



**Česká zemědělská univerzita
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR

Disertační práce

Autor: Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS.

Školitel: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

**Praha
2015**

Poděkování

Děkuji vedoucímu disertační práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za to, že byl po celou dobu mým mentorem a zároveň mi ochotně poskytl potřebné informace a podklady pro dokončení této práce.

Řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR

**Performance management in hotel industry in the
Czech Republic**

Abstrakt

Cílem této disertační práce je navržení efektivní aplikace změn v řízení pracovního výkonu zaměstnanců v oblasti hotelnictví v České republice. Na rozdíl od klasického přístupu k personálnímu managementu, držícího se standardního hodnocení pracovníků a nástrojů řízení podle cíle a zaměřujícího se pouze na minulost a konstatování stavu, práce vyzdvihuje přístup moderní a efektivní, směřující spíše do budoucna. Personální řízení popisuje jako komplexní, neustálý a samoobnovující se proces, jehož součástí je zejména stanovení plánu rozvoje pracovníků, jejich hodnocení, koučování, vzdělávání a odměňování na základě dosažených výkonů. Důraz v tomto procesu je kladen též na poskytování zpětné vazby.

Práce mapuje výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu za použití metod analýzy a syntézy v části teoretické a empirické a metod pozorování, řízeného rozhovoru, dotazníkového šetření a statistického vyhodnocování užitých při zjišťování názorů a relevancí respondentů. Tento výzkum dokazuje, že se většina personalistů a manažerů v současnosti zaměřuje především na hodnocení práce zaměstnanců - zejména prostřednictvím hodnotícího pohovoru, MBO či mystery shoppingu. Ačkoliv k němu dochází minimálně jedenkrát ročně, pracovníci na základě dosažených výkonů zpravidla odměňování nebývají, a to i přesto, že je zároveň stanoven i plán jejich osobního rozvoje. Ten je často opomíjen a zůstává nekontrolován a nekorigován, a to ani po zjištění odchylek od jeho podoby.

Řešením výše zmíněných nedostatků, jež byly zjištěny při výše uvedeném zkoumání, vedoucím ke zvýšení efektivity řízení pracovního výkonu v hotelnictví, je, jak práce předkládá, provádění frekventovanějších a kratších forem hodnocení oproti klasickému ročnímu hodnotícímu pohovoru a získávání častější zpětné vazby od zaměstnanců v průběhu daného období. Klíčovým je pak důraz na osobní rozvoj, častější zaměření se na odměňování na základě pracovního výkonu, hodnocení pracovníků a pracovního přístupu.

Klíčová slova

- řízení pracovního výkonu.
- hodnocení pracovníků
- hodnotící pohovor

- stanovení cílů
- plány osobního rozvoje
- vzdělávání
- zpětná vazba
- motivace
- odměňování
- nové formy odměňování

Summary

The aim of this work is to propose effective changes in performance management in hotels in the Czech Republic. The thesis is focused on the employee performance. Performance management is a modern and effective approach to human resource management. This approach has evolved from the original classic staff evaluation and instruments such management by objectives. Unlike this classical tools, performance management is not focused on the past and finding the state, but is directed more to the future. It is a comprehensive, continuous and self-renewing process which includes the evaluation of workers, setting development plan and training, providing feedback and remuneration based performance. The emphasis in this process is placed on the evaluation of the workers and their personal development and remuneration. However, according to the recent research, staff remuneration is usually not based on track record. Although their performance is evaluated at least once a year and their personal development plans are not set. Deficiencies in performance management can also be found in the fact in that their personal development plans are not reviewed, adjusted.

For the development of theoretical and empirical parts the methods of: analysis and synthesis were used. To determine the relevance of the respondents' views, the methods of observation, structured interview, questionnaire survey and statistical evaluation were used. On the basis of qualitative and quantitative research, the majority of hoteliers focus on evaluating the work of their staff, particularly through the evaluation interviews, MBO or mystery shopping.

Personal development planning and remuneration based on performance is usually neglected. To increase the effectiveness of performance management in hospitality, frequent and shorter forms of assessment rather than traditional annual evaluation interviews are recommended.

The conclusions obtained from the above studies suggest an emphasis on personal development and getting frequent feedback from employees during the period. The effective performance management should be focused more on salaries based on job performance, evaluation of employees and working approach. The performance salary should be included in most of the remuneration systems in hotels.

Key words

- performance management
- staff evaluation
- assessment interview
- setting goals
- plan of personal development
- education
- feedback
- motivation
- remuneration
- new forms of remuneration

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Řízení pracovního výkonu a vývoj jeho koncepce	12
2.2	Definice, cíle a charakteristiky řízení pracovního výkonu	14
2.3	Proces řízení pracovního výkonu	15
2.3.1	Hodnocení zaměstnanců	16
2.3.1.1	Funkce hodnocení	17
2.3.2.1	Cíle hodnocení a zpětná vazba.....	18
2.3.3.1	Kritéria a metody hodnocení	20
2.3.2	Vzdělávání zaměstnanců	26
2.3.3	Vedení zaměstnanců	29
2.3.3.1	Proces koučování	30
2.3.3.2	Metody koučování	31
2.3.4	Motivace zaměstnanců	32
2.3.4.1	Motivace a stimulace	32
2.3.4.2	Odměňování zaměstnanců	50
2.4	Výsledky řízení pracovního výkonu	64
2.4.1	Teoretická východiska	70
3	Cíle, metodika a výzkumné otázky	72
3.1	Cíle	72
3.2	Metodika.....	72
3.3	Výzkumné otázky	81
4.1	Cestovní ruch v České republice	82
4.2	Hotelnictví v České republice	86
4.3	Znáhodněný postup výběru respondentů	87
4.4	Vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního výzkumu	88
4.3.1	Kvalitativní výzkum	89
4.3.1.1	Řízený rozhovor	89
4.3.1.2	Přímé pozorování.....	94
4.3.2	Kvantitativní výzkum	96
4.3.2.1	Dotazníkové šetření	96
4.3.2.2	Statistické vyhodnocování	120
5	Implementace výsledků výzkumu řízení pracovního výkonu a návrh změn	125
5.1	Hodnocení pracovního výkonu.....	127
5.1.1	Hodnotící pohovor, jeho účel a cíle	128
5.1.2	90-denní hodnocení výkonu	133
5.1.3	360° zpětná vazba.....	134
5.2	Osobní rozvoj, koučování a vzdělávání.....	135
5.2.1	Metody školení a tréninku zaměstnanců.....	136
5.2.2	Interní a externí vzdělávání	139
5.3	Systém odměňování pracovníků odbytu.....	141
5.3.1	Participace na tržbách	142
5.3.2	Upselling.....	144
5.3.3	Prodejně-motivační soutěže.....	146
5.3.4	Kvartální odměny	148
5.3.5	Roční bonus	149

5.3.6	Věrnostní příplatek	149
5.3.7	Příplatek na dovolenou	150
5.3.8	Implementace zaměstnaneckých benefitů	150
6	<i>Případová studie</i>	157
6.1	Systém odměňování pracovníků odbytu	158
6.1.1	Mzdová struktura	158
6.1.2.	Zaměstnanecké výhody a gratifikace	159
6.1.3	Komparace ekonomických ukazatelů	160
7	<i>Praktický a vědecký přínos práce</i>	168
7.1	Vědecký přínos práce	168
7.2	Praktický přínos práce	169
7.3	Integrace vědecko-praktického přínosu	171
8	<i>Použitá literatura</i>	179
9	<i>Seznam obrázků, grafů a tabulek</i>	195
10	<i>Přílohy</i>	I

1 Úvod

Řízení pracovního výkonu se provádí v organizaci, respektive v podniku, který lze definovat jako soubor všech hmotných a nehmotných složek podnikání patřících podnikateli a určených k jeho podnikatelskému provozu. Hmotnými složkami se rozumí všechna zařízení, stroje, prostředky, vybavení a finance. Nehmotné složky zahrnují například průmyslová práva k vynálezům, pohledávky, know-how či obchodní tajemství, která představují cenné informace obchodní, výrobní nebo technické povahy, která nejsou běžně dostupná a podle podnikatelovy vůle mají zůstat utajena před konkurencí. Součástí podniku mimo výše uvedených složek je i nezbytný management nebo-li vedení firmy, jehož úkolem je řídit daný podnik s nejlepším vědomím a svědomím. Přesněji lze však management charakterizovat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. V této definici je možné postřehnout i poslední, ale zároveň jednu z nejdůležitějších součástí podniku, a to jsou lidé. Právě řízení a koordinace činností těchto lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností managementu.

Řízení pracovního výkonu představuje komplexní, soustavný a kontinuální proces zabývající se pozorováním, hodnocením a korigováním chování pracovníků za účelem zvyšování jejich výkonů. Jeho cílem je plné využití lidských schopností a potenciálu za účelem co nejefektivnějšího dosažení podnikových cílů, jež je možné pouze prostřednictvím účinného způsobu vedení lidí. Jedná se o celkovou koncepci personální práce, která v sobě zahrnuje mnoho činností, jež jsou na sobě závislé a představují vzájemně provázaný sled počinů od získávání pracovníka až po jeho uvolňování, o systém, jehož prostřednictvím podniky stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují úkoly a hodnotí je, poskytují pracovníkům zpětnou vazbu, určují jejich potřeby v oblasti vzdělávání rozvoje a rozdělují odměny.

Tato disertační práce se zaměřuje na návrhy změn v řízení pracovníků v konkrétním segmentu, a to v hotelnictví. V rámci kybernetického přístupu lze tuto oblast možno vnímat jako prvek systému cestovního ruchu, jenž poskytuje služby - zpravidla ubytovací, stravovací a doplňkové - v klientském prostředí. Záměrem je zabezpečit jejich kvantitu (z finančního hlediska) a zejména kvalitu, jež je pro zákazníky prioritou. Té lze dosáhnout zvyšujícími se

dovednostmi a schopnostmi pracovníků, již tyto služby poskytují, a podporou jejich vzdělávání a osobního rozvoje. Cílem personálního řízení je tedy sledování podmínek jednotlivců a jejich následná úprava a modifikace za účelem zlepšení jejich výkonu a chování s ohledem na klienta.

Každý podnik je specifický a univerzální systém řízení pracovního výkonu tedy neexistuje. Je vždy nutné determinovat nejlepší způsoby stanovení cílů, hodnocení práce a rozdělování odměn tak, aby bylo možné výkon jednotlivce v průběhu zlepšovat a zároveň poskytovat informace pro rozhodování o případném dalším vzdělávání pracovníka, jeho převedení na jinou pozici, povýšení či naopak ukončení pracovního poměru s jeho osobou. Dobrý, správně nastavený a flexibilní proces řízení pracovního výkonu je schopen zabezpečit takový přístup k pracovníkům, který se vyznačuje dlouhodobým a trvale se zvyšujícím výkonem.

2 Literární rešerše

Řízení pracovního výkonu představuje moderní přístup k personálnímu managementu, jehož hlavním cílem je zajistit loajalitu zaměstnanců a především jejich trvalý a stále se zvyšující výkon. Jak uvádí Kleibl (2001), tento komplexní a kontinuální proces obsahuje mnoho prvků jako je odměňování, hodnocení, vzdělávání, koučink, týmová spolupráce, motivace a další. Nelze jednoznačně určit jejich pozici v pomyslné stupnici důležitosti ve vztahu k ostatním, a proto existuje k teorii řízení pracovního výkonu mnoho přístupů. Každý autor má na důležitost jednotlivých prvků odlišný názor - nejednou jsou některé z nich zcela vypouštěny. Pro větší přehled a zejména pro logickou návaznost bylo zvoleno rozdělení řízení dle manažerských funkcí souvisejících s vedením lidí na prvky hodnocení, vzdělávání, vedení a motivace pracovníků, přičemž velký důraz je kladen především na oblast hodnocení, osobní rozvoje a odměňování. V rámci literární rešerše jsou v závěru uvedeny pro srovnání i výzkumy, které zkoumaly řízení pracovního výkonu v současnosti.

„Moderní manažer není žádný kočí, který pomocí opratí, biče a povelů řídí spřežení svých podřízených, moderní manažer je vůdce, který jako středověký král vede své rytíře do boje a strhává je svým příkladem. Je prvním mezi rovnými.“

(Koubek, 2004)

Brown, Warren, Loi a Anderson (2011) uvádějí, že se od doby, kdy byl v roce 1972 Malcolmem Warrenem napsán první článek o řízení pracovního výkonu, tomuto tématu věnovala celá řada vědců a ekonomů, kteří se snažili více či méně úspěšně popsat proces a problematiku celého proces tak, aby bylo možné poskytnout praktického průvodce popisujícího, jak je možné implementovat dosažené výsledky z různých průzkumů týkající se dané problematiky do praxe. Například šetření britské Work Foundation vedené Kathy Armstrong a Adrianem Wardem došlo v roce 2008, jak zmiňuje Armstrong (2011), k těmto závěrům: *„Řízení pracovního výkonu má potenciál zlepšit výkon podniku a působit jako nástroj k dosažení změny kultury. Zaměření na výkon se může organizacím opravdu vyplatit.*

Řízení pracovního výkonu zaměří svou pozornost, může zčásti určovat její budoucnost a nepochybně udávat směr i její kultuře.“

Personální management byl popsán již nesčetněkrát, je však obtížné jej převést do praxe, neboť neexistuje „jediný nejlepší způsob“, jehož se držet. To potvrdili například i Elaine Pulakos, Rose Mueller-Hanson či Ryan O’Leary. Podle nich je řízení pracovního výkonu často „Achillovou patou“ celého procesu řízení lidských zdrojů. Většina podniků na celém světě se snaží zavést co nejefektivnější způsoby plánování a stanovení cílů, hodnocení práce a rozdělování odměn, které povede ke stále se zlepšujícím výsledkům (Armstrong, 2010). Ačkoliv pak čelí v praxi stejným otázkám a „komplikacím“, řešení jsou vždy rozdílná a závisí na tom, kde je firma umístěna, v jakých podmínkách funguje a dalších okolnostech, jak uvádí Cokins (2009).

2.1 Řízení pracovního výkonu a vývoj jeho koncepce

První známý příklad hodnocení pracovního výkonu se objevil v Číně za dynastie Wei (221-265 n. l.), kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“ výkonů úředníků. Avšak první formální systém hodnocení vznikl až na základě práce Fredericka Winslow Taylora, jak zmiňuje Armstrong (2009), před první světovou válkou. Týkal se důstojníků ozbrojených sil USA. V roce 1920 se rozšířil i do Velké Británie v podobě amerických továrních systémů, klasifikace zásluh se však objevila v těchto zemích až v 50. a 60. letech 20. století. Později se ustálilo označení „hodnocení pracovního výkonu“ chápané jako proces, kdy bylo na jedince pohlíženo na základě rysů jeho osobnosti jako je rozvaha, soudnost nebo čestnost, jeho kvality a schopnosti ve vedení skupiny či při spolupráci s ostatními. Na základě takového hodnocení byli potom zaměstnanci odměňováni. Provádělo se pomocí stupnice podobně jako ve škole, což se ovšem nelíbilo klasifikujícím, kteří si připadali jako „ti, kteří píší vysvědčení na konci roku“. Rovněž připouštěli, že posuzování jedinců váhají, neboť mohl jejich zápis fatálně ovlivnit další budoucnost zaměstnance v podniku. Výsledky byly tedy nepřesné a další zkoumání, přešetření či doplnění nedostatečné (Kubeš, 2004). Kritický k tomuto systému byl,

jak píše Armstrong (2009), i Douglas McGregor, který tvrdil, že důraz by se měl přesunout z hodnocení na analýzu a pozornost z minulosti na budoucnost.

Na základě těchto poznatků se v 60. a 70. letech prováděly experimenty s metodami hodnocení jako jsou např. klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, tzv. BARS. Ještě předtím, v roce 1955, bylo prvně užito řízení podle cílů, a to Peterem Druckerem, který tvrdil, že to, co podniky potřebují, je pojetí řízení, které poskytne prostor pro uplatnění individuálních silných stránek a odpovědnosti jedinců a současně poskytne představu o celkovém směřování vize a úsilí k jejímu naplnění, prosadí týmovou práci a sladí cíle jednotlivce se společným prospěchem. A řízení podle cílů (a řízení sebe sama) je pak dle Druckera jediný princip, který to vše může zabezpečit (Koubek, 2004). Armstrong (2005) uvádí, že se jedná o dynamický systém, který usiluje o integraci potřeby podniku ujasnit si své cíle v oblasti zisku a růstu, o náročný a prospěšný styl jeho řízení, který je aktuální i dnes - zaměření se na úkoly a cíle je stále základní charakteristikou řízení pracovního výkonu. S postupem času se však i výše popsanému systému dostalo četné kritiky, a to z důvodu absence neměřitelných prvků úkolů, přílišnému důrazu na kvantifikaci cílů a zejména kvůli postupu, který se stal přesystematizovaným. Z těchto důvodů řízení podle cílů zaniklo (Boxall a jiní, 2012).

Souběžně se se vznikem řízení podle cílů vyvíjely i metody hodnocení soustředující se na pozorování chování - jednalo se zejména o metodu BARS. Ty později v průběhu 70. let 20. století ovlivnily vznik hodnocení pracovního výkonu označované též jako hodnocení orientované na výsledky. Jeho systémy často zahrnovaly klasifikace faktorů výkonu jako je kvalita práce a její množství, spolehlivost, schopnost, dochvilnost, komunikace, iniciativa a určitou celkovou klasifikaci. Samozřejmě se ani tato metoda nevyhnula kritice, a to z následujících důvodů (Hartz, 2003):

- posouzení pracovního výkonu bývá obvykle subjektivní, ovlivněné spíše dojmy než fakty;
- klasifikace od různých manažerů nejsou srovnatelné;
- pokud při poskytování zpětné vazby nebývá dobrý výkon rychle uznán a pochválen, vytváří se frustrace;

- manažeři neradi hodnotí a mívají pocit viny z toho, že si musí „hrát na boha“, proto hodnocení stále odkládají.

Snaha odstranit výše uvedené nedostatky vedla ke vzniku řízení pracovního výkonu, které ve své podstatě obsahuje některé z přístupů řízení podle cílů a hodnocení pracovního výkonu, ale má rovněž i několik odlišných rysů.

2.2 Definice, cíle a charakteristiky řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, jehož účelem je dosáhnout shody a společného chápání ve věcech souvisejících se stanovením základních cílů, tedy toho, „co má být dosaženo a jak toho má být dosaženo“. Zároveň se i jedná o přístup k rozvoji jedinců a zvyšování jejich výkonů. Dotýká se následujících oblastí (Armstrong, 2011, a Brown a jiní, 2011):

- propojování individuálních cílů, tedy jednotlivců, s cíli organizace tak, aby chápali a respektovali její základní hodnoty;
- definice očekávání v oblasti dovedností a chování a tendence dohodnout se na nich z hlediska povinností a odpovědností role;
- poskytování příležitosti pracovníkům k definování jejich cílů a přání souvisejících s dalším postupem a rozvojem;
- motivace lidí prostřednictvím uznání a vytvoření příležitostí k rozvoji jejich dovedností a schopností.

System řízení pracovního výkonu lze tedy chápat jako soubor vzájemně propojených činností a procesů, které jsou pojímány jako celek, a jako integrovaná a klíčová složka přístupu podniku k řízení pracovního výkonů jedinců a rozvíjení dovedností a schopností jejich lidského potenciálu, která tak zvyšuje schopnosti podniku a vede k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Jak vyplývá již z výše zmíněné definice, celkovým cílem systému řízení pracovního výkonu je rozvíjet a zlepšovat výkon jednotlivců a týmů a samozřejmě jejich prostřednictvím i podniků. Reálnými cíli je pak „napravit špatný výkon, udržovat dobrý výkon a v neposlední řadě zlepšovat výkon“. Základem pro jejich plnění je vybudovat takový systém, který povede ke kvalitní výměně informací a údajů, jež napomůžou jednotlivcům jasně a srozumitelně analyzovat výkon, diskutovat o něm a shodnout se na jeho charakteru a kvalitě.

Z definice a z cílů řízení pracovního výkonů jasně vyplývají jeho charakteristiky. Těmi jsou zejména neustálý plánovitý proces, jehož pěti hlavními prvky jsou dohoda, posuzování a měření, zpětná vazba, pozitivní posilování žádoucího chování a dialog. Všechny tyto prvky musí být součástí neustále probíhajícího a flexibilního procesu zaměřeného na lidské jedince, jenž jim určuje či vymezuje jejich působení, jejich fungování jako partnerů a napomáhá jejich společné práci za účelem dosažení vytyčených výsledků. Je založen spíše na principu řízení na základě smlouvy, dohody či shody než na základě příkazů. Spoléhá spíše na konsensus a kooperaci než na kontrolu a vynucování. A také se, oproti řízení podle cílů či hodnocení výkonů, zaměřuje spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu a na osobní rozvoj jedinců než na hodnocení pracovního výkonu dosavadního (Lawler a McDermott, 2003).

2.3 Proces řízení pracovního výkonu

Z výše uvedených definic a charakteristik je zcela zřejmé, že řízení pracovního výkonu představuje složitý, avšak ucelený proces, který je tvořen mnoha činnostmi, jež jsou navzájem propojené a svým způsobem i závislé jedna na druhé. Pokud se na ně můžeme podívat z komplexního hlediska, je jasné, že celý proces vychází ze základních manažerských funkcí. Podle Kociánové (2010) jsou to hodnocení, vzdělávání, vedení lidí a jejich motivace. Tyto základní funkce se dále člení na jednotlivé činnosti - stanovování cílů a zpětnou vazbu, hodnocení pracovního výkonu, koučování, učení, plánování osobního rozvoje, řízení výkonu týmu a odměňování. Nedá se jednoznačně říci, která činnost je nejdůležitější, ale většina autorů považuje za klíčové hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a osobní rozvoj jedinců a v neposlední řadě také odměňování pracovníků v rámci jejich motivace.

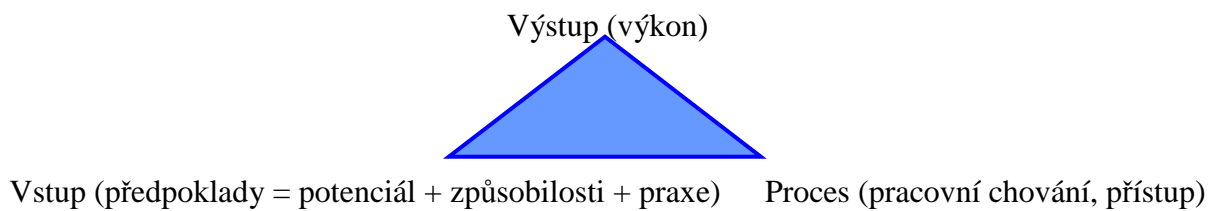
2.3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností procesu řízení pracovního výkonu. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníků je nezbytným a nikdy nekončícím úkolem, který je podkladem nejen k lepšímu poznání jedince a poskytnutí zpětné vazby, ale slouží rovněž jako podklad pro jeho povýšení, převedení na jinou práci, další rozvoj, vzdělávání, rekvalifikaci či uvolnění.

Obvykle se v praxi hodnotí tři tematické oblasti (Wagnerová, 2008):

- 1) VÝSTUP. Ten je nejčastěji představován výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné, často s použitím metody Balance Score Card. Rozlišuje se přímé hodnocení výstupu, kdy lze daný výkon či výsledek číselně vyjádřit (například obrat), a nepřímé, kdy je výsledky možno zkoumat na základě stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu.
- 2) VSTUP. Do této oblasti se řadí převážně kompetence, ale také zkušenosti jedince. Pod vstupy je možné zařadit i přístup hodnoceného, který je posuzován v rámci oblasti procesu, k úkolu.
- 3) PROCES. Jedná se o článek mezi vstupy a výstupy - o přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zahrnuje veškeré chování pracovníka při práci.

Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti – pravděpodobněji však je, že bude podle povahy funkce vyzdvihována spíše jedna z oblastí a ostatní ustoupí do pozadí.



Obrázek 1. Oblasti hodnocení pracovníka (Hroník, 2010).

Dle zpracování lze u hodnocení hovořit o těchto variantách (Chobotová a Pobořil, 2005):

- hodnocení zaměstnance manažerem,
- sebehodnocení zaměstnance,
- hodnocení zaměstnance pracovním kolektivem,
- hodnocení zaměstnance v hodnotícím centru (Assessment Centre).

Hodnocení pracovníků a s ním související řízení jejich výkonnosti zahrnuje řadu základních funkcí, která pomáhají manažerům v efektivnějším provádění personální činnosti.

2.3.1.1 *Funkce hodnocení*

Mezi základní funkce hodnocení dle Horalíkové (2007) patří:

- a) funkce poznávací, tj. možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního a kvantitativního hlediska;
- b) funkce regulační, tj. možnost operativních změn v „sestavě“ kolektivu (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců, včetně jejich případného vyřazení z pracovního kolektivu);
- c) funkce srovnávací, tj. možnost uplatnění principu diferenciacce mezi zaměstnanci z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění;
- d) funkce stimulační, tj. podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení.

- e) funkce kauzální, tj. sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování (u těch, které mají pozitivní vliv) či zeslabování, resp. odstraňování (u vlivů negativních);
- f) funkce výběrová, tj. možnost objektivního postupu, resp. jeho plánování, u talentově i výkonově výrazných pracovníků v rámci podnikové koncepce personálního plánu.

Na tyto funkce bezprostředně navazují cíle hodnocení, které s nimi velmi úzce souvisí. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, a posoudit, respektive ovlivnit jeho zájem v tomto směru a dle toho diferencovat odměňování.

2.3.2.1 Cíle hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení pracovníků musí, jak uvádí Strebler (2001), vždy sledovat stanovený cíl, jehož plnění je při periodickém hodnocení revidováno a kontrolováno. Je možné si stanovit i více cílů, avšak jeden či dva z nich by měly být považovány za stěžejní. Na ty je nutné se zaměřit nejvíce a jejich naplnění musí být pro hodnoceného zaměstnance prioritou. Není možné se věnovat plnění všech cílů stejnou měrou, neboť by mohlo dojít k rozmělnění nasazení nebo až ke ztrátě zaměření se na cíl.

V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou lišit cíle podle jednotlivých skupin pracovníků. Zde jsou ty nejdůležitější (Hroník, 2010):

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,

- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek, za jakých jich dosáhnout).

V praxi sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z výše jmenovaných úkolů - v případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon, jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost zaměstnance, jeho pracovní i sociální chování a podobně.

Na druhé straně i zaměstnanec přistupuje k hodnocení s určitým očekáváním. Je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s vizí svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí, a získává díky němu zpětnou vazbu - informace o tom, jak pracuje. Zároveň může klasifikujícímu na jeho základě sdělit své představy o adekvátním odměňování (Bělohlávek, 2009).

Při porovnání cílů a očekávání obou stran hodnocení je možné nalézt určitý společný prvek, a tím je bezesporu zpětná vazba. Ta je nepostradatelná při jakékoliv kontrole plnění stanovených cílů, protože je-li účinná, podává jednoznačné a přímočaré informace. Její základní funkcí je zejména kontrola realitou. Aby byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může zpětná vazba přicházet z různých stran a být nepřetržitá. Tento fakt je u klasifikace pracovníka velmi důležitý. Pravidelné hodnotící pohovory, které jsou používány v podnicích, se nejčastěji provádí pouze jedenkrát za rok, což je z pohledu hodnocení a především efektivní zpětné vazby nedostačující. Každý vedoucí pracovník i jeho podřízení potřebují zpětnou vazbu mnohostrannou (z více stran) a permanentní.

K fungování zpětné vazby je nutné dodržovat tyto tři základní podmínky (Koubek, 2010):

1. partner musí být informován o svém pracovním chování – je důležité je nehodnotit pouze ve smyslu „dobře-špatně“ nebo je interpretovat;
2. pracovní chování musí být partnerovi popsáno – tím se rozumí věcný popis chování vhodného a nevhodného, přičemž cílem je jedince přimět k jeho změně požadovaným směrem;

3. partner musí obdržet specifické informace – je třeba se vyvarovat zobecňujících tvrzení, jelikož pro žádoucí změnu určitého chování je nutné je přesně a stručně popsat.

Zpětná vazba poskytovaná druhými osobami je často ztotožňována s hodnocením, proto je jedním ze základů hodnocení. Je však nutné si uvědomit, že cílem není poskytnout tuto vazbu správně, nýbrž zabezpečit její přijetí.

Hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ať již ve formě tréninku, outdoorového programu nebo přednášky, nezbytně obsahují cíl a zpětnou vazbu. Bez nich není možné vybudovat žádný fungující systém hodnocení, jehož součástí jsou jasně definovaná hodnotící kritéria a metody.

2.3.3.1 *Kritéria a metody hodnocení*

Pro hodnocení pracovníků existuje několik kritérií, která by se měla vždy volit podle požadavků konkrétního pracovního místa. Tato kritéria stanovují, jaké úkoly jsou zadány, jaké jsou požadavky na pracovní výsledky či jaké jsou k výkonu práce potřeba odborné schopnosti a způsoby chování.

KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnotící kritéria			
Výkon	-množství práce -kvalita práce -efektivita práce -schopnost snášet zátěž -flexibilita	Sociálně-komunikační schopnosti	-schopnost prosadit se -komunikativnost -schopnost týmové práce -schopnost řešit konflikty -schopnost vést
Odborné schopnosti	-odborné znalosti -vnímání nákladů	Schopnost sebeřízení	-vlastní iniciativa -ochota rozhodovat se -orientace na cíl -ochota nést odpovědnost -kreativita -přehled -aktivita
Metodické schopnosti	-organizační schopnosti		

Tabulka 1. Členění hodnotících kritérií (Daigeler, 2008).

Daigeler (2008) doporučuje zvolit si ta nejdůležitější kritéria pro činnost svých zaměstnanců a omezit jejich počet na dvanáct z důvodu lepší přehlednosti. Výběr těchto hodnotících faktorů, podle nichž má být pracovník posuzován, je jedním z nejdůležitějších úkolů při vytváření systému pravidelného hodnocení. Velmi důležitá je také volba správných metod klasifikace. Ty se obvykle člení na následující:

1. **VERBÁLNÍ METODY.** Ty jsou založené na volném nebo strukturovaném slovním popisu, mají své místo při komplexnějším hodnocení pracovníka v rámci podniku nebo pro potřeby podniku jiného a měly by být podloženy poznatky z průběžného neverbálního hodnocení (jako je pracovní posudek).
2. **NEVERBÁLNÍ METODY.** Ty jsou založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciací. Mezi neverbální metody patří zejména posuzování odstupňováním, porovnáváním, posuzování s pomocí metody kritických případů, sebehodnocení a týmové hodnocení.

Pro lepší přehled a srozumitelnost je možno hodnotící metody dělit na základní a doprovodné, a to dle užití v systému hodnocení pracovníků v podniku.

ZÁKLADNÍ METODY

Mezi základní metody hodnocení patří ty, které mají obecný charakter. Jsou to především tzv. motivačně hodnotící pohovor a MBO (řízení podle cílů).

Motivačně hodnotící pohovor

Motivačně hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny klasifikačních systémů. Jeho struktura se může v každém podniku mírně lišit, vždy však zahrnuje sebehodnocení a hodnocení druhým, zpravidla nadřízeným. Největší výhodou této metody spočívá v tom, že postihuje všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc umožňuje integrovat dílčí metody, jako například metodu klíčové události (Willemyns a jiní, 2003).

MBO

Řízení podle cílů je zaměřeno na budoucnost. Tato metoda může být orientována na všechny oblasti, avšak nejvhodnější je k hodnocení výstupů, jelikož se zaměřuje na relativně snadno měřitelné hodnoty. Je velmi rozšířena a bývá někdy také označována jako řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky (Urban, 2003):

- stanovení cílů – formulaci cílů od dlouhodobých, přes cíle podniku až k těm individuálním (stanovuje, „čeho má být dosaženo“);
- plánování akcí, úkolů – navazuje na výše uvedené (stanovuje, „jak toho má být dosaženo“);
- sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace;
- průběžnou pravidelnou kontrolu, respektive koučování – sledování a zpětnou vazbu na plnění dílčích úkolů.

Cíle mají být stanoveny dle pojetí SMART či KARAT.

SROVNÁNÍ POJETÍ SMART A KARAT

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Tabulka 2. Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2010).

Při stanovení cílů se většinou doporučuje omezit se na jejich určité množství, zpravidla tři až pět - jeden až tři se pak týkají výkonu, jeden až dva rozvoje potenciálu a jeden až dva pracovního chování. Volba počtu cílů také závisí na charakteru dané funkce hodnoceného, výsledcích za uplynulé období a prioritách pro období další. Metoda MBO je velmi rozšířená a její různě upravená metodika bývá často integrována do motivačně hodnotícího pohovoru. Bývá také často kritizována z důvodu orientace manažerů na operativu, čemuž se však dá lehce zamezit způsobem praktikování této metody (například již zmíněnou integrací s motivačně hodnotícím pohovorem). MBO má rozhodně své opodstatnění, neboť, jak praví Song a Chon (2012), „... není možné mít fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.”

PODPŮRNÉ METODY

Podpůrné metody doplňují základní metody. Nelze z nich sestavit systém hodnocení, ale na druhou stranu je nemožné se bez některých z nich obejít. Pro lepší přehled je lze možno dělit na individuální a kolektivní.

Individuální metody

Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování oblasti procesu. Její účel spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu, trvajícího zpravidla čtrnáct dní až jeden měsíc, přičemž každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Výhoda této metody spočívá v její malé časové a administrativní náročnosti, eliminuje se při ní efekt „posledního měsíce“ a velmi snadno lze odhalit opakující se události, ať již pozitivní či negativní. Je možno ji použít pro další rozvoj procesů.

Mystery shopping

Mystery shopping (tzv. „tajný kupující“) je velmi podobný metodě pozorování na místě, liší se však od něj anonymitou pozorování a poskytnutím zpětné vazby. Ta nenásleduje ihned - je nutné ji nejprve podrobně zpracovat. Při této metodě pozorovatelé - hodnotitelé - zůstávají po celou dobu neodhaleni a jsou tedy k nerozeznání od běžných zákazníků. Mystery shopping se užívá zejména tam, kde přicházejí zaměstnanci s klienty do přímého kontaktu. Pozorování pak provádí pracovníci externí, tak aby byla zajištěna objektivita (pokud se provádí hodnocení chování k zákazníkovi v přítomnosti nadřízeného, dochází přirozeně ke zkreslení situace a ovlivnění chování klasifikovaného). Cílem metody je zjistit, jak se ve skutečnosti daný pracovník ve sledovaných situacích chová. Proto je i nezbytnou součástí pozorovací plán, který zabezpečí, aby byl každý jedinec hodnocený pomocí mystery shoppingu opakovaně sledován (Burda a jiní, 2011).

Obdobou mystery shoppingu je i mystery calling.

Kolektivní metody

Assessment a Development Centre (AC a DC – hodnotící a rozvojové centrum)

AC a DC využívají různé skupiny metod. Jedná se zejména o skupinové a individuální modelové situace a psychodiagnostické metody. Jejich výhoda spočívá v multisituační

zkoušce s mnohostranným hodnocením. Trvají obvykle celý den, avšak dnes již využívají i prostředí internetu a jsou nezávisle vyhodnocovány. Obě jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. AC se používají spíše při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje. Díky těmto metodám mají manažeři možnost získat spoustu informací, jež je možné využít při plánování rozvoje jednotlivců i celé skupiny (Marr, 2006).

360° zpětná vazba

Tato metoda je také někdy, jak uvádí Fleenor (2008), označována jako „vícezdrojové hodnocení“. Spočívá v hodnocení jedné osoby různými klasifikujícími na základě stejných kritérií. Zpravidla je zpracovávána elektronicky, kvůli snazší administraci a vyhodnocení probíhá především formou dotazníků. Hodnocení se může účastnit libovolný počet respondentů, kteří spadají do šesti základních skupin: nadřízený, zákazník, dodavatel, podřízený, kolega „přísný“ a kolega „laskavý“ (Kubeš, 2008).

System tedy umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů, a čehož plyne největší výhoda této metody, a to koncentrovanost informací a jejich seříděnost. Tyto výstupy jsou poté výborným podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

Sociogram

Sociogram, stejně jako výše uvedené metoda 360° zpětné vazby, je zaměřen na aktuální stav a hodnocení proces - jeho cílem tedy není zhodnocení dovedností daného člověka ani jeho výsledků. Sledují se vzájemné vazby, což umožňuje klasifikovanému vlastní sebehodnocení a s hodnocením druhými. Nejrozšířenější jsou následující dvě verze této metody (Disman, 2008):

1. **KLASICKÝ SOCIOGRAM.** U tohoto typu se používají obvykle tři až čtyři otázky s kladnou a zápornou variantou. Ty jsou formulovány přímo nebo projektivně. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice.
2. **SOCIOGRAM NA BÁZI SÉMANTICKÉHO VÝBĚRU.** U této varianty účastníci hodnocení přidělují jednotlivým pojmům a jménům ostatních symboly, které vybírají ze seznamu. Pojmy jsou prezentovány polaritami (například „sympaťák“ versus

„protiva“). Výhoda oproti klasickému sociogramu spočívá ve skutečnosti, že zde není účastníkům nucena kladná či záporná volba. Metoda se nejvíce využívá tam, kde je potřeba velmi rychle popsat a zároveň vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti, pracovní klima, zjistit, kdo je či není formální autoritou, koho ostatní respektují a podobně.

Mimo výše uvedené metody, které byly zvoleny z důvodu frekvence v užívání, existují i další, jako například supervize a intervize, manažerský audit nebo hodnocení potenciálu. Ty však nejsou tak rozšířené a jejich užívání je velmi omezené.

Žádná z uvedených metod není hodnotnější než jiná - důležitá je možnost jejich využití v daném podniku. Proto je nejvýznamnějším krokem při sestavování fungujícího systému řízení pracovního výkonu, jehož je hodnocení součástí, vytvoření takového souboru metod, který zajistí klasifikaci pracovníků do té míry, jež umožní co nejkvalitnější ohodnocení jejich potenciálu a pracovního chování, co neobjektivněji ocení jejich výkon a zároveň napomůže efektivně naplánovat jejich další rozvoj (Foley a jiní, 2012, a Marr, 2012).

2.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Na základě výsledků hodnocení výkonu zaměstnance se nastavuje jeho další plán rozvoje, zlepšování a vzdělávání za účelem řízení jeho pracovního výkonu. K rozvoji a zlepšování dochází neustále, proto mohou být považovány za přirozené procesy, které mohou probíhat efektivněji, pokud, jak zmiňuje Craig (2001):

- a) je nastaven nějaký plán osobního rozvoje jedince;
- b) se využívá, je-li to možné, koučování;
- c) existují podmínky pro další učení.

„Mezi zlepšováním a učením existuje příčinná souvislost; dosáhnete ochoty se zlepšovat a proces učení bude následovat“, uvádí Armstrong (2011). Je také přesvědčen, že *„... pracovní zkušenosti budou vždy tou nejbohatší laboratoří učení“*. Je tedy nutné neustále přicházet s dalšími možnostmi rozvoje a učení a vyhledávat nové příležitosti.

Řízení pracovního výkonu nabízí příležitosti k učení ve třech fázích (Belcourt, 1998):

1. Dohoda o pracovním výkonu a jeho plánování

V této fázi jsou příležitosti k učení nastaveny již na počátku, kdy se stanovuje dohoda o výkonu. Zároveň se aktualizuje profil role, vytyčuje se, jakých výsledků má být dosaženo. Na základě toho probíhá diskuze o tom, jak může být role pracovníka rozvinuta a jaké znalosti má jedinec získat pro to, aby bylo možno plánované role dosáhnout. Dohodnou se také oblasti, kde se má zlepšit jeho výkon a vzdělání nutné k dosažení zlepšení.

2. Učení a vzdělávání v průběhu roku

Učení není možné oddělit od činnosti a stejně tak jako u řízení pracovního výkonu se jedná o nepřetržitý proces. Každý úkol představuje příležitost k učení. Manažer má za povinnost pracovníkům pomáhat s osvojením činností a uvědoměním si, jaké další znalosti mají získat, aby mohli danou činnost ovládnout. Gursoy (2008) se zmiňuje o tom, že neméně důležitá je i zpětná vazba, která učení - je-li poskytována v průběhu roku - významně napomáhá.

3. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu jako událost vhodná k učení

Hodnocení pracovního výkonu, ať už formální či neformální, může být považováno za událost, při níž dochází k učení. Před samotným zkoumáním by měli hodnocení pracovníci přemýšlet o tom, co by se chtěli naučit, jaké dovednosti si osvojit a v jaké oblasti se zlepšit. Během výzkumu by se měli podělit o své názory na to, co se již naučili a co je ještě potřeba poznat. Výsledkem by poté měl být osobní plán rozvoje, který není stanovován direktivně, ale na základě konsensu prostřednictvím diskuse mezi hodnoceným a hodnotitelem (Lin a Namasivayam, 2011).

Plány osobního rozvoje jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké potřebují získat. Plány se vždy týkají práce a schopnosti tuto práci efektivně vykonávat. Nezajímají se pouze o identifikaci potřeb vzdělávání a nalezení vhodných kurzů k jeho dosažení - ty totiž tvoří pouhou část plánu rozvoje. Důležitější jsou další vzdělávací aktivity. Armstrong (2011) uvádí tyto:

- koučování,
- napodobování vzoru v roli (mentoring),
- pozorování a analyzování toho, co dělají jiní (dobrý postup, dobrá praxe),
- rozšiřování role (obohacování práce),
- práce na projektu (zvláštní pověření),
- zapojení do jiných oblastí práce (rotace práce),
- zapojení do společenství praktiků (učení se od jiných lidí, kteří vykonávají podobnou práci),
- učení se činnostmi, akcemi,
- učení a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning),
- četba doporučené literatury.

Součástí plánu rozvoje musí být jasně definovaný plán činností/akcí, který stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to podle následujících bodů (Faerber, 2009):

- potřeby učení/vzdělávání;
- očekávané výsledky (cíle učení);
- činnosti/aktivity učení směřující k uspokojení daných potřeb;
- odpovědnost za učení/vzdělávání – postihuje, co budou dělat jednotliví pracovníci a jakou podporu a pomoc budou požadovat od svého manažera, útvaru lidských zdrojů nebo ostatních lidí;
- načasování – plánuje, kdy se očekává, že bude daná vzdělávací aktivita zahájena, respektive ukončena.

Plány osobního rozvoje by měly být zaznamenávány na jednoduché formuláře, avšak neměly by být brány na lehkou váhu a pojmány jen jako „další formulář“. Pokud se vypracují dobře, jedná se o významný prostředek pro řízení pracovního výkonu. To však vyžaduje, aby se všichni manažeři, vedoucí týmů a pracovníci naučili, jak osobní rozvoj plánovat, jak správně identifikovat potřeby učení a vzdělávání, jakými nástroji je uspokojit a jak využívat zařízení a příležitosti, které mají k dispozici.

2.3.3 Vedení zaměstnanců

„Koučování či koučink nebo koučing (z angl. coaching - 'soustavně připravovat') v je psychologickém smyslu slova nový fenomén. Pojem má tři možné význam. Jádrem je metoda koučování, forma rozvoje dospělých lidí založená na mocném způsobu učení se. Metodu užívá profesionální kouč při práci s klientem. A nakonec koučovací přístup, který je klient po nějaké době sám schopen aplikovat ve vlastním přístupu k lidem.“

(Koubek, 2004)

Koučování je nezbytnou a mimořádně důležitou aktivitou řízení pracovního výkonu, která využívá příležitostí, jež vytváří práce sama o sobě, a využívá je k rozvíjení jednotlivých dovedností, schopností a znalostí pracovníků. Tím směřuje k rozvoji samotného pracovního výkonu. Je součástí základních manažerských funkcí, jako je například vedení lidí, respektive pracovníků. Fournies (2000) popisuje koučování jako osobní přístup zahrnující obvykle interakci mezi dvěma osobami, manažerem a podřízeným, jež se uskutečňuje během výkonu práce a jejímž cílem a smyslem je pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti, znalosti a schopnosti - jinak řečeno zvyšovat jejich úroveň odbornou způsobilost. Potřeba koučování může vyplynout jak z formálního, tak i z neformálního posuzování pracovního výkonu. Příležitost ke koučování se tedy může vyskytnout na každodenní bázi.

Koučování se pokusili shrnout pomocí jednoduché definice, jak uvádí Armstrong (2011), například Andrea Ellinger a Scott Keller. Popsali koučování jako každodenní, pohotový, operativní proces pomáhání pracovníkům tak, aby rozpoznávali příležitosti ke zlepšování svého výkonu a svých schopností. Je pro ně formou usnadňování učení. C. D. Lee vysvětlil pojem koučinku takto: *„Model koučování v rámci řízení pracovního výkonu nově definuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Ti oba pracují společně na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností.“* Koučování představuje krátkodobé zásahy směřující k nápravě problémů, které brání pracovníkovi ve výkonu práce, ale je rovněž zaměřeno na jeho dlouhodobější rozvoj a soustavné učení a vzdělávání.

Americké definice, které předkládá Whitmore (2009), vypovídají o delší praxi: „*Koučování je strukturovaný proces, řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem. Konečným záměrem koučování je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Koučování je o objevování, uvědomování si a volbě. Lidé, kteří se nechávají koučovat, chtějí vidět výsledky.*“

2.3.3.1 Proces koučování

V procesu koučování je nutné se zaměřit zejména na rozšíření znalostí manažera a jeho snahu o zlepšení procesů myšlení pracovníků. S tím souvisí i rozšíření znalostí zaměstnanců o sobě samých, což jim pomůže uvědomit si, jak jsou vnímáni svým okolím a zejména spolupracovníky. Cílem je rovněž vytvořit příznivé, vstřícné, podporující, avšak náročné prostředí, které slouží k podněcování a rozvoji těch nejdůležitějších dovedností myšlení daného pracovníka, jeho nápadů a chování.

Koučování jako součást procesu řízení tvoří, jak zmiňuje Whitmore (2009), tyto fáze:

- Zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, a to například tak, že odpovídají na otázky stanovující míru, v jaké se vyznají ve své práci a co o ní soudí.
- Kontrolované delegování zabezpečující to, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol. Toto delegování manažerům poskytuje příležitost, aby pracovníkům poradili a orientovali je hned od počátku – rada v pozdější fázi může být vnímána jako zbytečné zasahování do činnosti.
- Využívání každé situace, která může nastat, jako příležitosti k prosazování a propagování učení a vzdělávání.
- Podněcování lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet.

2.3.3.2 *Metody koučování*

Dobré koučování spočívá v povzbuzování a vedení lidí k tomu, aby promýšleli záležitosti a viděli věci jinak, v umožňování toho, aby sami pro sebe vypracovávali taková řešení, která budou považovat za vlastní, a v podněcování k tomu, aby úkoly řešili jinak.

V procesu koučování se nejčastěji uplatňuje model GROW, který dostal do povědomí široké veřejnosti známý britský kouč John Whitmore. Ten vymezuje základní etapy koučovacího procesu, jež mají svou logiku a plynule na sebe navazují, podle toho, jak se jedinec propracovává k řešení problému či dosažení daného cíle (Haberleitner a jiní, 2009):

- G (goal=cíl) – směřování, cíl. V této etapě musejí pracovníci vymezit na základě položených otázek to, co je jejich cílem.
- R (reality = skutečnost) – popis skutečného stavu. V této fázi se popisuje, kde se jedinec nachází, jak situaci vnímá, jakého zlepšení by chtěl dosáhnout a co jej v tom brzdí a co mu v tom brání.
- O (option generation = vytváření možností) – vymezení řešení. V této etapě se řeší, jaké má pracovník možnosti a jaká rizika může očekávat. Prospěšné je definovat možnosti co nejvíce a pokusit se odhalit všechna rizika.
- W (wrapping up/will do = shrnutí, zabalení/bude se dělat, udělá se; dvojitě W znamená také who, when, what, tedy kdo, kdy a co) – shrnutí. V této závěrečné fázi celého procesu dochází k souhrnu výše uvedeného a nastavení konkrétního akčního plánu pro splnění stanoveného cíle.

Koučování též potřebuje příznivou atmosféru a klima na pracovišti, kde bude převažovat společná práce a styl řízení, kde jsou lidé odhodláni se zlepšovat, uvědomují si sebe sama a navzájem si pomáhají dosahovat stanovené cíle. Pro kvalitní kulturu koučování na pracovišti je nutné, aby vznikala jak při formálních, tak i při neformálních příležitostech, a aby měli manažeři dovednosti ke koučování a odhodlání dobře a kvalitně „koučovat“ své podřízené, jejichž samotný zájem o zlepšení se nestačí. Vytváření takovéto kultury je obtížné, avšak na druhou stranu nezbytné pro kvalitní řízení pracovního výkonu. Důležitou roli v něm hrají specialisté na řízení lidských zdrojů, kteří mohou působit jako mentoři vedoucích pracovníků

a zdůrazňovat jim význam a přidanou hodnotu koučování pro jednotlivce i celou organizaci. Koučování se musí stát součástí identity společnosti (Passmore, 2010).

Po hodnocení pracovníků, stanovení cílů a plánu jejich osobního rozvoje, i za pomoci koučování, následuje přechod do fáze procesu řízení pracovního výkonu nazývané motivace pracovníků. Role této fáze je v celém systému stěžejní.

2.3.4 Motivace zaměstnanců

Motivace či stimulace zaměstnanců k jejich pracovním výkonům je významným článkem, dá se říci přímo „základní esencí“ úspěšnosti provádění řízení pracovního výkonu. Bez efektivního podněcování pracovníků není možné dosáhnout vytyčeného cíle. Hodnocení práce je, je-li pozitivní, jedním z nejdůležitějších nehmotných stimulů. Následná odměna, zejména ta finanční, je dle většiny průzkumů nejdůležitějším hmotným stimulem a elementárním motivem pro výkon dané práce (Marr, 2006). Ačkoliv jsou pojmy „motivy“ a „stimuly“ užívány manažery, jež si uvědomují jejich význam pro svou práci, velmi často, nedokáží nezdůvodněvaně vysvětlit rozdíly mezi nimi.

2.3.4.1 Motivace a stimulace

„Problematika motivace chování patří k nejsložitějším, ale také k nejzávažnějším úkolům psychologie, a její úspěšná aplikace na kterýkoli obor lidské činnosti je bez poznatků o motivaci nemožná.“

(Nakonečný, 1997)

MOTIVACE

Motivací se nazývá vše, co přiměje člověka k činu. Motivy bývají různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomému. Jsou nezbytné pro vznik akce, samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí podmíněnému vůlí. Proto platí, jak uvádí Adair (2004), následující právní zásada: *„Musíme soudit motivy lidí podle*

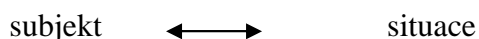
jejich zjevných činů. Nicméně důvody, proč se do jistých akcí pouštíme, ne vždy korespondují s našimi motivy“.

„Motivace je v jistém smyslu psychologický hypotetický konstrukt, popisující, resp. vysvětlující 'psychologické příčiny' chování.“

(Nakonečný, 1997)

Motivací člověka se tedy rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Účelem motivace se vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Jedná se o pojem, který označuje vzájemný vztah mezi motivovaným subjektem a motivující situací.

Interakční povahu motivace lze znázornit jednoduchým vztahem:



Motivaci lze jednoduše vyjádřit jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Jeho vědomí vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí) směřujících k jeho dosažení s výsledkem uspokojení.

Je nutno si uvědomit, že je předložený popis řetězce značně zjednodušený, a to proto, že je proces motivace dynamický a vyvíjí se v čase. Jeho výsledkem je určitý motiv nebo celý systém motivů.

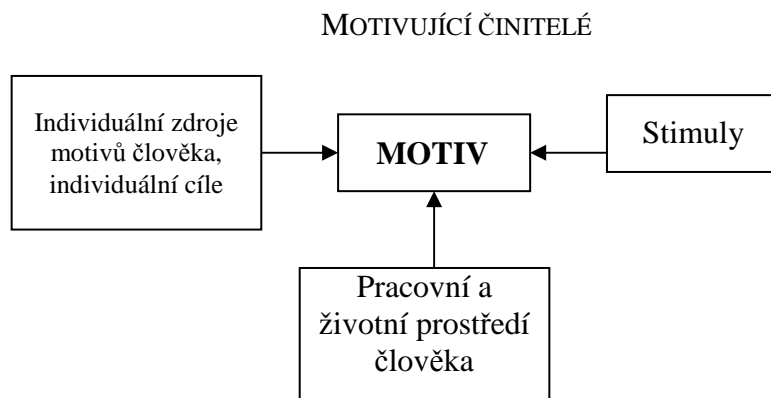
Motiv

Motiv je prvotním impulsem motivace určitého chování. Lze definovat jako „každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.“

„Slovo motiv je odvozeno od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“

(Nakonečný, 1997)

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Vlastní motiv je přitom ovlivňován i vnějším prostředím.



Obrázek 2. Motivující činitelé (vlastní zpracování).

Lidská motivace je vyvolávána podněty nebo skutečnosti, tzv. zdroji motivace. Mezi ty základní patří tyto:

- a) potřeby – pociťovaný nedostatek „čehosi důležitého“ pro život jedince, vždy spojený s činností zaměřenou na jeho překonání - to znamená, že potřeby nutí člověka k jednání a v podstatě mají v souladu s názorem Maslowa následující posloupnost (viz obrázek 3);
- b) zájmy - trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti, která se během života obvykle mění;
- c) hodnoty - skutečnosti, jichž si člověk váží, co jej ovlivňují;
- d) chování;
- e) ideály - modely / vzory, podle kterých člověk jedná, ke kterým směřuje;
- f) návyky - soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určitých situacích.

MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB



Obrázek 3. Pyramida potřeb (vlastní zpracování).

Mezi zdroje motivace lze, jak praví Papus (1996), zahrnout i pudy – vnitřní pohnutky, neopomenutelné hybatele lidského chování, jednání. Záleží jen čistě na síle „vůle člověka“, jak dokáže odolat „motivacím“, jež byly prostřednictvím pudového jednání vyvolány.

„Hle pruského vojína. Dostane od svého důstojníka políček – jeho první pohnutka, motiv, jistě bude, aby toto příkoří vrátil jeho původci. Vojínova ruka bude postižena prudkým popudem (stimulem) nutícím ji k příslušnému pohybu. Tento pohyb je téměř bezvolný a byl by proveden takřka s nezbytnou nutností, kdyby nebylo toho, čemu říkáme rozum. Ale v okamžiku, kdy vojínova ruka podléhá nucenému popudu, jenž by vznikl, představí se jeho duchu pomyšlení na kázeň, na povinnost trpné poslušnosti a hlavně na válečný soud a na smrt, a nový popud, tentokrát vědomý, zarazí snahu prvního hnutí, jež nebylo rozváženo.“

Historický vývoj teorie motivace

„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla.“

(Johnson, 2012)

Nejstarší – a stále nejrozšířenější – teorie na světě je známá jako úsloví o „cukru a bičí“, jak zmiňuje Adair (2004). Ta předkládá ve své podstatě dva použitelné „motivy“, a to odměnu na straně jedné a strach z následků na straně druhé. Jde o vnější stimuly, které vznikly na základě analogie chování zvířat. Zvířata těmto stimulům rozumějí – „cukr“ označuje pochutinu, která je pozitivním stimulem a v případě hladu je může snadno přinutit k činnosti. Pokud zvíře hladové není, má „cukr“ jen nepatrný účinek. „Bič“ pak funguje jako negativní stimul - než by zvíře riskovalo bolest, raději požadovanou činnost vykoná .

Tak jako ve světě zvířat, i v tom lidském je v závislosti na situaci, pomocí odměn a trestů, možné ovládat druhé. Adair dodává: *„Ale lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost. Jsme totiž schopni vyvolat (stimulovat) v druhých celou řadu motivů, které budou mít pramálo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn.“*

Teoriemi, jak „úspěšně“ ovládat druhé, se v historii zabývala řada osobností psychologie a sociologie.

Tvůrci mezníků v přístupu k motivaci

„Pokud by neexistovala ani nepatrná vědomost, stěžší bychom mohli naplnit, co lidská povaha v sobě zahrnuje.“

Epiktétos (Nakonečný, 1992)

Existuje mnoho teorií motivace. Za důvodem jejich vzniku v tak vysokém počtu stojí komplikovanost lidské povahy a fakt , že žádná z teorií neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Teorie lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na:

- teorie potřeb, které se soustředují na poznání motivačních příčin, hledající odpověď na otázku „proč“;

- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, hledající odpověď na otázku „jak“.

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších motivačních teorií byla vytvořena americkým psychologem Abrahamem Maslowem. Tato teorie motivace hledí na člověka jako na psychologický organismus, jehož snahou je uspokojit své životní potřeby. To se však děje na různých úrovních - potřeby jsou tedy hierarchicky strukturovány a každá z nich má tudíž pro jednotlivé jedince odlišný význam (Maslow, 2013).

Primárně lze rozlišit tzv. potřeby nižšího řádu a vyššího řádu. Nakonečný (1997) označuje „nižší“ potřeby jako deficitní motivy a vývojově „vyšší“ potřeby jako motivy růstu. Na zmíněné potřeby se zároveň váže i dvojí druh uspokojování.

Deficitní motivy

Nižší potřeby jsou potřebami prvního hierarchického stupně, jsou označovány též jako deficitní a zahrnují základní lidské, tzv. fyziologické potřeby. V tomto smyslu se jedná především o existenční podmínky, přičemž každá vyjadřuje určitý základní nedostatek (například jídla či spánku) a může být uspokojena redukcí, tj. dosažením příslušného podnětu (v tomto případě nasycením či odpočinkem). V pracovní oblasti tvoří tyto potřeby například mzdy a základní pracovní podmínky. S jejich postupným uspokojováním klesá jejich intenzita – jedná se tedy o potřeby přechodné.

Základní dělení deficitních potřeb:

- potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna;
- potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Motivy růstu

Jedinec osvobozený od deficitních potřeb se snaží uspokojit potřeby druhého hierarchického stupně – potřeby vyšší, potřeby růstu. Jedná se zejména o existenční jistoty a potřebu seberealizace. Nakonečný (1997) se k této skutečnosti vyjadřuje takto: „*Je-li člověk relativně uspokojen ve svých deficitních potřebách, tj., cítí-li se zdrav a existenčně zabezpečen, má tendenci k transcendování své situace a k uplatnění svých tvořivých sil a schopností.*“

Základní dělení potřeb růstu:

- potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie;
- potřeby uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností;
- potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, pojmání práce jako poslání.

Pojem seberealizace se stává klíčovým. Jedná se o „*uskutečnění člověka jako člověka, o rozvíjení jeho biogenního lidského potenciálu*“ (Nakonečný, 1992).

Teorie X a Y (teorie povolené a přitažené uzdy navržená Douglasem McGregorem)

Teorie X a Y se řadí do oblasti humanistické psychologie. Reflektuje existenci protikladných představ o člověku jako pracovníkovi, na jejichž základě se pak budují jednotlivé přístupy k němu (McGregor a Cutcher-Gershenfeld, 2006).

Tato především manažerská teorie podle definice jejího autora rozlišuje, jak uvádí Armstrong (2009), dvě protichůdné kategorie lidského chování v organizaci. Za každým přístupem manažera tedy stojí v pozadí jeho přístup k lidem a jejich chování.

Teorie X

Tuto „filosofii“ podle Nakonečného (1992) zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedení.

Na jedince kategorie X je nahlíženo jako na ty, kteří pracují neradi - východiskem je myšlenka, že člověk je tvor líný, nezodpovědný a má vrozenou nechut', či dokonce odpor,

k práci. Předpokládá, že se lidé o svou práci příliš nezajímají a musejí k ní tedy být nuceni, jinak se jí budou vyhýbat, budou-li k tomu mít možnost. Přitom jsou nejraději, když jsou vedeni a dělají to, co se jim uloží, než aby o tom, co mají dělat, museli sami přemýšlet. Takoví lidé se vyhýbají zodpovědnosti, jsou nesamostatní, bez ctižádosti a v zásadě dávají přednost jistotě.

Pro motivaci tohoto typu lidí je nejvhodnější účinný systém odměn a trestů, jehož podmínkou je neustálé vedení a kontrola. Jedině tehdy mohou lidé této kategorie přispívat k plnění cílů podniku.

Teorie Y

Lidé kategorie Y si dle hodnotitele svůj postoj k práci vytváří teprve během svých pracovních zkušeností. Fyzická i duševní námaha při práci je pro ně přirozeným stavem stejně tak jako například hraní či odpočinek. Člověk ji tedy za normálních okolností principiálně neodmítá, přímo naopak, je iniciativní, a pokud je jím zastávaná činnost v souladu s jeho osobními cíli, nepotřebuje být kontrolován. Lidé tohoto typu mají vrozený smysl pro odpovědnost, kterou nejen rádi přijímají, ale i vyhledávají. Je pro ně zdrojem uspokojení. Povinnosti jsou pro ně rovněž čímsi přirozeným. Radují se ze svých výsledků a směřují k tomu, aby pro ně byla práce pozitivní zkušeností. Vyhýbání se odpovědnosti, touha po jistotě a absence ctižádosti nejsou podle teorie Y vrozenými vlastnostmi, ale bývají obecně důsledkem nedobrých empirií.

Pro lidi typu Y je v souvislosti s motivací podstatný pocit důležitosti a užitečnosti jejich vlastní práce. Musí jim být umožněno pracovat tvořivě, což je pro ně mnohdy důležitější než například odměňování v podobě financí. Uspokojení potřeb vlastní osobnosti a jejího rozvoje je pro ně nejvýznamnější. Tito lidé jsou obdařeni představivostí, soudností a vynalézavostí pro řešení problémů podniku, od něhož očekávají, že jim poskytne příležitost, aby se seberealizovali. V efektivitě jim pak brání špatná organizace práce a další vnější faktory podobného druhu.

Sociologické rozbory, jak uvádí Truneček (1995), potvrdily, že méně kvalifikovaní výrobní a obslužní dělníci v rutinních oblastech práce přijímají spíše jednoznačné vedení a okamžité a jasné oceňování výsledků dle teorie X, zatímco intelektuálně vyspělí tvůrčí pracovníci dávají spíše přednost řízení v duchu teorie Y.

Teorie ERG (teorie tří potřeb navržená Claytonem P. Alderferem)

Lidské potřeby se dle této teorie navazující na teorii Maslowovu dělí do tří hierarchických skupin (Alderfer, 1972):

- E – potřeby existence ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE),
- R – potřeby sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS),
- G – potřeby dalšího osobního rozvoje a růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Teorie nejvýše vyzdvihuje ochotu a touhu po osobním růstu, zvyšování a plném využití osobního potenciálu. Jedná se o největší motivátor, podobný „Maslowově seberealizaci“. Tuto myšlenku rozvíjí i Niven (2003): *„Všechno, co děláme, děláme z vlastního zájmu – děláme to , protože jsme přesvědčeni, že je to tak pro nás nejlepší. Ti, kdo pracují usilovně, činí tak v očekávání odměny. Tato odměna nejen ospravedlňuje jejich úsilí, ale vyžaduje od nich i nefalšovaný zápal pro věc. Ti, kdo práci nevěnují dostatečné síly, se tak projevují proto, že z jejich pohledu nepřevyšuje dlouhodobý prospěch z pilné práce prospěch krátkodobý, jímž je lenivá, nenáročná, neunavující činnost. Připomínejte si hodnotu věcí, které chcete, a pocit velikosti budete potom pociťovat i při vynakládání úsilí potřebného k jejich dosažení.“*

Badatelé zjišťují, že uvědomovaný vlastní zájem, odměna, která bude podle přesvědčení dotyčného následovat, je tím nejvýznamnějším faktorem při předvídání zápalu při práci a uspokojení z ní. Vlastní zájem představuje 75% osobní motivace pracovního výkonu.

Teorie ERG příkládá přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami menší význam. Potřeby různých úrovní mohou dle ní působit současně, neexistuje tudíž automatický přestup z jedné úrovně na druhou. To znamená, že jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, ty úrovní nižších je mohou vhodně nahrazovat. Jedná se o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

Teorie dvou faktorů

„Pokud stavba mostu neobohatí vědomí těch, kteří na ní pracují, pak by se most neměl stavět.“

Franz Fanon (Koubek, 2004)

Teorie dvou faktorů je zásadní modifikací Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory) - patří mezi ně dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory - mezi ty náleží podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení (Herzberg a jiní, 1993).

Účinky motivátorů a frustrátorů jsou vždy dvojí: pozitivní a negativní.

MOTIVÁTORY A FRUSTRÁTORY

Motivátory		Frustrátory	
<i>Pozitivní účinek:</i>	<i>Negativní účinek:</i>	<i>Pozitivní účinek:</i>	<i>Negativní účinek:</i>
spokojenost	nespokojenost	ne-nespokojenost	nespokojenost

Tabulka 3. Motivátory a frustrátory (vlastní zpracování).

Zatímco v obou případech vyvolávají negativní účinky uvedených faktorů u zaměstnanců pracovní nespokojenost, v případě pozitivních účinků je tomu u každé skupiny faktorů jinak. Pozitivní účinky hygienických faktorů/frustrátorů nevedou přímo k pracovní spokojenosti, ale jen k absenci nespokojenosti. Spokojenost mohou navodit teprve až pozitivní účinky

motivátorů /satisfaktorů.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků nabízených podniky. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností jako ty, které uznají za dostatečně motivující pro svou práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém). Podobně je tomu i u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a určení.

Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie založené na rozboru účinků tří skupin potřeb – sounáležitosti, moci a úspěchu - je David McClelland.

Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Důležitá je zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery, a je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se v zajímavé a vlivné pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení a představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěchu se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Vede je k tomu, že si sami stanoví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné s příliš vysokým rizikem případného neúspěchu (McClelland, 1987). Niven (2003) uvádí: *„Úroveň motivace bývá přímo úměrná úspěchu. Zdroje motivace jsou přitom u jednotlivých lidí velmi různé a k úspěchu žádný přímý vztah nemají.“*

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie očekávání (expektační teorie navržená Victorem H. Vroomem)

Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů, a to faktoru hodnoty

a očekávání. Hodnota vyjadřuje individuální preference určitého výsledku, ocenění, které člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (**E**). Očekávání pak označuje pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (**O**).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$\mathbf{M} = \mathbf{E} \times \mathbf{O} \longrightarrow \text{rovnice očekávání}$$

M je zde motivační silou určenou k jistému jednání, silou osobní motivace (Vroom, 1995).

Ve většině situací vyvolá konkrétní chování několik různých výsledků. Rovnice očekávání proto musí počítat se všemi možnými výsledky. Výsledná proto vypadá následovně:

$$M = \Sigma (E \times O)$$

Znak Σ zde označuje sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce. Očekávání a valence se navzájem násobí, neboť pokud E nebo V se rovná 0, výsledná motivace je přirozeně také nulová, jak zmiňuje i Adair (2004): „*Pokud by se očekávání k valenci přičetlo, byl by výsledek nereálný. Pokud věříte tomu, že dané chování spolehlivě povede k danému výsledku, který však pro vás nepředstavuje žádnou hodnotu, nebudete motivováni chovat se tak, abyste se k výsledku dostali. Pokud výsledku přikládáte vysokou hodnotu, přičemž se ale domníváte, že pravděpodobnost jeho dosažení je nulová, vaše motivace bude opět nulová. O motivaci lze opravdu hovořit pouze tehdy, pokud jsou oba termíny pozitivní.*“

Pravděpodobnost dosažení cíle tedy ovlivňuje hodnotu, kterou mu člověk přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost, až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (lehce dosažitelný cíl se stává neatraktivním). Výsledkem je pak pokles motivační síly (snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace).

Nakonečný (1992) nazývá teorii očekávání „instrumentalistickou teorií pracovní motivace“: „*Vroomova teorie pracovní motivace dává jisté návody k opatřením: motivace může být zvyšována nejen zesilováním pobídek, nýbrž také zpevněnou instrumentalitou (ustavováním užšího a pevného vztahu mezi výkonem a odměnou za využití zálib jedince tím, že jsou mu dávány úkoly, které ho skutečně podněcují).*“

Teorie očekávání rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je však obtížnost aplikace v praxi.

Rozšířený model teorie očekávání navržený Lymanem W. Porterem a Edwardem E.

Lawlerem

Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace. Podle ní intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, míře pravděpodobnosti jejího získání, množství energie a lidské víře. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, mu přináší uspokojení (Hackman a jiní, 1983).

Význam tohoto modelu spočívá v demonstraci složitosti motivace jedinců a názorné ilustraci skutečnosti, že motivace není za každých okolností účinná. Jak uvádí Adair (2004), existují okamžiky, kdy lidé – možná iracionálně – požadují více, než jsou ochotni poskytnout, nebo naopak dávají daleko více, než očekávají, že dostanou zpět. Platí zde zákon rovnosti v recipročních jednáních, výměnách či transakcích lidského ducha: pokud člověk velkoryse dává, bude mít tendenci v podobné míře i přijímat, bude-li zaměstnavatel platit ty, co pro něj pracují, víc, než je na trhu obvyklé, vytvoří nezbytnou podmínku pro jejich odpovídající reakci, bude-li podnik poskytovat svým zákazníkům více, než požadují, budou mít tendenci mu zadávat více zakázek a podobně.

Z pohledu praktického manažera jej rozšířená teorie očekávání učí, jak si zajistit, aby cesty k požadovaným výsledkům týmů či jednotlivců byly tak zřejmé a jednoznačné, jak jen je možné. Upozorňuje na fakt, že dva různí jedinci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny či trestu velmi odlišným způsobem v závislosti na svém osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobností. Z toho vyplývá, že neexistuje univerzální plán pro motivování druhých. S každým člověkem je nutno zacházet jako s neopakovatelnou individualitou (Adair, 2004). Proto by měli manažeři používaný systém odměňování pečlivě vyhodnotit.

Teorie spravedlivé odměny navržená Johnem S. Adamsem

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí

k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá, tj. vstupy, a co za to získává - výstupy.

Mezi vstupy lze zahrnout čas, vzdělání, výcvik, zkušenosti, dovednosti, tvořivost, praxi, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby a další, mezi výstupy pak výdělek, příplatky, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, kvalitní vedoucí, uznání a účast na rozhodování (Kadlčík, 2001).

Spravedlnost (rovnováhu) lze podle této teorie vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\frac{O_v}{I_v} = \frac{O_D}{I_D}$$

O_v (output) vlastní výstup, především výdělek nebo jiný zisk

I_v (input) vlastní vstup, především práce

O_D výstup druhé osoby, její práce

I_D vstup druhé osoby, její výdělek

Nakonečný (1992) sám formuluje základní tezi této teorie takto: „*Nerovnováha vzniká, když pracovník vnímá jako nerovnovážený poměr svých odměn a výkonů a poměr odměn a výkonů druhých, a to když on i druhý jsou v přímém vztahu výměny, nebo když oba jsou ve vztahu výměny s třetí osobou a pracovník se s druhým srovnává.*“

Nespravedlnost při odměňování může mít dvě formy: pozitivní a negativní.

Negativní nespravedlnost (nedoplacení)

Nedoplacení vyjadřuje ji stav, kdy je poměr mezi výstupem a vstupem druhého vyšší než jedincův vlastní. Vyvolává pocit nespravedlnosti, který demotivuje a působí negativně na jeho emoce. Jednoduchým příkladem je dojem pracovníka, že od svého zaměstnavatele dostává

méně, než si zaslouží za své pracovní nasazení. Projevuje se zde princip kognitivní disonance, tedy dojem, že výše odměny není v rovnováze s výkonem jedince, že není hodnocen spravedlivě s ohledem na své pracovní úsilí a je v porovnání s jinými pracovníky podceňován. V takovém případě má dotyčný tendenci přizpůsobit, respektive snížit svůj výkon tak, aby odpovídal úrovni platu.

Pozitivní nespravedlnost (přeplacení)

Ačkoli se může přeplacení zdát být výhodným, pro motivaci je rovněž nežádoucí. Zvýhodněný pracovník může zakoušet pocity viny nebo nabýt dojmu, že na tom, zda pracuje málo nebo hodně, příliš nezáleží, protože bude oceněn v každém případě. V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může na druhou stranu dojít k zesílení jeho motivace k pracovnímu výkonu.

Lidé subjektivně používají při hodnocení zcela rozdílná kritéria. Každý jedinec chápe zcela odlišně, co při něm je či není spravedlivé, a proto je velice obtížné odměňování hodnotit zcela nezávisle a objektivně.

Teorie zesílení vjemů navržená Fredericem Skinnerem

Skinner (1953) vychází z teze, že je lidské chování naučené a má tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy daného podniku, když jsou ty reakce z hlediska podniku žádoucí systematicky zpevnovány, zatímco ostatní jsou ponechávány nezpevněné nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Oproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by měla být uplatňována pouze v krajních případech, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

Teorie vyzdvihuje potřebu kvalitního vedoucího pracovníka, neboť jen ten je schopen vhodně používat pozitivní i negativní motivaci. Je nezbytné, aby i on sám byl vysoce motivovaný, neboť, jak praví Psočka (2008), „... nikdy nebude inspirovat jiné, pokud sám není inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní – příklady táhnou.“

„Jeden z prvních filozofických poradců, Konfucius, byl jednou povolán čínským císařem, aby prošetřil korupci a rozkrádání, které spadaly do jeho okruhu působnosti. Brzy začalo být Konfuciovi jasné, že se těmito praktikám oddávali král i jeho dvůr a ostatní si z toho 'jen' vzali příklad. Konfucius svému klientovi ukázal motivační vliv daného příkladu – k dobrému i ke zlému. 'Kdybyste sám nekradl,' řekl, 'ani nikdo jiný by to nedělal, dokonce ani kdybyste mu nabízel zlato odměnou za to, že pokrade.'“

(Adair, 2004)

Všechny výše uvedené teorie mají svůj význam a opodstatnění. Je však nutné si uvědomit, že se jedná pouze o teorie - pro praxi je nutné je modifikovat v závislosti na okolní situaci a dispozičních faktorech řídicího objektu. Lidské chování je determinováno hlavně okolím a danou situací, proto je nutné vybrat ty způsoby či fragmenty různých teorií, které je možné v daném případě aplikovat. Správnost výběru závisí pouze na schopnostech a zkušenostech daného manažera. A právě jejich úroveň odhaluje kvalitní a nekvalitní řídicí pracovníky.

STIMULACE

Stimul je vnějším podnětem k jednání osob za účelem dosažení určitého cíle, stimulovat pak znamená vytvářet činnost směřující k druhému člověku. Jedinec vytváří stimul a svým jednáním iniciuje chování druhého člověka - stimuluje jeho zájem a převádí jej do aktivity.

„Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“

(Adair, 2004)

Mareš (2003) člení stimuly podobně jako motivy na následující:

- pracovní role: zařazení pracovníka – náplň práce (funkce);
- pracovní skupina: spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy;
- životní a pracovní podmínky: vybavení, světlo, ovzduší a dostupná technika na pracovišti.

Dále stimuly člení na tyto:

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště, naturálie;
- nehmotné: čas (volno versus pracovní doba), morální hodnoty společnosti, uznání;
- finanční: cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus;
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst;
- pracovní: zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího;
- mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče;
- prospěšné: zajímavá práce, sport (endorfiny, kondice, antistresové působení);
- škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping.

Dle Mareše existují také antistimuly, které mají účinek zcela opačný. Člověk v sobě vytvoří obrannou reakci – je nemotivován, což má za následek snížení výkonnosti a kvality práce.

Antistimuly lze vymezit následovně:

- nesprávné hodnocení a odměňování;
- nevhodné jednání manažera – ponižování, zesměšňování, vyzdvihování oblíbenců;
- nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (nevytváří pozitivní příklad);
- záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy;
- nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti;
- jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové a jiné problémy;
- neodpovídající pracovní podmínky (prostředí);
- nesamostatná práce, neznalost jejího smyslu.

Stimuly lze dělit i na konkrétní (ty, které je možné vnímat lidskými smysly) a abstraktní (nehmotné).

Hmotné stimuly

V současnosti patří mezi nejdůležitější hmotné stimuly bezesporu mzda se všemi jejími součástmi jako jsou odměny, prémie a osobní ohodnocení. Výše mzdy je většinou v dotaznících nejvýše hodnoceným stimulem. Zvyšuje totiž společenskou hodnotu zaměstnance, pomáhá mu splnit jeho přání a vyjadřuje uznání a spokojenost ze strany managementu. V poslední době se zvyšuje také podíl tzv. benefitů nebo-li zaměstnaneckých výhod. Mezi ně patří především služební vůz, který má pracovník plně k dispozici, a s ním související hrazené pohonné hmoty, dále služební telefon, pracovní uniforma a její údržba poskytovaná zdarma, hrazené stravování, umožnění návštěvy posilovny či bazénu bez poplatků a další. Nelze opomenout ani různé fondy na dovolené (například ve státní sféře užívaný kulturní a společenský fond, z něhož je možné čerpat každým rokem prostředky na dovolenou pro každého státního zaměstnance), volno, teambuildingy a jiné

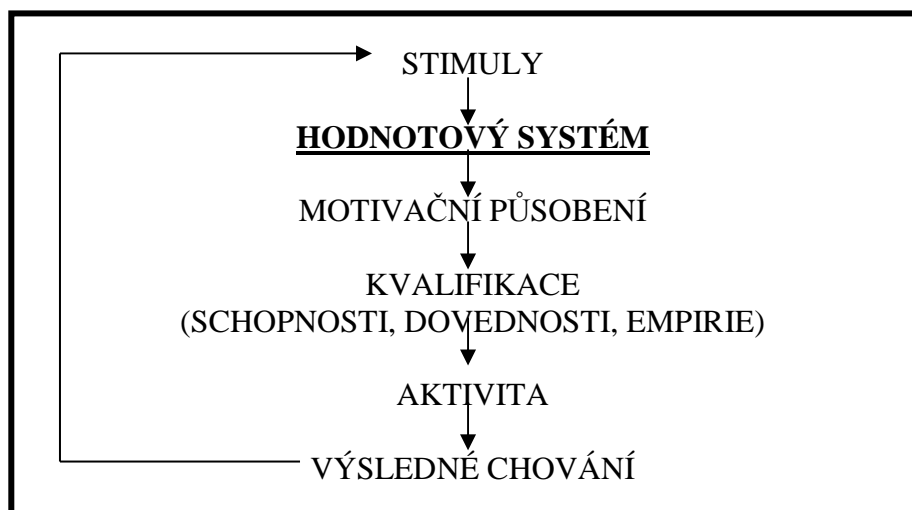
Nehmotné stimuly

Tyto faktory jsou využívány zřídka, případně se na ně neklade takový důraz jako na stimuly hmotné. I ony však mají svou váhu a jsou nedílnou součástí stimulace. Jedná se především o určité morální a duševní povzbuzení zvyšující morální hodnotu, jako například pochvaly, uznání, poděkování za výborné splnění stanovených úkolů, či vyjádření spokojenosti s výkony, což může vést v konečném důsledku ke kariérnímu postupu, k povýšení (Nováková, 5/2010). Ty mají kromě efektu vyššího výdělku i obrovský dopad na zainteresovanost zaměstnance. Povýšení pro něj většinou představuje určitou výzvu, hnací motor, který mu „vlévá novou energii do žil“.

Mezi nehmotné stimuly patří také pružná pracovní doba, kdy záleží na jedinci, jak a kdy zadaný úkol splní. Pracovní doba může být též upravena s ohledem na dopravní dostupnost z místa bydliště. Nejen tento tolerantní přístup ze strany vedení, ale také pracovní klima, vztahy na pracovišti, týmová spolupráce, kolektivní přístup a jim podobné jsou pro jedince výkonnými hnacími motory pro plnění vytyčených cílů a zadaných úkolů (Stýblo, 2003).

Vazba mezi motivem a stimulem dle Mareše (2003) vypadá takto: „*Na stejný stimul, např. zvýšení platu, se objevuje rozdílná reakce, vyplývající z odlišné motivace. Převod stimulu na motivy se uskutečňuje prostřednictvím transformátoru v hodnotovém systému.*“

TRANSFORMÁTOR HODNOTOVÉHO SYSTÉMU



Obrázek 4. Transformátor hodnotového systému (vlastní zpracování).

Je třeba mít neustále na paměti, že je lidské chování zaměřené, resp. cílené. Vyznačuje se svou variabilitou (tzn. orientací na různé cíle), intenzitou a trváním. Chování však není ovlivňováno jen motivací, ale také situací. Pokud je například dosažení cíle pro jedince zdánlivě nereálné, náležité instrumentální chování je zablokováno nebo není spuštěno. (příkladem může být situace, kdy chce pracovník požádat o zvýšení platu, ale nakonec to neudělá, jelikož předem ví, že by kvůli vážných finančním problémům neuspěl).

2.3.4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení podniků, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. Odměňování

je součástí základních manažerských funkcí. Představuje ucelený proces, který v sobě zahrnuje jednotlivé kroky od definování systémů, strategie a politiky odměňování, přes hodnocení práce, stanovení jednotlivých úrovní mezd a jejich tříd až po samotný způsob vyplacení honorářů za odvedenou práci. Tento složitý proces je nezbytné dobře a kvalitně řídit, proto se též označuje jako řízení odměňování (Koubek, 2010).

Armstrong (1998) definoval řízení odměňování jako činnost, která se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů podniku. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů, procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby podniku i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Cíle odměňování

Tak jako každé řízení jistým způsobem ovlivňuje, reguluje a usměrňuje činnosti, aktivity či procesy s vidinou určitého cíle, tak i řízení odměňování sleduje několik cílů. Armstrong (2009) uvádí ty nejdůležitější:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat za to, co je z hlediska chování a výsledků správné, a ozřejmit tak, co je důležité;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat jedince a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Filozofie odměňování

Řízení odměňování má, jak uvádí Cho a jiní (2012) a Li a jiní (2012), nejen své cíle, ale samozřejmě i svou filozofii založenou na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami podniku a které je pomáhají uskutečňovat. Patří sem princip spravedlivé, rovné a průhledné odměny, pod níž se rozumí odměňování jedinců diferencovaně podle jejich

přínosu společnosti. Součástí filozofie honorování je i přesvědčení, že strategie a procesy odměn, které je třeba realizovat, musí vycházet z podnikové strategie. Nejdůležitější myšlenkou celé teorie je pak preference „celkové odměny“, která na rozdíl od té klasické (jako je plat, mzda) zdůrazňuje význam chápání všech jejích stránek jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků.

Prvky řízení odměňování

Mezi nejdůležitější prvky řízení odměňování patří systém, strategie a politika odměňování, celková a základní odměna, hodnocení práce, tarifní stupně a mzdové/platové struktury, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

System odměňování

Tento systém tvoří politiky vedoucí k přístupům v řízení odměňování, postupy nabízející peněžní či nepeněžní odměnu, procesy hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků a relativního významu prací a procedury zabezpečující soudržnost systému, jeho účinné fungování a zajištění toho, aby byla za vyplacenou odměnu získána odpovídající hodnota.

System odměňování má, jak praví dle Huselid (2008), Armstrong (2010) a Mihail (2013) i své specifické úkoly:

- přilákat pro organizaci potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- být pracovníky akceptován;
- hrát pozitivní roli v motivování jedinců, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;

- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti zaměstnanců;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

Strategie odměňování

Úkolem této strategie je definovat, co podnik zamýšlí v otázkách formulace a následné realizace politiky odměňování vykonat v dlouhodobém horizontu. Stanovuje i zamýšlené postupy a procesy v odměňování, které musí být v souladu s podnikovou strategií. Vrcholovou prioritou strategie odměňování je podporování cílů společnosti následované odměňováním, získáváním a stabilizováním vysoce výkonných pracovníků (Buller a jiní, 2012).

Politika odměňování

Armstrong (2010) říká, že se politika odměňování týká spíše obecnějších záležitostí, a to:

- úrovně odměn s ohledem na „postavení“ na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, například pomocí úrovně mediánu nebo horního kvartilu;
- zabezpečování spravedlnosti odměňování;
- relativního významu připisovanému vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti;
- přístupu k celkové odměně;
- prostoru pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovedností;
- rolí liniových manažerů;
- transparentnosti/průhlednosti – poskytování informací o strukturách odměn a procesech honorování pracovníků.

Politika odměňování se týká také přístupu k celkové odměně - hodnotě všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.

Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama zahrnuje celková odměna „všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny jejich druhy jako základní mzda či plat, zásluhová odměna, příplatky, podíly na tržbách, zaměstnanecké výhody či nepeněžní odměny jsou navzájem provázané a je třeba s nimi zacházet jako s integrovaným celkem (Armstrong, 2010).

Celkovou odměnu tvoří dvě kategorie odměn:

- 1) transakční– hmotné, hmatatelné tvořené peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami;
- 2) relační (vztahové) –zahrnují vzdělávání, rozvoj zkušeností a požitků z práce.

Jedná se o všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být použity k získání, motivaci, udržení a uspokojení zaměstnanců. Jak praví Ingram (1997), celková odměna v sobě skrývá mnoho „výhod“, a to tyto:

- Větší vliv na motivaci a oddanost pracovníků díky sdruženému efektu různých odměn.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů. Vztahy vytvořené pomocí koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb. Celá škála různých typů honorování napomáhá cíleně specifikovat odměny dle preferencí jednotlivců.
- Řízení talentů. Relační odměny pomáhají vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu, která umožňuje organizaci odlišit se na trhu práce, a tím pádem být více atraktivní pro uchazeče o zaměstnání.

Model celkové odměny znázorněný tabulkou 5 ukazuje různé typy odměn, které je možné využívat. Zatímco peněžní (transakční) odměny, jako je například výše platu, lze konkurencí kopírovat, relační odměny jsou specifické a odlišné pro každý podnik. Peněžní odměna je

nepochybně v odměňování významným a silným stimulačním faktorem, avšak největší síla plyne, jak praví Armstrong (2010), z kombinace odměny relační a transakční.

MODEL CELKOVÉ ODMĚNY

Odměny transakční (hmatatelné, hmotné)	
Individuální	Skupinové
Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • flexibilita • jiné funkční výhody
Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů
Relační/vztahové (nehmotné)	

Tabulka 4. Model celkové odměny (Armstrong, 2010).

Různé druhy odměňování, především ty peněžní, jsou pracovníkům vypláceny zaměstnavatelem na základě jejich pracovních výkonů. Vyplácení jiných forem odměn ovlivňují další faktory - osobní přístup k práci, nulová absence a podobně. Nejdůležitější

ovšem zůstává plnění pracovních úkolů, odvedená práce. Tu je nutné adekvátně ohodnotit, aby docházelo ke spravedlivé odměně.

Hodnocení práce

Pracovní výkon se všemi jeho složkami bývá často obtížně měřitelný. Měření je samo o sobě náročná záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (Smith, 2005). Kromě toho je při odměňování pracovníků obvyklé přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání a podobně.

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v potaz.

SEZNAM FAKTORŮ ODMĚŇOVÁNÍ

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Děláním chyb a jejich dopad	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Fyzické požadavky	Rizikovitost práce
Hospodaření se zdroji	Rozhodování
Iniciativa	Řešení problémů
Komplexnost v přístupu	Řízení a kontrola lidí
Kontakt s lidmi a diplomacie	Sociální dovednosti
Obratnost	Soudnost (rozvážnost)
Obtížnost práce	Stresující povaha práce
Odborná příprava a zkušenosti	Tvořivost
Odpovědnost za peníze, materiál, informace	Úsilí
Zařízení, evidence a zpracování hlášení	Vzdělání
Znalost všeobecně	Znalost práce

Tabulka 5. Seznam faktorů odměňování (Koubek, 2010).

Hodnocení práce je nejdůležitějším nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky na ni, její náročnost a složitost odrazily v diferenciaci odměny zaměstnance. Podle Koubka (2010) je

systematickým určováním hodnoty a rozměru (množství záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, zařazování prací do těchto systémů a řízení relací v odměňování.

Cíle hodnocení práce vymežil Armstrong (2010) takto:

- stanovit relativní hodnotu prací založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur, poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby podnik plnil svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Hodnocení práce může být buď analytické, či neanalytické neboli sumární. Pracím je možno též přisuzovat hodnotu s odvoláním na jejich tržní sazby - pak se jedná o tržní oceňování.

1) Analytické hodnocení práce

Jedná se o proces rozhodování o hodnotě prací analyzující, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v určité práci za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Analytické hodnocení je nejobvyklejší metodou klasifikování práce. Důležité je přitom zaměřit se na ni, na její obsah z hlediska jejích požadavků na toho, kdo ji vykonává (a nikoliv na jeho osobu).

Typy analytických přístupů k hodnocení práce:

- Bodovací metoda - nejpoužívanější metoda hodnocení, založená na principu rozdělení práce na faktory (klíčové prvky). Každý z nich přispívá k hodnotě práce a každému jsou přidělovány body podle toho, jakou měrou je v hodnocené práci obsažen. Konečný součet pak představuje její hodnotu.
- Analytické porovnávání – je podobně jako bodovací metoda založeno na analýze určitého počtu daných faktorů. Z jejich hlediska se vypracovávají profily stupňů nebo úrovní, které definují charakteristiky prací v každém stupni zařazeném do jakési struktury či soustavy. Paralelně se vypracovávají profily pracovních rolí, jež mají být hodnoceny, a to na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Nakonec jsou spolu obě skupiny profilů porovnávány s cílem dosažení co nejlepší shody a zařazení práce do daného stupně.
- Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí) – dnes již málo používaná metoda srovnávající faktory prací s faktory používajícími v peněžích vyjádřené stupnice a poskytující tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci. V současnosti ji využívají především nezávislí experti a soudní znalci, jejichž úkolem je porovnat danou práci s jednou nebo dvěma jinými.

2) Neanalytické (sumární) hodnocení práce

Podstatou tohoto hodnocení je posuzování prací jako celků a jejich umístění do určitých stupňů či pořadí. Jejich faktory a prvky jsou opomíjeny.

Typy sumárních přístupů k hodnocení práce:

- Klasifikační (katalogová) metoda – nejčastěji užívaná metoda. Práce jsou na základě popisů pracovních míst zařazovány do stupňů dle klasifikační stupnice. Vybírá se vždy takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce odpovídá nejlépe.
- Metoda pořadí prací – nejjednodušší metoda hodnocení práce. Zakládá se na vzájemném porovnání prací a následném rozhodnutí, která z nich má pro organizaci větší význam. Poté jsou zařazeny do určité hierarchie.

- Metoda párového porovnávání – jedná se o statistickou metodu, jejímž výsledkem je promyšlenější pořadí prací. Porovnává se vždy jedna práce jako celek s druhou, což je jednodušší než porovnávat celé soubory prací a na základě tohoto hromadného porovnávání pak určit jejich pořadí.
- Vnitřní poměrování (benchmarking) – metoda často považována za neoficiální. Jedná se o porovnávání sledované práce s modelovou prací, která je uznána jako správně zařazená a odměňovaná.

3) Tržní oceňování

Tržní oceňování nelze chápat jako klasickou metody hodnocení práce,. Jedná o vnější poměrování mzdových sazeb (vnější benchmarking) s východiskem v hodnotě práce, kterou uznává trh. Tato metoda vznikla (a byla silně propagována) v USA jako reakce na přílišný důraz na vnitřní relace.

Mimo výše uvedené metody se užívá též hodnocení pomocí počítačů, jež se v současnosti těší stále větší oblibě. Jedná se o dva systémy, přičemž první je založen na analýze práce nebo pracovních míst, druhý je interaktivní - je jím software, který vyhodnocuje odpovědi držitele pracovního místa a manažera na soubor logicky vzájemně propojených otázek. Ty nakonec vedou k ohodnocení práce.

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

Na základě metod hodnocení práce se v podnicích vytvářejí různé typy struktur stupňů a mzdové/platové struktury. Ty jsou logicky vytvořeným rámcem, v němž se uskutečňuje politika odměňování podniku. Umožňují organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivé práce/pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn (sazby) a prostor pro jejich zvyšování a poskytovat základnu, na níž lze řídit mzdové/platové relace, naplňovat zásadu rovnosti odměn a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování (Armstrong, 2007).

Struktury stupňů

Strukturu stupňů tvoří hierarchie nebo sekvence úrovní, na nichž se nachází skupiny prací, jež jsou relativně srovnatelné. Mezi jejich hlavní typy lze zařadit tyto:

- Struktury úzkých stupňů, jež jsou tvořeny sekvencí většího počtu úrovní (většinou deseti a více). Někdy jsou také označovány jako mnohastupňové struktury.
- Struktury širokých stupňů, které mají úrovní méně, většinou šest až devět.
- Širokopásmové struktury, které jsou tvořeny velmi omezeným počtem stupňů či pásem, většinou čtyřmi až pěti. V praxi jsou většinou označovány jako širokopásmové struktury ty o šesti až sedmi stupních, ačkoliv se dle charakteristik jedná o široké struktury.
- Struktury skupiny (druhů) kariéry, jež jsou tvořeny skupinou prací s podobnými charakteristikami, z nichž je každá obvykle rozdělena do šesti až osmi úrovní.
- Struktury skupin (druhů) prací/pracovních míst, které jsou podobné předešlým s tím rozdílem, že se úrovně sazeb v každé skupině mohou lišit tak, aby zohledňovaly tržní sazby.
- Kombinované struktury, v nichž jsou ke skupinám kariér/pracovních míst připojena široká pásma, která jsou případně ještě rozdělena na skupiny.
- Mzdové bodové stupnice zahrnující řady „mzdových bodů“, které směřují od nejméně placených k nejlépe ohodnoceným.

Mzdové/platové struktury

Mzdové/platové struktury vznikají ze struktur stupňů v okamžiku, kdy jsou ke každému stupni, pásmu nebo úrovni připojeny mzdová/platová rozpětí, skupiny nebo stupnice. Jsou definovány počtem stupňů, které obsahují. U struktur širokých nebo úzkých stupňů je pak každému z nich přiřazeno mzdové/platové rozpětí - rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší mzdou v daném stupni. Tyto struktury poskytují prostor pro zvyšování odměny na základě pracovníkovy výkonu, schopnosti, přínosu organizaci nebo délky jeho zaměstnání. Některé podniky využívají jednu mzdovou strukturu pro manuálně a jednu pro duševně pracující zaměstnance, většina však pouze jedinou, a to na základě současné tendence k jednotnému

postoji k postavení, které se projevuje „harmonizací“ podmínek mezi různými skupinami pracovníků.

Platné mzdové/platové struktury v organizacích jsou tvořeny nejen svým mzdovým rozpětím, ale též různými mzdovými formami. Ty jsou všechny součástí platového systému podniku, který je ovlivňován faktory jako jsou kvalita pracovníků, vnitropodniková spravedlnost a připravenost zaměstnance k výkonu.

Mezi nejvyužívanější a nejnámější mzdové formy patří:

- časová mzda - jedna z nejpoužívanějších forem. Tato mzda je poskytována za určitou časovou jednotku jako je hodina (u dělnických profesí), den, týden, měsíc (u vedoucích funkcí) nebo rok;
- úkolová mzda - preferována u těch pracovních úkolů, kde je žádoucím výstupem množství odvedené práce. V případě, že je pracovní úkol snadno měřitelný, je možné uplatnit i individuální úkolovou mzdu;
- podílová (provizní mzda);
- smíšená mzda (v kombinaci s úkolovou či podílovou mzdou);
- smluvní mzda;
- programová mzda;
- mzdová zvýhodnění - specifická, mezi zaměstnanci velmi oblíbená forma mzdy nazývaná též gratifikace. Zahrnuje především prémie, odměny, mimořádné výplaty, tantiémy a podíly na zisku (účasti na výsledku). V zahraničních firmách se pod pojmem gratifikace rozumí spíše odměny a uznání udílené za odvedenou práci či při nějaké příležitosti (například vánoční a jubilejní gratifikace, příspěvky na dovolenou, odměny za roční účetní závěrku a podobně);
- příplatky povinné - nejčastěji mzda za práci přesčas nebo příplatky za práci o svátcích a v noci;
- příplatky nepovinné - nejčastěji mzda za práci v odpolední směně, dělenou směnu, zastupování, vedení pracovní skupiny, znalost jazyků nebo za práci v sobotu a v neděli.

Poslední nezanedbatelnou součástí procesu odměňování jsou zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují všechny benefity, které se poskytují k různým formám vyplácených odměn. Jejich součástí jsou i složky, které nelze chápat přímo jako odměnu (příkladem může být nadstandardní dovolená na zotavenou)

Cíle zaměstnaneckých výhod jsou následující:

- uspokojit osobní potřeby zaměstnanců;
- nabídnout zajímavý a konkurenceschopný soubor odměn, jehož cílem je získat a udržet ty nejlepší pracovníky;
- vytvářet u zaměstnanců pocit identifikace s podnikem, loajálnost a oddanost organizaci;
- nabízet pracovníkům možnost výhodné daňově odměny.

Běžné výhody poskytované zaměstnavatelem mají velmi zřídka přímý či bezprostřední vliv na výkon, proto v sobě výše uvedené cíle neobsahují prostředek motivování pracovníků. Vytvářejí však příznivější postoje pracovníků k podniku a z dlouhodobého hlediska zlepšují jejich oddanost, angažovanost a v důsledku i pracovní výkon.

Armstrong (2010) uvádí jako nejužívanější typy zaměstnaneckých výhod tyto:

- a) Penzijní systémy - jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- b) Osobní jistoty - jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- c) Finanční výpomoc - půjčky, pomoc při koupi domu, stěhování, poskytování slev na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- d) Osobní potřeby - oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácí péčí o děti, dočasné přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje pracovní poměr v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím, a poté se vrací ke stejné

- práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční a osobní poradenství v období krizí, hrazené návštěvy posilovny a pobyty v rekreačních zařízeních.
- e) Podnikové automobily a pohonné hmoty - stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že jsou vozy v současnosti mnohem výrazněji zdaňovány.
 - f) Nehmotné výhody - charakteristiky podniku, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí jej atraktivním místem, kde „stojí za to“ být zaměstnán.
 - g) Jiné výhody zvyšující životní úroveň pracovníků - dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, poskytnutí mobilního telefonu či kreditní karty.

Zásluhové odměny

Kromě zaměstnaneckých výhod a mzdových struktur je možné se setkat v organizacích i se zásluhovými odměnami. Jedná se o systém individuálních odměn, které se vyplácejí za dosažený výkon jednotlivých zaměstnanců, jejich schopnosti, dovednosti nebo přínos podniku. Součástí tohoto systému bývá i odměna za délku zaměstnání, u nás je spíše známá jako věrnostní příplatky nebo věrnostní bonus.

Možností a způsobu odměňování existuje široká škála. Jejich výběr a struktura a postup při odměňování závisí na rozhodnutích každého jednotlivého podniku. Ta jsou součástí strategie a řízení odměňování spadající do strategie celopodnikové.

O způsobu odměňování je, jak uvádí Marescaux a jiní (2012) a Singh a jiní (2012), nezbytné komunikovat s pracovníky a na základě získaných údajů a informací v něm pak provádět všeobecné nebo individuální revize a úpravy: tak, jak se vyvíjí v průběhu zaměstnaneckého a pracovního procesu jednotliví pracovníci (z pohledu vzdělávání, rozvoje či technologie), tak je nutné v součinnosti vyvíjet a revokovat i standardy a postupy v systému odměňování dané organizace. Systém odměňování pracovníků se mění podle předloženého výkonu, který byl dosažen na základě jejich rozvoje a vzdělávání naplánovaného při hodnocení výkonu. Jedná se o cyklický proces vyžadující flexibilitu, revize a změny. Ten je možné, ale i nutné, neustále opakovat, získávat zpětné vazby a zlepšovat výkon daných pracovníků. V tom tkví základ dynamičnosti systému řízení pracovního výkonu a jeho zaměření na budoucnost.

2.4 Výsledky řízení pracovního výkonu

Teorie procesu řízení pracovního výkonu je poměrně jasná a srozumitelná, jeho zavádění do praxe je však o poznání složitější.

Koncepce řízení pracovního výkonu je v personálním managementu stále poměrně novou koncepcí, která se navíc neustále vyvíjí. Proto by měl být podnik, rozhodne-li se zavést management pracovního výkonu do každodenních procesů, seznámen s tendencemi, které se v dané oblasti projevují, měl by k nim přihlížet a respektovat je při vytváření vlastního systému řízení pracovního výkonu. Studie, z nichž je možno v současnosti vycházet, vypracovaly například:

- a) Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD),
- b) E-reward,
- c) Lawler a McDermott,
- d) Institute of Employment Studies,
- e) Houldsworth a Jirasinghe,
- f) Work Foundation.

a) Studie Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD (2004)

Chartered Institute of Personnel and Development ve Velké Británii je výsadní institut pro personalistiku a rozvoj, který má na starosti udržování odpovídající úrovně personální práce a personalistů a který má v této oblasti významné kontrolní pravomoci, jelikož tyto odborníky certifikuje.

Srovnávací analýzu výsledků dvou průzkumů na téma hodnocení pracovního výkonu v rámci tohoto institutu provedli Michael Armstrong a Angela Baron. Tendence, které vysledovali, shrnuli následovně (Armstrong a Baron, 1998):

- Přechod od systému k procesu. Přechod od izolovaných a mechanických postupů k vzájemně provázanému a ucelenému souboru, který vytváří komplexní pojetí řízení pracovního výkonu.
- Přechod od prostého hodnocení pracovníka nadřazeným ke společnému zkoumání a posuzování pracovního výkonu oběma stranami. Přesun od pouhého statického

konstatování výkonu a sumarizace minulosti ke komplexnímu pojetí, dialogu a plánu směřujícímu do budoucnosti. Využívání termínu spolupráce, součinnost, sdílený přístup atd.

- Přechod od outputu k inputu. Zjištění, že nejsou důležité pouze cíle a výsledky: pohled na řízení pracovního výkonu musí zahrnovat nejen, čeho pracovníci dosahují (output), ale i jak svou práci vykonávají a co do ní přinášejí (input).
- Přechod od odměňování podle pracovního výkonu k rozvoji. Oproštění se od předešlé těsné vazby na odměňování podle výkonu a orientace na rozvoj schopností a dovedností, ježlepší budoucí výkon a přinesou konkurenční výhodu. Vychází se z teorie, že odměna nemusí být vždy spolehlivým motivátorem, ale rozvoj pracovníka má za důsledek zvýšení jeho pracovní hodnoty na trhu.
- Přechod ke klesajícímu významu hodnocení a klasifikování pracovního výkonu pracovníka. Dříve bylo řízení pracovního výkonu považováno za novotvar hodnocení pracovníka či klasifikace jeho zásluh, v mnoha organizacích se však vůbec neprovádí, a to ani v těch, jež uplatňují odměňování na základě výkonu. Jestliže jsou stanovené cíle a ty jsou plněny, není třeba pracovní výkon hodnotit a odměna pouze odráží splnění stanoveného.
- Přechod od hodnocení shora k 360° zpětné vazbě. Pominutí klasického hodnocení nadřízeným, jež bývá spíše zdrojem konfliktů, a přechod k vícestrannému hodnocení pracovníka včetně respektování pohledu jeho samého.
- Přechod od direktivního k podpůrnému přístupu. Změna ve stylu vedení. Přechod od prostého ukládání úkolů k projednávání, diskusi a dohodě o úkolech a cílech. Usnadňuje práci oběma subjektům, manažer vystupuje více v roli podporovatele a usnadňovatele.
- Přechod od monolitického k flexibilnímu. Tradiční pojetí hodnocení pracovního výkonu i jeho samotné řízení bylo monolitické, uniformní a bylo často vnucováno personálním oddělením jednotlivým liniovým manažerům. V současné době se upouští od vyplňování dlouhých formulářů a hodnocení pracovního výkonu se přizpůsobuje potřebám manažera a konkrétního pracovníka a práce.

- Přechod od řízení pracovního výkonu, které bylo záležitostí a odpovědností personálního útvaru. A to k takovému, které je záležitostí a odpovědností zúčastněných stran – tedy pracovníka manažera.

Dalšího zajímavého šetření dvojice Armstrong a Baron na dané téma se zúčastnilo 506 respondentů, a to s těmito výsledky (Armstrong a Baron, 2005):

- 87 % respondentů mělo zavedený určitý systém řízení pracovního výkonu a 62 % používalo stanovování cílů. Téměř dvě třetiny se shodly na tom, že je řízení pracovního výkonu zaměřené na rozvoj.
- Co se týká odměňování, 55% respondentů nesouhlasilo s tvrzením, že je peněžní odměna dle výkonu podstatnou součástí celého procesu řízení pracovního výkonu, 42 % však používalo hodnocení výkonu jako podklad pro zásluhovou odměnu (52 % nikoliv) a 31% bylo dle výkonu finančně odměňováno.
- 75 % respondentů souhlasilo, že řízení pracovního výkonu motivuje pracovníky, a 80 % souhlasilo, že je celý proces záležitostí liniových manažerů. 15 % dotazovaných bylo plně a aktivně pro podporu procesu řízení pracovního výkonu. V obecné rovině 62 % z celkového počtu zúčastněných souhlasilo, že je užitečné. Celých 22 % respondentů nevyjádřilo svůj skutečný názor a jen lhostejně provádělo, co se po nich žádalo.

b) Studie instituce E-reward (2005)

K obdobným výsledkům jako předchozí šetření došla i známá britská instituce E-reward ve Stockportu, která se zabývá výzkumem a poradenstvím v řízení lidských zdrojů. Byla založena v roce 1999 a spolupracuje zejména s Michaelem Armstrongem a Paulem Thomasem, známými osobnostmi z oblasti personalistiky.

Výzkumu Armstronga a Thomase se zúčastnilo 181 respondentů. Většina z nich (96 %) aplikovala řízení pracovního výkonu, přičemž polovina se mu věnovala déle než pět let. Téměř všichni používali stanovování cílů a posuzování pracovního výkonu. Plán osobního rozvoje byl prioritou u většiny z nich. Na rozdíl od předešlého zkoumání, kde používalo

360° vazbu 14 % respondentů, ji v tomto případě používalo celých 30 % všech dotazovaných.

Jako hlavní cíle řízení pracovního výkonu uváděli tyto:

- propojování individuálních cílů s podnikovými,
- zlepšování výkonu organizace,
- zlepšování individuálních výkonů,
- zabezpečování základny pro osobní rozvoj,
- vytváření kultury výkonu,
- vytváření podkladů pro rozhodování o peněžních odměnách podle přínosu či výkonu.

Trochu překvapivým zjištěním bylo, že pouze 16 % všech respondentů využívalo v jejich procesech řízení pracovního výkonu počítače či počítačové sítě (Armstrong a Stephens, 2005).

c) Studie Lawlera a McDermotta (2003)

Edward E. Lawler a Michael McDermott provedli u 55 manažerů lidských zdrojů z velkých a středních amerických organizací šetření, které se zaměřovalo na jejich systémy řízení pracovního výkonu a jejich efektivnost. Došli ke zjištění, že pozitivním příspěvkem k řízení pracovního výkonu byla pro zúčastněné podniková strategie založená na propojení cílů s individuálními cíli pracovníků. Velký význam spatřovali respondenti v průběžně poskytované zpětné vazbě. Ta silně korelovala s efektivností řízení pracovního výkonu a měla by dle nich být zabudována do všech jeho systémů. Silná vazba existovala rovněž mezi měřítkem plnění cílů a způsoby, jak jich pracovníci dosahují, a mezi poskytováním vzdělávání a školení a efektivností hodnocení pracovního výkonu. Potvrdilo se rovněž, že je efektivnost řízení vyšší, pokud jsou odměny provázány s hodnoceními - 360° zpětná vazba však zůstávala zcela bez využití. Většina respondentů se shodla na tom, že se řízení individuálního výkonu musí řídit podnikovou strategií a musí s ní ladit (Lawler a McDermott, 2003).

d) Studie Institute of Employment Studies (2001)

Rok 2001, kdy byla šetření na téma řízení pracovního výkonu prováděna, se ukázal být zlomovým. Dřívější průzkumy potvrzovaly zažitě předsudky, a to zejména u liniových manažerů, kteří tvrdili, že se jedná o neefektivní, nic nepřinášející byrokratickou zátěž. Podle nich se místo řešení skutečných problémů a práce museli věnovat uměle vytvořenému hodnocení pracovníků, které je přítěží jak pro pracovníka, tak pro ně samotné. Tyto názory potvrzuje i výzkum, který provedli Marie Strebler, Stephen Bevan a Dilys Robertson z britského Institute of Employment Studies, ústavu pro výzkum zaměstnanosti. Jejich závěry jsou následující (Armstrong, 2011):

- řízení pracovního výkonu postrádá strategické hledisko, strategické zaměření;
- řízení pracovního výkonu vytváří konfliktní situace mezi povzbuzováním (podněcováním, podporou) a kontrolou;
- řízení pracovního výkonu má omezený vliv na výkon podniku;
- řízení pracovního výkonu stresuje manažery, kteří často postrádají dovednosti a motivaci je efektivně zabezpečovat;
- účast a podílení se na setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu je pro většinu pracovníků důležitější než jeho výsledky;
- narůstá význam oddanosti, angažovanosti pracovníků;
- prosazuje se důraz na rozvoj a zvyšuje se rozčarování z jeho propojení s peněžním odměňováním.

e) Studie Houldsworth a Jirasinghe (2006)

Ne všechna šetření řízení pracovního výkonu, zejména ta provedená v posledních letech, přinášejí, jak uvádí Armstrong (2011), negativní výsledky. Studie Elizabeth Houldsworth a Dilum Jirasinghe věnující se zkoumání názorů liniových manažerů na řízení pracovního výkonu, vyznívá mnohem pozitivněji než šetření předešlá - s řízením pracovního výkonu bylo spokojeno 68 % respondentů, kteří je považují za efektivní nástroj. 83 % dotazovaných bylo přesvědčeno, že vědí, co v jejich organizaci vytváří dobrý pracovní výkon. 65 % z nich se domnívalo, že individuální cíle jsou spojeny s cíli podniku a polovina zúčastněných měla pocit, že hlavním hnacím motorem pracovního výkonu je motivace. 69 % jedinců uvedlo, že

existuje určitá propojenost mezi výkonem a peněžní odměnou a 46 % si myslelo, že je diferencována právě podle výkonu. Zároveň více než polovina všech dotázaných uvedla, že je hodnocení pracovního výkonu v jejich organizaci důležité.

f) Studie Work Foundation (2005)

Posledním zmíněný, avšak neméně významný výzkum, který prováděli Kathy Armstrong a Adrian Ward v rámci britské Work Foundation, byl založen na šesti případových studiích. Ty vedly k závěru, že řízení pracovního výkonu, je-li je uplatňováno, nelze unifikovat tak, aby jedna podoba vyhovovala všem. Lze je použít k dosažení určité oblasti cílů, proto je důležité, aby podniky uvědoměle stanovovaly ty, jež vyhovují jejich kultuře a podnikové strategii. Organizace musí mít zcela jasno o účelu řízení pracovního výkonu a nesmí očekávat, že bude odpovědí na všechny druhy potíží.

Studie spojovalo těchto sedm důležitých témat (Armstrong, 2011):

- 1) Proces: prostředky, jejichž pomocí se řídí, posuzuje a odměňuje individuální výkon.
- 2) Schopnost řídit lidi: dovednosti, postoje, chování a znalosti, které si liniovní manažeři potřebují osvojit, aby zvýšili standardy výkonu svých spolupracovníků.
- 3) Motivace: míra, v jaké přístup podniku k řízení pracovního výkonu uvolňuje dobrovolné úsilí svých pracovníků.
- 4) Měření a odměňování: ukazatele, „kontrolní přístroje na palubní desce“, které se používají k posouzení individuálního výkonu a ke zvýšení efektivnosti celého podnikového systému řízení pracovního výkonu.
- 5) Role útvaru lidských zdrojů: míra, v jaké vedoucí v oblasti řízení lidských zdrojů prokazují svou odbornost, do jaké využívají odpovídající teorii a výzkumné materiály a do jaké ovlivňují myšlení ostatních lídrů v organizaci tak, aby se zaměřili na ty stránky řízení, které nejvíce přispívají ke zlepšení pracovního výkonu.
- 6) Učící se podnik: míra, v jaké jsou podniky schopny objektivně reflektovat své vlastní zkušenosti s řízením pracovního výkonu, učit se z nich, stavět na fungujících systémech a kultivovat, vylepšovat toto řízení tam, kde je třeba.
- 7) Role kultury a jasnosti účelu: míra, v jaké určitý přístup k řízení pracovního výkonu rezonuje a je v souladu s celkovou kulturou podniku, v němž je uplatňován.

Z provedených výzkumů a šetření vyplývá, že řízení pracovního výkonu získává stále větší význam v rámci personálního managementu v organizacích. Jak uvádí Brown (2011), je nezbytně nutné respektovat všechny prvky v jeho systému a zachovat kontinuitu v celém procesu. Ani poté však nemusí dojít k očekávané efektivitě a funkčnosti. Je žádoucí sledovat vývoj jednotlivých fází celého procesu a udržovat jejich flexibilitu. Každý podnik je totiž specifický: jeho odlišnost od ostatních spočívá především v lidských zdrojích. Určitý přístup k hodnocení pracovníku může u jedné společnosti fungovat výtečně, u druhé nikoliv. Implementovaný proces řízení pracovního výkonu pak nedosahuje efektivitu, která byla očekávána. Dochází k tomu zejména v podnicích s tradiční hierarchickou strukturou, jejichž procesy jsou monolitické s jasně definovanými pracovními místy, rolemi a kompetencemi (Koubek, 2004). Na vině však bývá zpravidla neochota či nepřipravenost manažerů na změnu ve způsobu řízení a přístupu ke svým spolupracovníkům a podřízeným. Existující průzkumy zabývající se funkčností řízení pracovního výkonu uvádějí, že nejvýznamnějšími důvody selhání jsou zejména nevhodně zvolené styly řízení a nedostatečné dovednosti manažerů, jak zmiňuje Armstrong (2010). Walker (2003) říká, že se většinou jedná o neposkytování zpětné vazby či nevytváření dobré atmosféry pro implementaci a provádění řízení pracovního výkonu. Dalším významným důvodem selhání bývá nedostatečná podpora manažerů ze strany vrcholového vedení. Nebývají dostatečně delegováni a nedostává se jim dostatek prostoru pro vytváření specifických a konkrétních postupů v rámci řízení pracovního výkonu za účelem rozvoje jednotlivých pracovníků a spojení jejich individuálních cílů s těmi podnikovými (Armstrong, 2012)

Je tedy důležité, aby se při vytváření systému řízení pracovního výkonu v jednotlivých organizacích kladl důraz na školení a rozvoj liniových manažerů v této oblasti a zároveň jim v ní byl poskytnut dostatečný prostor a podpora pro flexibilitu a seberealizaci (Craig, 2001).

2.4.1 Teoretická východiska

Z dostupných a výše uvedených teoretických informací a výsledků výzkumů a šetření vyplývá, že jsou očekávání od implementace procesu řízení pracovního výkonu vysoká

(Armstrong, 1998). Při jeho zavádění je nutno postupovat v krocích, kontinuálně a se zřetelem na konkrétní cíle, přičemž je nezbytné mít neustále na paměti i faktor specifikace prostředí (Koubek, 2004). Je rovněž nutné, aby se personalisté a vrcholný management soustředili na podporu a školení liniových manažerů a těm aby byl zároveň ponechán prostor pro flexibilitu, vlastní invenci a modifikaci jednotlivých procesů řízení pracovního výkonu (Lawler a McDermott, 2003). Důraz je kladen zejména na hodnocení pracovníků. Je však nezbytné, aby byly i ostatní fáze procesu neustále rozvíjeny a docházelo ke stálému konsensu a vyvážení všech jeho prvků.

Většina manažerů si uvědomuje význam pohledu do budoucna. Soustředí se proto na další rozvoj pracovníků na základě zjištěných výsledků v hodnocení, často však opomíjí významný vliv odměňování na řízení výkonů. Jak píše Armstrong (2005), pracovníci zpravidla nebývají odměňováni na základě dosažených výsledků. Nedostává se jim ani průběžné zpětné vazby v průběhu hodnotícího období, které poskytuje možnost na korekci či změnu stanovených cílů nebo plánů osobního rozvoje pracovníka (Streblor, 2001).

3 Cíle, metodika a výzkumné otázky

3.1 Cíle

Hlavním cílem disertační práce je návrh efektivní aplikace změn v procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců odbytu v hotelnictví v České republice.

Dílčí cíle zahrnují:

- zpracování teoretických východisek řízení pracovního výkonu;
- dekompozici procesu řízení pracovního výkonu;
- identifikaci problémové oblasti v rámci řízení pracovního výkonu;
- realizaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu z oblasti řízení pracovního výkonu v hotelnictví v Česku;
- zhodnocení výsledků výzkumů a navržení nových řešení prvků procesu řízení pracovního výkonu;
- návrh efektivní implementace nástrojů hodnocení a odměňování do procesu řízení pracovního výkonu v hotelnictví v České republice.

3.2 Metodika

Disertační práce je založena na účelné integraci nejnovějších teoretických poznatků do současné praxe. Tedy všechny závěry a doporučení pro praxi vycházely z teoretických znalostí, na jejichž základě byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Tato integrace teoretické a praktické roviny umožnila verifikovat funkčnost nově aplikovaných teoretických poznatků v hotelovém odvětví. Tím, že pro vypracování disertační práce byly použity metody a postupy s relativně obecnou platností, bylo možné docílit žádoucí míru opakovatelnosti v použití níže uvedených metod a postupů, a to i v rámci odlišného podnikatelského odvětví, než pro které byly tyto metody a postupy původně vyvinuty.

METODY VÝZKUMU

Důležitou fází teoretické rešerše byl sběr dat. Data (prameny) vycházejí z mikro a makro systémů a při jejich sběru je nutné brát v úvahu různé dílčí faktory související s dynamikou v čase a pracovat s měkkými daty. Při získávání dat nejde pouze o mechanickou činnost - je nutné jim porozumět a zpracovat je. Jakákoliv metodologická chyba vede k pochybení z hlediska procesů, které jsou za nimi ukryty.

Data určená k podložení teoretické části této disertační práce byla získávána pomocí následujících metod.

Pozorování, měření a experiment

Tyto metody byly použity pro sběr primárních dat. Pro pozorování je nutné zvolit kontext, v němž dochází ke vzájemnému působení souvislostí. Přesnost může ovlivnit nedokonalost předběžné přípravy, přílišné soustředění se na detaily a sklon k podléhání určitým autoritám. Soulad teorie s daty nemusí automaticky znamenat její pravdivost.

Metoda srovnávání

Srovnáváním se rozumí pojetí problémů, názorů, hypotéz i premis jako prostředku vytváření, ověřování, případně zdůvodňování vlastního stanoviska k řešené problematice zhodnocení stavů.

Tato metoda byla uplatněna především při zpracování teoretických východisek práce (například kritického srovnání modelů řízení pracovního výkonu). Srovnávány byly také názory a hypotézy za účelem vypracování detailnějších formulací názorů na zkoumanou problematiku. V průběhu výzkumu byly pomocí kombinace kvantitativního výzkumu (testování pracovních hypotéz) a kvalitativního výzkumu (řízenými rozhovory, přímým pozorováním) nalezeny odpovědi na výzkumné otázky.

Metoda analogie

Tato metoda se opírá o metodu srovnávání. Představuje myšlenkový postup, při němž se na

základě zjištění shody dvou či více znaků u předmětů nebo jevů dá předpokládat přibližná shoda i u některých jejich dalších znaků. Jestliže jsou dva systémy analogické, může být jeden modelem toho druhého. Analogie je možná jen za splnění určitých předpokladů a podmínek. Její výhoda tkví v tom, že není, na rozdíl od klasických expertních systémů, třeba pracně získávat znalosti od „specialisty“ - stačí jen dostatek reprezentativních případů.

Na metodu analogie navázala v práci metoda třídění pro další upřesnění zkoumané problematiky a rozdělení předmětů a jevů do skupin.

Pro vypracování praktické části disertační práce byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum, a to za stálého respektování oblasti etiky ve výzkumu (Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně údajů).

Metoda analýzy

Při zpracovávání poznatků a faktů získaných vlastním výzkumem bylo užito těchto analytických metod: klasifikační analýza, vztahové analýza, kauzální analýza a systémová analýza.

Tato metoda zahrnuje myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Představuje rozbor vlastností, faktů a vztahů postupujících od celku k částem.

Analýza vývoje a analýza současného stavu vycházejí ze statistiky. Statistická teorie, která se zabývá hromadnými jevy a jejich vývojem, je součástí všech vědních disciplin. Podle ní si lze z neúplných informací o souboru a jeho vlastnostech vytvářet o tomto souboru úsudek jako o celku - soubor je považován za souhrn statistických jednotek.

Metoda syntézy

Metoda syntézy byla použita pro vypracování výsledků disertační práce. Dovoluje poznávat objekt jako jediný komplex, přičemž postupuje od jeho částí k celku – spojuje tedy poznatky získané analytickým přístupem. Oba myšlenkové pochody (analýzu a syntézu) nelze, podobně jako abstrakci a konkretizaci, chápat odděleně a izolovaně. Je důležité důmyslně rozebírat jev na menší složky a z nich potom sestavit výsledný a komplexní celek. Nejedná se však o pouhé

skládání jednotlivých částí, ale i o odhalování nových vztahů a zákonitostí mezi nimi. Syntéza je tedy myšlenkové sloučení částí předmětů nebo jevů (znaků, vlastností) prostřednictvím shrnutí a zobecnění poznatků získaných analýzou (Gavora, 1996). Na rozdíl od analýzy je pro syntézu charakteristický postup od části k celku. Musí vést k hlubšímu poznání a zhodnocení faktorů ovlivňujících zkoumaný jev, k zjištění, které faktory jsou rozhodující a jak na daný jev a v jakých podmínkách působí. Smyslem syntézy je určit při uplatnění zásady hlavního článku omezený počet faktorů, na které je potřeba se zaměřit.

Metoda syntézy myšlenkově sjednocovala a spojovala jednotlivé části disertační práce. Jejím úkolem bylo odhalit vzájemné souvislosti jednotlivých jevů, přispět k hlubšímu pochopení probíhajících procesů, a tím spojit disertační práci v celek. Spolu s analýzou tvoří v práci nedílnou jednotu, oba postupy se prolínají v rámci jednotlivých kapitol. Jejich prostřednictvím došlo k vytvoření systému řízení pracovního výkonu a identifikace jeho součástí, jakož i návrhu na změnu řízení pracovního výkonu pracovníků odbytu v hotelnictví v Česku.

Metoda indukce dedukce

Indukce je úsudek směřující od jednotlivých faktů k obecnějšímu tvrzení (obecné poučce). Induktivní postupy shromažďují empirický materiál, na jehož základě sestavují hypotézy, formulují zákonitosti a vytvářejí obecné teorie. Na základě řady tvrzení se odvozuje obecný závěr, který má jistou pravděpodobnost, již je třeba ověřit praxí. Induktivní závěr je tím jistější, čím více jednotlivých případů bylo vzato v úvahu.

Indukce se ověřuje dedukcí, myšlenkovým postupem směřujícím naopak od obecné poučky (všeobecného tvrzení) k jednotlivému případu. Jde o druh úsudku, při kterém se z obecných předpokladů vyvozuje jedinečný závěr. Podmínkou správnosti tvrzení je jejich správnost.

Abstrakce, zobecňování a konkretizace

Abstrakce je myšlenkový proces, který odhlíží od určitých stránek, vlastností a souvislostí jevu za účelem vysvětlení jeho podstaty. Vědecká abstrakce se soustřeďuje na podstatné, základní vlastnosti nebo stránky jevu a myšlenkově je vyděluje, abstrahuje od ostatních, méně podstatných stránek. Abstrakce umožňuje provádět zobecňování, při kterém se přechází od

méně obecného k obecnějšímu, od jedinečného přes zvláštní až k obecnému. Výsledkem zobecňování jsou kategorie, obecné zákony.

Opakem abstrakce je proces konkretizace, který umožňuje použít obecného jevu v konkrétních podmínkách (například uvádění konkrétních příkladů). Myšlení je konkrétní, obsáhne otázku v celku a nevynechá důležité detaily.

TECHNIKY VÝZKUMU

Data určená k podložení praktické části práce byla získávána pomocí následujících technik.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je metoda založena na vymezení oblasti výzkumu a sestavení základního postupu a otázek. Při realizaci pak umožňuje reagovat na odpovědi respondenta a klást doplňující otázky (Zbořil, 1998).

Řízené rozhovory byly při praktickém výzkumu použity jako první. Jejich úkolem bylo získat názory vedoucích pracovníků na řízení pracovního výkonu a úroveň jeho implementace v segmentu hotelnictví a výsledky pak použít coby východisko pro sestavení otázek pro následné dotazníkové šetření. Tento soubor otázek byl v nezměněné podobě předkládán všem respondentům, později došlo k upřesňování a vysvětlování odpovědí. Formulace otázek byla stálá, standardizovaná a nastavená tak, aby bylo odpovědi na ně na konci výzkumného šetření u všech respondentů možno plně vyhodnotit.

- Otázka č. 1: Máte u Vás zavedený systém řízení pracovního výkonu?
- Otázka č. 2: Používáte k hodnocení pracovníků také nástroj mystery shopping?
- Otázka č. 3: Stanovujete zaměstnancům při hodnocení jejich výkonů cíle a plány osobního rozvoje na další období?
- Otázka č. 4: Jak, v jakých intervalech a kde poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu na plnění osobního plánu?
- Otázka č. 5: Kontroluje se plnění cílů při následujícím ročním hodnocení?
- Otázka č. 6: Odměňujete zaměstnance i podle výsledku hodnocení pracovníků?

- Otázka č. 7: Máte ve Vaší organizaci vytvořený systém vzdělávání?
- Otázka č. 8: Obsahuje Váš systém odměňování i nějaké formy výkonnostních odměn?

Cílem řízených rozhovorů bylo odhalit názory, procesy a souvislosti v řízení pracovního výkonu dle jednotlivých personálních vedoucích či ředitelů v oblasti hotelnictví. Výběrový soubor tvořilo 45 respondentů ze čtyř- a pětihvězdičkových hotelů vybraných náhodně dle databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ). Hotely nižší kategorie byly záměrně vyloučeny, neboť se předpokládá, že s klesající kvalitou hotelu bude nižší i povědomí o řízení pracovního výkonu. S rozhovorem souhlasilo 21 respondentů z těchto hotelů: Radisson Blu Alcron, Aria, Golden Well, Kempinski, Park Inn, Rocco Forte Augustine, Hotel Sax, Mandarin Oriental, Clarion Prague, IHC Praha, Hilton, Hilton Old Town, Barcelo Praha, Boscolo, Corinthia Towers, CPI Hotels Group, Grund resort hotel Mladé Buky, Augustiánský dům Luhačovice, Savoy Špindlerův Mlýn, Park Inn Ostrava a Laterna Velké Karlovice.

Vyhodnocení jednotlivých dílčích otázek prováděl autor disertační práce. Samotný sběr dat byl uskutečněn v období od 5. ledna do 13. dubna roku 2012 - jednotlivé odpovědi byly zaznamenány na dotazníkový arch s možností doplňujících otázek tazatele. Podrobný scénář řízeného rozhovoru je možné nalézt v příloze č. 1. Výsledky odpovědí, jež budou podrobněji zanalyzovány v následující kapitole, se staly východiskem pro zpracování dotazníků pro kvantitativní výzkum.

Přímé pozorování

Jedná se o výzkumnou metodu, při níž se sleduje, zaznamenává nebo popisuje činnost lidí, předmětů, se kterými manipulují, prostředí, ve kterém se tak děje, a podobně. Jedná se o subjektivní metodu (Disman, 2008).

V průběhu výzkumu pro disertační práci došlo k přímému pozorování zaměstnanců při provádění hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, řízení osobního rozvoje a odměňování na základě dosažených výsledků pracovníka. Výběrový soubor tvořili zaměstnanci hotelu U Zlaté studně (Tržiště a.s.) a hotelu Aria (Tržiště a.s.), a to v roce 2011. Tyto podniky byly zvoleny na základě preference autora a ochoty organizace souhlasit s provedením výzkumu. Cílem bylo zjistit efektivitu řízení pracovního výkonu, jeho možnosti

použití a implementace v praxi a rovněž kriticky zhodnotit účelnost či provádění samotného procesu.

Dotazníkové šetření

Písemný dotazník jako forma zjišťování primárních údajů umožňuje postihnout velký počet respondentů při relativně nízkých nákladech, zachovat jejich anonymitu a stanovit dostatečnou časovou rezervu pro sběr informací. Mezi nevýhody této metody patří vysoké nároky na ochotu dotazovaného vyjádřit se ke všem otázkám, riziko vyplnění dotazníku jiným než požadovaným respondentem a velice nízká návratnost dotazníků (Foret, 2003).

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zdali a v jaké míře se používá v českém hotelnictví proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jak na tento proces pohlízejí sami pracovníci a jaké případné změny v něm by uvítali. Základní soubor tvořily všechny hotely v České republice v roce 2012 (4612 dle ČSÚ). Výběrový soubor tvořilo 776 hotelů. Dotazníků bylo vyplněno 253. Postup a metoda výběru respondentů je podrobně popsána v kapitole 4.3 Znáhodněný výběr respondentů.

Samotný výzkum byl proveden v období od 1. května do 30. listopadu roku 2012, přičemž dotazník v českém jazyce tvořilo pět identifikačních otázek a dvanáct otázek z oblasti řízení pracovního výkonu. Dotazník, přístupný online, byl vypracován v programu LimeSurvey (internetové aplikaci určené k tvorbě a vyhodnocení dotazníků, provozované Českou zemědělskou univerzitou v Praze). K vyhodnocení dat byla opět použita uvedená aplikace a program MS Excel 2010.

Případová studie

Pro potvrzení získaných poznatků z teoretických východisek a výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla prezentována případová studie vybraného podniku ze segmentu hotelnictví. Jedná se o hotel U Zlaté studně na Malé Straně, kde byl s úspěchem implementován proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců s důrazem na stimulaci pracovníků odbytu na úseku Food and Beverage. Případová studie obsahuje porovnání základních údajů efektivnosti provozu daného oddělení v letech

2009 až 2012 a zachycuje jejich proměnlivost na základě implementace nástrojů odměňování založeného na výkonu zaměstnanců.

Statistické vyhodnocování

Pro získání orientační představy o vzájemné závislosti dvou sledovaných statistických znaků je nutno zjištěné údaje uspořádat do dvourozměrné tabulky, v jejíž legendě jsou uvedeny varianty jednoho znaku, v hlavičce varianty druhého znaku a v jednotlivých políčkách četnosti kombinací variant obou znaků (Pecáková, 2011). Tyto četnosti se nazývají pozorované (empirické) četnosti n_{ij} . N_{ij} pak konkrétně označuje empirickou četnost v i -tém řádku a j -tém sloupci tabulky. V posledním sloupci tabulky se uvádějí řádkové součty $n_{i.}$ a v posledním řádku sloupcové součty $n_{.j}$. Jelikož se tyto četnosti nalézají v okrajích tabulky, označují se též jako marginální četnosti. V pravém dolním rohu tabulky je uváděn celkový součet, tj. celkový počet pozorování. Kromě empirických četností se v každém políčku tabulky rovněž obvykle uvádějí řádková a sloupcová procenta. Ta mohou být orientačním vodítkem pro posouzení závislosti zkoumaných znaků.

Dvourozměrná tabulka pro kvalitativní znaky se nazývá kontingenční tabulka, pro kvantitativní znaky pak tabulka korelační. Pro ověření závislosti statistických znaků uspořádaných jak v kontingenční, tak i korelační tabulce existuje chí-kvadrát test nezávislosti dvou znaků. Tento test, který byl použit pro ověření závislosti znaků v asociační tabulce, patří mezi neparametrické metody, což znamená, že nevyžaduje znalost rozdělení zkoumaných statistických proměnných.

Při chí-kvadrát testu nezávislosti hypotéza H_0 potvrzuje, že jsou sledované znaky nezávislé, alternativní hypotézou je pak hypotéza o jejich závislosti H_1 . K posouzení, zda empirické četnosti n_{ij} jsou či nejsou v rozporu s hypotézou H_0 , je třeba zkonstruovat tzv. teoretické (očekávané) četnosti e_{ij} , tj. četnosti, které by tabulka při stejných marginálních četnostech obsahovala v případě nezávislosti sledovaných znaků.

Při konstrukci teoretických četností se vychází z poučky o pravděpodobnosti průniku nezávislých jevů. Pravděpodobnosti jednotlivých obměn znaku jsou při tom odhadnuty

relativními četnostmi $n_{i\cdot}/n$ a $n_{\cdot j}/n$. Při hypotéze nezávislosti je tudíž pravděpodobnost výskytu v políčku daném indexy i a j rovna

$$\frac{n_{i\cdot} n_{\cdot j}}{n^2}$$

a jí odpovídající teoretická četnost e_{ij} pak n násobku této pravděpodobnosti

$$e_{ij} = \frac{n_{i\cdot} n_{\cdot j}}{n}$$

Na rozdílech $n_{ij} - e_{ij}$ je pak založeno testové kritérium

$$K = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}},$$

kde r značí počet řádků a c počet sloupců kontingenční tabulky, přičemž řádek a sloupec s marginálními četnostmi se nezapočítává. Testové kritérium K má při platnosti hypotézy H_0 a za předpokladu, že všechny teoretické četnosti e_{ij} jsou větší než 1 a alespoň 80% z nich je větší než 5, přibližně rozdělit chí-kvadrát o ν stupních volnosti, kdy

$$\nu = (r - 1)(c - 1).$$

Je zřejmé, že vysoké hodnoty testového kritéria znamenají velké rozdíly mezi skutečným obsazením tabulky a obsazením očekávaným při nezávislosti a svědčí tedy pro závislost mezi proměnnými.

Hypotéza H_0 o nezávislosti se pak zamítá na hladině významnosti α , je-li

$$K \geq \chi^2_{1-\alpha; (r-1)(c-1)},$$

to znamená překročí-li hodnota testového kritéria 100 $(1-\alpha)\%$ -ní kvantil rozdělení χ^2 s počtem stupňů volnosti $\nu = (r - 1)(c - 1)$. V počítačových výstupech se opět k vypočtené hodnotě testového kritéria připojuje vypočtená hladina významnosti.

Velikost očekávaných četností, od kterých se vyžaduje, aby byly větší než 1 a alespoň 80 % z nich bylo větší než 5, souvisí se zjištěnými okrajovými četnostmi. Proto je vhodné málo zastoupené kategorie znaků z výzkumu vypustit anebo sloučit, je-li to logicky možné.

U čtyřpolní tabulky lze vzorec pro výpočet testového kritéria převést na následující vzorec:

$$K = \frac{n (n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21})^2}{n_{.1} n_{.2} n_{1.} n_{2.}}$$

Aby se zlepšila shoda s chí-kvadrát rozdělením, provádějí se korekce, které vedou k přesnější hodnotě testového kritéria pro čtyřpolní tabulku:

$$K = \frac{n (|n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21}| - n/2)^2}{n_{.1} n_{.2} n_{1.} n_{2.}}$$

Pokud byla vypočtená p – hodnota menší než 0,05, H_0 se na hladině významnosti zamítla. S pětiprocentní pravděpodobností chyby byla zamítnuta pracovní hypotéza o nezávislosti mezi sledovanými znaky. U pracovních hypotéz, kde byla prokázána závislost, byla zjišťována síla závislosti, která zkoumá, jak těsný je vztah proměnných. Dle Pecákové se jedná o závislost o hodnotě do 0,20 velmi slabou a mezi 0,20 – 0,30 o závislost slabší. U hodnoty mezi 0,30 – 0,60 se pak jedná o středně těsný vztah, mezi 0,60 – 0,9 velmi těsný vztah a u vyšší než 0,9 o extrémně těsný vztah (kladný nebo záporný). Síla závislosti podle absolutní hodnoty byla zjišťována pomocí Pearsonova a Cramerova kontingenčního koeficientu.

3.3 Výzkumné otázky

Stanovené výzkumné otázky se týkají klíčových problémů zkoumané problematiky.

Otázka č. 1: Je systém řízení pracovního výkonu implementován jako komplexní, kontinuální a opakující se proces?

Otázka č. 2: Dostává se pracovníkům při plnění zadaných úkolů a plánů osobního rozvoje v průběhu stanoveného období zpětné vazby?

Otázka č. 3: Má hodnocení pracovníka přímý vztah na jeho peněžní odměnu?

4 Kvalitativní a kvantitativní výzkum řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR

Řízení pracovního výkonu je velmi složitý, neustále se měnící a komplexní proces. Je nutné jej evaluovat vždy s respektem na stávající situaci v daném podniku a respektovat odvětví, ve kterém se daná organizace nachází. Hotelnictví je velmi specifická oblast, jejíž rozvoj mohl nastat ve větší míře až po roce 1989. Do té doby byla většina podniků v tehdejší Československu provozována lidmi s nedostatečnou kvalifikací a kompetencemi. Disparita mezi kvalitou ubytování u nás a ostatními státy, zejména v západní Evropě, byla obrovská. Právě díky této skutečnosti zde nebylo možné aplikovat moderní způsoby řízení, které by umožnily provozovatelům podniků v oblasti cestovního ruchu lépe řídit jejich lidské zdroje, snáze dosahovat konkurenčních výhod, zvyšovat svou profitabilitu a zajistit tržní růst.

Cestovnímu ruchu patří dle světových statistik rychlosti růstu a rozvoje přední místa. Dle údajů Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) z roku 2011 se cestovní ruch podílí celosvětově na hrubém domácím produktu (HDP) asi 6,5 procenty. Některé země, jako například Rakousko, jsou dokonce na cestovním ruchu závislé a 80 % příjmů všech obyvatel je s tímto odvětvím nějakým způsobem spjato. Proto má cestovní ruch a gastronomie tak velký význam a jsou na ně kladeny přísné nároky.

4.1 Cestovní ruch v České republice

Dle statistických údajů České centrály cestovního ruchu z roku 2012 přicestovalo do Česka v roce 2010 celkem 6 032 070 návštěvníků ze zahraničí a v roce 2011 dokonce 6 336 324. Tato čísla vypovídají o skutečnosti, že je cestovní ruch v České republice důležitou oblastí. Jeho největší přínos se projevuje v oblasti devizových příjmů, což demonstruje tabulka 6.

DEVIZOVÉ PŘÍJMY V ČESKÉ REPUBLICE

UKAZATELÉ	2010	2011
<i>Devizové příjmy v mld. (USD)</i>	7,2	6,5
<i>Podíl devizových příjmů z ČR na exportu (v %)</i>	4,2	3,9
<i>Podíl devizových příjmů z ČR na devizových příjmech ze služeb celkem (v %)</i>	33	31,8
<i>Podíl devizových příjmů z ČR na HDP (v %)</i>	3,3	3,4

Tabulka 6. Devizové příjmy v České republice (vlastní zpracování).

Specifika cestovního ruchu

Cestovní ruch, představovaný přepravou, hotelnictvím a pohostinstvím, v sobě zahrnuje především dopravu, ubytování, stravování a další doplňkové služby (Dirr, 1992).

Služba je velmi specifický produkt, který se vyznačuje čtyřmi faktory (Rošický, 2004):

- nehmatatelnost (nelze prohlédnout si ji, ohmatat, ochutnat),
- nedělitelnost (je vytvářena a spotřebovávána současně),
- proměnlivost (pokaždé je poskytována jinak a liší se dle poskytovatele),
- pomíjivost (nelze ji skladovat a ani vyrábět do zásoby).

Zákazníci používají k hodnocení služby stejná základní kritéria bez ohledu na to, o jaký typ se jedná:

- přístupnost, komunikace, kompetence, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímavost, bezpečnost, reálnost, porozumění a znalost zákazníka.

Služby jsou nedělitelné a proměnlivé - jsou vždy spjaty s výkonem pracovníka, který je nabízí. Cílem každé organizace je proto zaměstnávat takové pracovníky, jež poskytují služby nesoucí všechny výše uvedené znaky, protože zákazník kromě kvality služby posuzuje právě je (a v gastronomii a hotelnictví daleko přísněji než v ostatních oblastech).

Hotelnictví lze vnímat z kybernetického pohledu jako jeden z prvků v systému cestovního ruchu. Jeho hlavním obchodním záměrem je poskytovat služby, a to především stravovací, ubytovací, kongresové a doplňkové, přičemž prvořadým úkolem managementu hotelů je zajistit jejich kvantitu a kvalitu (Kříž, 2011). Řízení pracovního výkonu je pro to nejlepším nástrojem.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím podobu hotelnictví je vysoká poptávka po práci, která v mnoha případech převyšuje nabídku. Úřady práce a různé personální agentury přicházejí s poměrně širokou nabídkou volných pracovních míst v oblasti cestovního ruchu. Tím se výrazně zvyšuje procento zaměstnanosti, jak je tomu například v Praze, kde se dle údajů Ministerstva vnitra počet nezaměstnaných v roce 2011 (dle ČSÚ) pohyboval kolem 3,9 % všech jejích obyvatel.

Aktuální situace v cestovním ruchu v České republice

Ačkoliv Česká republika nedisponuje mořem nebo vysokými horskými masivy, přesto má svým návštěvníkům co nabídnout - krásnou a rozmanitou přírodu, bohatou a zajímavou historii, světově proslulou Prahu a mnoho historických pamětihodností.

Úspěšným obdobím pro česká ubytovací zařízení byl počátek roku 2011. Proti prvnímu čtvrtletí roku 2010 vzrostl jak počet přenocování (o 6,5 %), na němž se více podíleli zahraniční návštěvníci, tak počet hostů (o 8,5 %), a to především zásluhou domácích turistů. Nejvyšší nárůsty hodnot ve zmíněných položkách zaznamenaly překvapivě hotely nižších kategorií - například v jednohvězdičkových hotelech přespalo o 20,5 % více hostů než v 1. čtvrtletí 2010. Pětihvězdičkové hotely se mohou pochlubit nárůstem hodnot o pouhých 3,4 %. Mezi kraji si nejlépe vedla Vysočina, kde v ubytovacích zařízeních přespalo meziročně o 21,7 % více hostů, a to především zásluhou pořádání juniorského mistrovství světa v biatlonu v Novém Městě na Moravě (Chrámecký, 2012).

Vývoj příjezdové turistiky v České republice

V průběhu posledních deseti let přijelo do České republiky každoročně v průměru 12 milionů hostů. Největší propad zaznamenala ubytovací zařízení v roce 2009 v důsledku světové

hospodářské krize, významný byl i pokles v návštěvnosti v roce 2002, kdy Prahu zasáhly povodně.

Podíl domácích a zahraničních návštěvníků je velmi vyrovnaný. Na počátku 21. století převyšovali domácí turisté nad zahraničními hosty, od roku 2005 se situace obrátila a zahraničních návštěvníků stále přibývá.

"Během posledních deseti let zaznamenala Česká republika výrazný nárůst příjezdů zahraničních turistů, který vyvrcholil v letech 2007 - 2008. Přibližně od té doby se struktura zahraničních turistů mění a je nutné na tyto změny reagovat."

(www.czso.cz, 2011, online)

Podle statistik ČSÚ z roku 2011 dlouhodobě klesá počet příjezdů zahraničních turistů z tradičních zdrojových zemí, jako jsou Německo, Velká Británie či Itálie, a jejich místo zaujímají turisté z nových trhů.

Prioritní země

U zahraničních hostů je za posledních deset let patrná zvyšující se rozmanitost zemí, ze kterých do Česka přijíždějí. Zatímco v roce 2001 tvořili návštěvníci pouhých pěti zemí 53,6 % všech zahraničních hostů, v loňském roce jen 44,4 %.

Do České republiky jezdí stále nejvíce návštěvníků z Německa, i když se jejich počty postupně snižují. V roce 2010 jich bylo 1,3 milionu. Velmi zajímavý vývoj pak můžeme pozorovat u návštěvníků z Ruska. V roce 2001 byli Rusové v žebříčku zemí až na 13. místě, ale počty jejich příjezdů se dlouhodobě zvyšovaly a v roce 2010 již s počtem 414,7 tisíc osob tvořili ruští hosté druhou nejpočetnější skupinu zahraničních návštěvníků v České republice. Rusové vnímají Česko jako rozvinutou západní zemi, ve které se ale na rozdíl od ostatních snadno domluví.

Význam Prahy

Mezi regiony se od roku 2001 nepovedlo žádnému kraji narušit dominanci Prahy, kam zavítá každoročně nejvíce hostů - asi dvě třetiny z celkového počtu zahraničních turistů. Zahraniční

cestovatelé si Českou republiku dlouhodobě spojují především s její metropolí, která má v zahraničí pověst téměř magického či pohádkového města. Je proto pochopitelné, že mezi nejoblíbenější aktivity zahraničních hostů patří městská turistika a návštěva kulturních památek.

V posledních letech se obliba Prahy ještě zvyšuje. Pouze ona a Karlovarský kraj mají vyšší podíl zahraniční klientely než domácí. Karlovarský kraj je navíc unikátní tím, že opakovaně poráží ve statistikách návštěvnosti ostatní kraje v průměrné délce pobytu, a to díky lázeňské turistice. Také za jejího přispění strávili hosté v Karlovarském kraji v roce 2010 v průměru 6,3 nocí. Na druhém místě žebříčku skončil Královéhradecký kraj s 3,9 nocemi, nejhůře si pak vedl Jihomoravský kraj s průměrně dvěma nocemi pobytu za rok (www.czso.cz, 2011, online).

4.2 Hotelnictví v České republice

V roce 2012 tvořilo trh celkem 7657 ubytovacích zařízení, která si vzájemně konkurují, z toho 4 612 hotelů. Ty nabízejí celkem 115 794 pokojů, na kterých je možné ubytovat 261 850 hostů (www.czechtourism.cz, 2013, online). Toto číslo reprezentuje zároveň počet lůžek, za která jsou odváděny poplatky obcím. Největší podíl ubytovací kapacity zabírá pochopitelně Praha, a to přibližně 83 000 lůžek (v roce 2003 to bylo pouhých 32 000). Takové konkurenční prostředí, jaké existuje zde, není možno nalézt v žádném jiném evropském městě - stačí zmínit počet luxusních hotelů nejvyšší, tedy pětihvězdičkové kategorie, kterých je v Praze 37. Co se zaměstnanosti týče, v roce 2012 tvořili dle statistiky ČSÚ pracovníci cestovního ruchu celých 4,62 % z celkového počtu všech zaměstnaných v národním hospodářství (235 073 osob z 5 054 538). Obecně platí, že v cestovním ruchu pracují zpravidla mladí lidé, a to za poměrně nízkou mzdu - například profese číšníka nebo servírky se pravidelně umísťuje ve statistikách průměrné mzdy na předposledních místech.. Díky těmto faktorům se jedná o odvětví s největší fluktuací pracovníků, což má v neposlední řadě značný vliv na kvalitu poskytovaných služeb.

V posledních letech si většina manažerů v oblasti hotelnictví začíná uvědomovat, že se úroveň zařízení pozná zejména podle nabízených služeb. Jejich šíře a především kvalita je v dnešní době rozhodující, stejně jako kvalita lidských zdrojů. Proto považují za nutné se zaměřit na řízení pracovního výkonu těch, kteří mají potenciál se vyvíjet a zlepšovat v rámci svého kolektivu, zvýšit svůj přirozený výkon nebo se jen posunout „dál“ ve své kariéře (Lener, 2011, a Ham, 2012).

4.3 Známý postup výběru respondentů

Z hlediska úrovně nabízeno komfortu a rozsahu služeb byl přijata premisa, že existuje signifikantní rozdíl mezi hotely označených odlišným počtem hvězdiček. Dále byl přijat axiom o statisticky nevýznamné variabilitě uvnitř každé kategorie hotelů označených určitým počtem hvězdiček. Při splnění těchto postačujících předpokladů byl proveden stratifikovaný výběr podle počtu hvězdiček použitých pro označení úrovně komfortu u jednotlivých hotel.

V prvním kroku stratifikace výběru byl určen rozsah výběru podle Nowak (1984), který umožňuje provést výběr podle kritéria minimální úrovně spolehlivosti (přenositelnosti) výsledků výběrového souboru na charakteristiku vlastností základního souboru. V této části výzkumu vznikl rozhodovací problém, založený na otázce budoucího zpracování výběrového souboru, tedy zda zvolit postup odhadu výběrového souboru pro nominální, ordinální nebo kardinální data. Bylo rozhodnuto, že se zvolí výpočet rozsahu výběru pro kardinální data, protože představují znaky s nejvyšším stupněm kvantifikace. Rozsah výběru byl pak v tomto případě proveden podle vztahu:

$$n = \frac{t_{\alpha}^2 \times s^2}{\Delta^2} \quad (1)$$

Kde t_{α} je koeficient spolehlivosti pro zvolenou spolehlivost α (při předpokladu studentova rozdělení základního souboru a pro aktuálně zvolenou spolehlivost 95% byla tato hodnota rovna 1,96), s je směrodatná odchylka vypočtený z hodnot výběrového souboru a Δ je přípustná absolutní chyba odezvy zkoumaného znaku (volena 0,1 s).

Po určení rozsahu výběru byl pro každou stratifikovanou kategorii určen znáhodněný výběr. Ten byl proveden tak, že každému prvku (zde hotelu) daného stratifikovaného souboru bylo přiděleno číslo ve vzestupném pořadí. Dále bylo provedeno n výběrů pomocí funkce randomizovaného generování čísel v intervalu prvků výběrového souboru PVS:

$$PVS \in \{1, 2, \dots, n - 1, n\} \quad (2)$$

K tomuto účelu byla využita funkce *rand Command* statistického kalkulátoru Texas Instrument TI 89 Plus s následující syntaxí:

$$\mathbf{Rand, rand(\# \text{ of numbers}), seed} \rightarrow \mathbf{rand} \quad (3)$$

Tímto postupem bylo docíleno, že:

1. Každý prvek základního souboru má stejnou pravděpodobnost zařazení do výběru.
2. Výběrový soubor se skládá z homogenních prvků (stejnorodost dat v rámci dané kategorie stratifikace bylo prověřeno testem vylučujícím odlehle výsledky).
3. Jednotlivé prvky výběru jsou nezávislé, tedy nevznikla chyba vzájemným ovlivňováním vzorků nebo chyba závislá na pořadí měření (použitím randomizace výběru). Pro redundantní ověření je možné použít test vzájemné závislosti dat na autokorelaci dat dotazníkového výzkumu.
4. Dostatečný rozsah výběru (počet hotelů). K tomu, aby bylo možné zobecnit určité sledované tvrzení, bylo třeba za daných podmínek provést určitý minimální rozsah výběru prostřednictvím vztahu (1).

4.4 Vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Tato kapitola popisuje kvalitativní výzkum, který byl proveden zejména technikou řízeného rozhovoru s personálními vedoucími a vrcholovými manažery z oblasti hotelnictví. Další

použitou technikou bylo přímé pozorování uskutečněné v hotelu U Zlaté studně a v hotelu Aria. Na základě zjištěných výsledků byl sestaven dotazník pro následné šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Součástí kapitoly je i vyhodnocení jeho výsledků. Závislosti proměnných byly testovány v rámci statistického vyhodnocování.

4.3.1 Kvalitativní výzkum

V sociálních vědách se za kvalitativní označuje takový výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí na svět a jak ho chápou a interpretují. Podle jiných kritérií tak může být pojmenován výzkum, který neužívá statistických metod a technik. V tomto pojetí je v opozici k výzkumu kvantitativnímu. V praxi psychologického a sociologického výzkumu jsou pak oba přístupy nejčastěji doplňkem jeden druhého.

4.3.1.1 *Řízený rozhovor*

Množství literatury a výzkumů věnujících se řízení pracovního výkonu z oblasti hotelnictví je velmi omezené. V daleko větší míře byla zpracována témata jednotlivých částí tohoto procesu, jako např. odměňování v gastronomii nebo hodnocení pracovníků v cestovním ruchu. Z toho důvodu bylo nejprve nutné provést kvalitativní výzkum, který pomůže odhalit souvislosti v dané problematice na poli oboru hotelnictví a také zachytit stávající situaci v této oblasti z pohledu manažerů vybraných hotelů.

Před vlastním dotazníkovým šetřením bylo provedeno 21 řízených polostrukturovaných rozhovorů s personálními řediteli či vedoucími těchto hotelů: Radisson Blu Alcron (1), Aria (2), Golden Well (U Zlaté studně, 3), Kempinski (4), Park Inn (5), Rocco Forte Augustine (6), Hotel Sax (7), Mandarin Oriental (8), Clarion Prague (9), IHC Praha (10), Hilton (11), Hilton Old Town (12), Barcelo Praha (13), Boscolo (14), Corinthia Towers (15), CPI Hotels Group (16), Grund resort hotel Mladé Buky (17), Augustiánský dům Luhačovice (18), Savoy Špindlerův Mlýn (19), Park Inn Ostrava (20) a Laterna Velké Karlovice (21). Těm byly pokládány následující otázky a jejich odpovědi byly zaznamenány do připravených odpovědních archů.

Otázka č. 1: Máte u Vás zavedený systém řízení pracovního výkonu?

Na otázku většina respondentů (90,4 %) odpověděla, že ve svém hotelu určitý systém související s řízením pracovního výkonu zaměstnanců implementován má. Většina těchto systémů „...je založena na hodnocení pracovníka za sledované období, které tvoří kalendářní rok“ (2, 2012). Toto hodnocení je pak „... nejvýznamnějším nástrojem pro řízení výkonu pracovníků v našem hotelu“ (5 a 15, 2012). Většina respondentů si uvědomovala význam tohoto přístupu pro jejich práci, ale objevil se i ojedinělý názor, „... že řízení pracovního výkonu je něco, co je nutné provádět kvůli nařízení nejvyššího vedení. Plně není chápán jeho přínos pro práci a linioví vedoucí to vnímají jako byrokratickou brzdu v jejich práci“ (18, 2012). Propracovanější a sofistikovanější systémy bylo možné nalézt spíše v hotelích, které jsou součástí mezinárodních hotelových řetězců než-li v těch provozovaných soukromými vlastníky.

Otázka č. 2: Užíváte k hodnocení pracovníků také nástroj mystery shopping?

Otázka související s hodnocením pracovníků prostřednictvím nástroje „mystery shopping“, jenž byl podrobněji popsán v předešlé kapitole, byla téměř dvěma třetinami respondentů (71,4 %) zodpovězena kladně. U některých respondentů (42,8 %) sice slouží tento nástroj k hodnocení výkonu, ale ve smyslu kontrolním, „... spíše zdali jsou dodržovány stanovené standardy práce nežli [ve smyslu] evaluace pracovního výkonu daného zaměstnance“ (3, 2012). Některé hotely si tento nástroj hodnocení pracovního výkonu zvolily dobrovolně a využívají lokální poskytovatele této služby, zatímco mezinárodní hotely „... to mají nařízené celosvětovou centrálou nebo regionálním vedoucím“ (3, 2012). Všichni respondenti se domnívají, že se jedná o efektivní nástroj, a to dokonce i ti, kteří jej doposud nevyužívají.

Otázka č. 3: Stanovujete zaměstnancům při hodnocení jejich výkonů cíle a plány osobního rozvoje na další období?

Odpovědi na tuto otázku nebyly jednoznačné. Téměř polovina (47,6 %) respondentů zahrnuje do hodnotícího pohovoru zaměstnanců i část, kde se stanovují cíle na další období. Ostatní odpovídající buď cíle nestanovují, nebo spíše „... ukládají respondentům úkoly a doporučení,

... které chyby mají v dalším období odstranit a na kterých oblastech by bylo dobré zapracovat“ (10, 2012). U dvou respondentů byla předložená otázka pochopena zcela odlišným způsobem. „Na závěr hodnocení poskytujeme prostor hodnocenému zaměstnanci, aby si stanovil cíle, respektive oblasti zájmu, na které by se chtěl v průběhu dalšího roku zaměřit a které schopnosti by si chtěl osvojit“ (16 a 19, 2012).

Na doplňující otázku, zdali si respondenti myslí, že osobní rozvoj je jednou z podstatných částí řízení pracovního výkonu, odpovědělo 80,9 % z nich ano.

Otázka č. 4: Jak, v jakých intervalech a kde poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu na plnění osobního plánu?

Odpovědi na tuto otázku prokázaly, že pouze necelá polovina (38,9 %) respondentů poskytuje svým pracovníkům zpětnou vazbu související s jejich rozvojem a plněním cílů, které si stanovili na začátku hodnotícího období. Méně než 30 % respondentů dokonce využívá k možnosti prodiskutovat s daným pracovníkem jeho stávající stav a úspěchy v plnění stanovených cílů období kratší než rok. Někteří zúčastnění uvedli, že k poskytování zpětné vazby nemají stanovenou pevnou frekvenci, ale spíše se dosud zaměřovali na období, kdy „... cítili potřebu probrat se zaměstnancem určité záležitosti související s jeho výkonem, či měli pocit, že se odchyluje od stanovených cílů nebo neplní zadané úkoly“ (1, 2012). Odpovědi též ukázaly, že je zpětná vazba zpravidla poskytována přímo na pracovišti jedince nebo v kanceláři nadřízeného.

Otázka č. 5: Kontroluje se plnění cílů při následujícím ročním hodnocení?

Téměř totožných výsledků jako u předešlé otázky bylo dosaženo i u této: 38,9 % personálních vedoucích a ředitelů hotelů odpovědělo, že ano. „První fází, respektive krokem při hodnocení pracovního výkonu, je zhodnocení plnění cílů a stanovených úkolů z předešlého roku“ (16, 2012). Tato skutečnost je zajisté důležitým faktorem pro efektivní řízení pracovního výkonu. Na druhou stranu z odpovědí na danou otázku vyplynulo, že „... případná odchylka od stanovených cílů nebo jejich nesplnění nemá dopad na hodnocení pracovníka“ (11, 2012) - dotazovaní uvedli, že se zpravidla pouze konstatuje, že cíle nebo úkoly nebyly splněny a budou přesunuty do dalšího období či nahrazeny zcela novými.

Otázka č. 6: Odměňujete zaměstnance i podle výsledku hodnocení pracovníků?

U většiny respondentů (90,4 %) byla odpověď na tuto otázku negativní. Případné plnění či neplnění zadaných úkolů a cílů v rámci řízení pracovního výkonu nemá dle nich ani kladný, ani záporný vliv na odměnu daného pracovníka. Určitou výjimkou může být neuspokojivý pracovní výkon v průběhu roku, kdy je v rámci jeho hodnocení zaměstnanci sděleno, že v případě pokračování v těchto neuspokojivých pracovních výkonech může dojít ke snížení odměny za práci, či dokonce k rozvázání pracovního poměru. Je však nutné podotknout, že někteří respondenti by si "*... přáli zavést nějaký systém odměňování na základě výkonu, ale je jim jasné, že jeho zavedení může mít za následek vysokou finanční a administrativní zátěž*" (21, 2012). Dle sdělení téměř třetiny všech dotazovaných „... *se význam odměny založené výkonu výrazně přeceňuje*“ (18, 2012).

Otázka č. 7: Máte ve Vaší organizaci vytvořený systém vzdělávání?

U této otázky více než polovina dotazovaných (61,9 %) odpověděla kladně. Někteří z nich využívají služeb externích společností nebo mají vytvořenou pozici tréninkového manažera, a to zejména v zařízeních, která jsou součástí nějaké mezinárodní hotelové sítě. Co se týká náplně školení, „... *je možné se setkat zejména s jazykovými kurzy nebo dalšími odbornými kurzy určenými především pro obsluhující personál, jako je barmanský nebo somelierský kurz*“ (4, 2012). Někteří respondenti, kteří odpověděli na danou otázku kladně, naznačili, „... *že sice mají systém vzdělávání, ale jeho naplňování není vždy jednoznačné, neboť je z velké části tvořeno kurzy a školeními financovanými ze strukturálních fondů*“ (14, 2012), což se doprovází administrativní náročnost a časová nesourodost s plány a realitou.

Otázka č. 8: Obsahuje Váš systém odměňování i nějaké formy výkonnostních odměn?

Většina respondentů (90,4 %) uvedla, že má zavedenou specifickou formu odměňování závisící na výkonu. Ve všech případech je výplata této odměny závislá na ekonomickém výsledku, tedy na plnění finančních plánů a zároveň i kvalitativních norem, jako je například udržení úrovně servisu nebo spokojenosti klientů s kuchyní. Pouze malá část (19,04 %) respondentů má implementovány i specifické faktory pro odměňování v rámci jednotlivých

oddělení. „Každý vedoucí určitého střediska má možnost si stanovit výkonnostní cíle pro své oddělení na sledované období. Například u číšníků to je procento rozbitnosti porcelánu, nákladovost jídla či nápojů, nebo prodej určitého sortimentu“ (17, 2012). Tito respondenti zároveň uvedli, že zavedení těchto odměn závislých přímo na výkonu zaměstnanců nebo týmu na jednotlivých oddělení mělo za následek zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zároveň nárůst tržeb.

ZÁVĚRY Z OTÁZEK ŘÍZENÉHO ROZHOVORU

Výzkumná otázka č. 1	<i>Máte u Vás zavedený systém řízení pracovního výkonu?</i>
Závěr	Téměř všichni respondenti mají zavedený nějaký systém řízení pracovního výkonu.
Výzkumná otázka č. 2	<i>Používáte k hodnocení pracovníků i mystery shopping?</i>
Závěr	Tento nástroj je užíván 2/3 dotazovaných, avšak ne vždy čistě k hodnocení výkonu, ale spíše ke kontrole dodržování standardů.
Výzkumná otázka č. 3	<i>Stanovujete zaměstnancům při hodnocení jejich výkonů cíle a plány osobního rozvoje na další období?</i>
Závěr	Polovina respondentů stanovuje hodnoceným cíle na další období.
Výzkumná otázka č. 4	<i>Jak, v jakých intervalech a kde poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu na plnění osobních plánů?</i>
Závěr	Méně než polovina pracovníků dostává zpětnou vazbu na plnění svých cílů a ještě to bývá zpravidla až při dalším hodnocení, tedy po jednom roce.
Výzkumná otázka č. 5	<i>Kontroluje se plnění cílů při následujícím ročním hodnocení?</i>
Závěr	38% respondentů kontroluje plnění cílů, avšak jedná se spíše o konstatování, zdali byly splněny či nikoliv, zpravidla bez další kontinuity.
Výzkumná otázka č. 6	<i>Jsou zaměstnanci odměňováni na základě výsledků hodnocení pracovníků?</i>
Závěr	Pouze desetina pracovníků bývá odměňována na základě výsledku hodnocení.
Výzkumná otázka č. 7	<i>Máte ve Vaší organizaci vytvořený systém vzdělávání?</i>
Závěr	Většina dotazovaných má zavedený systém vzdělávání, který je zabezpečen kombinací externích a interních zdrojů.
Výzkumná otázka č. 8	<i>Obsahuje Váš systém odměňování i nějaké formy výkonnostních odměn?</i>
Závěr	Přes 90% respondentů odpovědělo ano, avšak prioritním hlediskem bývá finanční plán a cíl.

Tabulka 7. Sumarizace závěrů odpovědí na jednotlivé otázky (vlastní zpracování).

Z jednotlivých odpovědí vyplynulo, že se ve výše uvedených hotelích sice provádí v určité míře řízení pracovního výkonu zaměstnanců, avšak rozhodně ne v podobě uceleného procesu. Hodnocení pracovního výkonu se zpravidla provádí v ročním či půlročním intervalu, a to buď externě prostřednictvím mystery shoppingu nebo interními dotazníky, přičemž více propracované a sofistikované používají zejména síťové hotely. Tyto dotazníky však na druhou stranu unifikované pro celý svět a neodrážejí tedy požadavky lokálních trhů a specifika jednotlivých podniků. Výzkum prokázal, že je četnost a náročnost hodnocení závislá na kvalitě hotelů - v zařízeních nižší kategorie je hodnocení prováděno spíše sporadicky a bez další souslednosti a stanovení cílů rozvoje a osobních plánů. Dále došlo ke zjištění, že i hotely, které provádějí hodnocení pracovního výkonu a stanovují poté další osobní cíle pro rozvoj jednotlivých pracovníků, neprovádějí zpravidla jejich revizi. A pokud ano, v konečné fázi nemá plnění či neplnění stanovených cílů vliv na odměňování daných pracovníků.

Řízené rozhovory provedené s personálními vedoucími a manažery hotelů poskytly představu o skutečném využití řízení pracovního výkonu v praxi a prostor a návod na vytvoření otázek pro dotazníkové šetření, které má za úkol postihnout současnou situaci v hotelnictví týkající se problematiky řízení pracovních výkonů zaměstnanců.

4.3.1.2 *Přímé pozorování*

V rámci kvalitativního výzkumu byla použita i technika přímého pozorování, a to s cílem zjistit, jak vypadá řízení pracovního výkonu v praxi na případových hotelech. Těmi se staly hotel U Zlaté studně a hotel Aria, malé butikové hotely nacházející se v Praze na Malé Straně. Jedná se o Tato velmi kvalitní, luxusní zařízení, která v současnosti získávají nejrůznější mezinárodní ocenění, provozuje soukromý vlastník. (www.goldenwell.cz, 2011, online a www.hotelaria.net, 2011, online). Hotelnictví se zabývá poskytováním služeb, lze tedy předpokládat, že byly dané úspěchy získány díky dobrému přístupu k zaměstnancům a jimi kvalitně poskytovanými službami. Oba hotely charakterizuje personální interakce na vysokém stupni, nízká fluktuace zaměstnanců, stejně jako velmi pozitivní sociální klima a vazby.

Přímé pozorování probíhalo v období od počátku ledna roku 2011 do konce ledna roku 2013. Během této doby bylo provedeno hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Ty probíhají jednou

ročně vždy mezi vedoucím daného střediska a jeho podřízenými. Jejich výsledky se zaznamenávají na předtištěný formulář, přičemž každý z účastníků dostává na závěr jednu podepsanou kopii. Zaměstnanci bývají zpravidla informováni předem, kdy se bude roční hodnocení jejich výkonu konat a co od něho mají očekávat.

V průběhu rozhovoru byly patrné velké rozdíly mezi těmi zaměstnanci, kteří byli připraveni na to, že se bude konat roční hodnocení, a těmi, kteří nebyli. Pracovníci, kteří se dozvěděli o ročním hodnocení krátkou chvíli před jejím konáním, vykazovali znaky nervozity, stresu a jejich odpovědi nebyly vždy jasné. Naproti tomu ti, co byli připraveni, odpovídali jasně a srozumitelně a jejich pohovor měl spíše formu diskuse.

Po zhodnocení plnění či neplnění stanovených cílů následovalo přímé hodnocení výkonu pracovníka a stanovení cíle na další období. Bylo zjištěno, že neplnění cílů nemá přímou souvislost s odměňováním zaměstnanců – ti proto nejeví velký zájem o stanovení dalších cílů a mnohdy ani nemají představu, jakým dalším směrem by se měl jejich vývoj ubírat – proto někteří vedoucí středisek od plánování osobního rozvoje a cílů pro další období upustili.

Velmi zajímavým bylo závěrečné zhodnocení přístupu a osoby hodnotitele hodnoceným. Ačkoliv se může jevit jako nepříjemné a hodnocení se zprvu ostýchali, ukázalo se, že pokládají takové věcné otázky a vyjadřují takové názory, které by se obávali v rámci kolektivu a pracovního procesu vyslovit. Tak měl i hodnocený možnost získat zpětnou vazbu na jeho přístup k zaměstnancům a pracovní výkon. Často se objevilo i poskytování zpětné vazby „shora dolů“ - průběžné hodnocení pracovního výkonu a plnění výkonnostních a kvalitativních norem.

Výsledky vyvozené ze zmíněných zpětných vazeb, stejně jako hodnocení pracovního výkonu, nemají přímý vliv na odměňování pracovníků odbytu. Ti všichni však mají výkonnostní složku mzdy - například pracovníci obsluhy mají podíl na tržbě, ti na úseku recepcie jsou zas odměňováni procentem z crossellingu a upsellingu. Tyto nástroje nebyly implementovány od samého počátku, vedoucí jednotlivých středisek však konstatovali zjevný nárůst tržby po jejich zavedení, stejně jako zvýšení procenta spokojenosti u zaměstnanců. Tyto skutečnosti bylo možné zaznamenat v odpovědích v rámci analýzy klimatu ve společnosti, která se provádí jednou ročně mezi všemi zaměstnanci.

4.3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je ve společenských vědách metodou standardizovaného vědeckého výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), jež lze vyjádřit čísly. Tyto proměnné mohou vznikat buď měřením nebo častěji škálováním samotnými respondenty, např. od 1 do 10 (Řeznáková, 2007). Výsledky jsou pak zpracovány - obvykle pomocí statistických metod - a nakonec interpretovány. Kvantitativní výzkum oproti kvalitativnímu vyžaduje větší soubory dat a vyšší počet dotazovaných, jeho závěry jsou více reprezentativní, méně závislé na názorech a schopnostech respondentů a vedou tak k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Ty bývají z hlediska interpretace naopak náročnější.

4.3.2.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zdali a v jaké míře se používá v hotelnictví v České republice proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jak na tento proces pohlížejí sami pracovníci a jaké případné změny v něm by uvítali.

Výzkumný soubor

Základní soubor tvořilo 4612 hotelů, tedy celkový počet všech hotelů v Česku v roce 2012 (dle údajů ČSÚ), výběrový soubor pak 776 hotelů, které byly vybrány náhodně tak, aby jejich počet odpovídal jejich obsazení v rámci klasifikačního složení v základním souboru (například aby počet tříhvězdičkových hotelů v rámci výběrového souboru plně odpovídal procentnímu zastoupení v základním souboru a obdobně). Dotazníků bylo nakonec vyplněno 253.

Výzkumná procedura

Metodika sběru dat

V období od 1. ledna do 30. listopadu 2012 byl proveden výzkum, jehož cílem bylo zjistit, do jaké míry se využívá řízení pracovního výkonu v jednotlivých organizacích, jaký je názor

pracovníků na používání tohoto nástroje a jejich požadavky na změny v něm. Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření v českém jazyce. Dotazník obsahoval pět identifikačních otázek a dalších dvanáct souvisejících přímo s názorem respondenta na řízení pracovního výkonu zaměstnanců v jeho hotelu a jeho představou o jeho možné evaluaci. Všechny byly konstruovány jako uzavřené a polootevřené, přičemž otevřený typ otázek nebyl v dotazníkovém šetření použit, protože je složité následně odpovědi statisticky vyhodnotit.

Vzor dotazníku je uveden v příloze 2.

Metodika zpracování dat

Dotazník, přístupný online, byl vypracován v programu LimeSurvey (internetové aplikaci určené k tvorbě a vyhodnocení dotazníků, provozované Českou zemědělskou univerzitou v Praze) a odkaz na něj byl rozeslán na kontaktní maily členů asociací s průvodním dopisem, ve kterém byli požádáni o další redistribuci na všechny zaměstnance a personální vedoucí. Respondenti, jejichž totožnost zůstala anonymní, mohli k dotazníku přistupovat opakovaně a průběžně své odpovědi ukládat. Jakmile ho však kompletně vyplnili a odeslali, nemohli se již do dotazníkového šetření znovu přihlásit. Touto cestou bylo zamezeno redundanci dat, kdy by jeden respondent vyplnil více dotazníků. Data byla vyhodnocena pomocí nástrojů deskriptivní statistiky na základě absolutních a relativních četností a testů pro měření závislostí mezi kvalitativními znaky. K vyhodnocení dat byla opět použita aplikace LimeSurvey a program MS Excel 2010.

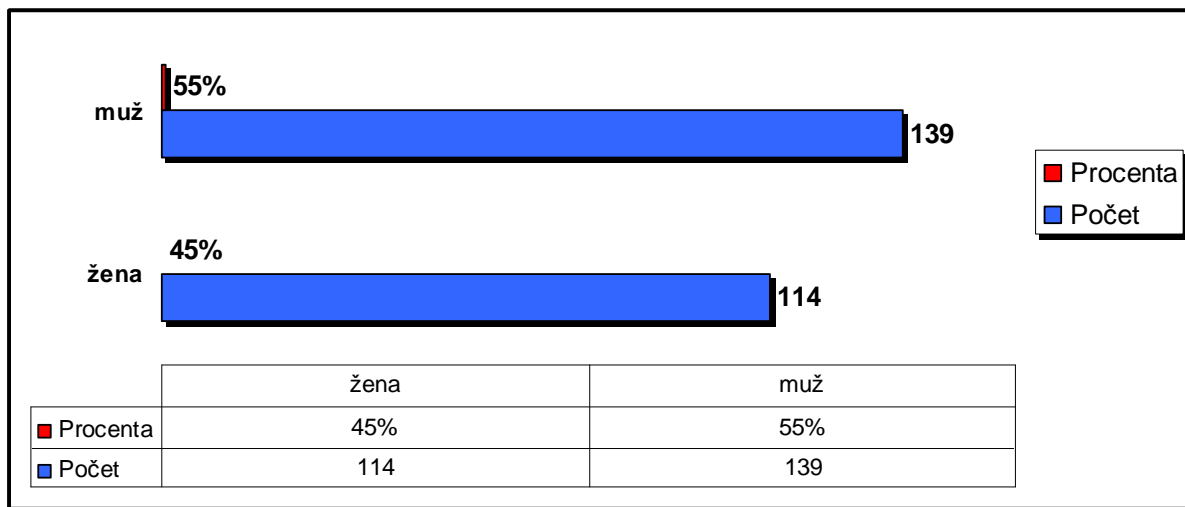
Výsledky výzkumu

V této části disertační práce jsou uvedeny kvantifikace a rozbory a hodnocení všech odpovědí z předložených dotazníků

Jak demonstruje graf 1 a 2, výzkumný soubor tvořilo 55 % mužů a 45 % žen, přičemž nejvíce zastoupeni byli jedinci ve věku mezi 30 a 40 lety (39 %) a v produktivním věku mezi 20 a 30

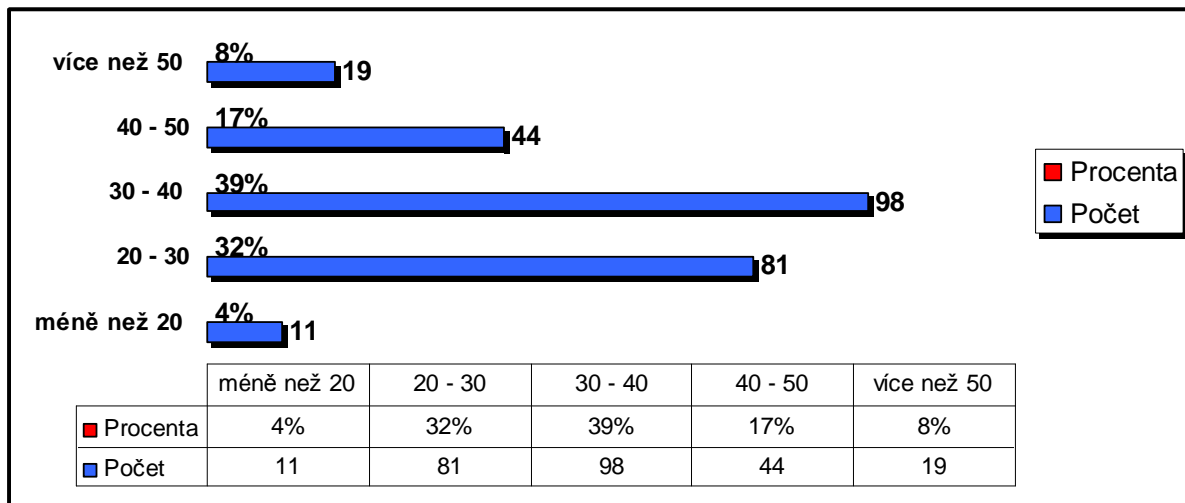
lety (32%) . Dalších 17% respondentů spadalo do věkové skupiny 40 až 50 let. Nejméně zastoupenou skupinu (4 %) tvořili zaměstnanci mladší 20 let.

STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE POHLAVÍ



Graf 1. Struktura respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování).

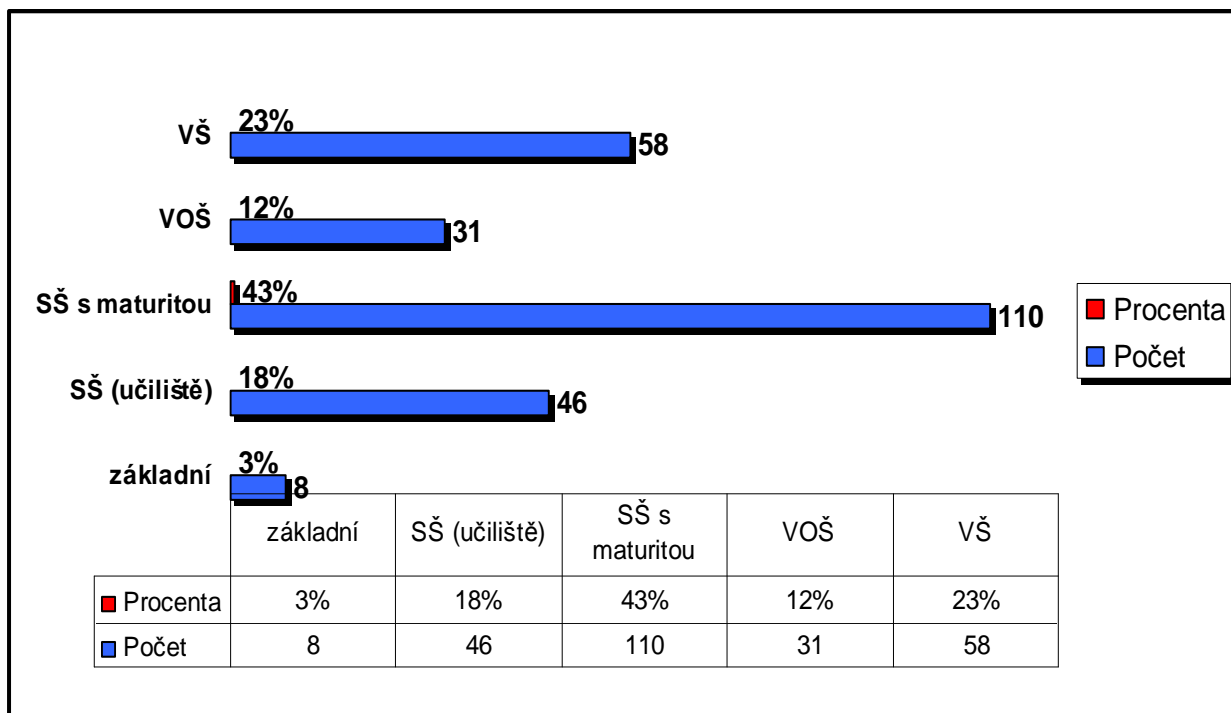
STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE VĚKU



Graf 2. Struktura respondentů podle věku (vlastní zpracování).

Z výše uvedeného počtu respondentů dosáhlo nejvíce středoškolského vzdělání s maturitou (43 %), středoškolského (18 %) a vyššího nebo vysokoškolského vzdělání (35%). Pouhých 8 respondentů uvedlo základní vzdělání (viz graf 3).

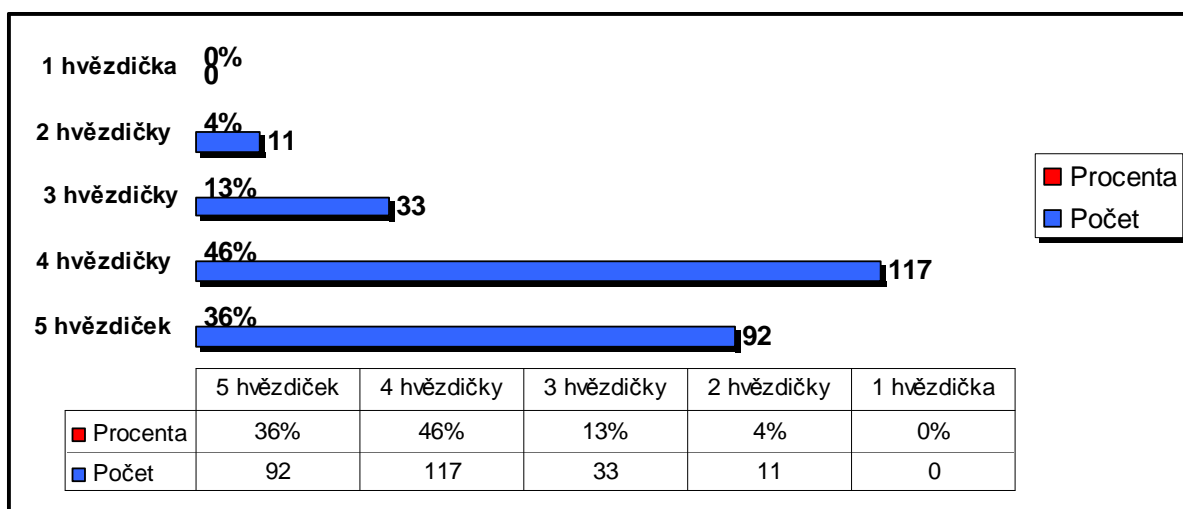
STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE VZDĚLÁNÍ



Graf 3. Struktura respondentů podle vzdělání (vlastní zpracování).

Téměř polovina (46%) respondentů pracovala v hotelu druhé nejvyšší kategorie, tedy ve čtyřhvězdičkovém zřízení. Další silně zastoupenou skupinu tvořili respondenti pracující v pětihvězdičkových hotelích (36%). Tato skutečnost je zřejmě ovlivněna možností přístupu zaměstnanců k IT technologii a elektronické verzi dotazníku a existencí strukturovanějšího a profesionálnějšího oddělení lidských zdrojů, které dokázalo personálu lépe osvětlit význam daného dotazování, v organizacích vyšší kategorie. Pouze 13 % respondentů pracovalo v tříhvězdičkovém hotelu, v dvouhvězdičkovém (viz graf 4).

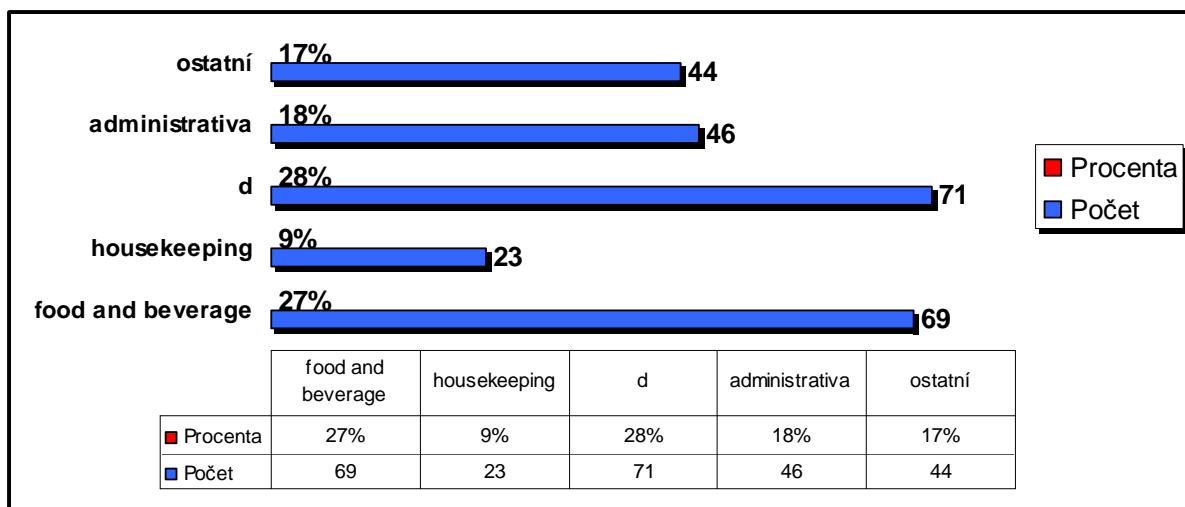
STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE KATEGORIE HOTELU



Graf 4. Struktura respondentů podle kategorie hotelu (vlastní zpracování).

Většina respondentů (56 %) pracovala v odděleních souvisejících s odbytem – na recepci (front office) a ve stravovacím úseku (food and beverage), dalších 18 % respondentů v administrativě (vedení, účetní a obchodní oddělení), téměř stejné množství (17 %) pak na jiném nespécifikovaném úseku (technické, nákupní a právní oddělení). Pouhých 9 % odpovídajících bylo zaměstnáno z oddělení úklidu (housekeeping), jak demonstruje graf 5.

STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE PRACOVIŠTĚ



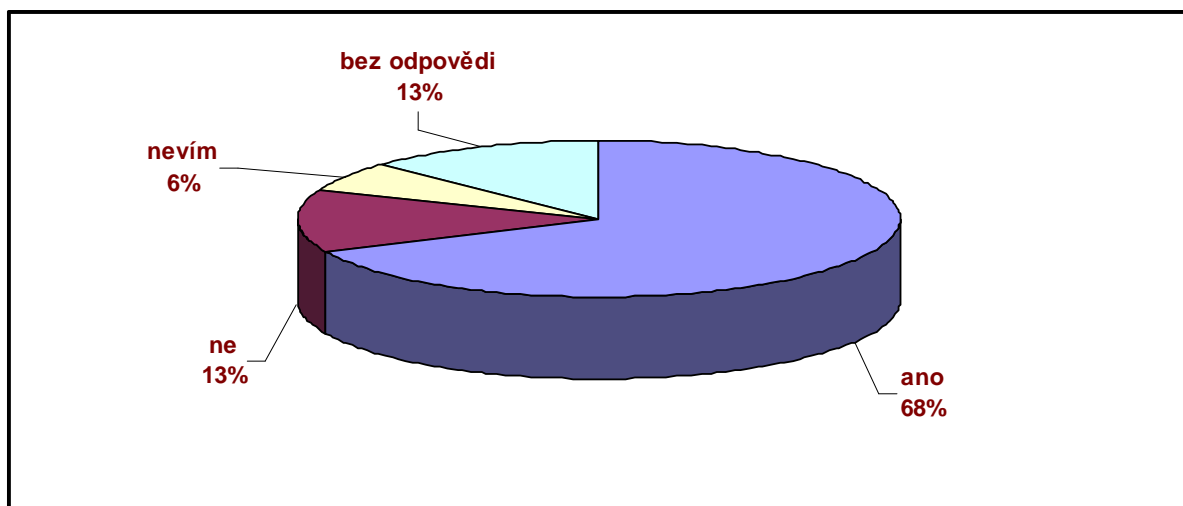
Graf 5. Struktura respondentů podle pracoviště (vlastní zpracování).

Výsledky z identifikačních otázek vypovídají o tom, že v hotelnictví pracují převážně lidé ve věku mezi 20 do 40 lety s převažujícím středoškolským úplným vzděláním, kteří jsou zaměstnání především v pěti- a čtyřhvězdičkových hotelích na, a to nejčastěji na pracovištích souvisejících s odbytem jako je recepce a oddělení stravování.

Otázka č. 1. Provádí se ve Vašem podniku hodnocení zaměstnanců, alespoň jedenkrát za rok?

Na tuto otázku odpovědělo 68 % respondentů kladně, 6% si nebyla jista (6 %) a ve 13% případech byla odpověď negativní či vůbec žádná (viz graf 6).

ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ



Graf 6. Roční hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování).

Vysoký procentuální podíl kladných odpovědí je zcela jistě pozitivním výsledkem. Očekávání, že vedoucí v ubytovacích zařízeních pracovní výkon budou hodnotit, projevilo kolem 50 % dotázaných. Je znát, že si význam řízení pracovního výkonu začíná uvědomovat stále více zaměstnavatelů, kteří zjišťují, jak je důležitá vzájemná komunikační interakce mezi pracovníky a jejich nadřízenými.

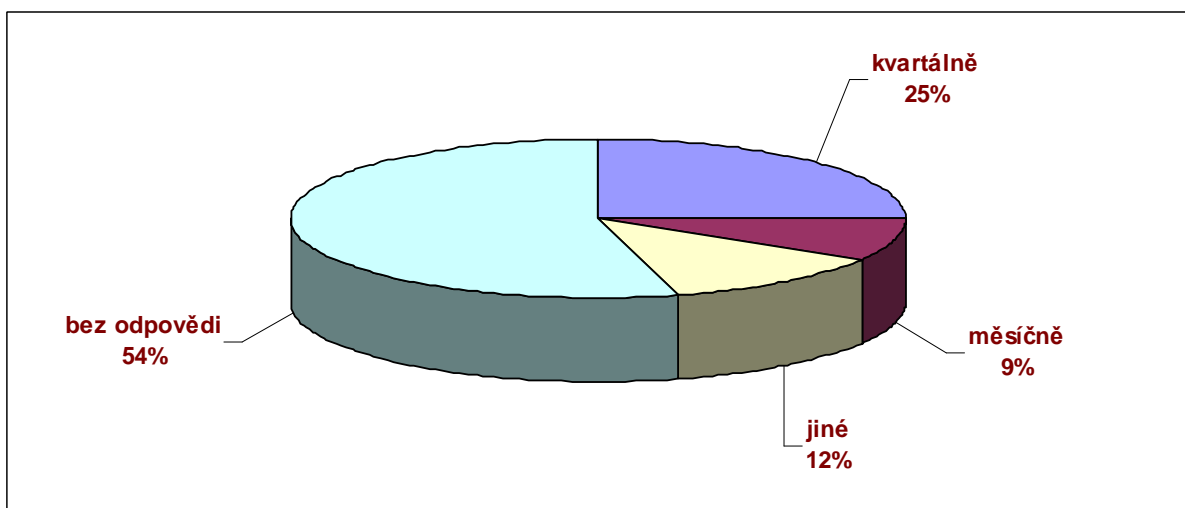
Dotazníky však odhalily i nedostatky, které představují odpovědi záporné a také ty, které vypověděli o skutečnosti, že mnozí pracovníci vůbec netuší, zda se u nich hodnocení provádí či nikoliv. Za negativní může být považováno i zjištění, že i když k hodnocení zaměstnanců personální manažery dochází, zpravidla už poté neexistuje návaznost na další procesy v rámci řízení pracovního výkonu, a to plán rozvoje, vzdělávání a odměňování na základě dosažených výkonů.

Otázka č. 2. Pokud se u Vás provádí i častější hodnocení pracovníků, uveďte, v jakých intervalech.

Celá čtvrtina respondentů, u nichž se hodnocení zaměstnanců provádí, odpověděla, že probíhá v kvartálních intervalech, 9 % pracovníků pak absolvuje měsíční hodnocení. Z celkového

počtu zúčastněných nadpoloviční většina (54 %) absolvuje roční či žádné hodnocení, jak vypovídá graf 7.

JINÁ ČETNOST HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NEŽLI ROČNÍ



Graf 7. Jiná četnost hodnocení pracovníků nežli roční (vlastní zpracování).

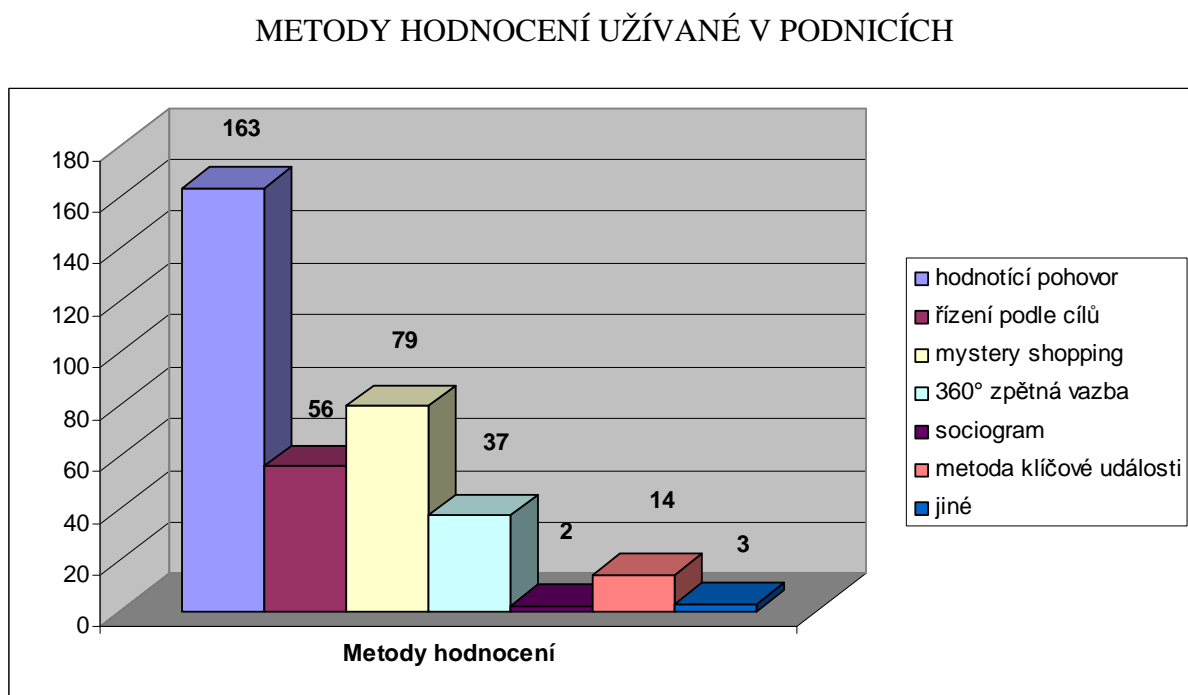
Ze zaměstnanců hotelů, v nichž se hodnocení provádí, uvedla téměř polovina (46 %) frekvenci vyhodnocení pracovního výkonu kratší než roční. Hodnocení probíhá dle výsledků výzkumu nejčastěji kvartálně měsíčně a jeho závěry se zpravidla ani nezaznamenávají do předem určených formulářů či archů - přistupuje se k němu spíše jako k revizi stávajícího stavu s funkcí zpětné vazby danému pracovníku, aby věděl, zda plní či neplní na počátku zadané cíle a plány.

Někteří respondenti uvedli i jiné intervaly hodnocení pracovníků v jejich hotelech - nejčastěji půlroční, týdenní, hodnocení po zkušební době, při snížení pracovního výkonu či různém výročí, ale také hodnocení nepravidelné. Větší část respondentů tuto otázku nezodpověděla, což může znamenat, že se v jejich organizacích hodnocení neprovádí vůbec (dle závěrů vyplývajících z odpovědí na předešlou otázku u 13 % zúčastněných) nebo že se u nich praktikuje zaběhnutý systém hodnocení pracovníka jedenkrát ročně.

Vzhledem k dynamické povaze oboru hotelnictví a turbulentnímu vývoji v posledních letech se doporučuje provádět hodnocení pracovníků minimálně dvakrát ročně s kvartální revizí výsledků. Roční hodnocení je přímo žádoucí.

Otázka č. 3. Jaké metody hodnocení se ve Vašem podniku užívají?

V hotelnictví dle respondentů (163) mezi technikami určenými k hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu převažuje hodnotící pohovor. Druhým nejpoužívanějším nástrojem je mystery shopping. Poměrně často se používá též technika řízení podle cílů nebo 360° zpětná vazba (viz graf 8).



Graf 8. Metody hodnocení užívané v podnicích (vlastní zpracování).

Hodnotící pohovor neboli interview mezi nástroji hodnocení používaných ve sledovaných organizacích jasně převažuje, jak demonstruje výše uvedený graf. Důvodem je jasnost, jednoduchost a srozumitelnost této techniky, a to pro obě strany. Význam hodnotícího

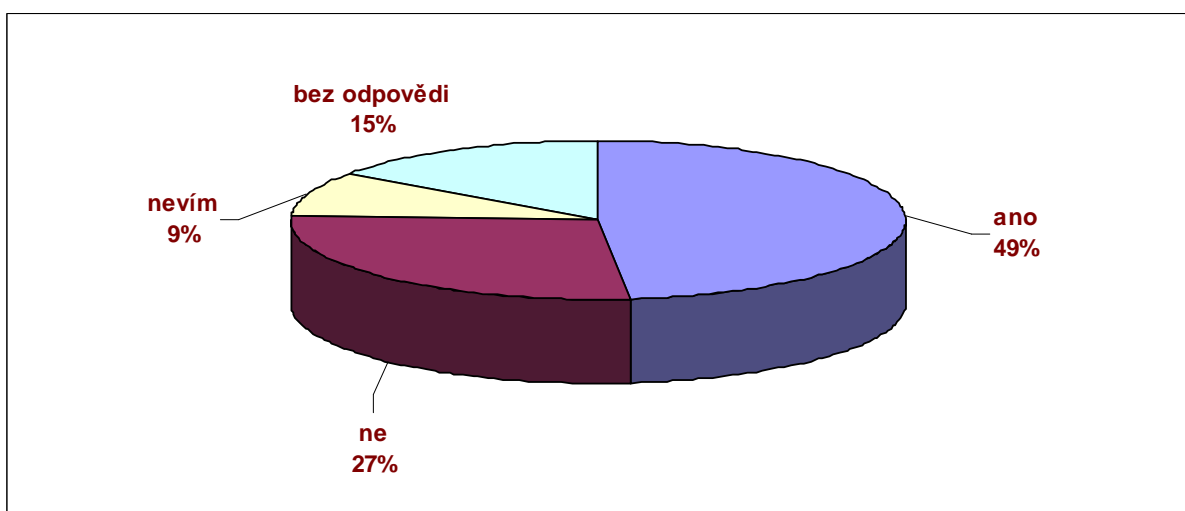
pohovoru spočívá v tom, že je možné jej jednoduše použít i jako referenční podklad při žádosti o nové pracovní místo v daném oboru.

Druhým nejpoužívanějším nástrojem je dle respondentů mystery shopping. Ten se využívá v hotelnictví zejména v oblastech, kde jsou poskytovány služby koncovým zákazníkům. Efektivita této metody je vysoká. Za poměrně krátký čas a za použití minimálních nákladů je možné podat zprávu o momentálním pracovním výkonu daného pracovníka. Výhodou mystery shoppingu je zejména jeho nestrannost a objektivnost, nevýhodou pak neschopnost rozpoznat pouhé momentální pochybení zaměstnance od nízkého pracovního výkonu.

Otázka č. 4. Je součástí hodnocení pracovníků i stanovení osobního plánu a cílů na další období?

Na tuto otázku odpovědělo 49 % respondentů kladně, 36 % dotazovaných záporně či si začleněním stanovení osobního plánu a cílů do hodnocení nebylo jisto. Celkem 15 % zúčastněných odpověď nevyplnilo (viz graf 9) - toto procento odpovídá počtu těch, u nichž se hodnocení pracovníků neprovádí.

OSOBNÍ PLÁN JAKO SOUČÁST HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ



Graf 9. Osobní plán jako součást hodnocení pracovníků (vlastní zpracování).

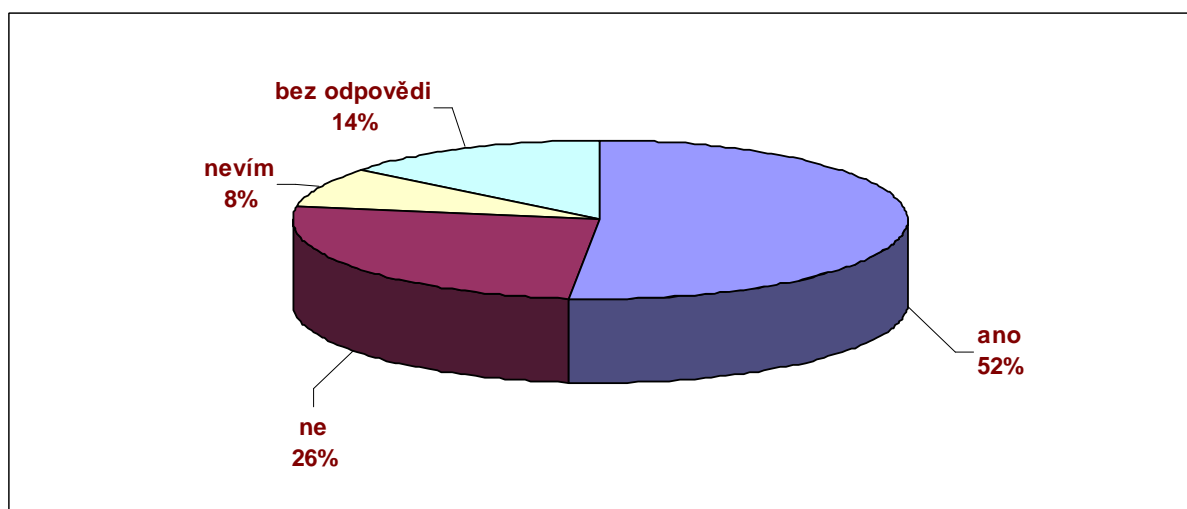
Téměř polovina respondentů označila plán osobního rozvoje a cílů za součást hodnocení probíhajícího v jejich organizaci, což je pozitivní zjištění, neboť pouhé hodnocení pracovního výkonu je jen statickým konstatováním minulého stavu s absencí stanovení nových cílů pro další hodnotící období a doporučení do budoucna. Bez této logické kontinuity není možné, aby se pracovník dále vyvíjel, zlepšoval nebo odstraňoval vzniklé problémy a dosavadní nedostatky, což ve výsledku znamená, že nemůže dojít k jeho sladění se zadanými cíli celé společnosti.

Na druhou stranu v grafu procentuálně převládá množství negativních, nejasných či nulových odpovědí na danou otázku. Varující je, že si minimálně 27% pracovníků v hotelnictví nestanovuje cíle do budoucna v rámci společnosti či osobního rozvoje, což jen potvrzuje výstupy ze semistandardizovaných rozhovorů, které odhalily, že dochází pouze k hodnocení zaměstnanců bez dalšího vytyčení cílů a následného odměňování na základě dosažených výsledků.

Otázka č. 5. Poskytujete nadřízeným v průběhu roku zpětnou vazbu na plnění stanovených cílů a plánů?

Z grafu 10 je patrné, že většina respondentů (52 %) svým nadřízeným zpětnou vazbu o plnění stanovených cílů a plánů poskytuje, 26 % tak nečiní a 8 % zúčastněných to není schopno určit. Celkem 14 % respondentů na tuto otázku, podobně jako na tu předchozí, neodpovědělo.

POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY NADŘÍZENÝM



Graf 10. Poskytování zpětné vazby nadřízeným na plnění cílů (vlastní zpracování).

Z odpovědí na danou otázku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů poskytuje svým nadřízeným zpětnou vazbu na plnění těch cílů a plánů, jež byly stanoveny při hodnocení jejich pracovních výkonů. Zjišťování zpětných vazeb mezi nadřízeným a jeho pracovníky při plnění stanovených úkolů je velmi důležité. Umožňuje odhalit, zda pracovní výkony daného pracovníka směřují k vytyčeným cílům či nikoliv, zda je nutné v postupu vedoucím k jejich dosažení něco změnit či zda by bylo vhodné, aby si daný jedinec doplnil vzdělání v určité oblasti. Tento dynamický proces představuje „hnací motor“ vývoje nejen jednotlivých pracovníků, ale i pracovního kolektivu jako takového.

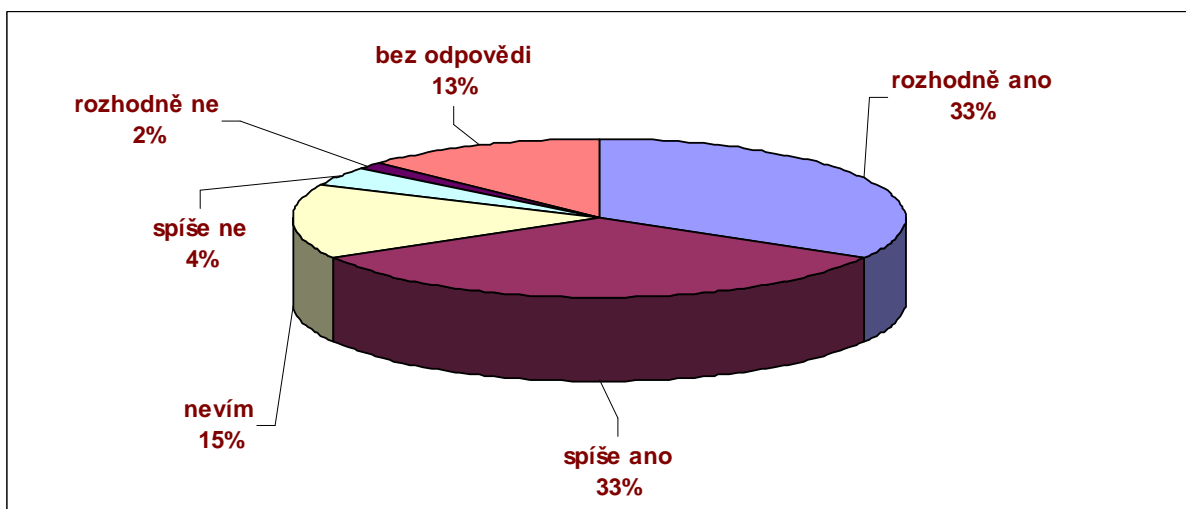
Výzkum odhalil nedostatky v této fázi řízení pracovního výkonu u celé čtvrtiny respondentů: v případech, kdy si pracovník není jistý, jestli jeho výkony směřují správným směrem či naopak, dochází k porušení vzájemné kontinuity celého procesu. Dalších 8 % pracovníků nebylo schopno posoudit, zda svým nadřízeným zpětnou vazbu poskytuje či nikoliv. Se 14 % respondentů, kteří ponechali danou otázku bez odpovědi, se jedná celkem o 48% zúčastněných, kteří neposkytují vedení zpětnou vazbu týkající se jejich rozvoje. Tato skutečnost může vést v hotelnictví k fatálním následkům. Nabízení služeb pracovníkem, který neví, zdali jeho výkon odpovídá stanoveným požadavkům, může vzbudit nespokojenost u mnoha klientů. Ti se o své pocity rádi a ochotně dělí se svými blízkými a známými, což

může ve svém důsledku vést až k multiplikačnímu odlivu hostů (Bohdanowicz a Zientara, 2008).

Otázka č. 6. Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako efektivní řízení Vašeho výkonu?

Z výzkumu vyplývá, že celkem 66 % respondentů rozhodně/převážně vnímá hodnocení zaměstnanců jako součást efektivního řízení výkonu. Negativně se k této otázce stavělo 6 % pracovníků. Dalších 13 % respondentů ponechalo otázku bez odpovědi a 15 % se nedokázalo rozhodnout.

VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO EFEKTIVNÍHO PŘI ŘÍZENÍ VÝKONU



Graf 11. Vnímání hodnocení zaměstnanců jako efektivního při řízení výkonu (vlastní zpracování).

Z grafu 11 lze vyčíst, že téměř dvě třetiny respondentů (66%) vnímají nástroj hodnocení zaměstnanců jako efektivní. Z tohoto výsledku je zcela zřejmé, že si pracovníci uvědomují význam hodnocení jejich výkonů, a tak jako očekávají nehmotný nefinanční stimul představovaný ústní či písemnou pochvalou, tak očekávají i hodnocení jejich pracovních

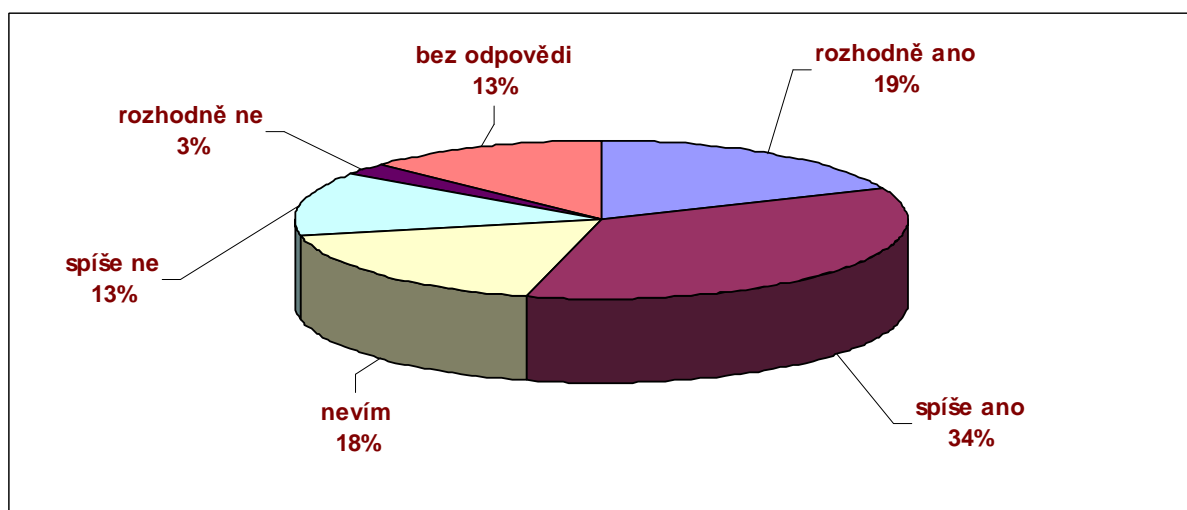
výkonů za určitý časový úsek (rok, měsíc a podobně). Přejít si slyšet názor na svůj pracovní výkon nejen z úst kolegů, ale i nadřízených, a to i případě bude negativní.

Negativní hodnocení je jedním z posledních záchytných bodů před propuštěním pracovníka (Davidson a jiní, 2011). Rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, aniž by mu byla poskytnuta příležitost k nápravě, je nekorektní. Pracovníci si většinou ani neuvědomují, že jsou jejich výkony nedostačující a že nesplňují požadované cíle. Právě hodnocení může daného zaměstnance povzbudit k lepším pracovním výsledkům. Dává možnost nadřízeným poukázat na to, co bylo na jejich práci, a zároveň upozornit, že v případě pokračování v předešlých výkonech může dojít k jejich propuštění.

Otázka č. 7. Jsou mzdová politika a systém odměňování ve Vašem podniku spravedlivé?

O zcela spravedlivé mzdové politice a systému odměňování v jejich podniku bylo přesvědčeno 19 % zaměstnanců. Dalších 34 % s tímto názorem spíše souhlasilo než nesouhlasilo. Zcela negativní byla 3 % odpovědí a 13 % zaměstnanců si myslelo, že mzdová politika v jejich organizaci je spíše nespravedlivá. Nerozhodných bylo 18 % odpovědí (viz graf 12).

SPRAVEDLNOST MZDOVÉ POLITIKY A ODMĚŇOVÁNÍ V DANÉM PODNIKU



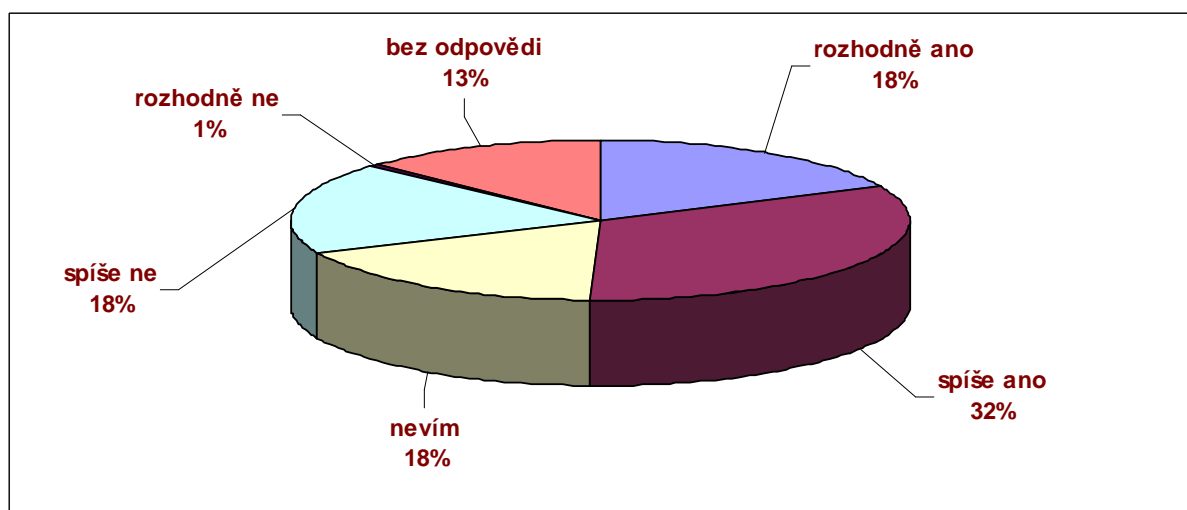
Graf 12. Spravedlnost mzdové politiky a odměňování v daném podniku (vlastní zpracování).

Ačkoliv jako spravedlivou vnímá svou mzdovou politiku nadpoloviční většina respondentů (53 %), je třeba se zamyslet nad procenty zaměstnanců domnívajících se, že systém odměňování v jejich podniku spravedlivý není, a těch, kteří si nejsou jisti ani jednou z možností. Jejich množství je varující. Spravedlnost mzdové politiky a systému odměňování, jenž musí být srozumitelný, transparentní a zároveň i motivující, je jedním ze základních požadavků na funkčnost organizací a jejich politik. Systém

Otázka č. 8. Je pro Vás mzdová politika a systém odměňování ve Vašem podniku motivující?

Tato otázka se podobá té předcházející, a proto bylo i procentuální zastoupení odpovědí na ni velmi podobné, jak demonstruje graf 13. Přesná polovina zaměstnanců uvedla, že je pro ně mzdová politika rozhodně (18 %) nebo spíše (32 %) motivující., 19 % tuto skutečnost popřelo. Dalších 18 % dotazovaných si odpovědi nebylo jisto. Celých 13 % respondentů ponechalo otázku nezodpovězenou.

MOTIVACE MZDOVÉ POLITIKY A ODMĚŇOVÁNÍ V DANÉM PODNIKU



Graf 13. Motivace mzdové politiky a odměňování v daném podniku (vlastní zpracování).

Jak již bylo řečeno v úvodu, obdobné zastoupení odpovědí u této a předešlé otázky není náhodné. Ačkoliv se může zdát, že jsou totožné, není tomu tak. Systém odměňování by měl být vždy spravedlivý a transparentní - každý jedince by měl dopředu znát a vědět, jakou odměnu si za svůj výkon zaslouží a v jaké výši ji lze očekávat. Otázkou však je, nakolik je pro něj tento systém i motivující. I když pracovník získá v rámci spravedlivého rozdělování honorářů vyšší odměnu za to, že je pro společnost větším přínosem než jeho kolega, nemusí automaticky považovat tento systém hodnocení za dostatečně motivující pro to, aby v dobrém pracovním výkonu pokračoval. Důležité je, zda jej daný systém odměňování a mzdová politika nutí k tomu, abych svůj výkon dále zlepšoval a snažil se o seberealizaci a osobní rozvoj, který mu nakonec pomůže splnit stanovené cíle. Pokud ano, je daná mzdová politika zárukou plnění podnikových cílů.

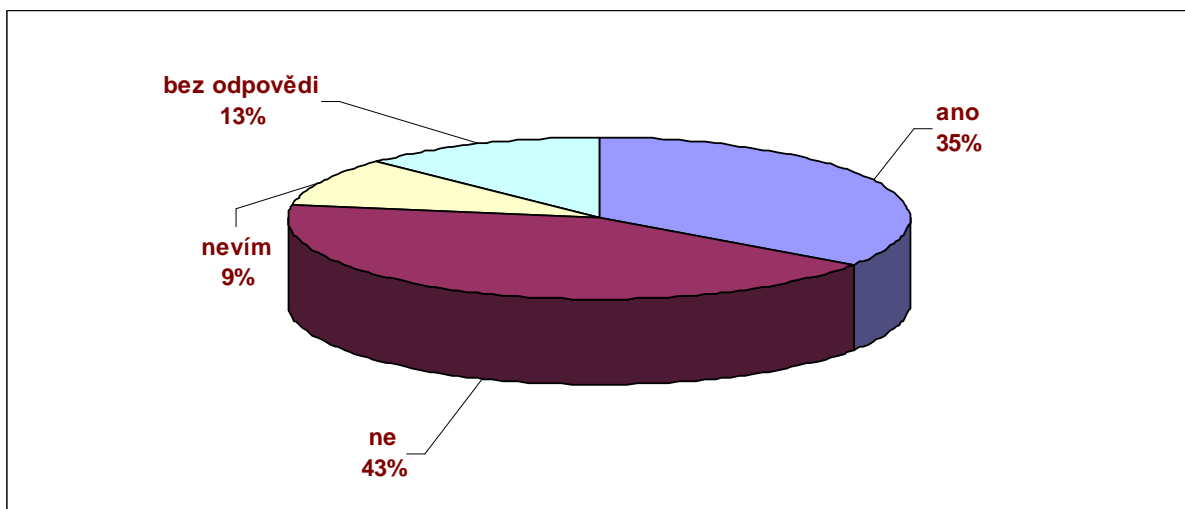
O tom, že to tak funguje i v reálném světě, je přesvědčeno 50 % pracovníků (18 % rozhodně, ostatní spíše). Uvedené 1 % respondentů domnívajících se, že jejich systém hodnocení rozhodně motivující není, patrně zastupuje zaměstnance plánující ukončení pracovního poměru a hledání si nového pracovního místa. Ostatní respondenti, kteří odpověděli spíše ne (18 %) nebo si odpovědí nebyli jisti (18 %), se buď na změnu pracovního místa připravují, ale čekají na „dobrou“ nabídku, nebo nutně potřebují příjem, aby zabezpečili sebe či rodinu. Do

této skupiny mohou spadat i pracovníci, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou, ale pozitivně vnímají jiné faktory na svém pracovišti – prestiž společnosti, dobrý kolektiv, zaměstnanecké výhody a podobně.

Otázka č. 9. Jste odměňováni také na základě Vašich individuálních výsledků?

Z celkového počtu 253 respondentů bylo celých 35 % odměňováno na základě individuálních výsledků prostřednictvím takzvané výkonnostní odměny, 43 % pak nikoliv. Téměř jedna desetina respondentů si odpověď nebyla jista. Celých 13 % respondentů danou otázku nezodpovědělo.

ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ INDIVIDUÁLNÍCH VÝSLEDKŮ



Graf 14. Odměňování na základě individuálních výsledků (vlastní zpracování).

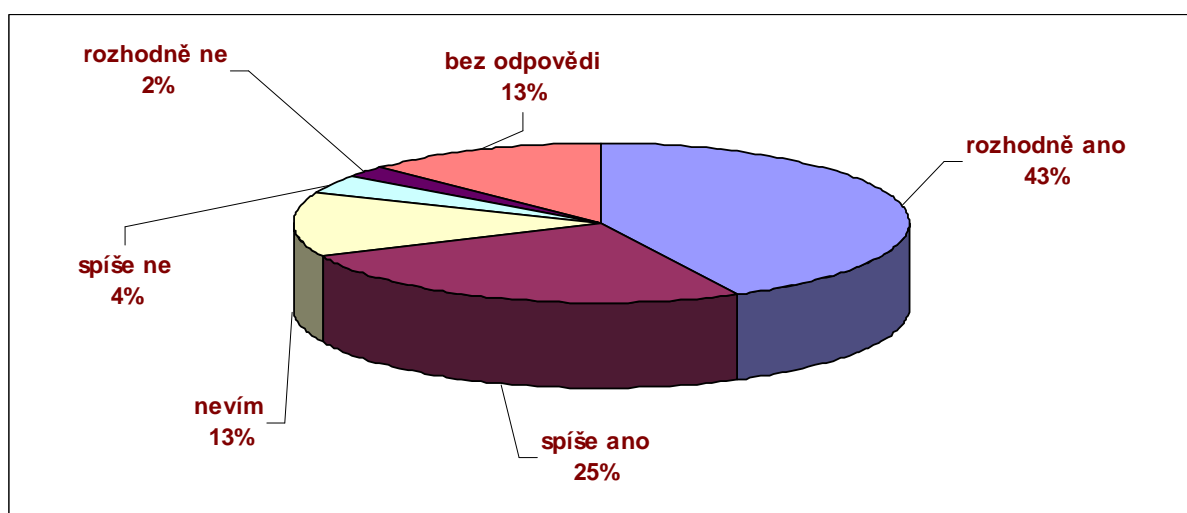
Výkonnostní odměna by měla být při aplikování procesu řízení pracovního výkonu prioritní záležitostí. Jak už ze samotného jejího názvu vyplývá, odměňování probíhá na základě výkonu daného pracovníka, což je z pohledu managementu, ale i ze strany zaměstnanců požadovaným cílem. Vedení společnosti vyžaduje, aby podřízení neustále zvyšovali svůj výkon, a ti, pokud tento požadavek akceptují, chtějí být odměňováni dle dosažených výsledků.

To platí samozřejmě i v oblasti hotelnictví. Zejména zaměstnanci na úseku odbytu (recepce, restaurace) disponují škálou možností, jak „přinutit“ klienta, aby v organizaci utratil mnohem větší obnos peněz než původně zamýšlel. Částečnou, avšak nenárokovou odměnu v tomto případě představuje spropitné, jež se zpravidla poskytuje v určitém procentu z celkové placené částky a jež může personál částečně motivovat k tomu, aby se k hostům choval co nejlépe. Zaměstnavatelé se často domnívají, že přenesením břemena odměny na zákazníka přinutí pracovníky k lepším výkonům a zároveň si nezvýší mzdové náklady. A právě tato skutečnost ovlivnila výsledky šetření, kdy celých 43 % respondentů uvedlo, že není na základě svých výkonů (ze strany podniku) odměňováno.

Otázka č. 10. Byli byste pro zavedení podílové formy mzdy (participace na tržbě)?

Na předešlou otázkou navazuje otázka č. 10, která zkoumá, zdali by respondenti uvítali podílovou formu mzdy. „Rozhodně“ nebo „spíše ano“ odpovědělo 68 % zaměstnanců. Tuto formu odměňování zamítlo 6 % pracovníků v hotelnictví a 13 % na danou otázku nedokázalo odpovědět.

PREFERENCE PODÍLOVÉ FORMY MZDY



Graf 15. Preference podílové mzdy (vlastní zpracování).

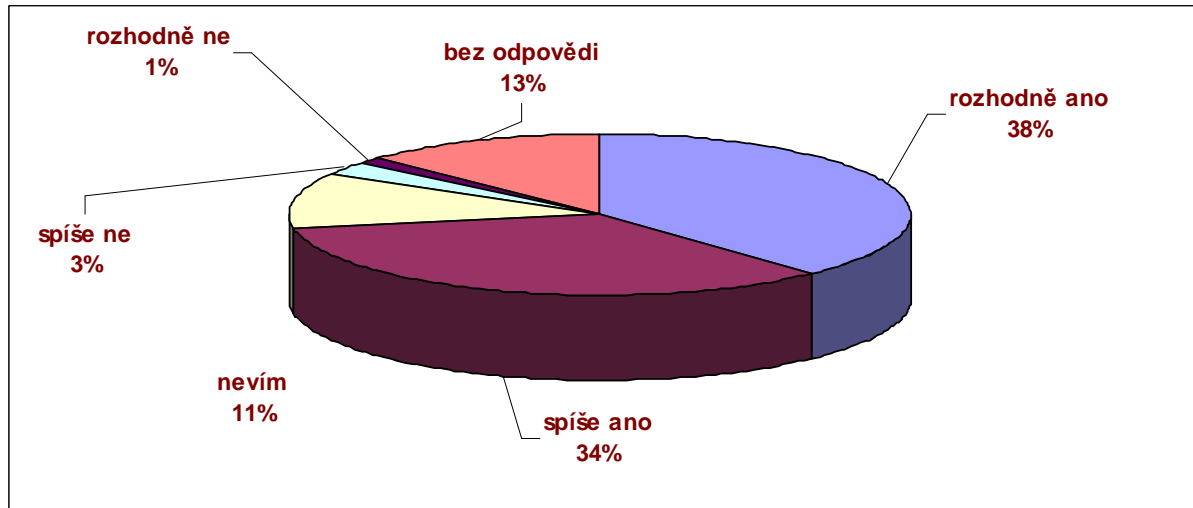
Výsledky analýzy odpovědí na otázky 9 a 10 spolu úzce souvisí. Jak už bylo předloženo, pouhých 35 % pracovníků v hotelnictví je odměňováno na základě výkonů, ačkoliv je to z povahy jejich práce žádoucí jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnanců, což nakonec potvrzují i výsledky výzkumu. Dvě třetiny pracovníků by si být odměňováno na základě jimi dosažených výkonů přálo. Preferují tedy podílovou formu mzdy, neboli participaci na tržbě. Důvody byly již popsány u výše vyhodnocené otázky: pracovníci ví, že dokážou pomocí svých schopností, znalostí, prodejních technik a kvality služeb prodat zákazníkovi jiné či dražší zboží, i ve větším množství, než původně zamýšlel koupit. A očekávají, že budou za svou snahu adekvátně odměněni.

Díky výše zmíněným závěrům systém podílové mzdy odmítlo pouze 6 % dotazovaných. Uvedených 13 % respondentů nedokázalo otázku zodpovědět, a to pravděpodobně z důvodu neznalosti principu poskytování participace či preference klasického způsobu odměňování formou časové mzdy. Z toho lze usoudit, že těmto zaměstnancům s největší pravděpodobností nezáleží na tom, jakých výkonů dosáhnou, prioritní je pro ně obdržet za odpracovaný časový úsek dohodnutou mzdu.

Otázka č. 11. Byli byste pro zavedení i jiné formy odměňování dle výkonu, než je participace na tržbě?

Jiné formy odměňování představují zpravidla kombinaci klasické mzdy s osobním ohodnocením nebo výkonnostním příplatkem, jímž je možné ohodnotit na základě dosažených výkonů každého jednotlivého pracovníka. Rozhodně by je uvítalo 38 % respondentů, 34 % by ji spíše preferovalo. Jiné formy odměňování odmítla pouhá 4 % respondentů, 11 % dotazovaných se nedokázalo rozhodnout a 13 % dotazníků zůstalo v případě této otázky opět bez odpovědi (viz graf 16).

PREFERENCE JINÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ DLE VÝKONU



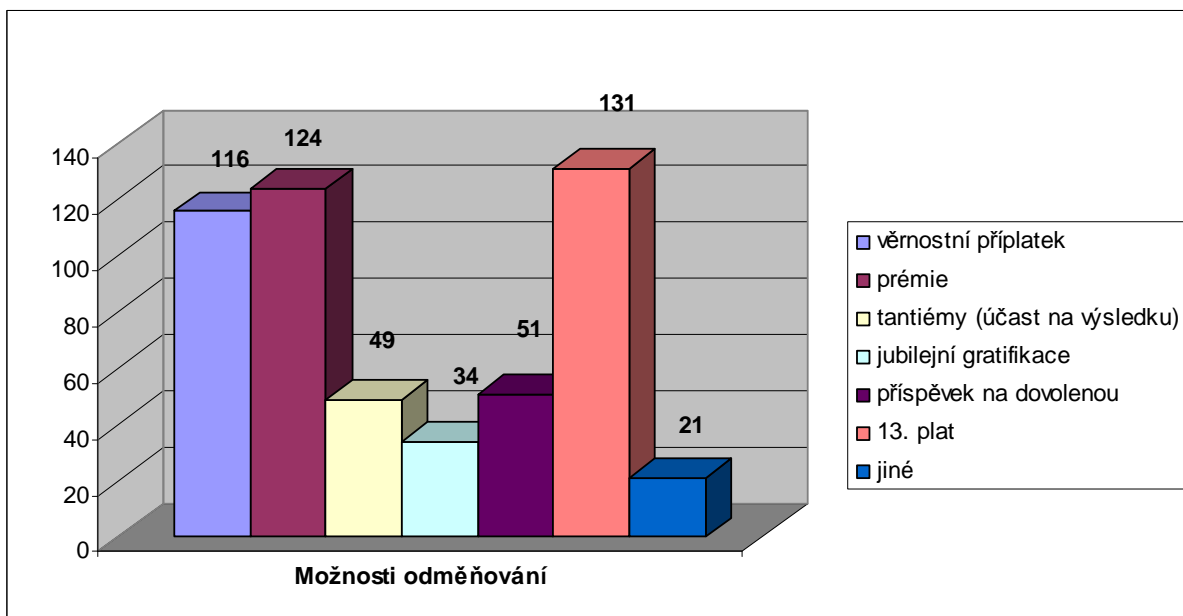
Graf 16. Preference jiné formy odměňování dle výkonu (vlastní zpracování).

Jelikož většina respondentů preferovala odměňování prostřednictvím podílové mzdy, jak prozradil výzkum u předešlé otázky, daly se obdobné výsledky očekávat i u této: celých 72 % všech dotazovaných by uvítalo jinou formu odměňování dle výkonu než je klasický podíl na tržbě, a to proto, že by většina pracovníků v oblasti hotelnictví byla ráda odměňována na základě svých individuálních nebo týmových výkonů. Vyšší preference nežli u předešlého případu je způsobena pravděpodobně skutečností, že si respondenti pod danými formami představují méně „rizikovou variantu“ odměňování dle výkonu. Participaci na tržbě považují za model nižší pevné mzdy, kdy na základě dosažených výkonů získají další finance. Nároky na ně rostou - je na ně vyvíjen neustálý tlak, aby zvyšovali své prodeje.

Otázka č. 12. Které další možnosti odměňování kromě smluvní mzdy byste uvítali?

Z variant dalších odměn si v rámci výzkumu 131 respondentů zvolilo 13. plat. Druhou nejpreferovanější odměnou byly prémie, na třetím místě pomyslného žebříčku se umístil se 116 odpověďmi věrnostní příplatek. Nejméně žádoucí byla jubilejní gratifikace a doplňkové formy odměňování.

DALŠÍ METODY ODMĚŇOVÁNÍ



Graf 17. Další metody odměňování (vlastní zpracování).

Pokud by si zaměstnanci v oblasti hotelnictví mohli ke své smluvní mzdě vybrat ještě další možnost odměňování, zvolili by roční odměnu, v Česku známou spíše jako 13. plat. Dalším velmi žádaným nástrojem jsou různé prémie představující nadstandardní odměny, jejichž výhodou je jejich variabilita. Velká část respondentů si zvolila odměnu v podobě věnostního příplatku - ke své mzdě by uvítali měsíční příplatek za věnost svému zaměstnavateli. Tento způsob odměňování byl v České republice často praktikován, dodnes je patrný v tarifních třídách různých profesí ve státní sféře a veřejných službách. Shodný počet dotazovaných preferoval poněkud překvapivě tantiémy a příspěvek na dovolenou, charakteristický spíše pro státní sféru a veřejnou službu, kde byl zabezpečován příplatkem z fondu FKSP. Nejméně voleným typem odměn byly jubilejní gratifikace, užívané spíše v zahraničí (Gursoy, 2008). Mezi jinými metodami odměňování figuroval v odpovědích nejčastěji příspěvek na penzijní pojištění, možnosti nákupu zaměstnaneckých akcií, nabídka firemní školky, prodejně-motivační soutěže, příspěvek na sport a vzdělávání či povinné spropitné.

Komparace výsledků dotazníkového šetření a řízených rozhovorů

Výsledky z dotazníkového šetření poskytly odpovědi na to, jak respondenti vnímají využitelnost a proces implementace procesu řízení pracovního výkonu v jejich hotelech. Kvalitativní výzkum prováděný především prostřednictvím řízených rozhovorů přinesl odpovědi na otázky týkající se zkoumané problematiky z pohledu zaměstnavatele, respektive vedení hotelů.

Srovnání výsledků dotazníkového šetření a řízených pohovorů dokumentujících přístup zaměstnanců a přístup top managementu k probírané problematice potvrzuje přesvědčení, že kvalitní řízení vede ke kvalitnějším výkonům. Prvořadým úkolem vedení podniku v rámci personálních činností by tedy mělo být zajištění implementace a následné kontinuity procesu řízení pracovního výkonu. Otázkou je, zdali k tomu ve skutečnosti dochází a které činnosti považují zaměstnanci a management za klíčové.

Výsledky šetření prokazují, že prvotní a jednu z klíčových činností v rámci řízení pracovního výkonu představuje hodnocení. Téměř dvě třetiny zaměstnanců se účastní hodnotícího pohovoru alespoň jedenkrát za rok, což potvrzují i zástupci managementu. Rozdíl spočívá ve vnímání jeho významu. Zaměstnanci na něj zpravidla nahlíží jako na součást povinných činností v rámci personalistiky, která většinou nemá dopad na jejich práci v průběhu dalšího hodnoceného období, zatímco management jej považuje za velmi důležitý. Skýtá mu možnost promluvit si se zaměstnancem, prodiskutovat jeho nedostatky či ho případně pochválit za pracovní přístup či výkon. V závěru hodnotících pohovorů jsou zaměstnanci stanoveny úkoly na další období, ale většinou dochází pouze k doporučení, ve kterých oblastech by se měl zlepšit, aniž by byl stanoven konkrétní plán školení či dílčí a hlavní cíle.

Stanovení osobního plánu rozvoje a cílů představuje další prvek procesu řízení pracovního výkonu. Nadpoloviční většina účastníků šetření uvedla, že jsou v rámci hodnocení upozorňováni na chyby, kterých se dopouštěli, a že jsou jim sdělovány oblasti, kde vykazují kvalitativní nebo kvantitativní nedostatky, popřela však, že by jim býval následně stanovován plán dalšího rozvoje a vzdělávání. A pokud ano, nedochází často v průběhu hodnoceného

období ke zpětné vazbě umožňující případné korekce stávajícího stavu. Ukázalo se také, že zaměstnanci vytykají managementu, že jsou stanovené cíle a plány rozvoje příliš obecné a aplikovatelné na celou skupinu zaměstnanců, nejsou tedy zaměřeny individuálně a zpravidla ani nereflktují osobní představy pracovníků.

Vysoký management však popisuje reálný stav věcí zcela odlišně. Zejména linioví manažeři považují dle svých výpovědí oblast osobního rozvoje za velmi důležitou. Oddělení lidských zdrojů neustále plánuje různá školení, vzdělávací kurzy a profesní workshopy. Tyto rozvojové programy mají pochopitelně svůj význam, bohužel však ne vždy reflektují na osobní potřeby zaměstnanců.

Při zhodnocení pohledů obou zainteresovaných stran na oblast odměňování lze dojít k závěru, že se jejich názory na ni zcela rozcházejí. Management se, jak prokázaly i četné studie, domnívá, že se význam odměňování na základě posouzení pracovního výkonu zbytečně přeceňuje. Ve většině hotelů, a to zejména těch, jež jsou součástí mezinárodních řetězců, nemá posouzení pracovních výsledků na odměňování přímý vliv - zaměstnanci zpravidla absolvují hodnocení pracovního výkonu, poté je některým i stanoven plán a cíle osobního rozvoje, na jejichž plnění však již jejich odměna nezávisí. Tento fakt má pak přímý dopad i na chování zaměstnanců. Ti si uvědomují, že ať cíle plní či ne, výsledky hodnocení jejich odměnu neovlivní a ta se nezmění. Důsledkem může být vznik indiferentního postoje zaměstnance k jakýmkoliv dalším stimulačním či personálním činnostem vedoucím ke zlepšení výkonu. Zaměstnanci zaujímají negativní postoj i k vlastnímu procesu hodnocení, protože dle nich probíhá bezúčelně. Namísto rostoucího a stále kvalitnějšího výkonu pak dochází k vytvoření demotivující pracovní atmosféry a v neposlední řadě i k poklesu pracovních výsledků.

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci projevují ochotu se neustále rozvíjet a zvyšovat svůj výkon za předpokladu adekvátní odměny, podílové či zásluhové, založené na jejich výsledcích. Management hotelů by se měl při dialogu s nimi pokusit nalézt společný konsensus týkající se způsobu a načasování implementace prvků řízení pracovního výkonu v organizaci. Jako inspirace může posloužit pátá kapitola, v níž jsou navržena nová řešení a předloženy nové možnosti zavedení těchto nástrojů do praxe.

4.3.2.2 *Statistické vyhodnocování*

Z odpovědí získaných při řízených pohovorech a dotazníkovém šetření lze snadno vyčíst názor a vnímání pracovníků na stav českého hotelnictví a jejich vnímání probírané problematiky, pro celkové dokreslení situace a posouzení spokojenosti zaměstnanců s její podobou je však nezbytné provést i analýzu vztahů mezi některými odpověďmi navzájem či mezi statusem respondentů. Pro ověření závislosti v kontingenční tabulce byl použit χ^2 test prokazující závislost. Vyhodnocována byla i síla závislosti, která udává, jak těsný je vztah proměnných (do hodnoty 0,20 velmi slabá závislost; 0,20 – 0,30 slabší závislost; 0,30 – 0,60 středně těsný vztah, 0,60 – 0,9 velmi těsný vztah a vyšší než 0,9 extrémně těsný vztah) a jaký má směr (kladný nebo záporný). Síla závislosti byla zjišťována pomocí Pearsonova a Cramerova kontingenčního koeficientu. K prezentaci bylo vybráno šest kontingenčních tabulek vyhodnocujících jednotlivé závislosti (viz příloha 3).

1) Závislost mezi proměnnou kategorií hotelu a prováděním hodnocení pracovníka

Prvním předmětem zkoumání je míra závislosti mezi statistickými znaky kategorií hotelu a prováděním hodnocení výkonu pracovníků s minimálně roční frekvencí. Tabulka uvedená v příloze 3 zobrazuje vztah mezi kvalitou, respektive kategorií hotelu, ve kterém respondenti pracují, a četností výskytu hodnocení výkonu pracovníků probíhajícího alespoň jedenkrát ročně. Z údajů v tabulce vyplývá, že se hodnocení pracovníků provádí zejména v hotelech vyšší kategorie, a že se snižující se úrovní hotelu výrazně klesá i četnost prováděných hodnocení. Tento závěr potvrzuje výsledky řízených rozhovorů, které ukázaly, že si management pěti- a čtyřhvězdičkových hotelů ubytovávajících „movitější“ klientelu dobře uvědomuje, jak je nutné zaměstnávat profesionální a vysoce motivovaný personál, který je schopen plně uspokojit všechny požadavky, se kterými hosté přicházejí, a že je schopen prostřednictvím hodnocení, potažmo řízením pracovního výkonu, ovlivnit další výkony jednotlivých zaměstnanců požadovaným směrem. Některé z českých hotelů nejvyššího standardu jsou navíc součástí mezinárodních hotelových řetězců, kde se procesy řízení pracovního výkonu zaváděly již v 80. letech 20. století. Poté, co se osvědčily, došlo k pokusům o jejich implementaci (s různými výsledky) i v České republice.

Dle níže uvedených kontingenčních koeficientů je možné konstatovat, že mezi úrovní hotelu a prováděním hodnocení pracovníků existuje středně silná závislost.

Cramer	0,376
Pearson	0,469

2) Závislost mezi proměnnou pracoviště a participace na tržbě

Další kontingenční tabulka ukazuje vztah mezi pracovištěm a zájmem respondentů na odměňování formou participace na tržbě. Ze vztahů mezi proměnnými je patrné, že o tento způsob odměňování, založený na podílu z tržeb, jichž je dosahováno, projevují největší zájem pracovníci z oddělení Food and Beverage a recepce, tedy departementů, které souvisí s odbytem v každém hotelu. Tito zaměstnanci jsou těmi, kdo generuje danou tržbu a může svým proaktivním chováním ovlivnit výši útraty hosta, čehož jsou si dobře vědomi. Proto by většina z nich podílovou mzdu, tedy takovou odměnu, jejichž výši může sama ovlivnit, vítala. Kontingenční koeficienty vyjadřují slabou závislost.

Cramer	0,202
Pearson	0,275

3) Závislost mezi proměnnou vzdělání a efektivitu hodnocení pracovníků

Vztah mezi úrovní vzdělání a efektivitou hodnocení pracovníků vypovídá o tom, že zaměstnanci s vyšším vzděláním vnímají efektivitu hodnocení rozhodně nebo spíše pozitivně. Tento výsledek bylo možno předpokládat. Je více než pravděpodobné, že jedincům s vyšším vzděláním pojmy jako hodnocení nebo řízení výkonu nejsou zcela cizí, a že si uvědomují důležitost vzájemné interakce, komunikace a poskytování zpětné vazby na plnění úkolů v pracovním procesu, faktorů, jež mohou zefektivnit výkon každého pracovníka. Výsledky však ovlivňuje i skutečnost, že celé dvě třetiny všech odpovědí na příslušnou otázku v rámci dotazníkové šetření „zněly ano“ a „spíše ano“, a fakt, že výzkumný soubor zahrnoval pouze nízký počet osob se základním vzděláním. Proto není možné zcela přesně určit míru závislosti mezi výší dosaženého vzdělání a vnímáním efektivitu hodnocení pracovníků, což potvrzují i kontingenční koeficienty vykazující velmi slabou závislost.

Cramer	0,150
Pearson	0,208

4) Závislost mezi proměnnou motivace odměňování a participace na tržbě

Po analýze vztahu mezi zmíněnými dvěma proměnnými je patrné, že i když zaměstnanci v hotelu považují jeho stávající systém a mzdovou politiku za rozhodně či spíše motivující, uvítali by možnost odměňování v podobě participace na tržbě. Respondenti, kteří nebyli schopni určit, zda vnímají jejich systém odměňování jako motivující či nikoliv, byli nepřekvapivě převážně pro zavedení modelu podílu na tržbě - pravděpodobně z důvodu očekávání vylepšení situace či prosté změny statutu quo. Pozitivním zjištěním, zejména pro zaměstnavatele, je zjištění, že pouze mizivé procento pracovníků vnímá jejich odměnu jako demotivující a zároveň nemá zájem o implementaci participace na tržbě v hotelu, kde jsou zaměstnáni. Mezi motivačním faktorem odměňování a participací na tržbě panuje dle kontingenčních koeficientů slabý vztah.

Cramer	0,259
Pearson	0,334

5) Závislost mezi proměnnou stanovování cílů a poskytování zpětné vazby na jejich plnění

Výzkum kromě jiného též ověřoval, zda v případě stanovení cílů a plánů osobního rozvoje pracovníka probíhá i zjišťování a poskytování zpětné vazby na jejich plnění. Jak již bylo zmíněno, osobní rozvoj a zejména zpětná vazba patří mezi nejdůležitější prvky v procesu řízení pracovního výkonu. Pouhé stanovení cílů bez další možnosti korekce či zjišťování stavu plnění výrazně snižuje efekt celého procesu a může mít i negativní dopad na samotný výkon pracovníka. Šetření vedlo ke zjištění, že polovina respondentů, u kterých je prováděno hodnocení pracovního výkonu alespoň jedenkrát za rok a zároveň se u nich stanovují cíle a plány osobního rozvoje na další období, bývá hodnocena na základě svých výsledků. Naopak téměř všichni respondenti, kterým cíle stanovovány nejsou, neposkytují (zcela logicky) zpětnou vazbu na jejich plnění. Přesto se objevilo několik respondentů, kteří uvedli, že poskytují zpětnou vazbu svým zaměstnavatelům, ačkoliv u nich neprobíhá hodnocení a následné stanovení cílů. Tito jedinci se pravděpodobně domnívali, že jsou dotazováni na poskytování zpětné vazby svým nadřízeným ohledně pracovního výkonu obecně.

Význam stanovení cílů a především pravidelné zpětné vazby neustále stoupá, což potvrdil nejen tento, ale i další výzkumy týkající se zkoumané oblasti. Z dané skutečnosti vyplývá, že by se linioví manažeři měli stále více soustředit nejen na hodnocení a odměňování, ale rovněž i na osobní rozvoj svých pracovníků, jenž bude nejen zvyšovat jejich dovednosti a schopnosti, ale povede prostřednictvím jejich rostoucího výkonu i k progresi dané společnosti. Kontingenční koeficienty vyjadřují středně silnou závislost.

Cramer	0,485
Pearson	0,566

6) Závislost mezi proměnnou provádění hodnocení a odměňování na základě hodnocení

Poslední kontingenční tabulka uvedená v příloze 3 zaznamenává, zda pracovníci, jejichž výkon je hodnocen, jsou zároveň odměňováni na jeho základě, a vypovídá o skutečnosti, že se tak děje pouze u třetiny respondentů. Další třetina nedostává výkonnostní odměnu podle svého pracovního výkonu a na základě jeho hodnocení. Poslední třetinu pak tvoří ti, kteří se k otázce nevyjádřili, nebo u nichž hodnocení jejich pracovních výkonů vůbec neprobíhá. Tato zjištění potvrzují i většinu výsledků z provedených šetření, které prokázaly, že většina zaměstnanců absolvuje hodnocení jejich pracovních výkonů, jehož výsledky však nemají přímou vazbu na jejich následné odměňování. Důvodem je zejména neochota nebo spíše nedůvěra liniových a středních manažerů k významu vlivu odměňování podle výkonů na pracovní chování zaměstnanců. Často jej dokonce snižují.

Dle níže uvedených kontingenčních koeficientů je možné konstatovat, že mezi prováděním hodnocení pracovníků a odměňováním na základě jejich výkonu existuje slabá závislost.

Cramer	0,184
Pearson	0,252

Z celkové analýzy výsledků předcházejícího šetření vyplývají následující závěry:

- Většina pracovníků absolvuje alespoň jedenkrát ročně hodnocení svých výkonů. U jedné čtvrtiny zaměstnanců se provádí hodnocení kvartálně, u jedné desetiny měsíčně.

- Pracovníci jsou v drtivé většině klasifikováni prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Frekventovaným nástrojem hodnocení v hotelnictví je též mystery shopping, řízení podle cílů a 360° zpětná vazba.
- Pouze u poloviny zaměstnanců, kteří absolvují hodnocení svých pracovních výkonů, je zároveň stanoven i jejich plán dalšího osobního rozvoje a cílů, kterých je nutné dosáhnout v daném hodnoceném období. Pouze polovina pracovníků poskytuje svým nadřízeným ve zmíněném období zpětnou vazbu na plnění zadaných úkolů a osobním rozvoji.
- Ačkoliv většina zaměstnanců absolvuje hodnotící pohovor, minimálně polovina z nich již postrádá další kontinuitu tohoto procesu a považuje jej za pouhé konstatování stavu a zhodnocení uplynulého období bez další možnosti progresu.
- Téměř polovina zaměstnanců vnímá systém odměňování a mzdovou politiku v jejich hotelu jako spravedlivou a zároveň i motivující, avšak jen 35% je odměňováno na základě svého výkonu. Právě z tohoto důvodu by téměř dvě třetiny pracovníků v hotelnictví uvítaly možnost odměňování formou podílu na tržbě. Jiné formy odměňování než tuto by si přálo zavést téměř 75% zaměstnanců - nejčastěji roční odměnu (třináctý plat), věrnostní příspěvek, prémie či příspěvek na dovolenou.

Z výše uvedených zjištění lze vyvodit, že situaci v českém hotelnictví nelze považovat z hlediska aplikace řízení pracovního výkonu za zcela neutěšenou či zanedbanou, ale na druhou stranu nelze pominout signifikantní nedostatky a procesní chyby, které v něm panují.

Na základě získaných výsledků vznikly návrhy k implementaci nových řešení a restrukturalizaci procesů řízení pracovního výkonu v hotelnictví v České republice.

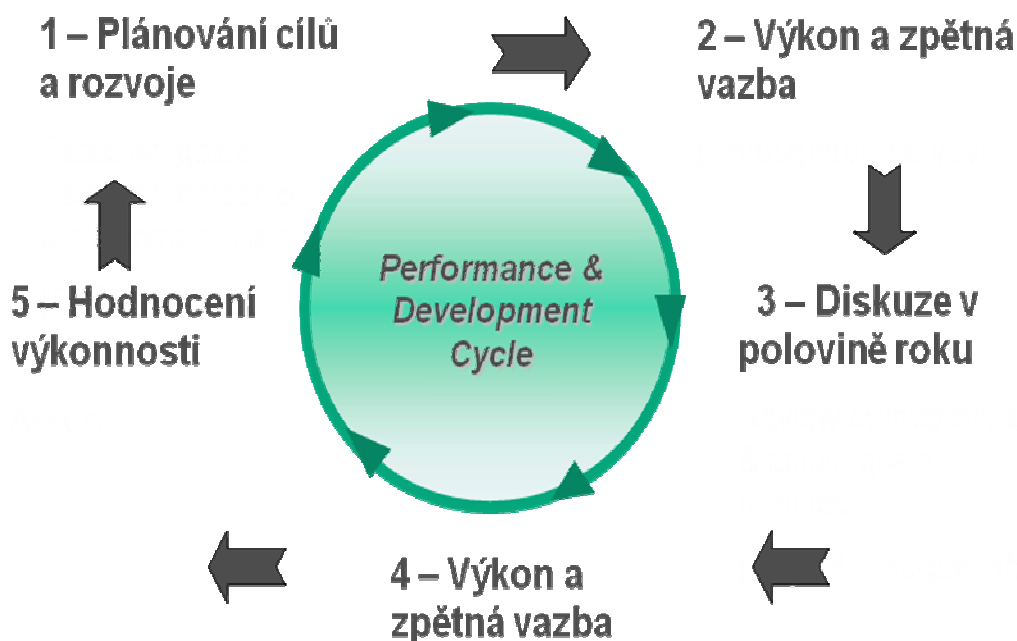
5 Implementace výsledků výzkumu řízení pracovního výkonu a návrh změn

Výsledky dotazníkového šetření a řízených rozhovorů odhalily některé názory pracovníků v hotelnictví. Nejdůležitějším zjištěním bylo, že se v podnicích sice provádí hodnocení pracovníků, často s následným plánováním osobního rozvoje se zpětnou vazbou, ale proces řízení pracovního výkonu nebývá aplikován v celé své komplexnosti.

Výzkum rovněž prokázal, že nespokojeni jsou zejména pracovníci odbytu. Tato homogenní skupina tvoří nejen dle výsledků dotazníkového šetření, ale i dle statistických údajů majoritní část zaměstnanců - v každém hotelovém zařízení přibližně 60 % - 70% z celkového počtu pracovníků - a jako jediná má přímou možnost ovlivnit konečnou výši útraty každého jednotlivého hosta a tak i dosažený výkon společnosti. Proto je žádoucí a zároveň účelné podporovat veškerými dostupnými a efektivními prostředky dosahování co možná nejvyššího pracovního a tedy i prodejního výkonu pracovníků odbytu. Z toho důvodu jsou následující navržené postupy mířeny a aplikovány především na skupinu hotelových zaměstnanců z prodejních úseků jako je stravovací a ubytovací.

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus.

CYKLUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU



Obrázek 5. Cyklus řízení pracovního výkonu (Horáková, 2011)

V tomto cyklu lze považovat za klíčové tyto činnosti (Horáková, 2011):

- **Definování role.** V rámci té se uzavírá dohoda o hlavních oblastech výsledku a požadavcích na schopnosti pracovníků – dochází k vytvoření takzvaného kompetenčního modelu. Ten se zaměřuje na definici konkrétní kombinace vědomostí, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik osobnosti (to jest kompetencí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů.
- **Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu.** Definuje očekávání, tedy čeho má jedinec nebo tým dosáhnout ve oblasti cílů, a způsob, jak bude jeho výkon měřen. Jednotlivé cíle musí být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.

- **Plán osobního rozvoje.** Stanovuje kroky, které je nutné učinit v rámci rozvoje zaměstnance pro to, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a zlepšil v konkrétních oblastech svůj výkon.
- **Řízení pracovního výkonu v průběhu roku.** Představuje fázi, během níž lidé při vykonávání každodenní práce a při svých plánovaných vzdělávacích aktivitách podnikají kroky směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Zahrnuje nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby (odezvy) na výkon zaměstnance, neformální sledování pokroku, aktualizaci cílů, a je-li to nezbytné, řešení případných problémů s výkonem práce a konzultování. Řízení pracovního výkonu by nemělo být manažerům zadáváno, mělo by být přirozenou součástí jejich práce.

5.1 Hodnocení pracovního výkonu

Jednou z velmi důležitých součástí sledovaného procesu je roční hodnocení pracovního výkonu, uskutečňované obvykle prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Projednání jeho výsledků umožňuje získat přehled o dosavadním pracovním výkonu zaměstnance coby východisku pro plánování dalšího rozvoje a zlepšování. Smyslem hodnocení je umožnit zúčastněným vést dialog o výkonu a rozvoji daného pracovníka a o tom, jakou podporu mu v celém procesu poskytoval manažer. Tato podpora je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu (O'Brienová, 2003).

Tato hodnocení nejsou jen příležitostí pro analýzu shora dolů, i když poskytují určitou zpětnou vazbu. Nejsou ani rozhovorem, v němž jedna osoba pokládá otázky a druhá odpovídá. Měla by mít spíše podobu volně plynoucího, uvolněného a otevřeného setkání, kde se vyměňují názory tak, aby došlo při vytváření závěrů ke vzájemné dohodě. Hodnocení pracovního výkonu by mělo být považováno za účelnou konverzaci, která povede k důkladným a oběma stranami odsouhlaseným závěrům týkajících se rozvoje daného pracovníka, a, je-li třeba, i ke stanovení oblastí vyžadujících zlepšení a cest, jakými jich má být dosaženo (Baum, 2007).

5.1.1 Hodnotící pohovor, jeho účel a cíle

Roční či meziroční rozhovor probíhající mezi vedením a zaměstnancem společnosti je základem pro stanovení a dosažení cílů. Společný dialog slouží ke zlepšení spolupráce mezi manažerem a zaměstnancem a umožňuje získat přehled o dosaženém pokroku v časovém horizontu. Výsledky hodnotícího rozhovoru slouží jako podklad pro personální práci manažera, ředitele hotelu nebo HR manažera (tedy manažera lidských zdrojů) společnosti. Jeho cíl musí být předem přesně určen – stejně jako ten, k němuž je třeba zaměstnance motivovat a vést.

Hodnotící pohovor by měl přinést odpovědi na následující otázky (Diamond, 2010):

- jaký je cíl managerovy/zaměstnancovy „cesty“, kam oba směřují;
- jakými prostředky se cíle dosáhne;
- v jaké fázi se zaměstnanec nachází;
- co se zaměstnanec naučil nebo/a co se potřebuje naučit;
- co se zaměstnanec domnívá, že zná a může vykonávat;
- jakou pomoc či jaké vedení může zaměstnanci nabídnout společnost nebo manažer.

Doporučená příprava, vlastní provedení a frekvence provádění hodnotícího pohovoru

Iniciativa pro konání každoročních rozhovorů, které jsou zpravidla vedeny dvakrát ročně se všemi zaměstnanci dané společnosti – vždy na jednotlivých úrovních, vychází od vedení. Je však možné, aby si je vyžádali pracovníci sami.

Příprava a samotný průběh hodnotícího pohovoru:

- 1) Manažer obdrží od svého nadřízeného (formou proškolení) informace o kritériích, postupu, účelu a cíli hodnocení, aby byla zachována jednotka významu pohovoru.

- 2) Manažer obdrží nezbytné podklady jako je formulář pro rozhovor se zaměstnancem a výsledky toho předešlého, které je uloženy v personální složce každého zaměstnance a které manažerovi slouží jako výchozí bod hodnocení.
- 3) Zaměstnanec před samotným rozhovorem formou sebehodnocení odpoví na jednotlivé body formuláře (jako výchozí materiál mu může být posloužit i vyplněný dotazník z předchozího pohovoru včetně vyvozených závěrů) a sám si stanoví cíle pro oblast své působnosti na následující období.
- 4) Manažer naváže se zaměstnancem dialog ubírající se žádaným směrem. Pro splnění účelu hodnotícího pohovoru je nezbytně nutné, aby nepodcenil svou přípravu na rozhovor s každým jednotlivým zaměstnancem. Formální rozhovor a formální vyplnění formuláře by zcela devalvovaly vlastní hodnotu a význam celého setkání a vzájemného dialogu, který se při něm má vést.
- 5) Po ukončení hodnotícího rozhovoru, kdy jsou písemně stanoveny dohodnuté úkoly a cíle, případně doporučení pro další rozvoj zaměstnance, obdrží jednu kopii formuláře zaměstnanec, druhou manažer a originál je odevzdán na personálního oddělení a uložen do osobní složky zaměstnance, případně připojen k dalším dokumentům spojeným s plánováním rozvoje daného jedince.

Hodnotící pohovor by měly tvořit následující fáze:

- 1) Zdvořilostní a „rozehřívací“ fáze. Pomáhá navodit příjemnou atmosféru, slouží jako „lamač ledu“. Obsahuje především osobní otázky.
- 2) Sebehodnocení. Tato fáze vede hodnoceného k tomu, aby zanalyzoval a zhodnotil svůj pracovní výkon a nastavil tak výchozí bod pro následující diskusi. Sebehodnocení napomáhá k vytvoření pozitivní a méně tísnivé atmosféry, aktivnímu zapojení klasifikovaného do celého procesu hodnocení a zvýšení jeho sebedůvěry. Vytváří tak prostor pro konstruktivní a otevřený dialog.
- 3) Zpětná vazba. Po sebehodnocení hodnocený zdůvodňuje své výsledky a předkládá svůj pohled na situaci. Následně je konfrontován s názory hodnotitele.
- 4) Formulace cílů. Po zpětné vazbě dochází k formulaci (pracovních) cílů pro další období a stanovení plánů rozvoje.

- 5) Závěr a sdělení dalších informací. Nakonec dochází k sumarizaci dohodnutých cílů, zklidnění atmosféry a pozitivnímu závěru pohovoru. Důležitou součástí této fáze je rovněž poděkování hodnotitele hodnocenému za účast a spolupráci na plnění cílů.

Hodnotící rozhovor zpravidla trvá třicet minut až hodinu, což je dostatečně dlouhá doba na vyjádření obou stran, přičemž více by měl vždy mluvit hodnocený než hodnotitel. Závěry a stanovené cíle vycházející z pohovoru jsou důležitým podkladem pro plánování dalšího rozvoje ale i povýšení hodnoceného (Kuslvan a jiní, 2010). Důležitou roli hrají i při rozhodování o možné výplatě a výši ročních odměn a výkonnostních bonusů.

Doporučený vzor hodnotícího formuláře lze nalézt v příloze 4. V příloha 6 obsahuje vzor, který používá například světově proslulý hotel Alcron nebo Park Inn Praha.

Manažer by se měl při hodnotícím pohovoru držet následujících pravidel:

- To, co má být zaměstnanci v rozhovoru sděleno, je nutné si předem připravit. Tím se dosáhne větší jasnosti a strukturovanosti dialogu.
- Je nutné přesně vymežit čas pro celý rozhovor a počítat i s časovou rezervou, aby probíhal nerušeně a bez přestávek.
- Rozhovor je nezbytné vést na příjemném místě, kde nebudou jeho účastníci nikým a ničím rušeni.
- Důležité je pokoušet se o aktivní vnímání. Výpovědi zaměstnance neslouží jen k posouzení, ale hlavně k porozumění.
- Rozhovor je za účelem získání co největšího množství informací třeba vést převážně formou otevřených otázek.
- Je třeba počítat s možností, že názory a stanoviska obou stran nemusí být vždy shodná, což skýtá možnost získat nové poznatky.
- Je nezbytně nutné být při dialogu objektivní, ale zároveň taktní.

Ke konstruktivnímu hodnotícímu rozhovoru s největší pravděpodobností dojde, bude-li hodnotitel/manažer (Pilařová, 2008):

... povzbuzovat hodnoceného, aby se na rozhovoru podílel co nejvíce.

- ... aktivně naslouchat tomu, co hodnocený říká.
- ... poskytovat hodnocenému prostor pro zamyšlení a rozebrání záležitostí.
- ... analyzovat výkon hodnoceného a nikoliv jeho osobnost, tedy soustředit se na to, co udělal, a nikoliv na to, jaký je člověk.
- ... hodnotit celé období a ne jen poslední události.
- ... přistupovat k problémům hodnoceného v pracovním výkonu jako k něčemu, co již není překvapující, protože byly rozpoznány a řešeny již v době, kdy se objevily.
- ... uznávat a oceňovat úspěchy a upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného.
- ... zakončovat setkání v pozitivním duchu přehledem dohodnutých plánů a akcí a dohodou o tom, jak bude sledován pokrok v jejich realizaci.

Velmi důležitou součástí hodnotícího pohovoru je také zpětná vazba, která dává možnost oběma stranám získat názor na vlastní osobu či projednávanou problematiku z pohledu toho druhého.

Při poskytování zpětné vazby by mělo být pamatováno na následující pravidla:

- Před jakýmkoliv sdělením mířeným na hodnoceného by měl mít manažer neustále na paměti význam zpětné vazby, kterou mu míní poskytnout. Ta by měla zaměstnanci pomoci zlepšit se v práci a proto by měla být konstruktivní. Manažer by si též měl být vědom skutečnosti, že zpětná vazba nemá sloužit jemu, ale tomu, kdo ji dostává (Nelson, 2005).
- Při podávání zpětné vazby, i té negativně zabarvené, je vždy třeba začít pozitivním hodnocením, pochvalou (pokazil-li například hodnocený svoji prezentaci před zákazníkem, čímž způsobil, že nakonec nedošlo k uzavření plánovaného obchodu, může být i přesto pochválen, třeba za pěkné přivítání hostů). Jen tak bude mít zaměstnanec pocit, že není „na koberečku“, ale že dochází k pokusu o konstruktivní řešení situace (O'Brienová, 2003).
- Manažer by se měl za každou cenu vyhnout „škatulkování“ zaměstnanců. Pojmy jako líný, drzý, špatně pracující a podobné jsou příliš obecné a zároveň příliš svazující. Úkolem hodnotitele není popsat vlastnosti podřízeného, ale pomoci mu zachovat se

v budoucnu v podobné situaci lépe. Měl by proto vycházet z konkrétních událostí a negeneralizovat (místo toho, aby řekl o svém podřízeném, že je líný, by bylo vhodnější pronést, že to vypadá, že si své podklady doma pořádně nepřipravil). Vytváření škatulek či nálepek vede pouze ke vzniku nedůvěry a negativní atmosféry na pracovišti.

- Úkolem hodnotitele není jen poukázat na to, v čem jeho podřízený pochybil - měl by mu též pomoci nalézt způsob, jak se podobné chyby v budoucnu vyvarovat či jak se zachovat lépe. Zpětnou vazbu si je proto vždy třeba předem promyslet a připravit několik alternativ řešení problému (Nelson, 2005).
- Zpětná vazba není monologem ze strany manažera, který zaměstnanci předloží nalinkované řešení. Je třeba k ní přistupovat jako k procesu, na kterém se musí podílet hodnocený i hodnotitel, který jen tímto způsobem může zjistit názor svého podřízeného, a dozvědět se, zda souhlasí s tím, že by měl něco změnit či zda rozumí proneseným výtkám. Jen na základě oboustranného dialogu je možné dobrat se společného řešení a navrhnout kroky do budoucna.

Formální hodnotící pohovor se doporučuje provádět s roční frekvencí - tu také nejčastěji uváděli i respondenti v rámci prováděného šetření. Na řízení pracovního výkonu má však také vliv velikost provozovny, podle níž by bylo třeba je optimalizovat. V menších podnicích, kde dochází k častější interakci mezi personálem a kde všechny změny probíhají rychleji a dynamičtěji, se doporučuje provádět hodnocení častěji. František Hroník (2010), Josef Koubek (2004) a další pro ně doporučují hodnocení půlroční či kvartální. I tyto frekvence provádění hodnocení pracovního výkonu byly zmíněny v odpovědích v rámci dotazníkového šetření.

Reorganizací by měl projít celý proces hodnocení, včetně formuláře určeného k jeho zápisu. Jako účinné se jeví takzvané kvadrantové hodnocení, rychlá, přehledná a efektivní forma klasifikace s jasným výstupem pro hodnoceného i hodnotitele. V prvním kvadrantu hodnocený sumarizuje splnění či nesplnění úkolů z předešlého hodnocení, v následujícím pak vyjadřuje svůj celkový názor na splnění úkolů, sebehodnotí své pracovní chování a osobní

přístup k práci. Ve třetím kvadrantu hodnotitel vyjadřuje svůj názor na předešlé dva kvadranty včetně jejich zhodnocení, ve čtvrtém pak stanoví úkoly a cíle na následující období.

U nového zaměstnance, který vstupuje do pracovního poměru, je nutné provádět hodnocení pracovního výkonu nejlépe ještě před ukončením jeho zkušební doby (pokud byla stanovena). V některých hotelích provozovaných mezinárodními řetězci se provádí takzvaná evaluace zkušební doby, kdy nadřízený hodnotí v jejím závěru dosavadní průběh pracovního výkonu zaměstnance a rozhoduje, zda dojde k přechodu jeho pracovního poměru na ten s dobou určitou či neurčitou.

5.1.2 90-denní hodnocení výkonu

Devadesátidenní hodnocení probíhá prostřednictvím pohovoru, který absolvuje každý zaměstnanec těsně před ukončením zkušební pracovní doby. Tři měsíce nejsou zcela dostačující na plné zhodnocení pracovníka, ani na zhodnocení plnění cílů (které v podstatě ještě nebyly ani přesně konkretizovány), které byly stanoveny spíše celopodnikově nežli individuálně. Hodnocení je především celkový obraz zaměstnance a jeho dosavadní výkon na dané pozici – kvalita a kvantita provedené práce, osobní péče, vystupování, týmovou spolupráce, znalost práce, dochvilnost a podobně. Také dochází ke shrnutí jeho silných stránek a k návrhům oblastí, v nichž by se měl zlepšit.

Všechny aspekty zaměstnancova výkonu jsou hodnoceny známkami od 1 do 5, přičemž známka 3 odpovídá očekávanému standardu, což znamená, že zaměstnanec provádí své výkony v požadované kvalitě, včas a správně. Zámka 2 vypovídá, že zaměstnanec dosahuje lepších výkonů, než se očekávalo, a 1 označuje již silně nadprůměrný výkon pracovníka v dané oblasti. Tento typ hodnocení slouží zejména k tomu, aby si zaměstnanec uvědomil, že je sledován, že společnost zajímá a ta mu chce pomoci s nastavením dalších úkolů a překonání jeho dosavadních slabin. Jeho výsledky slouží jako podklad pro rozhodnutí o pokračování či ukončení pracovního poměru po zkušební době, proto je nutné je provádět ještě před jejím koncem.

Vzor dotazníku k devadesátidennímu hodnocení je možné nalézt v příloze 5. Mimo výše uvedených nástrojů se v některých případech užívá 360° zpětná vazba.

5.1.3 360° zpětná vazba

Není-li si vedení podniku zcela jisté, zda by mělo u daného pracovníka dojít k povýšení či nikoliv či zda by nebylo vhodné jej přeřadit na jiné oddělení, je vhodné použít techniku 360° zpětné vazby. Ta zahrnuje několik otázek týkajících se pracovního výkonu, schopností a dovedností, sociální inteligence a týmové spolupráce zpracovaných pro snazší vyhodnocení a administrativu v elektronické podobě.

K hodnocení si vybírá jedinec kolegu a manažera ze svého oddělení a kolegu a manažera z oddělení jiného. Hodnocení se účastní i generální ředitel. Otázky, jež jim jsou předloženy, lze zodpovědět kladně či záporně. Převažují-li z alespoň 75% pozitivní odpovědi, dochází k povýšení hodnoceného, nebo je mu umožněno přeložení na jiné oddělení (Plamínek a jiní, 2009).

Práce v hotelnictví se obecně vyznačuje častou interakcí mezi spolupracovníky a vysokou interakcí mezi klienty a obsluhujícím personálem. Poskytovaný servis by se měl vyznačovat osobním přístupem, profesionalitou a přísnými standardy, nastavenými dle úrovně daného hotelu. Hodnotit je mohou sami hosté, a to například pomocí dotazníků, v nichž se mohou vyjádřit ke kvalitě obsluhy, pokrmů, interiéru a podobně. Ne každý host je však ochoten podělit se o svůj názor. Upřednostňuje-li vedení poskytnutí přímé zpětné vazby, doporučuje se provádět mystery shopping, který patří mezi individuální podpůrné metody (podrobněji byla rozebrána ve třetí kapitole). Ideální je provádět jej každý měsíc, v případě opakovaných úspěšných výsledku je možné snížit jeho frekvenci na kvartální (Hamelin a jiní, 2011, a Chang a jiní, 2011). Celkové upuštění od užívání tohoto nástroje se nedoporučuje, neboť personál se coby nestabilní prvek systému v průběhu času mění a vyžaduje v určité míře neustále kontrolu a usměrňování. Obliba mystery shoppingu neustále roste, a to zejména pro jeho nízké náklady, vysokou vypovídací hodnotu a efektivitu. Vzor hodnotícího formuláře, který používají „komisaři“ mystery shoppingu, lze nalézt v příloze 7.

Kromě výše zmíněných by měl systém hodnocení pracovníků využívat i některou z podpůrných kolektivních metod. Nejčastěji užívanou, i dle výsledků výzkumu, je 360° zpětná vazba. Neslouží jako obecný hodnotící nástroj, ale k posouzení důvodů k povýšení

nebo přeložení zaměstnance na jiné oddělení. Uplatnit ji lze v každém systému hodnocení, ideálně s roční frekvencí. Modifikací této metody je stále častěji používaná 540° zpětná vazba, kterou je vhodné aplikovat v zařízeních, kde dochází k časté interakci mezi personálem a zákazníkem (oblast gastronomie, obchodu a podobně). Systém původní metody je doplněn o hodnocení ze strany klienta/zákazníka (Ip a jiní, 2011).

Kromě metod zpětné vazby je možné do systému hodnocení implementovat i kolektivní metodu Assessment a Development Center. Hodnocený má díky ní možnost seznámit se s názory kolegů na svou osobou a poznat charakter své osobnosti nebo pracovního chování pomocí psychodiagnostických testů. I vedoucí pracovníci mohou díky různým modelovým situacím lépe poznat své podřízené. Metodu Assessment a Development Center je možné provádět na pravidelném ročním teambuildingu, který se koná vždy v nějaké zajímavé lokalitě mimo pracoviště, a spojit tak „příjemné s užitečným“ (Karatepe, 2011 a 2013).

K hodnocení je vhodné používat i další metody, jako například hodnocení potenciálu, manažerský audit nebo supervize či intervize. Jejich výběr již záleží na samotném vedení daného podniku a jeho vůli a ochotě provést reorganizaci systému hodnocení a vybrat ty nástroje, které budou pro příslušnou organizaci nejvhodnější a které vytvoří efektivní systém hodnocení pracovníků. Není důležité, zda budou aplikovány všechny výše zmíněné metody nebo jen některé, ale aby reorganizovaný systém napomohl k lepšímu plnění cílů a dosahování dalších úspěchů.

Je třeba mít neustále na paměti, že je řízení pracovního výkonu plynoucí a navazující cyklus. Proto musí být dodržovány závazky, které vyplynuly pro obě strany z hodnotícího pohovoru a které se zpravidla vztahují k plánům dalšího osobního rozvoje konkrétního zaměstnance. Je třeba je uvést do reality – a tím hodnocení zakončit.

5.2 Osobní rozvoj, koučování a vzdělávání

Hodnocení pracovníka je pomyslnou vstupní branou celého procesu řízení pracovního výkonu. Po něm následuje, jak již bylo několikrát zmíněno, nastavení plánu osobního rozvoje daného pracovníka a dalších cílů, a to nejen těch, které jsou prioritní pro společnost - hlavním

posláním řízení lidských zdrojů je sladit je s osobními cíli pracovníků. Při plánování osobního rozvoje by měl být navržen další posun a vývoj pracovníka, a to tak, aby zajistil zlepšování jeho výkonu a současně zvyšování hodnoty společnosti. Nemenší pozornost je třeba věnovat plánování osobních cílů konkrétního pracovníka. Je třeba si uvědomit, že tyto cíle, stejně jako další vzdělávání či získávání dodatečných dovedností a schopností zaměstnance, vedou nejen ke zvyšování jeho kvalit a profesní kvalifikace, ale díky jeho osobnímu uspokojení i ke zrodu kvalitnějšího a zejména vysoce motivovaného pracovníka (Pereira a jiní, 2012, a Tang a jiní, 2012).

Při plnění stanovených cíl a s tím souvisejícím získávání nových či prohlubování stávajících znalostí a dovedností se používá mnoho technik a způsobů školení a tréninků. Některé z nich jsou mandatorní jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Jedná se zpravidla o roční školení o bezpečnosti práce, požární ochraně, hygienických předpisech a podobně. Další tréninky jsou již dobrovolné a záleží pouze na vůli zaměstnance a zaměstnavatele, zda je chtějí či nechtějí provádět. Bez pravidelného tréninku - a v hotelnictví obzvláště - však není možné udržet jednotnou linii a úroveň standardu kvality poskytovaných služeb a zajistit její další růst.

5.2.1 Metody školení a tréninku zaměstnanců

V souvislosti s tréninkem zaměstnanců se v současnosti používají výrazy jako koučování, counselling a další, jejichž význam by měl manažer umět rozlišit.

Instruktaž

Tato metoda slouží k zácvičení nového či méně znalého zaměstnance. Služebně starší a zkušenější pracovník názorně ukazuje, jak se má provádět určitý pracovní úkol, a daný pracovník si ho poté časem při činnosti osvojí. V současnosti se - zejména v oblasti hotelnictví - instruktaž nahrazuje „on job training“, tedy trénink přímo na pracovišti, v němž na rozdíl od klasické instruktaže nechybí vzájemná interakce, opakování a zpětná vazba (školitel například nejen ukáže, jak správně vařit kávu v presovaru, ale rovněž požádá školené, aby celý postup zopakovali teoreticky i prakticky) (Magnini a jiní, 2009). Školitel tak

může případné chyby vytknout již v počátku a školený má možnost se zeptat na další podrobnosti související s výkonem zadaného úkolu.

Koučink

Tento pojem označuje delší instruování, vysvětlování a sdělování podmínek vyznačující se neustálou kontrolou ze strany školitele (Lippmann, 2006). Jeho součástí je pravidelná kontrola výkonu pracovníka a korigování případných odchylek. Výhoda koučinku spočívá v soustavném informování a hodnocení práce školeného. Nevýhodou naopak je, že formování daných pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovního úkolu, v rušivém pracovním prostředí a může být nesouvislé a rozdrobené.

Mentoring

Tato metoda je jakousi obdobou koučinku, avšak iniciativa k jejímu užití vzniká přímo u školeného, který si vybírá svého mentora – vzor, jenž mu v průběhu formování pracovních schopností poskytuje rady, pomoc a usměrňuje jej. Právě prvek iniciativy společně s možností vzniku neformálních vazeb tyto dvě metody vzájemně rozlišuje.

Counselling

Tato poměrně nová metoda formování pracovních schopností je ve své podstatě konzultováním, které na rozdíl od většiny ostatních metod překonává jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, školitelem a školeným. Zaměstnanec totiž vnáší do tohoto vztahu svou vlastní iniciativu - neustále se vyjadřuje ke všem fázím tréninku a školení, sděluje nadřízenému svůj názor a přináší i vlastní návrhy řešení některých situací. Při jednání mezi zúčastněnými dochází k vytváření zpětných vazeb (Vodák a Kucharčíková, 2011). Nevýhodou této metody je zejména její časová náročnost a možnost získání nežádoucích návyků.

Odlišnosti mezi výše zmíněnými pojmy je možné vysledovat i paralelně v procesu řízení, který lze rozlišit na čtyři kvadranty, jak demonstruje obrázek 6.

PROCES ŠKOLENÍ A TRÉNINKU PRACOVNÍKA



Obrázek 6. Proces školení a tréninku pracovníka (vlastní zpracování).

Pracovník je nejprve instruován a školen. Poté se manažer staví do role kouče, požaduje po zaměstnanci plnění pracovního úkolu, formuje jeho provádění a hodnotí je. Po určité době od něj již očekává samostatné provádění úkolu, avšak stále mu nabízí podporu a možnost konzultace. Usměrnjuje jej, poskytuje mu zpětnou vazbu a očekává od něj návrhy nových řešení a změn. Pracovník nakonec přebírá roli vedení, kouče a counsellora a celý proces se opakuje.

Pro získávání dalších znalostí a dovedností, a to nejen v rámci plnění svěřených pracovních úkolů, je vhodné využívat další metody jako je transfer a cross training.

Cross training a transfer

Cross training spočívá v trénování dalších pracovních úkolů, které s daným pracovním místem přímo nesouvisí. Slouží k získávání nových vědomostí a dovedností, ale i ke stimulaci pracovníků. Používá se zejména u těch zaměstnanců, kteří mají zájem o kariérní růst, nebo těch, jež pracují na příslušném místě dlouho a ztrácejí počáteční nadšení, na druhou stranu však pro podnik představují pro svou loajalitu a dokonalou znalost vazeb ve společnosti, jejího poslání a cílů hodnotné pracovníky.

Cross training se používá v případě, kdy se některému zaměstnanci zalíbí určitá pracovní pozice, na niž je, prokáže-li, že má všechny předpoklady pro její vykonávání, převeden. V hotelnictví se tato metoda „střídání pracovních míst“ zavádí téměř vždy při nástupu nového ředitele do společnosti, jemuž umožňuje poznat všechny činnosti na jednotlivých odděleních.

Transfer je metodou užívanou zejména v mezinárodních společnostech, tedy i v mezinárodních hotelových řetězcích. Zaměstnanec má díky metodě transferu možnost vykonávat práci nejen na své obvyklé pozici, ale i na jiné, a to v zahraniční pobočce společnosti. Výhodou transferu je kromě získávání dalších zkušeností a vědomostí i posilování věrnosti zaměstnance, jeho další motivace a také zlepšování jeho cizojazyčných schopností. Transfery bývají zpravidla krátkodobé – kvartální, půlroční, roční. Některé však mohou být i trvalého rázu. Nespornou výhodou pro pracovníka opět je, že nemusí ukončit spolupráci se společností, které byl dlouhá léta věrný a oblíbil si ji, ačkoliv již neměl zájem setrvat na dané pracovní pozici. Rovněž nepřichází o zaměstnanecké výhody a věrnostní benefity (pokud je společnost poskytuje).

5.2.2 Interní a externí vzdělávání

Význam vzdělávání a zejména neustálého zvyšování kvalifikace se vyzdvihuje ve všech oblastech, hotelnictví nevyjímaje. Pracovník musí nejen permanentně pracovat na zlepšování svých schopností, ale učit se též bez přestání novým věcem a sledovat vývoj a moderní trendy v daném segmentu.

Vzdělávání pracovníků může být prováděno ve dvou rovinách, a to externě nebo interně.

Externí vzdělávání zajišťují pro danou společnost firmy, které přicházejí s nabídkou různých služeb a programů, a to i ve formě balíčků. Jedná se zpravidla o ta školení a tréninky, které není daný hotel schopen obsáhnout vlastními zdroji, jako například kurzy jazykové, barmanské, someliérské, baristické, kurzy psychologie prodeje a podobné. Tyto služby zpravidla hradí podnik sám, ale je možné k jejich úhradě formou odpracovaných měsíců či let smluvně zavázat i daného pracovníka - pokud ukončí svůj pracovní poměr dříve, než bylo dohodnuto, dojde k částečné kompenzaci nákladů na jeho vzdělávání z jeho strany.

Interní vzdělávání zajišťuje hotel naopak svými vlastními silami. Velké mezinárodní hotely, jako například Marriot, Radisson Blu, Four Season nebo Hilton, mívají své tréninkové manažery, kteří pořádají různá školení pro jednotlivé zaměstnance, a to dle náplně jejich práce či na základě jejich funkce. Ta se týkají zejména mystery shoppingu, orientace na pracovišti, sociálních aspektů prodeje, výuky cizích jazyků a podobně. Někteří tréninkoví manažeři mají vypracované velmi sofistikované školící programy, a to zejména v oblasti poskytování služeb a vedení lidí. Například hotel Alcron, patřící do mezinárodní sítě Radisson Blu, zavedl pro své zaměstnance unikátní školící program „Yes I can. Ten jim za pomoci praktických ukázek, videí a dalších materiálů poskytuje návod, jak přistupovat pozitivně a originálně ke každému jednotlivému hostu. Pro střední management vybudoval Alcron takzvaný STAR training, školení pro „vycházející hvězdy“. Jedná se o modul s deseti bloky, který zahrnuje všechny aspekty potřebné pro vedení a díky němuž školený získává přehled o širokém spektru náplně práce v hotelnictví. Modul zahrnuje ekonomický blok, blok marketingu a managementu, psychologie prodeje, přístupu k hostu, řešení stížností a další (Gjerald a jiní, 2010).

Velmi dobrým řešením interního vzdělávání je zřízení firemní školící akademie. Jedná se o vzdělávací centrum, které financuje a provozuje daná společnost a jímž musí zpravidla projít každý nový zaměstnanec, který zde získá nové nebo si vylepší stávající, pro dané pracovní místo požadované znalosti a schopnosti. Díky akademii jsou všichni zaměstnanci sladění na očekávanou úroveň poskytovaných služeb. Její hlavní výhoda pro zaměstnavatele spočívá v tom, že má možnost přímé kontroly nákladů souvisejících se vzděláním a možnost navrhovat a ovlivňovat náplň jednotlivých školení.

Provoz akademií, používaných mimo jiné i pro rekvalifikaci zaměstnanců, je finančně náročný, proto jsou zřizovány převážně velkými společnostmi. V oblasti hotelnictví a gastronomie může být dobrým příkladem Akademie Ambiente, vzdělávací centrum pro zaměstnance společnosti provozující na dvacet restaurací a penzionů různé kategorie a úrovně poskytovaných služeb.

Ačkoliv se může zdát, že jednodušší by pro hotely bylo přijmout pro danou pozici či úkol již „hotového“ pracovníka s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, levnějším

a efektivnějším řešením je pro ně v rámci komparace nákladů zcela jistě zaškolit vlastního pracovníka, zvláště pro velmi specializované úkoly. Ubytovací zařízení nabízejí služby, které jsou specifické a jsou vždy spjaty s daným člověkem a místem. Proto je nutné, aby se podniky vlastním zaměstnancům věnovaly a snažily se je prostřednictvím různých školení vzdělávat k požadovaným pracovním úkolům a pracovním místům. Výhodou je, že daný pracovník již pracovní prostředí, jeho specifika a kolektiv zná. Školení je tedy snazší a zároveň efektivnější a tím pádem i levnější než nábor pracovníka nového. Nelze opomenout ani jeho motivační faktor: školený pracovník může být ostatními přijímán jako důkaz toho, že je díky dobrému pracovnímu přístupu a snaze o osobní rozvoj možné v rámci daného podniku budovat kariéru a zvyšovat svou kvalifikaci.

5.3 Systém odměňování pracovníků odbytu

O tom, že je odměňování jednou z významných, ne-li nejvýznamnějších personálních činností, a to i v rámci celého procesu řízení pracovního výkonu, není pochyb. Pokud firma usiluje o neustálé zvyšování výkonu pracovníků, je nezbytně nutné věnovat oblasti odměn zvýšenou pozornost. Není-li zaměstnanec odměňován na základě dosažených výkonů, celý proces řízení pracovního výkonu postrádá smysl a vize dlouhodobého zvyšování výkonu zůstane pouhým přáním.

Každý podnik či firma zabývající se prodejem jakýchkoliv produktů nebo zboží usiluje o pokud možno co nejvyšší obrát. Proto je důležité, aby dokázaly přimět své zaměstnance, aby měli zájem na dosahování co nejvyšších tržeb, a to například formou provizí, které představují určitou výkonnostní odměnu (zejména u obchodních cestujících a sales managerů). Tak by tomu mělo být i u zaměstnanců v hotelnictví - především pak u pracovníků odbytu, jejichž práce je velmi specifická. V případě restaurace či hotelu nelze například plánovat lineární vytíženost či plynulost provozu (Beránek, 2003). V některých dnech zejí prázdnotou, v jiných je neustále plno. Přesto mají jejich pracovníci - servírky, číšníci a zaměstnanci úseku recepce - v drtivé většině stálou mzdu, s výjimkou nahodilých a těžko předvídatelných ohodnocení v podobě dobrovolného spropitného od hostů. Tuto

situaci je však možné řešit, a to pomocí participace na tržbách, upsellingu, prodejně-motivačních soutěží, kvartálních odměn a dalších mzdových zvýhodnění.

5.3.1 Participace na tržbách

Stimulace k lepším výkonům prostřednictvím participace na tržbách se používá hlavně v odvětvích a činnostech, které jsou spojené s prodejem. Zaměstnancům je většinou stanovena nižší základní mzda, jejíž další složku představují odměny spojené s určitým procentem z dosaženého obratu. V gastronomii lze nalézt podniky, které již přistoupily k používání mzdového systému formou podílu na tržbě. Většinou se však jedná o solitérní restaurace provozované soukromými vlastníky. V hotelnictví se tento nástroj užívá velmi zřídka. Základní mzda zde bývá vyšší a s ní se pojí poměrně velké množství sociálních výhod. Pohyblivou část pak tvoří spropitné od hostů.

V případě participace na tržbách se zaměstnanec sám aktivně podílí na výši své mzdy a velmi snadno si dokáže vypočítat přínos své práce. Tento systém má i svou nevýhodu - finanční zátěž pro zaměstnavatele, jemuž se poskytováním podílu z tržeb snižuje zamýšlený příjem (pokud je například kalkulovaná cena jídla 300,- Kč, zaměstnavateli při 10% podílu náleží pouze 270,- Kč). Zavedením tohoto nástroje se však pravděpodobně zvýší obrat, zkvalitní poskytované služby a tím pádem i sníží riziko odlivu zákazníků.

Podíl na tržbách se řadí mezi nejjednodušší, ale zároveň nejefektivnější stimulační nástroje, protože zaměstnanec je odměňován pouze za skutečně odvedené výkony. V případě nulové či nízké denní tržby nezískává k platu žádné příplatky, při tržbách vyšších mu za těžce odvedenou práci náleží adekvátní odměna. Tato možnost vyšších výdělků nad rámec základní mzdy by ho měla nutit dosahovat co nejvyšších tržeb. Jistou výši mzdy však pracovník obdrží při jakémkoliv dosaženém obratu.

Při zavádění nástroje participace na tržbách představuje nejtěžší úkol rozhodnutí o výši podílu z výnosů a způsob jeho vyplácení, a to individuálně nebo týmově. V prvním případě je stanoven podíl z tržby (například ve výši 3 %), který je na konci měsíce přičítán danému zaměstnanci ke mzdě. V druhém případě bývá tento podíl vyšší, například ve výši 10 % pro tříčlenný tým - ten se však na konci měsíce rozděluje podle stanoveného klíče a především podle výkonu a pracovního přínosu mezi všechny členy týmu. Dochází k synergickému

efektu. Pracovník je tak popoháněn k lepší týmové spolupráci a stimulován k lepšímu výkonu. V případě výborného výkonu v určitém měsíci může některému členu týmu náležet i 5% z celkové sumy, což je více než v případě první varianty.

Podíl na tržbách představuje nenárokovou složku mzdy, a to je další výhoda: v případě špatného pracovního přístupu nebo výkonu zaměstnance v určitém měsíci u něj nemusí dojít k přidělení podílu na tržbě za toto období. Není také nutné se zamýšlet nad každoročním zvyšováním mzdy: to participace na výnosu nahrazuje, jelikož se částka z podílu při stejném výkonu zvyšuje v případě každoročních úprav cen minimálně o inflační dorovnání.

Pro správné pochopení celého systému je vhodné jej demonstrovat na konkrétním příkladu v existující restauraci. Tu představuje Terasa U Zlaté studně sídlící na Malé Straně v Praze, podnik, jež byl v roce 2011 v Mauerově žebříčku vyhlášen nejlepší restaurací v České republice. Zatímco v případě klasického systému pobírá číšník 19 000,- Kč a vedoucí směny 23 000,- Kč, ve zmíněné restauraci by s ohledem na zavedenou participaci na tržbách činila výše časové měsíční mzdy 10 000,- Kč u řadového zaměstnance obsluhy a 13 000,- Kč u vedoucího směny.

Z pohledu zaměstnance je velmi riskantní pracovat pouze za podmínek podílu z tržeb - potřebuje určitou sociální jistotu, protože nemůže zcela ovlivnit počet klientů, kteří podnik navštíví. Jeho atraktivita závisí na schopnostech obchodního a marketingového oddělení. U restaurací ovlivňuje návštěvnost z části i její interiér a případné renomé a profesní kvalita chef de cuisine (Poláčková a jiní, 2008). Co však zaměstnanec rozhodně ovlivnit může je výše útraty daného hosta, a to za použití správnému přístupu a dobrých prodejních technik. Uplatní-li je u každého klienta, může dosahovat i dvojnásobných tržeb. Proto je nutné takovýto přístup patřičně oceňovat – má-li pracovník možnost zvýšit si příjem díky vyšším tržbám, je vysoce pravděpodobné, že se bude snažit podat co nejlepší pracovní výkon..

Nejdůležitějším krokem při zavádění participace na tržbách v organizaci je stanovit si na začátku každého roku finanční plán, rozpočet se zamýšlenou výší tržeb, podle níž se stanoví hladina očekávaných mezd. Zaměstnavatel z něj může vyčíst, s jakými mzdovými náklady může v následujícím roce počítat, pokud se dodrží plán tržeb, zaměstnanci zas poskytují stimul k jeho výkonům. Dále je potřeba stanovit výši procent z tržeb, která se budou rozdělovat mezi zaměstnance. V případě restaurace U Zlaté Studně by se jednalo o 3,5

procenta, jež by se rozdělovalo mezi zaměstnance dle původní výše jejich mezd a procentních podílů na celkových mzdových nákladech. Splní-li se stanovený rozpočet, budou tyto náklady nepatrně vyšší než při klasické měsíční mzdě. Vzroste i průměrný příjem zaměstnance, a to přibližně o jeden až dva tisíce korun měsíčně. Pracovník má navíc možnost dosahovat vyšších mezd při překročení plánovaných tržeb. Budou-li však tržby nižší, než bylo naplánováno, vyplatí se v daném měsíci i nižší mzdy. V klasickém systému je výše mzdy neměnná. Komparace obou systémů je uvedena v příloze 10 a 11.

Participace na tržbách v konečném důsledku vede k dlouhodobější stabilitě příjmů u pracovníků odbytu a s ní související stabilitě obratu. Díky tomu je možné z velké části odfiltrout výkyvy ve výkonech dané sezónností (i když u resortních a horských hotelů a dalších sezónních středisek jen omezeně).

Ekvivalentem procentního podílu na tržbách je metoda podílu na zisku. Ta nutí zaměstnance k dosahování co největších tržeb s co nejmenšími náklady při zachování požadované kvality.

5.3.2 Upselling

Metoda upsellingu je založena na zvýšení odbytu. V praxi se jedná o dosahování tržeb větších, než bývá v daném zařízení obvyklé (Paladino, 2011). Do popředí zde vystupují dva subjekty - zaměstnanci a zaměstnavatel. Ten se snaží především o zvýšení obratu bez nutnosti navýšení cen, tedy prostřednictvím větší aktivity zaměstnanců. K té je nutno je stimulovat, nejjednodušeji možností získání určitého benefitu poskytovaného na základě dosažených výsledků. Jejich výše však bývá znatelně nižší než očekávané zhodnocení.

Obsahovou část upsellingu je možné shrnout do tří základních bodů, jež je nutné si stanovit před jeho zavedením (Murphy a Murrmann, 2009, a Hausknecht a jiní, 2009):

- Důvod. Je nutné zdůvodnit zaměstnancům, proč je třeba více prodávat a co se po nich žádá: dosáhnout větších tržeb, prodávat ziskovější produkty, zvýšit průměrnou útratu na hlavu.

- Cíl. Dalším bodem je vytyčení limitní hranice zvýšení tržeb, tedy částky průměrné spotřeby, které je žádoucí docílit a která je zároveň bodem nárokování benefitu. Cíl musí být jasný, konkrétní, ne příliš snadný, ale také ne nereálný.
- Participace. Nejdůležitější krok, a to přesvědčit zaměstnance o spoluúčasti na zvyšování tržeb - zajistit jejich zainteresovanost, a to především zavedením vhodných benefitů, které zvýší jejich zájem podílet se s vedením na splnění vytyčeného cíle.

Pro demonstraci fungování upsellingu v praxi lze použít například údaje z brasserie La Rotonde, která se nachází v hotelu Radisson Blu Alcron v Praze. Průměrná útrata hosta v této restauraci činí v určitém měsíci 1277,- Kč na osobu. S ohledem na tuto skutečnost bude spodní hranice pro vyplácení odměny v tomto měsíci stanovena na 1300,- Kč a její výše na 500,- Kč na osobu podílející se na zvýšeném obratu. Bude-li jich sedm, výsledky budou následující:

<i>Limit nad průměrem</i>	23,- Kč
<i>Denní zvýšený obrat</i>	759,- Kč
<i>Měsíční zvýšený obrat</i>	22 770,- Kč
<i>Čistý zisk (Ziskovost 41%)</i>	9 336,- Kč (zaokrouhleno)
<u><i>Vyplacené benefity</i></u>	<u>3 500,- Kč</u>
<i>Čistý přínos</i>	5 836,- Kč

Čistý zisk v tomto případě činí při dosažení spodní hranice 5 836,- Kč. Dalšími mezními hodnotami pro vyplácení odměn, jež by byly po každé o 500,- Kč vyšší, by bylo 1 350,- Kč a 1 400,- Kč. Při jejich překonání by zisky pochopitelně dále stoupaly. Stanovení hranice se může odvíjet i od dosažených výsledků v minulých letech – podmínkou pro vyplácení odměny by pak mohla být například výše útraty o 50,- Kč vyšší než ve stejném měsíci loňského roku. Ten však mohl být výjimečný ve své historii a cíl by se mohl stát nereálným. Benefity nemusí mít pouze peněžní podobu. Mohou být vypláceny i ve formě služeb, například v podobě voucherů na konzumaci v zařízeních daného hotelu, využívání sportovišť či nákup vína z hotelového skladu. Hodnota poukazů je vyčíslena v prodejních cenách,

náklady pro hotel jsou však daleko nižší. V podstatě se jedná o jistou obdobu bodového systému a stejně jako v něm lze jednotlivé „body“ načítat, spořit a průběžně spotřebovávat. Zaměstnanec tak může například pozvat do podniku své známé, přátele a rodiče a pochubit se místem, kde pracuje, jehož návštěvu by si za normálních okolností mohl jen stěží dovolit.

Samotné metodě předchází takzvaný upselling training, jehož součástí je proškolení o zvláštních prodejních technikách, podpoře prodeje a psychologické manipulaci při něm. Úkolem zaměstnance je „vnutit“ klientovi co nejvíce služeb – například konzumaci více chodů, nápojů, závěrečných digestiv a podobně. Zaměstnanec se musí naučit komunikovat s klientem prostřednictvím otevřených otázek spojených s výčtem různých nabídek a hlavně s nulovou možností pozitivní či negativní odpovědi (například otázku, zda by si host nedal aperitiv, střídá výčet nápojů: „Dal byste si campari, martini, sherry, porto nebo šampaňské?“). Host pak nemá prvotní impuls odpovědět ano nebo ne. Položená otázka jej nutí přemýšlet a on se stává součástí prodejní hry.

Daný trénink je vhodné po čase znovu opakovat.

5.3.3 Prodejně-motivační soutěže

Tato metoda se svou charakteristikou vymyká stimulačním nástrojům, přesto má její zavedení nezanedbatelný vliv na zvýšení stimulace zaměstnanců a pozitivní dopad na výši tržeb. Zvláštností u prodejně-motivačních soutěží je, že stimulační vazba nevzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nýbrž mezi dodavatelem určitého produktu a zaměstnancem. Zaměstnavatel v této situaci vystupuje jen jako zprostředkovatel, někdy dokonce pouze jako „nezaujatý pozorovatel“, a to v případě, kdy vznikla dohoda o prodejně-motivační soutěži čistě mezi dodavatelem a pracovníkem.

Tato metoda je výjimečná i proto, že při ní zaměstnavatel nemusí, na rozdíl od jiných benefitů, investovat žádné finanční prostředky. Naopak na celé akci díky zvýšenému prodeji konkrétního podporovaného produktu dokonce profituje, často nemalou částkou.

Pro ilustraci fungování prodejně-motivačních soutěží v praxi lze použít například údaje z hotelu Iberia v Opavě. Dodavatel španělských vín z oblasti Rioja má v tomto podniku zájem

o zvýšení prodeje jím nabízených produktů. Přemlouvání k jejich prodeji vedení hotelu má nulový efekt, protože ve většině firem je cenotvorba založena na procentní příirážce či prodejním rozpětím, tudíž příjem z toho či onoho vína je prakticky shodný. Rozhodující je výše prodeje. Je tedy nutné podpořit zájem o dané produkty přímo u obsluhujícího personálu – číšníků. Aby se tak stalo, dodavatel jim nabídne určitý prospěch z jejich prodeje postavený mimo běžný odměňovací systém hotelu.

Dodavatel dodává do restaurace hotelu Iberia dva druhy vína Rioja, a to víno Reserva 98 a Malvasie 2003. Promo akce má jednoduchá pravidla. Při prodeji dvanácti lahví (jakéhokoliv druhu či v kombinaci obou) dostává číšník třináctou dle vlastního výběru zdarma. Tento fakt pak mění prodejní strategii konkrétního číšníka, který má vyšší prodeje, z něž získává jednoznačný podíl, zcela ve svých rukou. Efekt metody je okamžitý. Pozitivní odezva přichází i na straně dodavatele, který ví, že je zaměstnanec restaurace osobně zainteresován na prodeji jeho produktů, a očekává zvýšený obrát. Nejvíce získává zaměstnavatel, jenž bez vlastního přičinění docílí zvýšení prodeje, a tím i zisku. Použití dané metody má pozitivní dopad i na zkvalitnění servisu - číšník projevuje větší ochotu a snahu o prodej nabízených produktů, a tedy i lepší přístup k hostu, na něž reaguje zákazník zpravidla pozitivně. Pakliže je vše v pořádku, cítí se být spokojený a je v podniku ochoten utratit vyšší finanční obnos než původně zamýšlel.

V pracovně-motivačních soutěžích je možné zavést též bodový systém. Prodává-li například dodavatel restauraci větší množství vín, může být každému z nich přisouzena určitá bodová prodejní hodnota. Za každé prodané víno jsou pak vedoucími připsovány na konta obsluhujícího personálu body, za které si může zaměstnanec nakoupit různá vína. Každé z nich má svou nákupní bodovou hodnotu a záleží tedy na číšníkovi, zda své body vymění ihned za průměrné víno, nebo bude dále prodávat a spořit na exkluzivnější odrůdy a ročníky. Jindy dodavatel vyhlašuje akční soutěže. Například v období prodeje vína Beaujollais Nouveau se soutěží, kdo v daném podniku prodá za třicet dní nejvíce lahví tohoto moku. Vítěz potom jede s ostatními výherci z různých podniků na zájezd do Francie spojený s návštěvou významných vinic a sklepů v oblasti Beaujollais. Všechny výdaje spojené s ubytováním, stravováním a exkurzí hradí dodavatelská firma, jež má však dobře spočítáno, že se jí vložené náklady určené na pokrytí zájezdu mnohonásobně vrátí. Zaměstnanci jsou v tomto případě

daleko více motivovaní – vidina odměny v podobě zájezdu je pro ně pochopitelně mnohem lákavější než pouhá láhev vína. Navíc se jim naskýtá možnost se dále odborně vzdělávat, poznat kultovní výrobce vína a dostat se do míst, kam by možná nikdy neměli možnost se podívat.

Metod a způsobů, jak udělat stimulaci efektivní a zajímavou, je celé množství. Žádoucí je, aby byl do prodejně-soutěžního procesu začleněn i zaměstnavatel. Stane-li se tak, celá akce, v níž většinou vystupuje jako garant dodržení podmínek na obou stranách, působí v konečném efektu věrohodněji.

5.3.4 Kvartální odměny

Většina mzdových zvýhodnění by měla být závislá na ekonomickém výsledku, důležité je však i dosahování stanovené výše spokojenosti hosta s poskytovanými službami. Proto je vhodné do systému mzdových zvýhodnění implementovat i ty složky odměňování, jejichž dosažení může přímo ovlivnit svým přístupem daný zaměstnanec (Georgiadis a Pitelis, 2012, a Chow a jiní, 2013).

Při zavedení kvartálních odměn by mohl zaměstnanec v rámci nich obdržet například až 15 % čtvrtletní mzdy, a to při splnění všech stanovených cílů: prvních 5% by získal za dosažení stanovené tržby, dalších 5 % při spokojenosti hosta s obsluhou z alespoň devadesáti procent, zbývajících 5% by záviselo na plnění osobní složky. Ta by mohla být tvořena například z 1% účastmi na školeních, z 1% nulovými pozdními příchody, ze 2% limitní rozbitnosti inventáře (ovlivňující i nákladovou složku podniku), z 1% splněním získání určitého počtu kontaktů na hosty prostřednictvím jejich vizitek (například dvaceti za měsíc) vedoucího k rozšíření klientské databáze pro další marketingové a promo účely, a podobně.

System kvartálních odměn je poměrně efektivní, jeho nevýhodou je však efekt odměny až po třech měsících.

5.3.5 Roční bonus

Poměrně často užívanou podobou prémie je roční bonus, ve veřejném sektoru označovaný jako třináctý plat, který je vyplácen automaticky. V soukromém sektoru taktéž povětšinou dosahuje výše jedné měsíční mzdy, bývá však vyplácen nejčastěji až na základě dosažených ekonomických cílů. Nevýhodou této metody odměňování je, že je vyplácena pouze jednou ročně a zpravidla na ni mají nárok pouze zaměstnanci, kteří odpracovali celý rok. Nastoupí-li zaměstnanec až v jeho průběhu, je mu někdy vyplácena alikvotní část za odpracovaný počet měsíců.

5.3.6 Věrnostní příplatek

V provedeném dotazníkovém šetření uváděli respondenti jako druhý nejžádanější nástroj odměňování takzvaný věrnostní příplatek, tedy prémie za odpracovanou dobu. Cílem každého zaměstnavatele je pochopitelně zachovat pracovní poměr se těmi zaměstnanci, kteří splňují výkonnostní kritéria a požadavky na dané pracovní místo, co nejdéle. To je však v přímém rozkolu s požadavkem na získávání pracovních zkušeností. Především v oboru hotelnictví je praxe dvojnásob žádoucí, vzdělání zde zpravidla stojí až na druhém místě. Zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé si chtějí udržet pracovní místo, ale zároveň získávat zkušenosti, případně zkušené pracovníky.

Tuto skutečnost si uvědomují zejména ve Švýcarsku, kde je systém věrnostních prémie v hotelnictví velmi propracovaný a efektivní a v němž jsou příplatky za každý odpracovaný rok skutečně vysoké. Promítají se spíše do výše platu, což je žádoucí. Byly-li by vypláceny jednou ročně v podobě ročních prémie, pravděpodobně by nepřiměly zaměstnance, který by dostal výhodnější nabídku či zatoužil po zlepšování svých zkušeností, aby na daném pracovišti zůstal. Rozmělnění dané prémie do jednotlivých měsíců a výsledné navyšování časové mzdy o věrnostní složku je daleko vhodnější - zaměstnanec díky němu spatřuje výhodu (avšak ne jedinou!) svého setrvání v podniku každý měsíc.

Tato metoda má své výhody i z hlediska cash flow čili peněžního toku daného zařízení.

5.3.7 Příplatek na dovolenou

Poslední poměrně žádanou formou odměn mezi pracovníky v hotelnictví je příspěvek na dovolenou. Jedná se však o nástroj typický spíše pro podniky ve veřejné správě čerpající zpravidla z různých zaměstnaneckých, kulturních či sportovních fondů, dříve známých jako fond FKPS. I tam ale z důvodu tlaku na snižování veřejných výdajů dochází k jejich omezování.

V hotelnictví, spadajícího do soukromé sféry, se zavádí místo poskytování příplatku na dovolenou spíše jeho kombinace s věrnostním benefitem, zpravidla na základě kolektivních dohod či v rámci celosíťových nástrojů. Například po pěti odpracovaných letech u společnosti bývá zaměstnanci navýšena dovolená o jeden týden, po dalších pěti pak o další. Ačkoliv je tento nástroj zaměstnanci velmi dobře vnímán a přijímán, v hotelnictví, zejména u městských a lázeňských hotelů s celoročním provozem a silnou vytížeností, není snadno aplikovatelný. Proto se v hotelech doporučuje zavést spíše formu ročního příplatku, který může být modifikován dle odpracované doby, čímž bude naplněna jeho věrnostní složka, a odměňovat tak větší částkou věrnější zaměstnance. Čerpání této částky by mělo nastat až po doložení dokladu o uskutečněné dovolené.

Mimo výše uvedené možnosti mzdových struktur nebo mzdových zvýhodnění by měl kvalitní a efektivní systém odměňování obsahovat i zaměstnanecké benefity.

5.3.8 Implementace zaměstnaneckých benefitů

Každý zaměstnavatel má k dispozici širokou škálu různých zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, které spolu se mzdovou strukturou tvoří celkovou odměnu a dotvářejí koncept systému odměňování. Tyto nástroje se v poslední době užívají stále častěji a často bývají mezi zaměstnanci stěžejním faktorem při rozhodování mezi pracovními pozicemi v různých organizacích. Přesto je ve většině hotelových zařízení, kromě těch patřících do mezinárodních ubytovacích řetězců, v nichž je předem určen na základě celosíťových standardů, zaveden pouze málo strukturovaný a pestrý systém těchto výhod, jinde zcela chybí. Důvodem je

existence spropitného, jehož výši je poměrně složité, ne-li nemožné zjistit a o němž se zaměstnavatelé domnívají, že je dostatečným stimulantem pro daného zaměstnance. O jeho výši mají většinou zkreslené představy a často je chybně zaměňují za provizní odměnu, která je na rozdíl od spropitného, plně závislého na volním jednání konzumenta, předem jasně definována na základě odvedeného pracovního výkonu.

Ne všechny typy benefitů je možné v hotelnictví aplikovat. Následující výhody jsou pro danou oblast ty nejvhodnější:

Šití a pravidelní praní či čištění uniforem zdarma. V hotelnictví jsou zaměstnanci zpravidla povinni nosit hotelové uniformy nebo společensky adekvátní oblečení - obleky, košile, kostýmy a halenky. Jejich údržba, ale i pořizování je časově i finančně náročné. Proto by každý zaměstnanec jistě uvítal úhradu požadovaného oděvu a zabezpečení jeho údržby a obnovy.

Poskytování podnikového stravování zdarma. Tento benefit je ve sledované oblasti nejrozšířenějším, a to především proto, že hotelová zařízení zpravidla zajišťují stravování pro i pro své klienty. Výdaje spojené s přípravou pokrmů pro zaměstnance jsou velmi nízké - mzdové náklady jsou nulové, režie minimální a cena potravin díky dlouhodobým smlouvám a různým akcím příznivá. Nabídnout personálu je možno též nespotřebované, avšak nezávadné pokrmy původně určené klientům.

V některých podnicích si pracovníci stravování hradí symbolickými poplatky v řádech několika stokorun měsíčně. Ty však skutečné náklady tak jako tak nepokryjí, a proto se doporučuje zajištění stravování pojmout jako zaměstnanecký benefit a poskytovat je zcela zdarma.

Jazykové kurzy. Jedná-li se o podnik s mezinárodním věhlasem a širokým spektrem cizojazyčné klientely, je žádoucí proplácet zaměstnancům absolvované jazykové kurzy nebo zavést pro zájemce lektorované lekce přímo v prostorách hotelu.

Vzdělávací programy a školení. Personál na úsecích odbytu by měl pro zajištění kvalitnějšího provádění své činnosti absolvovat různé kurzy či školení. Doporučuje se pořádat

nebo hradit u agentur kurzy barmanské, someliérské, kurzy psychologie prodeje a školení o sociální komunikaci a řeči těla.

Výměnné zahraniční stáže. Mimo teoretického školení potřebuje personál pro získání zkušeností i praktické poznatky z jiných zařízení - proto se zavádějí výměnné stáže se spřízněnými podniky v zahraničí. Uchazeč o stáž si vylepší své jazykové znalosti a posílí své praktické dovednosti, aniž by hrozilo budoucí zvýhodnění v konkurenčním boji, jež by mohlo vzniknout při stáži ve firmě ze stejné lokality. Zmíněné výměnné stáže jsou výhodné pro všechny zúčastněné subjekty.

Doprava v nočních hodinách. Oficiální zavírací doby restaurací či barů spadají až do pozdních večerních či nočních hodin, hosté však často odcházejí až po nich. Ve chvíli, kdy zaměstnanci skončí s přípravou podniku další den provozu, je již provoz městské hromadné dopravy pro daný den ukončen. Proto by bylo vhodné ze strany organizace zajistit placenou přepravu osob (pracovníků) za zvýhodněných podmínek - pokud možno s týmž dopravcem, který je zároveň využíván k dopravě hostů z letiště do hotelu a zpět.

Cafeteria systém. Práce v hotelech je velmi náročná, psychicky i fyzicky. Proto je vhodné v podniku zavést redukovaný systém cafeteria, který by zaměstnancům umožňoval navštěvovat různá sportoviště jako je bazén, posilovna, tělocvična, fotbalové či volejbalové hřiště a podobné. Každý z nich by pak měl na základě bodů získaných za své pracovní výsledky možnost využívat uvedené možnosti volnočasových aktivit dle osobních preferencí. Systém cafeteria se v Česku začal používat až v posledních pěti letech. Zahrnuje benefity, které jsou zcela konstruovány dle požadavků zaměstnanců a jejichž poskytování je limitováno výší rozpočtu a částkou určenou na výhody pro zaměstnance. Jeho vzniku předcházely klasické výhody, a to především finanční bonusy, prémie a třinácté platy, jež byly v 90. letech 20. století doplněny o nefinanční benefity především v podobě hrazeného sportovního vyžití, jako jsou návštěvy fitness centra, bazénu či lekcí aerobiku. Tyto výhody však byly cíleny pouze na určitou skupinu jedinců – v tomto případě na mladé a sportovně založené zaměstnance – a zdaleka nevyhovovaly všem.

Z toho důvodu vznikl zmíněný cafeteria systém, který se modifikuje na základě požadavků všech zaměstnanců, již mají možnost vyjádřit se k žádaným službám na poradách oddělení či prostřednictvím dotazníků. Každému zaměstnanci je pak distribuováno určité množství bodů,

jež představuje nějaký finanční obnos. Ten pak může pracovník „investovat“ do různých služeb, které portfolio cafeterie nabízí. Jeho šíří se systém radikálně odlišil od původně poskytovaných plošných benefitů, do nichž spadají výhody v sociální oblasti, příspěvky na stravování či pracovní volno. Systém cafeteria na rozdíl od nich zahrnuje i finanční benefity jako penzijní či kapitálové životní pojištění, produkty a služby společnosti, volnočasové výhody z oblasti vzdělávání (mimo návaznosti na výkon práce), rekreace, sportu a rehabilitace, kultury a další.

Strukturu systému je možné - a také se tak děje - měnit každým rokem, vždy na základě změny preferencí zaměstnanců a dle finančních nároků rozpočtu podniku.

Tvorba samotného systému musí být v souladu s celkovou strategií dané společnosti. Příprava a realizace benefičního systému cafeteria probíhá v následujících krocích:

- 1) podpora strategie společnosti pomocí systému benefitů, výběr konkrétních oblastí výhod do portfolio cafeterie;
- 2) určení daňových aspektu jednotlivých oblastí benefitů, jejich nejvhodnější skladba, návaznost systému na mzdovou účtárnu;
- 3) Volba osobního portfolio jednotlivými zaměstnanci, její registrace a objednávání konkrétních služeb a produktů u dodavatelů, příprava výběrového řízení

Příprava a realizace systému cafeteria je dlouhodobým procesem. Sestavit jeho strukturu je časově velmi náročné, přičemž nejsložitější bývá zajištění služeb u dodavatelů a provedení průzkumu mínění mezi zaměstnanci. Důležité je nejen zjistit, jaké služby preferují, ale i jejich odezvu na ně v průběhu času. Bez zpětné vazby, která je důležitým faktorem pro jeho pružnost, aktuálnost a efektivnost, pozbývá systém cafeteria svého významu.

V následující tabulce jsou pro získání rychlého a uceleného přehledu zobrazeny všechny výše uvedené nástroje odměňování, jejich hlavní atributy, výhody a nevýhody.

PŘEHLED NÁSTROJŮ ODMĚŇOVÁNÍ V HOTELNICTVÍ

PARTICIPACE NA TRŽBĚ
Velmi silný finanční stimul. Celá odměna nebo její část je odvozena (zpravidla procentem) od dosaženého výkonu podniku nebo oddělení, v hotelnictví od výše tržby. Vysoce efektivní nástroj, ale jeho implementace je náročnější.
UPSELLING
Finanční nebo hmotný stimul. Ten získává pracovník při dosažení nebo překročení stanovené průměrné útraty hosta nebo při prodeji vybraných či preferovaných položek z nabídky hotelu nebo restaurace. Je možné odměňovat finančně nebo formou benefitů a hmotných odměn. Efektivní nástroj pro zaměstnavatele i zaměstnance.
PRODEJNĚ-MOTIVAČNÍ ODMĚNY
Hmotný stimul. Pracovník získává na základě svých prodejů určitého množství preferovaných produktů nebo zboží odměnu ve formě tohoto produktu nebo zboží. Ty jsou někdy bodově ohodnoceny, přičemž body je poté možno využít k nákupu u daného dodavatele. Bilaterální dohoda mezi pracovníky a dodavateli. Nulová finanční účast zaměstnavatele. Efekt odměny není okamžitý.
KVARTÁLNÍ ODMĚNY
Finanční stimul. Získání odměny je závislé na splnění finančních a kvalitativních cílů. Efektivní je zavést i cíle individuální. Stimulační efekt přichází po delší době, ale při použití individuálních prvků se zvyšuje efektivita tohoto nástroje. Výhodnější pro zaměstnavatele z hlediska cash flow. Nedochozí k výplatě větší částky v jednom okamžiku.
ROČNÍ BONUS
Finanční stimul. U nás známý spíše jako 13. plat. Odměna je zpravidla závislá na splnění rozpočtu za daný kalendářní rok a také trvání pracovního poměru po celou dobu rozpočtového období. Finančně náročné pro zaměstnavatele z hlediska cash flow. Dvanáct měsíců je z důvodu vysoké fluktuace pracovníků v hotelnictví dlouhá doba, proto není stimulační efekt příliš silný. Na druhou stranu zvyšuje loajalitu zaměstnanců.
VĚRNOSTNÍ PŘÍPLATEK

Finanční stimul. Bývá většinou vyplácen po uplynutí určité doby, a to buď ve formě jednorázové odměny nebo formou příplatku k pravidelné měsíční mzdě. Tento příplatek má vysoký vliv na loajalitu pracovníků a jejich setrvání ve společnosti. Při větší množství děle zaměstnaných pracovníků mohou být náklady na jeho vyplácení vyšší.
PŘÍPLATEK NA DOVOLENOU
Finanční stimul. Jedná se o jednorázovou odměnu vyplácenou většinou až po absolvování dovolené. Někdy bývá též poskytována automaticky před začátkem letního období jako jednorázový příplatek ke mzdě. Stimulační efekt není výrazný a v případě automatické výplaty jedenkrát ročně bývá vnímán jako samozřejmost.
ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY
Hmotné a nehmotné stimuly. V hotelnictví se spíše jedná o nehmotné stimuly, jako jsou hrazené jazykové kurzy, sportovní a kulturní vyžití, doprava v nočních hodinách. Zvyšuje spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu a zejména výkon.

Tabulka 8. Přehled nástrojů odměňování v hotelnictví (vlastní zpracování).

Nástrojů odměňování a zaměstnaneckých výhod aplikovatelných v oblasti hotelnictví existuje celé široké spektrum. Předloženy a rozebrány byly ty, které je možno snadno a poměrně rychle implementovat a které charakterizuje vysoká pravděpodobnost účinnosti. Prioritním cílem podniků je vybudovat takový systém odměňování, který bude vyvážený a vytvoří kvalitní statut celkové odměny, jež povede u zaměstnance k synergickému efektu, jehož prostřednictvím bude možné daleko efektivněji dosahovat stanovených podnikových cílů.

Ač byl předložen návrh na implementování pouze těch nejžádanějších nástrojů do praxe, není tím myšleno, že je ostatní nástroje možno/nutno zavrhnout, považovat je za méně hodnotné a nadále se k nim již nevracet. Naopak. Ty metody odměňování, které se neumístily ve výsledcích dotazníkového šetření na předních místech, představují další možné kombinační varianty inovovaného programu stimulace. Pokud by se výše jmenované nástroje nepodařilo úspěšně zavést do praxe, mohou na jejich místa nastoupit nástroje jako poskytování rizikových příplatků, hrazené penzijní přípojištění nebo poskytování péče o děti zaměstnanců.

Při restrukturalizaci stávajícího systému se zase nefunkční nástroj může nahradit novým, efektivnějším a hlavně žádanějším – jako velmi perspektivní se v současnosti jeví například výhodné zaměstnanecké půjčky, kdy je pracovník ušetřen náročných administrativních formalit a zároveň získává, alespoň většinou, půjčku bezplatně. Cítí se pak zaměstnavateli zavázán a jeho pocit loajality k podniku se zvyšuje.

Závěrem této podkapitoly je vhodné si položit otázku, jaké skutečné nároky na implementaci výše uvedených nástrojů, respektive celého procesu řízení pracovního výkonu, budou na hotely kladeny. V oblasti technologie pravděpodobně velmi nízké – podnik si obvykle vystačí se standardním vybavením v rámci IT technologií jako je počítač, tiskárna a základní softwarové vybavení (operační procesor a textový a tabulkový editor). Jelikož všechny rezervační hotelové systémy zmíněné IT technologie vyžadují, je vysoce pravděpodobné, že potřebným vybavením uvedeným výše již každý hotel v současnosti disponuje.

Daleko vyšší nároky budou kladeny na management podniku. Bude nutné zaškolení všech vedoucích pracovníků a zejména liniových managerů, a to v oblastech správného hodnocení zaměstnanců, stanovování cílů a plánů osobního rozvoje a v neposlední řadě i v oblasti efektivního a spravedlivého odměňování. Tato školení mohou provádět jak interní zaměstnanci, kteří již mají s danou problematikou dostatečné zkušenosti a nabyli potřebných znalostí, či externí agentury a společnosti, pochopitelně za vyšších nákladů.

Je možné a snad i logické si položit otázku, zda existují rozdíly v nárocích na implementaci výše uvedených změn v hotelech, které nebyly zahrnuty do empirického šetření. Tato zařízení nejsou členy Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR) a nemohou tedy garantovat deklarovanou úroveň hotelu, která však souvisí pouze s jeho kvalitou a vybavením. Úroveň personální činnosti či nároky na její provádění mohou být u „nečlenských“ podniků daleko vyšší či minimálně stejně kvalitní jako u zkoumaných a lze tedy předpokládat, že i požadavky na zavedení procesu řízení pracovního výkonu v těchto organizacích budou obdobné.

6 Případová studie

Pro demonstraci výhod a efektivnosti procesu řízení pracovního výkonu slouží výsledky implementace celého procesu do konkrétního podniku. Tím byla pro případovou studii zvolena restaurace Terasa U Zlaté studně, která je součástí hotelu U Zlaté studně, jenž se pyšní nejen bohatou historií, ale také mnoha oceněními z domácí i světové scény. Hotel je situován v budově pocházející z roku 1528, kterou vlastnil císař Rudolf II., jenž ji věnoval slavnému astronomovi Tychovi de Brahe. Hotel se nachází na Malé Straně v Praze a nabízí svým klientům sedmnáct luxusně vybavených pokojů a dva velkoryse řešené apartmány zařízené ve stylu rudolfinské doby. Poloha, vybavení a servis hotelu je považován na českém trhu za jedinečný, o čemž svědčí o ocenění na základě hodnocení klientů a turistů. Na nejznámějším cestovatelském portálu Tripadvisor byl hotel U Zlaté Studně zvolen v roce 2007 „nejlepším skrytým klenotem na světě“, o rok později se umístil na patnácté pozici v žebříčku sta nejlepších hotelů světa a v roce 2009 získal ocenění za nejlepší servis a stal se zároveň vítězem v kategorii Nejluxusnější hotel na světě. Hotelová restaurace pod vedením dvojnásobného vítěze kuchařské olympiády Pavla Sapíka byla zase v roce 2012 zvolena dle hodnocení Grand Restaurantu nejlepší restaurací v Česku.

TERASA U ZLATÉ STUDNĚ



Obrázek 7. Restaurace Terasa U Zlaté studně (www.goldenwell.cz, 2013, online).

6.1 Systém odměňování pracovníků odbytu

Jelikož se restaurace Terasa U Zlaté studně řadí mezi menší až střední gastronomické podniky, nebylo třeba v něm zavádět příliš složitý a sofistikovaný systém odměňování. Ten současný zahrnuje širokopásmovou mzdovou strukturu a některé zaměstnanecké výhody.

6.1.1 Mzdová struktura

V úseku odbytu v hotelu U Zlaté studně pracuje dvacet zaměstnanců. V rámci systému odměňování se využívá širokopásmová mzdová struktura s následujícími stupni:

- řadoví zaměstnanci (obsluhující personál),
- nižší linioví vedoucí (captain, breakfast supervisor),
- střední management (restaurant supervisor, restaurant manažer),
- vrcholoví manažeři (executive chef, food and beverage manažer).

V lednu roku 2008 byl v rámci kompletní rekonstrukce a restrukturalizace hotelu přijat do pracovního poměru výše uvedený tým lidí, u nichž byla z důvodu neznalosti efektivity a výkonu daného provozu uplatňována pouze časová forma mzdy (mzdové rozpětí ve zmíněných stupních bylo přibližně čtyři až pět tisíc korun). Pouze vrcholoví manažeři získávali navíc mzdové zvýhodnění, a to podíl na výsledku hospodaření společnosti. Pro podniky gastronomie se jedná o obvyklý systém odměňování, přičemž se očekává další příjem v podobě spropitného. Lze konstatovat, že výše odměn byla v Terasé U Zlaté studně dle personálního benchmarkingu srovnatelná s konkurenčními gastronomickými podniky. Pro přesnost je nutné ještě zmínit, že na rozdíl od většiny z nich jsou součástí mzdového systému ve sledovaném podniku také povinné příplatky za práci ve dnech volna, o svátcích či víkendech.

Změna nastala v roce 2009, kdy byly na základě získaných zkušeností s ročním provozem a výsledků z hodnotících pohovorů implementovány níže uvedené zaměstnanecké výhody a gratifikace. Současně byly na základě bilaterálních dohod mezi dodavatelem nápojů a zaměstnavatelem vytvořeny pozitivní podmínky pro zavedení prodejně-motivačních soutěží. V roce 2010 došlo na základě společného konsensu mezi zaměstnavatelem, vedením provozu a zaměstnanci k přechodu na jiný systém odměňování, a to kombinaci nižší časové mzdy s participací na tržbách. Jaký reálný dopad měla tato i předešlá změna na výkon restaurace, lze vyčíst z ekonomických ukazatelů uvedených v následující kapitole.

6.1.2. Zaměstnanecké výhody a gratifikace

Ve sledované restauraci zaměstnavatel benefity nepreferuje, přesto jsou však některé pracovníkům odbytu poskytovány. Jedná se zejména o tyto:

- šití a pravidelné praní/čištění hotelových uniforem zdarma,
- poskytování podnikového stravování zdarma,
- možnost získání produktů firmy za nákupní ceny,
- parkování v prostorách hotelu za jednotnou zvýhodněnou cenu.

Mimo výše uvedené zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům nabízeny také následující gratifikace:

- voucher na konzumaci v restauraci pro dvě osoby v celkové hodnotě 5000,- Kč jako dar k narozeninám zaměstnance;
- výbava pro novorozence ve výši 3000,- Kč u příležitosti narození dítěte zaměstnance;
- večeře v restauraci CODA (umístěné v sesterském hotelu ARIA) nebo Terasa U Zlaté studně jako odměna za věrnost při délce trvání zaměstnaneckého poměru sedm let a výše;
- voucher na nákup zboží v obchodě Potten & Pannen u příležitosti svatby zaměstnance.

Používaný systém zaměstnaneckých výhod a gratifikací není příliš rozsáhlý, ale na druhou stranu nepostrádá jistou efektivitu a účinnost, což dokazují následující srovnání.

6.1.3 Komparace ekonomických ukazatelů

Pro prezentaci efektivnosti řízení pracovního výkonu ve sledované restauraci byly zvoleny ukazatele, které je možné velmi snadno komparovat a které odrážejí přehledně a jasně výkonnost podniku. Jedná se o srovnání výše počtu hostů, tržeb a průměrné útraty na hosta v daném měsíci. Pro celkové dokreslení obrazu jsou předloženy i výše celkových a mzdových nákladů v letech 2008 až 2013.

Opomenuta nebyla ani kvalitativní stránka provozu, proto jsou v případové studii prezentovány a srovnávány i výsledky šetření zjišťujícího spokojenost hostů v jednotlivých kategoriích. Práce ve službách, zejména v luxusních podnicích, musí mít své pevné základy ve dvou pilířích: kvalitě a profitabilitě. Pilíř kvality je odrazem úrovně poskytovaných služeb. Její zvyšování ovlivňuje růst výtěžnosti podniku a tedy nárůst tržeb. Poté, kdy je požadované kvality dosaženo, je nutné se zaměřit na optimalizaci nákladů, aby se docílilo stanovených zisků.

V případě Terasy U Zlaté studně jsou sledovány tyto kategorie: *spokojenost s restaurací* jako celkem (uvedena v tabulce pod heslem „Restaurant“), *spokojenost s kvalitou snídání* („Breakfast“), *spokojenost se servisem na snídaních* („Service breakfast“) a *na večeřích*

(Service dinner“), *spokojenost s kvalitou pokrmů na snídaních* („Food breakfast“) a *na večerích* („Food dinner“) a také *spokojenost s kvalitou etážového servisu* („Room service“). Předložené výsledky byly získány na základě analýzy dotazníků vyplněných hosty restaurace.

SPOKOJENOST HOSTŮ S POSKYTOVANÝMI SLUŽBAMI

Year Compare	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Restaurant</i>	71,3	78,0	79,9	82,7	88,0	88,6
<i>Breakfast</i>	77,9	82,9	89,1	86,8	85,5	87,9
<i>Service dinner</i>	84,5	97,6	95,7	93,7	95,1	91,5
<i>Service breakfast</i>	82,7	95,2	91,3	93,7	90,2	89,5
<i>Food dinner</i>	82,9	88,0	89,9	90,5	89,9	90,3
<i>Food breakfast</i>	70,8	71,6	73,7	79,2	88,7	88,6
<i>Room service</i>	65,1	64,2	87,3	86,7	87,3	92,0
TOTAL	76,5	82,5	86,7	87,6	89,2	89,8

Tabulka 9. Spokojenost hostů s poskytovanými službami v procentech (vlastní zpracování).

Z výše uvedené tabulky demonstruje, jak dochází na základě správného školení zaměstnanců a užíváním nástrojů řízení pracovního výkonu k nárůstu spokojenosti hostů. Meziročně činí celkový nárůst spokojenosti hostů s poskytovanými službami mezi rokem 2008 a 2013 celých 14,8 %.

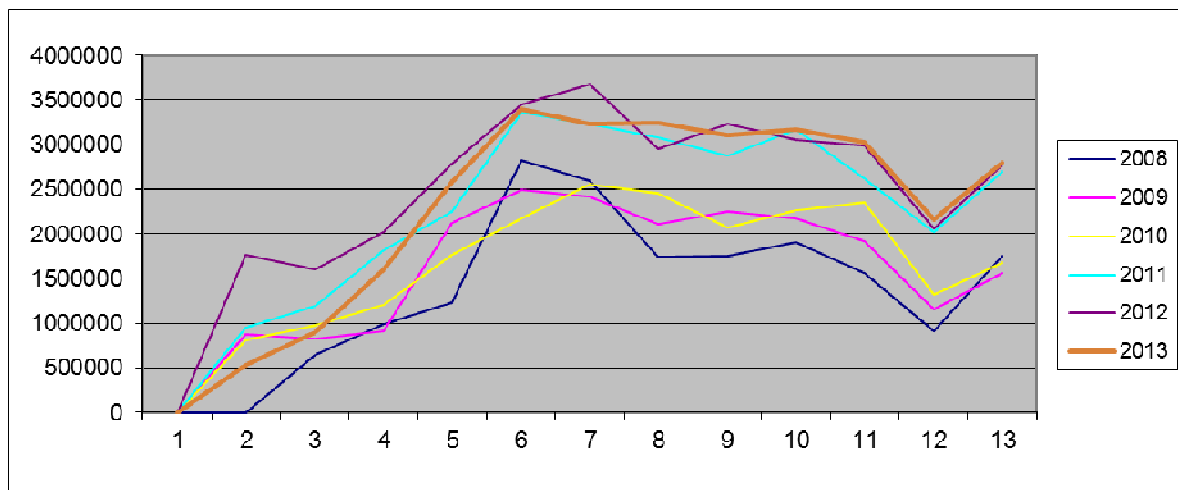
Níže jsou uvedeny tabulky a grafy, které poskytují přehled o dosahovaných tržbách, počtu hostů a jejich průměrné útratě ve sledované restauraci v letech 2008 až 2013.

PŘEHLED DOSAŽENÝCH TRŽEB

Rok/Měsíc	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Leden	0	879601	808196	950980	1772442	524928
Únor	646541	818469	973532	1192064	1595329	896160
Březen	986926	916735	1206225	1821221	2019341	1605660
Duben	1226854	2122653	1769701	2251065	2785704	2583443
Květen	2824058	2488688	2175738	3357577	3441718	3402542
Červen	2600491	2416761	2553333	3234887	3676664	3226941
Červenec	1746441	2115418	2460239	3074367	2945559	3244143
Srpen	1749118	2251957	2077648	2877914	3224962	3101728
Září	1901941	2178122	2259972	3172130	3052781	3166711
Říjen	1563545	1919838	2349362	2622928	2992181	3028495
Listopad	907121	1151788	1322284	2018177	2063008	2162418
Prosinec	1751462	1567434	1680884	2693159	2766960	2802837
CELKEM	17904498	20827464	21637114	29266469	32336649	29746006

Tabulka 10. Přehled dosažených tržeb (vlastní zpracování).

PŘEHLED DOSAŽENÝCH TRŽEB



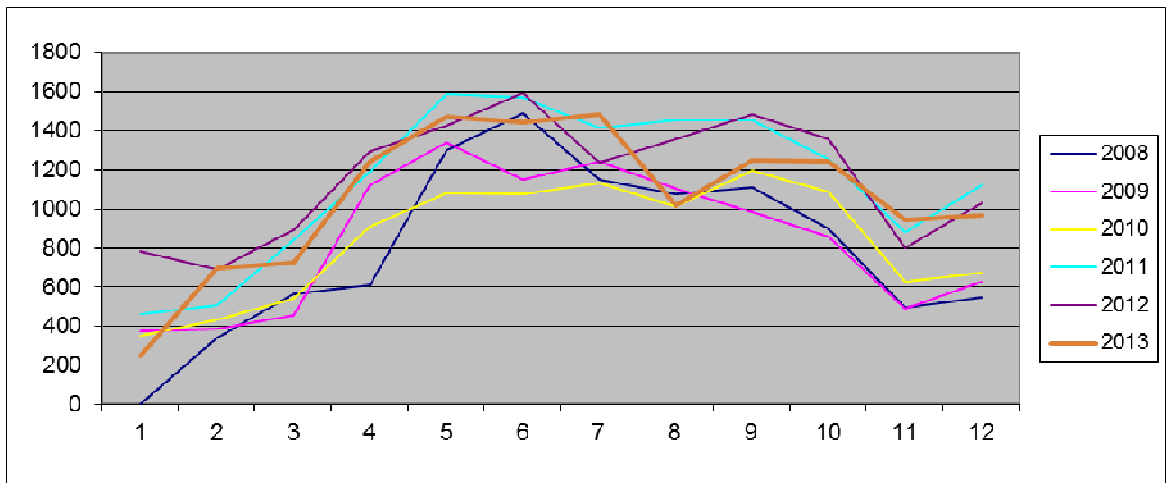
Graf 18. Přehled dosažených tržeb (vlastní zpracování).

PŘEHLED POČTU HOSTŮ

Rok/Měsíc	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Leden	0	374	354	461	785	251
Únor	343	387	432	508	689	699
Březen	565	454	540	839	893	728
Duben	612	1122	911	1193	1293	1242
Květen	1299	1340	1084	1586	1423	1472
Červen	1486	1148	1075	1567	1593	1442
Červenec	1148	1241	1134	1414	1237	1484
Srpen	1075	1107	1013	1453	1356	1017
Září	1112	984	1196	1454	1483	1245
Říjen	900	858	1088	1253	1359	1244
Listopad	496	491	628	879	799	946
Prosinec	545	628	673	1123	1030	965
CELKEM	9581	10134	10128	13730	13940	12735

Tabulka 11. Přehled počtu hostů (vlastní zpracování).

PŘEHLED POČTU HOSTŮ



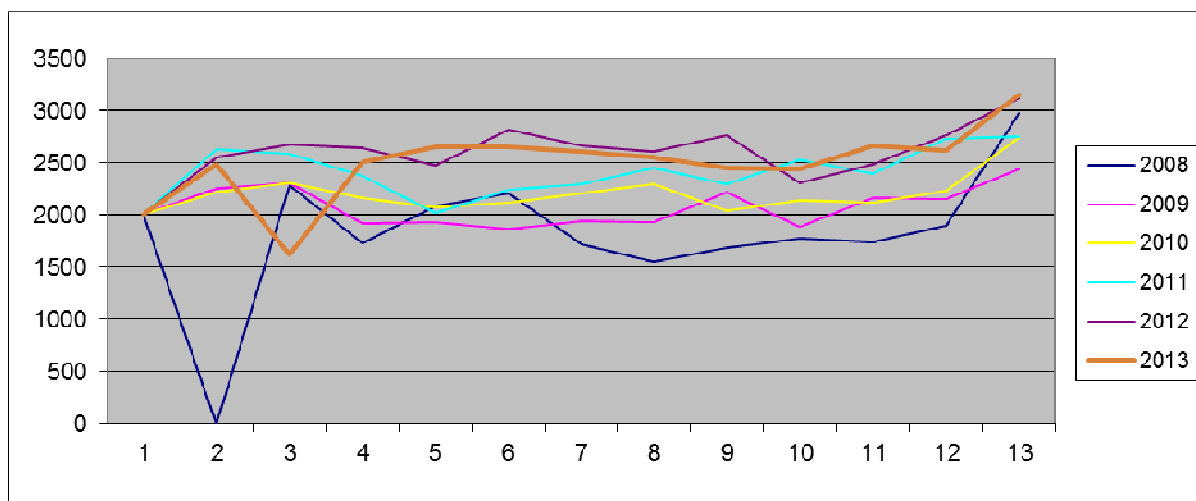
Graf 19. Přehled počtu hostů (vlastní zpracování).

PŘEHLED PRŮMĚRNÉ ÚTRATY NA HOSTA

Rok/Měsíc	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Leden	0	2254	2224	2626	2557	2492
Únor	2284	2305	2306	2585	2673	1624
Březen	1733	1916	2168	2377	2639	2514
Duben	2082	1934	2075	2019	2480	2651
Květen	2208	1865	2117	2244	2815	2659
Červen	1722	1940	2212	2303	2666	2614
Červenec	1553	1931	2301	2457	2607	2549
Srpen	1692	2226	2043	2297	2766	2453
Září	1777	1890	2147	2528	2311	2438
Říjen	1748	2164	2120	2400	2491	2670
Listopad	1894	2150	2232	2728	2765	2623
Prosinec	2981	2448	2743	2759	3116	3158
CELKEM	1806	2085	2224	2444	2657	2537

Tabulka 12. Přehled průměrné útraty na hosta (vlastní zpracování).

PŘEHLED PRŮMĚRNÉ ÚTRATY NA HOSTA



Graf 20. Přehled průměrné útraty na hosta (vlastní zpracování).

Z výše uvedených tabulek a grafů je zcela patrné, jaký vliv na celkový výkon restaurace mělo zavedení procesu řízení pracovního výkonu a zejména participace na tržbě u zaměstnanců odbytu. Skokové nárůsty nastaly v letech 2009 a 2010 při zavedení prodejně-motivačních soutěží a hodnocení na základě výkonu. Další nárůst je patrný v roce 2011 po implementaci odměňování na základě participace na tržbě. Tržby se mezi lety 2010 a 2013 zvýšily o 49 % a mezi roky 2008 a 2013 dokonce o celých 81 %. U počtu hostů byla situace obdobná. V této kategorii došlo k nárůstu ve výši 38 % mezi rokem 2010 a 2013 a 45 % mezi roky 2008 a 2013. Markantní nárůst lze spatřit u průměrné útraty na hosta, a to ve výši 47 % mezi roky 2008 a 2013. Mezi roky 2010 a 2013 se tato útrata zvýšila „pouze“ o 19 %, a to díky předcházející implementaci nástrojů jako je upselling a prodejně-motivační soutěže. Podíl na tržbě již na celkový nárůst výrazný vliv neměl.

V roce 2013 došlo, jak zachycují uvedené grafy a tabulky, k poklesu oproti předešlému roku, a to ve všech sledovaných kategoriích. V tomto roce došlo z důvodu rekonstrukce k uzavření restaurace na dobu pěti týdnů, a tím pádem k „umělému“ poklesu profitability, neboť i přes uzavření bylo nutné financovat fixní náklady jako jsou mzdy a nájemné. Pokud by k uzavření nedošlo, lze s největší pravděpodobností předpokládat, že by výše tržeb byla v meziročním porovnání na historicky nejvyšší úrovni.

V poslední tabulce jsou pro celkový přehled uvedeny dosažené roční tržby, náklady, mzdové náklady a hrubý provozní zisk s celkovou profitabilitou provozu.

PŘEHLED EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ RESTAURACE

Rok	Tržba	Náklady	Mzdy	Profitabilita	GOP
2008	17904498	16107352	7520088	10,04%	1797146
2009	20827464	15943535	8110088	23,45%	4883929
2010	21637114	16113808	8110081	25,53%	5523306
2011	29266469	19240683	8699635	34,26%	10025786
2012	32336649	21342825	8750827	34,00%	10993824
2013	29746006	20749665	9541295	30,24%	8996341

Tabulka 13. Přehled ekonomických ukazatelů restaurace (vlastní zpracování).

Závěrem lze konstatovat, že všechny výše uvedené tabulky a grafy potvrzují správnost implementace procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců v restauraci Terasa U Zlaté studně. Pracovní tým, jenž byl vybrán v roce 2008, v ní působí doposud. Během šesti let jejího fungování v rekonstruované podobě jej opustil pouze jediný zaměstnanec, a to z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou.

Díky vhodnému a individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci, ale i klientovi došlo v letech 2008 až 2013 k nárůstu hodnot ve všech zkoumaných kategoriích. Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnit svou výši odměny vedla ke zvýšení tržeb až o 81 %, a to především zásluhou zavedení nástroje participace na tržbě, kdy v konečném důsledku výše příjmů překročila procentní nárůst mzdových nákladů. Ty vzrostly mezi roky 2010 a 2013 vzrostly o 7,6 %, kdežto obrat o celých 49 %. Profitabilita podniku vzrostla ke spokojenosti zaměstnavatelů ve zkoumaném období z 10,04 % až na 34,26 %. Spokojenost stoupala i v případě hostů, kteří se vyjadřovali ke kvalitě poskytovaných služeb – výzkum zaznamenal v této kategorii nárůst ve výši 14,8 %. Pomyslný trojúhelník spokojenosti se tak uzavírá.

7 Praktický a vědecký přínos práce

Výzkum zabývající se komplexním systémem řízení pracovního výkonu v segmentu hotelnictví v České republice dosud nebyl proveden. Výsledky a přínosy disertační práce tak přináší nové poznatky v této oblasti.

7.1 Vědecký přínos práce

Přínosy disertační práce pro vědu se zakládají na zobecnění získaných poznatků do charakteristik, jež je možné použít pro další vědecký rozvoj, především v oblastech psychologie práce a řízení lidských zdrojů. K zobecnění byly použity analogie se stávajícími fakty a zjištěními.

Hlavním vědeckým přínosem práce je vytvoření metodického konceptu řízení pracovního výkonu v hotelnictví, a to zejména v následujících oblastech:

Struktura řízení pracovního výkonu a systémovost

V práci byly identifikovány nejdůležitější prvky řízení pracovního výkonu, a to hodnocení, osobní rozvoj, zpětná vazba a odměňování. Bylo prokázáno, že své nepostradatelné místo ve struktuře procesu řízení pracovního výkonu mají i další prvky, jako například koučink, týmová spolupráce, cílování či motivace. Bylo zjištěno, že právě systémovost procesu řízení pracovního výkonu je hlavním nositelem efektivity a progresu výkonu, ale zároveň je i největších potíží. Každý systém je tvořen prvky, které zabezpečují jeho funkčnost, a právě skutečnost, že mezi nimi není zachována kontinuita či dojde dokonce k vynechání některých z nich, má za následek nefunkčnost celého procesu.

Hodnotový systém a řízení

Kvalitní řízení v hotelu vede k vyššímu a lepšímu výkonu zaměstnanců a ve výsledku i ke spokojenosti hostů. Celý proces zabezpečuje zejména hodnotový systém, který je aktivován stimulem, který vzápětí přechází v motiv a díky kvalifikaci (dovednostem, schopnostem) pracovníků vede ke zvýšení pracovního výkonu a požadovaným cílům, tedy ke spokojenému

klientovi. Kvalitní řízení zároveň vyvolává pocit spokojenosti v práci i u zaměstnanců. Hraje v celém procesu velmi důležitou roli, jelikož funguje jako spojovací článek zabezpečující provázanost mezi uspokojením klientů a zaměstnanců a v neposlední řadě zabezpečuje i spokojenost dalších zainteresovaných skupin jako je management, majitelé a dodavatelé.

Za nejdůležitější vědecké přínosy lze považovat tyto zjištěné závěry:

- Výkonnost v hotelnictví úzce souvisí s výkonností cestovního ruchu jako významného odvětví národního hospodářství.
- Výkonnost hotelnictví je ovlivněna funkčností systému zahrnujícího následující prvky: hodnocení, stanovení cíle a plánu osobního rozvoje a odměňování zaměstnanců.
- Výkonnost hotelnictví je cílem i procesem, který je ovlivňován transferem myšlenky řízení pracovního výkonu na zaměstnance prostřednictvím personálního řízení.
- Realizační cesty k řešení výkonnosti hotelnictví se neustále vyvíjejí, a tudíž musí být v celém procesu aplikovány i moderní změny jednotlivých ovlivňujících faktorů, jako jsou struktury odměňování, hodnocení a plánů osobního rozvoje.

7.2 Praktický přínos práce

Disertační práce se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu v hotelnictví v České republice. Ačkoliv je tato oblast na vzestupu zájmu, stále málo se o ní diskutuje a proces implementace je velmi zdoluhavý. Řízení pracovního výkonu je velmi účinným procesem, který v hotelnictví poskytujícím služby zabezpečí, je-li kvalitní, jejich vysokou úroveň. Aby k tomu došlo, je nezbytné zachovat celistvost celého procesu a jeho kontinuitu.

Systemu řízení pracovního výkonu se přímo dotýkaly výzkumné otázky, které byly položeny na počátku šetření dané problematiky. Na základě jeho výsledků došlo ke stanovení níže uvedených odpovědí.

Výzkumná otázka č. 1: Je systém řízení pracovního výkonu implementován jako komplexní, kontinuální a opakující se proces?

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že ačkoliv je systém řízení pracovního výkonu zpravidla opakující se proces (téměř 70% zaměstnanců absolvuje roční hodnocení pracovního výkonu), postrádá komplexnost (neobsahuje všechny významné prvky) a jeho kontinuita logicky konverguje k nule.

Výzkumná otázka č. 2: Dostává se pracovníkům při plnění zadaných úkolů a plánů osobního rozvoje v průběhu stanoveného období zpětné vazby?

Dle výsledků šetření pouhá polovina respondentů dostává zpětnou vazbu na plnění zadaných úkolů v rámci hodnocení pracovního výkonu. Případné neplnění plánů nebo cílů nebývá zpravidla korigováno a daný zaměstnanec za ně nebývá sankcionován.

Výzkumná otázka č. 3: Má hodnocení pracovníka přímý vztah na jeho peněžní odměnu?

Poskytování finančních nebo nefinančních odměn na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu se provádí u 35% zaměstnanců. U ostatních nemá výsledek dosažený na základě periodického hodnocení pracovního výkonu zaměstnance vliv na jeho odměňování.

V rámci provedeného výzkumu byly též identifikovány nejdůležitější problémy v procesu řízení pracovního výkonu v hotelnictví a zároveň navrženy možnosti jeho zavádění a využívání v hotelové praxi za použití vhodných nástrojů z oblasti hodnocení a odměňování pracovníků

Za praktické přínosy disertační práce lze dále považovat následující:

- sumarizaci poznatků a rozšíření odborného povědomí o řízení pracovního výkonu v hotelnictví v České republice;

- identifikaci přístupů hotelů k řízení pracovního výkonu;
- stanovení předpokladů a zásad implementace řízení pracovního výkonu;
- identifikaci faktorů ovlivňujících efektivnost a použití řízení pracovního výkonu;
- identifikaci bariér a překážek zamezující efektivní implementaci řízení pracovního výkonu.

7.3 Integrace vědecko-praktického přínosu

Pro propojení (integraci) vědeckého a praktického přínosu této disertační práce v tzv. mixážním návrhu optimální kombinace nástrojů odměňování pracovníků v hotelových restauracích byla použita data z provedeného dotazníkového šetření. Mixážní návrhy mají své současné uplatnění ve výrobním a chemickém průmyslu, v oblasti řízení lidských zdrojů se tato metoda zatím nepoužívá. Specifikou mixážního návrhu („mixture experiment“) je možnost nastavení různých úrovní faktorů, které dávají v konečném součtu hodnotu 100 % (nebo jedna). Dané faktory byly vybírány z této množiny nástrojů odměňování pracovníků: participace na tržbě, upselling (výkonnostní odměna), prodejně-motivační soutěže, kvartální odměny, roční bonus, věrnostní příplatky a zaměstnanecké benefity.

Jelikož cílem bylo vyvolávat zvýšení pracovního výkonu bez dlouhodobého zpoždění, při prvotním screeningu byl vyloučen faktor v podobě věrnostních benefitů a ročních bonusů. Po statistickém vyhodnocení bylo zjištěno, že na okamžité zvýšení výkonu mají signifikantní vliv tyto faktory: A) participace na tržbě, B) upselling a C) prodejně-motivační soutěže. Ty byly také zahrnuty do optimalizačního směsového návrhu. Využit byl lineární model, protože se hodnota p rovnala 0,017, kdežto regresní model kvadraticky měl signifikanci p rovnou 0,057. Na základě tohoto zjištění byl použit konturový návrh simplex Lattice. Následně bylo provedeno celkem deset simulačních návrhů, které se třikrát opakovaly (uspořádány do tří bloků).

Dále se měří odezva z nastavení výše uvedených faktorů a snaží se určit takové, které bude poskytovat reakci co nejlepší. Veličinami, které budou charakterizovat odezvu z nastavených faktorů, se staly tyto nástroje hodnocení pracovníků: hodnotící pohovor pro hotelnictví, devadesátidenní hodnocení výkonu, 360° zpětná vazba a 540° zpětná vazba.

Protože cílem bylo optimalizovat tržební tok od hostů v průběhu času, veličinu nejlépe charakterizoval nástroj 90-denní hodnocení výkonu, a to s ohledem na přírůstek tržeb vzhledem k dlouhodobému průměru. Ten byl dále korigován a zbavován náhodných a cyklických vlivů jako je například sezónnost. Korigovaná data pak byla uvedena jako procentní přírůstek tržeb vlivem lepší motivace zaměstnanců při jednání s hosty.

Parametry návrhu ukazuje tabulka 14, výsledky tabulka 15 a optimální nastavení parametrů

Components:	3	Design points:	10			
Process variables:	0	Lattice degree:	2			
Mixture total: 1,00000						
Number of Boundaries for Each Dimension						
Point Type	1	2	0			
Dimension	0	1	2			
Number	3	3	1			
Number of Design Points for Each Type						
Point Type	1	2	3	0	-1	
Distinct	3	3	0	1	3	
Replicates	1	1	0	1	1	
Total number	3	3	0	1	3	
Bounds of Mixture Components						
	Amount		Proportion		Pseudocomponent	
Comp	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
A	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000
B	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000
C	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000

Tabulka 14. Simplex Lattice Design (vlastní zpracování).

Regression for Mixtures: Responce (Př versus A - Particip; B - Upsellin; ...

Estimated Regression Coefficients for Responce (Přírůstek tržeb %) (component proportions)

Term	Coef	SE Coef	T	P	VIF
A - Participace	9,000	2,602	*	*	1,750
B - Upselling	7,000	2,602	*	*	1,750
C - Prodej-motiv.soutěž	19,500	2,602	*	*	1,750
A - Participace*B - Upselling	18,667	11,240	1,66	0,131	1,750
A - Participace*	35,000	11,240	3,11	0,012	1,750
C - Prodej-motiv.soutěž					
B - Upselling*	4,333	11,240	0,39	0,709	1,750
C - Prodej-motiv.soutěž					

S = 3,67927 PRESS = 285,5

R-Sq = 78,66% R-Sq(pred) = 49,99% R-Sq(adj) = 66,81%

Analysis of Variance for Responce (Přírůstek tržeb %) (component proportions)

Source	DF	Seq SS	Adj SS	Adj MS	F	P
Regression	5	449,100	449,100	89,820	6,64	0,007
Linear	2	300,788	180,333	90,167	6,66	0,017
Quadratic	3	148,312	148,312	49,437	3,65	0,057
A - Part*B - Upse	1	15,936	37,333	37,333	2,76	0,131
A - Part*C - Prod	1	130,364	131,250	131,250	9,70	0,012
B - Upse*C - Prod	1	2,012	2,012	2,012	0,15	0,709
Residual Error	9	121,833	121,833	13,537		
Total	14	570,933				

Unusual Observations for Responce (Přírůstek tržeb %)

Obs	StdOrder	Response (Přírůstek tržeb %)	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
6	3	16,000	23,000	2,124	-7,000	-2,33R

Tabulka 15. Výsledky simulací Simplex Lattice pro určení síly faktorů a síly interakcí (vlastní zpracování).

Mixture Contour Plot of Response (Přirůstek tržeb %)

Cox Response Trace Plot

Response Optimization

Parameters

	Goal	Lower	Target	Upper	Weight	Import
Response (Př	Maximum	20	28	28	1	1

Global Solution

Components

A - Particip = 0,353535
B - Upsellin = 0
C - Prodej-m = 0,646465

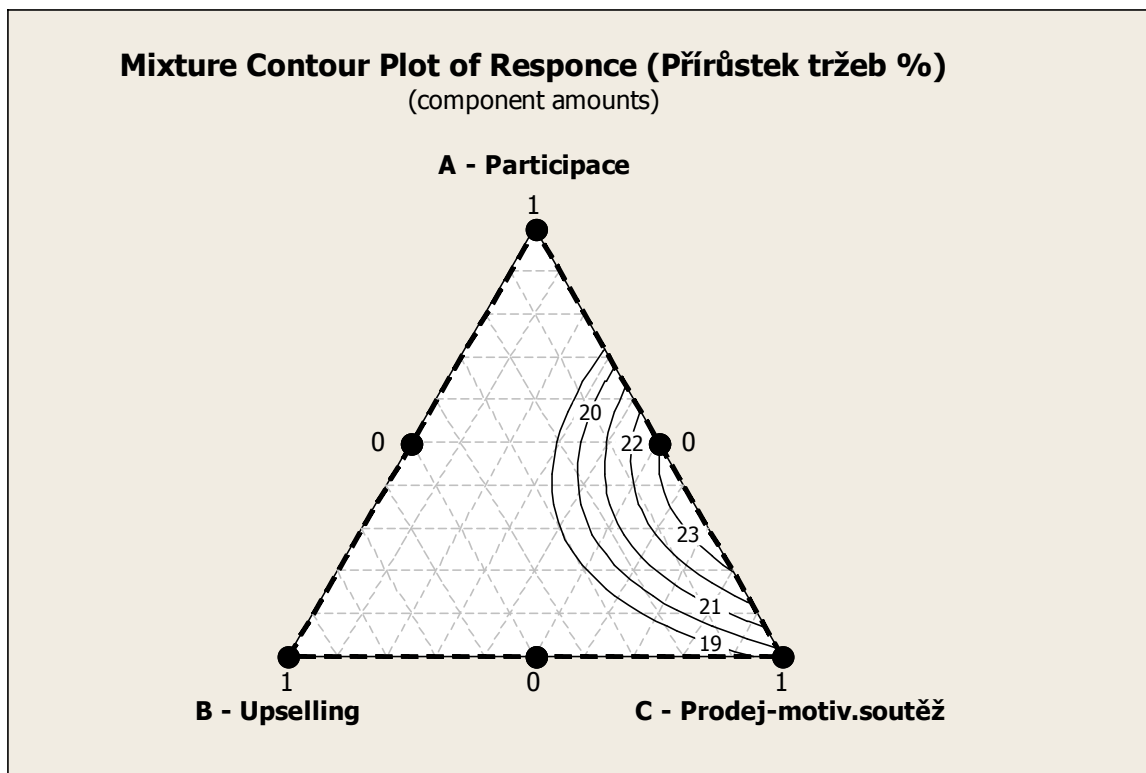
Predicted Responses

Response (Př = 23,7871 , desirability = 0,473383

Composite Desirability = 0,473383

Tabulka 16. Simplex Lattice za optimálního nastavení parametrů (vlastní zpracování).

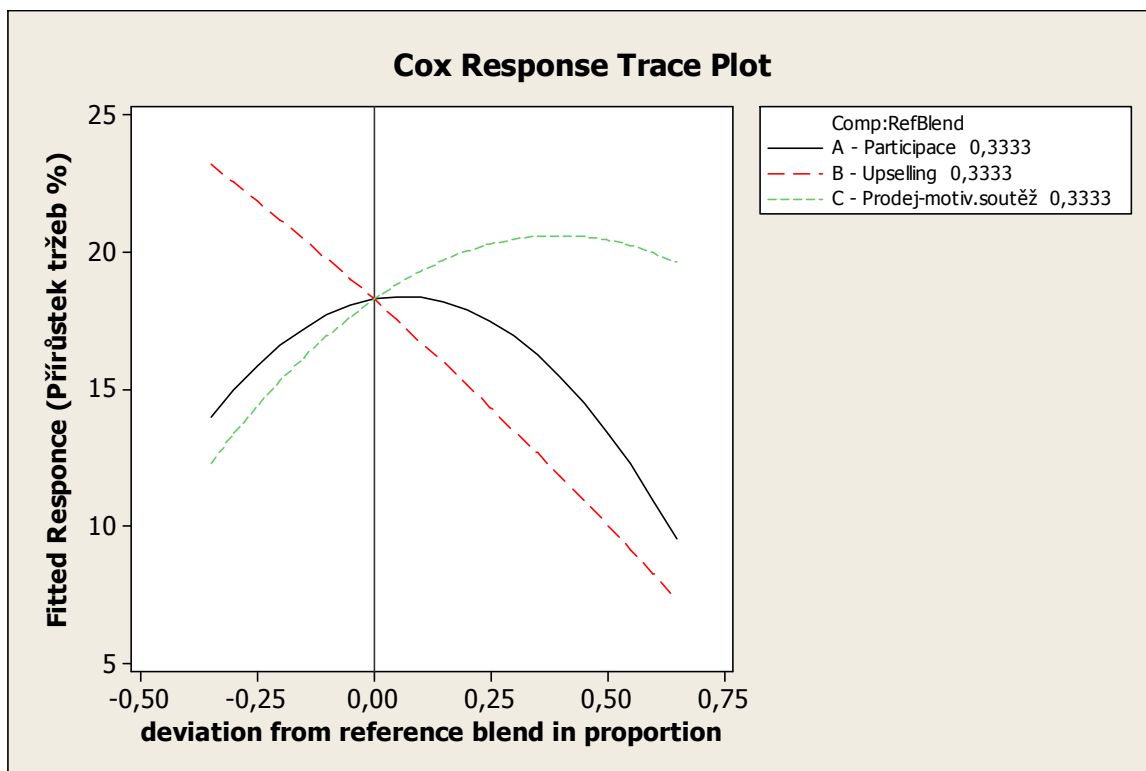
Výsledky byly dále vizualizovány prostřednictvím následujících tří obrázků/grafů.



Obrázek 8. Kontúrový diagram (vlastní zpracování).

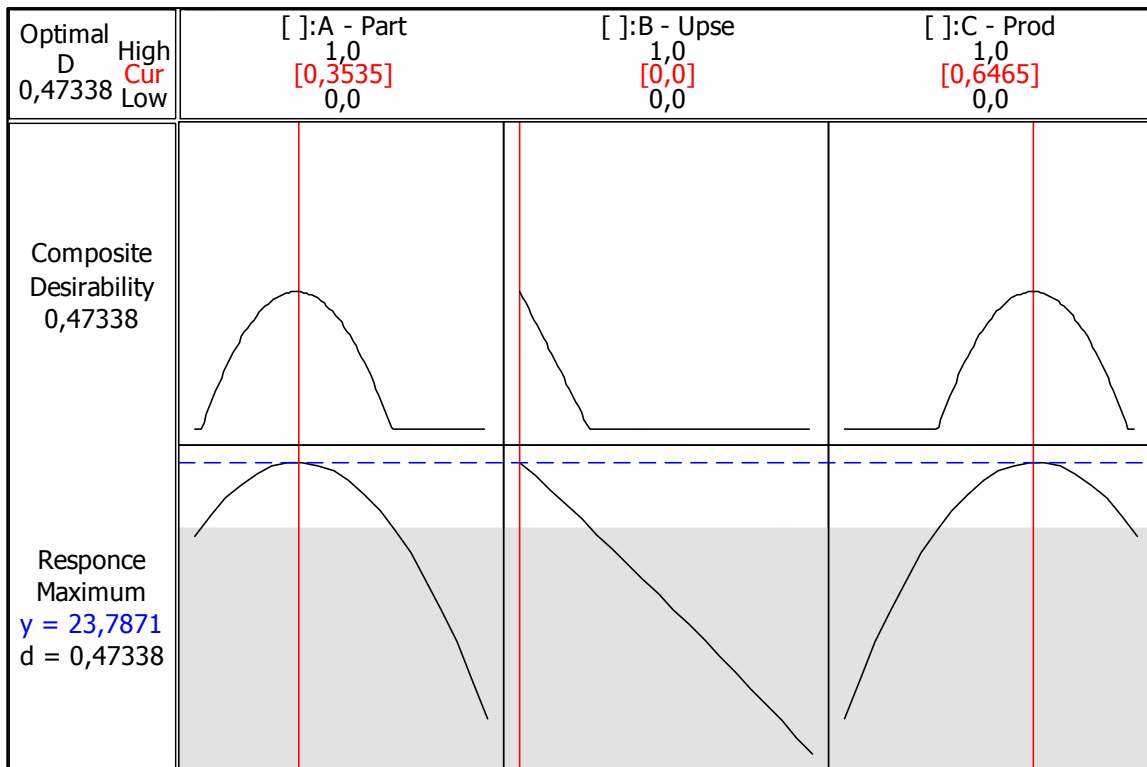
Kontúrový diagram ukazuje, že dlouhodobě stabilní odezvu je možné udržet při optimální skladě stimulačních nástrojů na úrovni 23 % procent nárůstu odezvy (tržeb), a to při nastavení velmi nízké hodnoty faktoru B (upselling), nízké hodnoty A (participace) a vysoké hodnoty C (prodejně-motivační soutěž).

Zpřesnění těchto výsledků zachycují následující dva diagramy. Cox response trace demonstruje skutečnost, že pokud by byly faktory A, B, C nastaveny ve stejné míře, bylo by možné očekávat pouze stabilní zvýšení výkonu (přírůstku tržeb) okolo 17 %.



Obrázek 9. Cox response trace (vlastní zpracování).

Nejpřesnější výsledek zachycuje následující diagram - Response Optimizer. Vyplývá z něj, že k udržení nárůstu výkonu o 23% procent by se měly faktory nastavit takto: A = 35%, B = 0%, C = 65%. Ve finančním vyjádření to znamená, že dostanou-li například zaměstnanci 10% ze zvýšeného toku tržeb ve formě odměny, pak jim bude při desetiprocentním zvýšení výkonu vyplaceno 3,5% u faktoru A a 6,5% u faktoru C. Faktor B by nebyl v systému hodnocení vůbec zvažován.



Obrázek 10. Response Optimizer (vlastní zpracování).

Závěrečné resumé nejdůležitějších faktů z oblasti řízení pracovního výkonu v hotelnictví je třeba začít konstatováním, že každý funkční podnik má definovány cíle, úkoly a strategii, jak je plnit a jak jich dosáhnout. Řízení pracovního výkonu pracovníků je významný nástroj, pomocí něhož je možné efektivně sladit zájmy všech zúčastněných stran a docílit tak dosažení daných cílů – ve většině hotelů, vyjma těch, které jsou součástí nadnárodních řetězců, se však využívá ve velmi omezené míře, a využívá-li se, je statické, nesystematické, nekonzistentní, nekomplexní, zkosnatělé a velmi málo účinné. Většina provozovatelů a majitelů řídí své podniky intuitivně, bez rozsáhlejších plánů a strategií na střední a dlouhé období. Jejich cílem je především „udržet podnik naživu“ a dosáhnout určité výše zisku. Rozvoj a růst jsou pro ně druhořadé. Z toho důvodu se nezabývají plánováním rozvoje svých zaměstnanců, jejich hodnocením a vytvářením účinného systému odměňování.

Bez účinného systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců se výrazně omezují možnosti dalšího rozvoje organizací. Jeho absence může vést až k ohrožení budoucí existence daného podniku. Tato disertační práce může být významným rádcem v otázce efektivy řízení výkonu zaměstnanců, ne však absolutním dogmatem. Díky jedinečnosti každé společnosti neexistuje univerzální systém řízení výkonu aplikovatelný na všechny podniky – každý má jinou strategii, cíle, organizaci práce, strukturu a podobně. Proto je nutné přistupovat k vytváření systému řízení pokaždé individuálně, selektivně a unikátně.

V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že nejdůležitějším článkem v celém procesu jsou samotní zaměstnanci. Je třeba od nich neustále získávat zpětnou vazbu na plnění stanovených plánů, cílů a závazků souvisejících s jejich rozvojem. Roční hodnocení výkonu pracovníka je důležitým nástrojem ke zjištění jeho názoru, pro efektivní řízení je však nutné provádět revizi plnění stanovených plánů a mikrohodnocení vícekrát v průběhu roku, všechny zjištěné údaje vyhodnotit, podrobit analýze a na základě výsledku provést vhodné rekonfigurace systému řízení výkonu, které napomůžou snazšímu a účinnějšímu dosahování podnikových a zároveň personálních cílů, které zabezpečí spokojenost pracovníků. V konečné fázi má právě ta významný vliv na spokojenost klientů a zároveň i managementu, jenž díky kvalitnímu řízení pracovního výkonu představuje spojovací článek mezi rovnovážným uspokojením klientů a zaměstnanců.

8 Použitá literatura

a) monografie, učebnice, slovníky

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ALDERFER, C. P. *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. Komentované vydání. New York: Free Press, 1972. 423 s. ISBN 978-002-9003-909.

ARMSTRONG, M., BARON, A. *Managing Performance: Performance management in action*. 1. vydání. London: CIPD, 2005. 183 s. ISBN 1843981017.

ARMSTRONG, M., BARON, A. *Performance Management: The New Realities*. 1. vydání. London: CIPD, 1998. 320 s. ISBN 978-0852927274.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 1. vydání. London: Kogan Page, 2005. 496 s. ISBN 978-0749443436.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 4. vydání. London: Kogan Page, 2012. 456 s. ISBN 978-0749466473.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. 5. vydání. London: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v praxi*. 1. vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198.

BERÁNEK, J. *Řízení hotelového provozu*. 3. vydání. Praha: MAG Consulting, 2003. 218 s. ISBN 80-867-2400-X.

BELCOURT, M. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-716-9459-2.

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BURDA, A.,DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery Shopping: Prolegomena*. 1. vydání. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
- COKINS, G. *Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. Hoboken: Wiley, 2009. 240 s. ISBN 978-0-470-44998-1.
- CRAIG, G., BAUCUM D. *Human development*. 9. vydání. New York, USA: Prentice Hall, 2001. 736 s. ISBN 978-0130334411.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DIAMOND, H., DIAMOND, L. *Perfect phrases for motivating and rewarding employees: hundreds of ready-to-use phrases for encouraging and recognizing employee excellence*. 2. vydání. New York: McGraw-Hill, 2010. 159 s. ISBN 978-007-1742-436.
- DIRR, S. *Service – Lehrbuch*. 5. vydání. Frankfurt am Main: Verlag GastroSuisse, 1992. 557 s. ISBN 3-85898 039 0.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7
- FAERBER, Y; STÖWE, Ch. *Vedení lidí v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- FLEENOR, J., TAYLOR, S., CHAPPELOW, C. *Leveraging the Impact of 360-degree Feedback*. 1. vydání. San Francisco: Pfeiffer, 2008. 128 s. ISBN 978-0470184097.
- FORET, M. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- FOURNIES, F. *Coaching for improved work performance*. Přepřacované vydání. New York: McGraw Hill, 2000. 240 s. ISBN 00-713-5293-7.
- GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. 2. doplněné vydání. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, 1996. 130 s. ISBN 80-859-3115-X.

- HACKMAN, J., LAWLER, E., PORTER, W. *Perspectives on behavior in organizations*. 2. vydání. New York: McGraw-Hill, 1983. 598 s. ISBN 00-702-5414-1.
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- HARTZ, P. *Job revolution: Nové trendy ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-726-1067-8.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1993. 157 s. ISBN 15-600-0634-X.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vydání. Praha: ČZU - Provozně ekonomická fakulta, 2007. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HORÁKOVÁ, P. *Proces pohovorů, hodnocení – studijní materiály do předmětu Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Business Institut s. r. o., 2011.
- HOULDSWORTH, E., JIRASINGHE, D. *Managing and Measuring Employee Performance*. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 245 s. ISBN 978-074-9444-778.
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. Vydání. Praha: ČZU - Provozně ekonomická fakulta, 2006. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- CHOBOTOVÁ, M., POBOŘIL, M. *Manažerské metody a techniky*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 70 s. ISBN 80-86764-22-2.
- JOHNSON, V. *Self Help Books: The 101 Best Personal Development*. 1. vydání. Maryland: Laurenzana Press, 2012. 90 s. ISBN 978-1937918361.
- KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KŘÍŽ, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KUBEŠ, M. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LIPPMANN, E. *Coaching: angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer, 2006. 377 s. ISBN 978-3-540-25456-0.
- MAREŠ, S. *Základy managementu*. 2. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 167 s. ISBN 80-7041-054-X.
- MARR, B. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1. vydání. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012. 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.
- MARR, B. *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers*. Amsterdam: Elsevier, 2006. 219 s. ISBN 07-506-6392-8.
- MASLOW, A. H. *Theory of human motivation*. Eastford: Martino Fine Books, 2013. 22 s. ISBN 978-161-4274-377.
- MCCLELLAND, D. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 676 s. ISBN 978-052-1369-510.
- MCGREGOR, D., CUTCHER-GERSHENFELD, J. *The human side of enterprise*. Komentované vydání. New York: McGraw-Hill, 2006. 423 s. ISBN 00-714-6222-8.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NELSON, B. *1001 ways to reward employees*. Upravené, doplněné vydání. New York: Workman Pub., 2005. 381 p. ISBN 07-611-3681-9.

- NIVEN, D. *100 tajemství lidského úspěch*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003. 167 s. ISBN 80-7178-755-8.
- NOWAK, S. *Philosophical Schools and Scientific Working Methods in Social Science*. 36. vydání. New York: International Social Science Journal, 1984. 652 s.
- O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení: aserivita pro manažery*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-726-1077-5.
- PALADINO, B. *Innovative corporate performance management: five key principles to accelerate results*. Hoboken: Wiley, 2011. 415 s. ISBN 978-047-0627-730.
- PAPUS, L. *Základy praktické magie*. 3. vydání. Praha: Volvox Globator, 1996. 409 s. ISBN 80-7207-045-2.
- PASSMORE, J. *Leadership coaching: working with leaders to develop elite performance*. 1. vydání. Philadelphia: Kogan Page, 2010. 313 p. ISBN 07-494-5902-6.
- PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 2. doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 231 s. ISBN 978-80-7431-039-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PSOTKA, I. *Řízení a motivace pracovníků [DVD]*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2008.
- ROŠICKÝ, S. *Základy marketingu*. 2. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 111 s. ISBN 80-7041-772-2.
- ŘEZNÁKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vydání. Příbram: PBtisk Příbram, 2007. ISBN 978-80-86946-8.
- SKINNER, B. F. *Science and human behavior*. New York: Macmillan, 1953. 461 s. ISBN 978-002-9290-408.
- SMITH, M. *Performance measurement: a strategic approach to management accounting*. London: SAGE Publications, 2005. 302 s. ISBN 14-129-0763-2.

- STREBLER, M., ROBERTSON, D., BEVAN, S. *Performance review: balancing objectives and content*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2001. 62 s. ISBN 978-185-1843-008.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- TRUNEČEK, J. *Management I*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. 1. vydání. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 397 s. ISBN 978-078-7900-304.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.
- ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: Metodologie a Aplikace*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1998. 171 s. ISBN 8070793945.
- ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*, 2. vydání. Praha: ČZU - Provozně ekonomická fakulta, 2002. 124 s. ISBN 80-213-0989-X.

b) elektronické dokumenty

BAUM, T. *Human resources in tourism: Still waiting for change*. Tourism Management [online]. 2007, roč. 28, č. 6, s. 1383-1399 [cit. 2012-06-17]. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.04.005.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0261517707001033>

BOHDANOWICZ, P., ZIENTARA, P. *Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism [online]. 2008, roč. 8, č. 4, s. 271-293 [cit. 2012-05-07]. DOI: 10.1080/15022250802504814.

Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250802504814>

BOXALL, P., TANG, Y., FRENKEL, S. *High-performance work systems: what, why, how and for whom?* Asia Pacific Journal of Human Resources [online]. 2012, roč. 50, č. 2, s. 169-186 [cit. 2013-01-20]. DOI: 10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x.

Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>

BROWN, T., WARREN, A., LOI, R., ANDERSON, N. *Performance management in unionized settings: concepts, issues, and framework*. Human Resource Management Review [online]. 2011, roč. 21, č. 2, s. 96-106 [cit. 2012-04-09]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.005.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482210000410>

BULLER, P., MCEVOY, G., FRENKEL, S. *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*. Human Resource Management Review [online]. 2012, roč. 22, č. 1, s. 43-56 [cit. 2013-02-10]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2011.11.002.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482211000490>

CZECH TOURISM. *Základní data a fakta o cestovním ruchu v ČR*. Czechtourism.cz [online] [cit. 2013-04-15].

Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/didakticke-podklady/6-zakladni-data-a-fakta-o-cestovnim-ruchu-v-cr/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Modul zaměstnanosti cestovního ruchu*. Czso.cz [online]. [cit. 2013-04-15].

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu

DAVIDSON, M., MCPHAIL R., BARRY, S. *Hospitality HRM: past, present and the future*. International Journal of Contemporary Hospitality Management [online]. 2011, roč. 23, č. 4, s. 498-516 [cit. 2012-03-27]. DOI: 10.1108/09596111111130001.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09596111111130001>

FOLEY, S., NGO, H., LOI, R., ANDERSON, N. *The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries: concepts, issues, and framework*. Journal of World Business [online]. 2012, roč. 47, č. 1, s. 106-113 [cit. 2013-03-05]. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.10.025.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951610000829>

GEORGIADIS, A., PITELIS, Ch. *Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2012, roč. 23, č. 4, s. 808-825 [cit. 2013-02-02]. DOI: 10.1080/09585192.2011.561236.

Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.561236>

GJERALD, O., ØGAARD, T., LAW, R.. *Eliciting and analysing the basic assumptions of hospitality employees about guests, co-workers and competitors*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2010, roč. 29, č. 3, s. 476-487 [cit. 2012-07-25]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2009.11.003.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431909001534>

GONZÁLEZ, J., GARAZO, T., CHI, Ch. *Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. International Journal of Service Industry Management [online]. 2006, roč. 17, č. 1, s. 23-50 [cit. 2011-12-02]. DOI: 10.1108/09564230610651561.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564230610651561>

GURSOY, D., MAIER, T., CHI, Ch. *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2008, roč. 27, č. 3, s. 448-458 [cit. 2012-01-10]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002.

Dostupné z:

<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431907001223><http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431907001223>

HAMELIN, J., GARRIGOS-SIMON, F., PERIS-ORTIZ, M. *The Human Dimension A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industr.* Cornell Hospitality Quarterly [online] [cit. 2013-04-28]. ISSN 938-9655. DOI: 10.1002/CJAS.182.

Dostupné z: <http://cqx.sagepub.com/content/54/2/114.full>

HAUSKNECHT, J., RODDA, J., HOWARD, M.. *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. Human Resource Management [online]. 2009, roč. 48, č. 2, s. 269-288 [cit. 2011-12-20]. DOI: 10.1002/hrm.20279.

Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.20279>

HUSELID M., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal. [online]. 2008 [cit. 2013-04-04].

Dostupný z: <http://ssrn.com/abstract=1803666>

CHRÁMECKÝ, T. *Cestovní ruch na počátku 3. tisíciletí*. In: Český statistický úřad [online]. s. 1 [cit. 2013-04-15].

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cestovni_ruch_na_pocatku_3_tisicileti20110512

CHANG, S., GONG, Y., SHUM, C. *Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices: empirical evidence from the UK*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2011, roč. 30, č. 4, s. 812-818 [cit. 2012-07-12]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.01.001.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S027843191100003X>

CHO, J., LEE, J., FRENKEL, S. *Performance Management and Trust in Supervisors: the role of basic need satisfaction*. Review of Public Personnel Administration [online]. 2012, roč. 32, č. 3, s. 236-259 [cit. 2012-10-05]. DOI: 10.1177/0734371X11421496.

Dostupné z: <http://rop.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0734371X11421496>

CHOW, I., TEO, S., CHEW, I. *HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation*. Asia Pacific Journal of Management [online]. 2013, roč. 30, č. 1, s. 53-72 [cit. 2013-04-18]. DOI: 10.1007/s10490-012-9288-6.

Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10490-012-9288-6>

INGRAM, A., GALLOIS, C., CALLAN, V. *Book Reviews: Trust and power in supervisor-supervisee communication*. The Service Industries Journal [online]. 1997, roč. 17, č. 4, s. 693-694 [cit. 2013-01-15]. DOI: 10.1080/02642069700000043.

Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000043>

International Journal of Contemporary Hospitality Management [online]. 2010, roč. 22, č. 3 [cit. 2012-02-27]. ISSN 0959-6119.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09596111011035918>

IP, C., LEUNG, R., LAW, R. *Progress and development of information and communication technologies in hospitality: past, present and the future*. International Journal of Contemporary Hospitality Management [online]. 2011, roč. 23, č. 4, s. 533-551 [cit. 2012-03-28]. DOI: 10.1108/095961111111130029.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/095961111111130029>

KARAPETE, O. *High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement*. International journal of hospitality management [online]. 2011 [cit. 2013-04-28]. ISSN 0278-4319. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003.

Dostupné z:

<http://www.sciencedirect.com/infodroje.czu.cz/science/article/pii/S0278431912000643>

KARATEPE, O. M. *Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement* International journal of hospitality management [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. ISSN 0959-6119. DOI: 10.1108/095961113111290237.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17077983&show=abstract>

- KUSLUVAN, S., KUSLUVAN, Z., ILHAN, I., BUYRUK, L. *The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry*. Cornell Hospitality Quarterly [online]. 2010, roč. 51, č. 2, s. 171-214 [cit. 2012-02-27]. DOI: 10.1177/1938965510362871.
Dostupné z: <http://cqx.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1938965510362871>
- LI, X., SANDERS, K., FRENKEL, S. *How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance: the role of basic need satisfaction*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2012, roč. 31, č. 4, s. 1059-1066 [cit. 2013-02-10]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.01.002.
Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431912000060>
- LIN, I., NAMASIVAYAM, K. *Understanding restaurant tipping systems: a human resources perspective*. International Journal of Contemporary Hospitality Management [online]. 2011, roč. 23, č. 7, s. 923-940 [cit. 2012-10-07]. DOI: 10.1108/09596111111167533.
Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09596111111167533>
- MAGNINI, V., CHRISTIE, I., ILHAN, I., BUYRUK, L. *An exploratory investigation of the real-time training modes used by hotel expatriates: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2009, roč. 28, č. 4, s. 513-518 [cit. 2013-05-18]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2009.02.005.
Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431909000292>
- MARESCAUX, E., TEO, S., CHEW, I. *HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction*. Personnel Review [online]. 2012, roč. 42, č. 1, s. 4-27 [cit. 2012-10-29]. DOI: 10.1108/00483481311285200.
Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483481311285200>
- MIHAIL, D., TEO, S., CHEW, I. *High performance work systems in corporate turnaround: a German case study*. Journal of Organizational Change Management [online]. 2013, roč. 26, č. 1, s. 190-216 [cit. 2013-04-19]. DOI: 10.1108/09534811311307978.
Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09534811311307978>
- MIKA, F. *E-personalistika - léta dožívání*. In: Moderní řízení [online]. 2003 [cit. 2013-03-31].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13346100-e-personalistika-leta-doizravani>
MCCLEAN, E., COLLINS, Ch., LOI, R., ANDERSON, N. *High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms*. Human Resource Management [online]. 2011, roč. 50, č. 3, s. 341-363 [cit. 2012-05-20]. DOI: 10.1002/hrm.20429.

Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.20429>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Cestovní ruch v České republice v roce 2011*. Mmr.cz [online]. s. 131 [cit. 2013-04-15].

Dostupné z:

<http://www.mmr.cz/getmedia/c1ce82de-db35-4ed3-a15d-2a2baf906b2e/Rocenska.pdf>

MURPHY, K., MURRMANN, S. *The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2009, roč. 28, č. 4, s. 547-555 [cit. 2011-12-10]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2009.03.003.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431909000358>

PEREIRA, C., GOMES, J., FRENKEL, S. *The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2012, roč. 23, č. 20, s. 4301-4318 [cit. 2013-01-27]. DOI: 10.1080/09585192.2012.667434.

Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.667434>

PTÁČNÍKOVÁ, N. *Integrovaný portál MPSV : Statistiky nezaměstnanosti v České republice*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2012 [cit. 2012-01-06].

Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>

POLÁČKOVÁ, N., PEŠEK, P., HLINSKÝ Z.: *Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch*. In: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2008 [cit. 2013-04-04].

Dostupné z: <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=0c95486d-fa23-4303-bdc5-17f90cacad9f>

SAWHNEY, R., TEO, S., CHEW, I. *Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance*. Journal of Operations Management [online]. 2013, roč. 31, č. 1-2, s. 98-108 [cit. 2013-04-20]. DOI: 10.1016/j.jom.2012.11.003.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272696312000824>
SINGH, S., DARWISH, T., COSTA, A., ANDERSON, N. *Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework*. Management Decision [online]. 2012, roč. 50, č. 4, s. 651-667 [cit. 2013-05-18]. DOI: 10.1108/00251741211220282.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251741211220282>
SONG, Z., CHON, K. *General self-efficacy's effect on career choice goals via vocational interests and person–job fit: A mediation model*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2012, roč. 31, č. 3, s. 798-808 [cit. 2013-03-18]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.09.016.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431911001605>
SVĚT HORECA. *Hotelový byznys se oklepává z krize*. Časopis Gastro a hotel [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-04-24].

Dostupné z: <http://www.gastro-hotel.cz/hotelnictvi/hotelovy-byznys-se-oklepava-z-krize>
TANG, T., TANG, Y., FRENKEL, S. *Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates*. International Journal of Hospitality Management [online]. 2012, roč. 31, č. 3, s. 885-895 [cit. 2013-01-15]. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.10.007.

Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431911001708>
TRŽIŠTĚ A. S. *Hotel U zlaté studně*. Goldenwell.cz [online]. 2011 [cit. 2013-04-28].

Dostupné z: <http://www.goldenwell.cz/default-cs.html>
TRŽIŠTĚ A. S. *Hotel ARIA*. Ariahotel.net [online]. 2011 [cit. 2013-04-28].

Dostupné z: <http://www.ariahotel.net/default-en.html>
VOGELOVÁ, M. *Tourism in Czech – Facts&Figures*. In: Česká centrála cestovního ruchu [online]. 2011 [cit. 2012-01-03].

Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/vyzkum/tourism-in-the-czech-republic-facts-figures>
WILLEMYS, M., GALLOIS, C., CALLAN, V. *Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor–supervisee communication*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2003, roč. 14, č. 1, s. 117-127 [cit. 2012-05-25]. DOI: 10.1080/09585190210158547.

Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210158547>

c) články v časopisech a sbornících

HAM. *Odcházející je lepší nezdržovat*. Gastro&Hotel. 2012, březen - duben 2012, s. 2. ISSN 1803-585X.

JELÍNKOVÁ, H. *Proč je důležité mít spokojené zaměstnance*. Hotel&spa: management. 2010, IV 9/2010, s. 2. ISSN 1802-3274.

KUKLÍKOVÁ, Anna. *Stručně, přehledně a cíleně: Doporučení pro uchazeče o práci v hotelnictví a gastronomii*. Gastro&Hotel. 2010, září - říjen 2010, s. 2. ISSN 1803-585.

LAWLER, E. E., MCDERMOTT, M. *Current Performance Management Practices- Examining the Varying Impacts*. WorldatWork Journal. 2003, XII (2), s. 49 – 60. ISSN 1557-1211.

LENER, Jan. *Špičkové manažery je třeba si hýčkat*. Hotel&spa: management. 2011, V 6-7/2011, s. 1. ISSN 1802-3274.

MOTYČKA, M. *Hodnocení a odměňování pracovníků v hotelnictví*. In: Sborník příspěvků z konference projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu jako návrh inovace vzdělávacích programů VOŠ). Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0707-5.

MOTYČKA, M. *Hodnocení pracovníků v hotelnictví*. In: Sborník příspěvků z 1. mezinárodní vědecké konference Aktuální trendy v hotelnictví, lázeňství a turismu. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2012. ISBN 978-80-7248-771-4.

MOTYČKA M., JANÁČ F. *Human Relation Movement and their Implementation in Company*. Scientific Papers of the University of Pardubice. 2012, ročník 17, č. 23, s. 22. ISSN 1211-555X.

MOTYČKA, M. *Odměňování pracovníků odbytu v gastronomii*. In: Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011. ISBN 978-80-87411-15-5.

MOTYČKA, M. *Provozní rozpočet restaurací v ČR*. Ekonomika cestovního ruchu a podnikanie. 2011, ročník 3, č. 1-4, s. 9-12.

MOTYČKA, M. *Řízení pracovního výkonu v hotelnictví v ČR*. In: Sborník příspěvků z 2. mezinárodní vědecké konference Aktuální trendy v hotelnictví, lázeňství a turismu. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2013. ISBN 978-80-7248-858-2.

NOVÁKOVÁ, V. *Motivace udrží zaměstnance*. Hotel&spa: management. 2010, III 5/2010, s.
1. ISSN 1802-3274.

9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1. OBLASTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKA.....	17
OBRÁZEK 2. MOTIVUJÍCÍ ČINITELÉ.....	34
OBRÁZEK 3. PYRAMIDA POTŘEB.....	35
OBRÁZEK 4. TRANSFORMÁTOR HODNOTOVÉHO SYSTÉMU.....	50
OBRÁZEK 5. CYKLUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	126
OBRÁZEK 6. PROCES ŠKOLENÍ A TRÉNINKU PRACOVNÍKA.....	138
OBRÁZEK 7. RESTAURACE TERASA U ZLATÉ STUDNĚ.....	158
OBRÁZEK 8. KONTŮROVÝ DIAGRAM.....	175
OBRÁZEK 9. COX RESPONSE TRACE.....	176
OBRÁZEK 10. RESPONSE OPTIMIZER.....	177

Seznam grafů

GRAF 1. STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE POHLAVÍ.....	99
GRAF 2. STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE VĚKU.....	99
GRAF 3. STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE VZDĚLÁNÍ.....	100
GRAF 4. STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE KATEGORIE HOTELU.....	101
GRAF 5. STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	102
GRAF 6. ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	103
GRAF 7. JINÁ ČETNOST HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NEŽLI ROČNÍ.....	104
GRAF 8. METODY HODNOCENÍ UŽÍVANÉ V PODNICÍCH.....	105
GRAF 9. OSOBNÍ PLÁN JAKO SOUČÁST HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	106
GRAF 10. POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY NADŘÍZENÝM NA PLNĚNÍ CÍLŮ.....	108
GRAF 11. VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO EFEKTIVNÍHO PŘI ŘÍZENÍ VÝKONU.....	109
GRAF 12. SPRÁVEDLNOST MZDOVÉ POLITIKY A ODMĚŇOVÁNÍ V DANÉM PODNIKU.....	111
GRAF 13. MOTIVACE MZDOVÉ POLITIKY A ODMĚŇOVÁNÍ V DANÉM PODNIKU.....	112
GRAF 14. ODMĚŇOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ INDIVIDUÁLNÍCH VÝSLEDKŮ.....	113
GRAF 15. PREFERENCE PODÍLOVÉ MZDY.....	114
GRAF 16. PREFERENCE JINÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ DLE VÝKONU.....	116
GRAF 17. DALŠÍ METODY ODMĚŇOVÁNÍ.....	117
GRAF 18. PŘEHLED DOSAŽENÝCH TRŽEB.....	163
GRAF 19. PŘEHLED POČTU HOSTŮ.....	164
GRAF 20. PŘEHLED PRŮMĚRNÉ ÚTRATY NA HOSTA.....	165

Seznam tabulek

TABULKA 1. ČLENĚNÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ.....	21
TABULKA 2. SROVNÁNÍ POJETÍ SMART A KARAT.....	23
TABULKA 3. MOTIVÁTORY A FRUSTRÁTORY.....	41
TABULKA 4. MODEL CELKOVÉ ODMĚNY.....	55
TABULKA 5. SEZNAM FAKTORŮ ODMĚŇOVÁNÍ.....	56
TABULKA 6. DEVIZOVÉ PŘÍJMY V ČESKÉ REPUBLICCE.....	83
TABULKA 7. SUMARIZACE ZÁVĚRŮ ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY.....	93
TABULKA 8. PŘEHLED NÁSTROJŮ ODMĚŇOVÁNÍ V HOTELNICTVÍ.....	155
TABULKA 9. SPOKOJENOST HOSTŮ S POSKYTOVANÝMI SLUŽBAMI V PROCENTECH.....	161
TABULKA 10. PŘEHLED DOSAŽENÝCH TRŽEB.....	162
TABULKA 11. PŘEHLED POČTU HOSTŮ.....	163
TABULKA 12. PŘEHLED PRŮMĚRNÉ ÚTRATY NA HOSTA.....	164

TABULKA 13. PŘEHLED EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ RESTAURACE	166
TABULKA 14. SIMPLEX LATTICE DESIGN.....	172
TABULKA 15. VÝSLEDKY SIMULACÍ SIMPLEX LATTICE PRO URČENÍ SÍLY FAKTORŮ A SÍLY INTERAKCÍ	173
TABULKA 16. SIMPLEX LATTICE ZA OPTIMÁLNÍHO NASTAVENÍ PARAMETRŮ	174

10 Přílohy

Příloha 1. Scénář řízeného rozhovoru

a) Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru

Zaměření strukturovaného rozhovoru

Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Plán osobního rozvoje a zpětná vazba

Motivace a odměňování

8 otevřených otázek

Cíl:

- verifikovat již zjištěné poznatky o řízení pracovního výkonu v hotelnictví
- odborně uspořádat současné názory respondentů
- získat další navazující poznatky o řízení pracovního výkonu v hotelnictví

Počet respondentů: 21

Délka rozhovoru: 45 minut

b) Obsahové zaměření řízeného rozhovoru:

Řízení pracovního výkonu a hodnocení

- Máte u Vás zavedený systém řízení pracovního výkonu?
- Užíváte k hodnocení pracovníků také nástroj mystery shopping?

Plán osobního rozvoje a zpětná vazba

- Stanovujete zaměstnancům při hodnocení jejich výkonů cíle a plány osobního rozvoje na další období?
- Jak, v jakých intervalech a kde poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu na plnění osobního plánu?
- Kontroluje se plnění cílů při následujícím ročním hodnocení?

Motivace a odměňování

- Odměňujete zaměstnance i podle výsledku hodnocení pracovníků?
- Máte ve Vaší organizaci vytvořený systém vzdělávání?
- Obsahuje Váš systém odměňování i nějaké formy výkonnostních odměn?

Příloha 2. Vzor dotazníku

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dotazník, který dostáváte do rukou, slouží jako podklad pro zpracování mé disertační práce na téma „Řízení pracovního výkonu v praxi“. Cílem výzkumu je zjistit Vaše názory a zkušenosti týkající se procesu řízení pracovního výkonu, zejména pak oblasti hodnocení a odměňování. Věřím, že žádost o vyplnění dotazníku neodmítnete a odevzdáte jej kompletní na osobním oddělení. Dotazník je anonymní. Zaškrtněte prosím u každé otázky pouze jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), tu, která nejlépe vyjadřuje Váš názor. U otevřených otázek odpověď vypište do vloženého pole. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Michal Motyčka, director of operations, hotel U Zlaté studně

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Odpovědi na následující otázky budou použity **POUZE** pro mou klasifikaci Vašich názorů. Po vyplnění vhodte prosím dotazník do schránky u personálního oddělení nebo jej tam odevzdejte osobně.

a. Pohlaví:	Muž	Žena			
b. Věk:	méně než 20	20 – 30	30 – 40	40 – 50	více než 50
c. Vzdělání:	základní	SŠ (učiliště)	SŠ s maturitou	VOŠ	VŠ
d. Kategorie hotelu:	5*****	4****	3***	2**	1*
e. Pracoviště:	F&B	Housekeeping	Recepce	Administrativa	Ostatní

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

1. Provádí se ve Vašem podniku hodnocení zaměstnanců, alespoň jedenkrát za rok?

ano ne nevím

2. Pokud se u Vás provádí i častější hodnocení pracovníků, uveďte, v jakých intervalech.

kvartálně měsíčně jiné intervaly

3. Jaké metody hodnocení se ve Vašem podniku užívají?

(můžete zaškrtnout více možností)

hodnotící pohovor řízení podle cílů mystery shopping 360° zpětná vazba
sociogram metoda klíčové události jiné metody

4. Je součástí hodnocení pracovníků i stanovení osobního plánu a cílů na další období?

ano ne nevím

5. Poskytujete nadřízeným v průběhu roku zpětnou vazbu na plnění stanovených cílů a plánů?

ano ne nevím

6. Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako efektivní řízení Vašeho výkonu?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

7. Jsou mzdová politika a systém odměňování ve Vašem podniku spravedlivé?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

8. Je pro Vás mzdová politika a systém odměňování ve Vašem podniku motivující??

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

9. Jste odměňování také na základě Vašich individuálních výsledků?

ano ne nevím

10. Byli byste pro zavedení podílové formy mzdy (participace na tržbě)?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

11. Byli byste pro zavedení i jiné formy odměňování dle výkonu, než je participace na tržbě?

rozhodně ano spíše ano nevím spíše ne rozhodně ne

12. Které další možnosti odměňování kromě smluvní mzdy byste uvítali?

(můžete zaškrtnout více možností)

věrnostní příplatek prémie tantiémy (účast na výsledku)

jubilejní gratifikace příspěvek na dovolenou 13. plat

jiné (prosím vypište).....

Děkuji Vám za čas, který jste věnoval(a)/vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha 3. Kontingenční tabulky statistického vyhodnocení

Závislosti mezi proměnnou kategorie hotelu a provádění hodnocení pracovníka

a) marginální četnosti

Kategorie hotelu	ano	ne	nevím	
5*****	89	5	4	98
4****	71	8	6	85
3***	12	20	6	38
	172	33	16	221

b) podmíněné relativní četnosti

Kategorie hotelu	ano	ne	nevím	
5*****	90,8%	5,1%	4,1%	1
4****	83,5%	9,4%	7,1%	1
3***	31,6%	52,6%	15,8%	1
	77,8%	14,9%	7,2%	1

Kategorie hotelu	ano	ne	nevím	
5*****	51,7%	15,2%	25,0%	44,3%
4****	41,3%	24,2%	37,5%	38,5%
3***	7,0%	60,6%	37,5%	17,2%
	1	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Kategorie hotelu	ano	ne	nevím	
5*****	40,3%	2,3%	1,8%	44,3%
4****	32,1%	3,6%	2,7%	38,5%
3***	5,4%	9,0%	2,7%	17,2%
	77,8%	14,9%	7,2%	100,0%

d) očekávané četnosti

Kategorie hotelu	ano	ne	nevím	
5*****	76,27	14,63	7,10	98,00
4****	66,15	12,69	6,15	85,00
3***	29,57	5,67	2,75	38,00
	172,00	33,00	16,00	221,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	2,12	6,34	1,35	
	0,36	1,73	0,00	
	10,44	36,17	3,84	
	-	-	-	62,36
	0,376			0,0000000000

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,469

Závislosti mezi proměnnou pracoviště a participace na tržbě

a) marginální četnosti

Pracoviště	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	
Food and Beverage	31	19	12	1	63
Housekeeping	5	10	4	2	21
Recepce	32	14	7	4	57
Administrativa	18	11	5	7	41
Ostatní	23	10	4	2	39
	109	64	32	16	221

b) podmíněné relativní četnosti

Pracoviště	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	
Food and Beverage	49,2%	30,2%	19,0%	1,6%	1
Housekeeping	23,8%	47,6%	19,0%	9,5%	1
Recepce	56,1%	24,6%	12,3%	7,0%	1
Administrativa	43,9%	26,8%	12,2%	17,1%	1
Ostatní	59,0%	25,6%	10,3%	5,1%	1
	49,3%	29,0%	14,5%	7,2%	1

Pracoviště	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	
Food and Beverage	28,4%	29,7%	37,5%	6,3%	28,5%
Housekeeping	4,6%	15,6%	12,5%	12,5%	9,5%
Recepce	29,4%	21,9%	21,9%	25,0%	25,8%
Administrativa	16,5%	17,2%	15,6%	43,8%	18,6%
Ostatní	21,1%	15,6%	12,5%	12,5%	17,6%
	1	1	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Pracoviště	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	
Food and Beverage	14,0%	8,6%	5,4%	0,5%	28,5%
Housekeeping	2,3%	4,5%	1,8%	0,9%	9,5%
Recepce	14,5%	6,3%	3,2%	1,8%	25,8%
Administrativa	8,1%	5,0%	2,3%	3,2%	18,6%
Ostatní	10,4%	4,5%	1,8%	0,9%	17,6%
	49,3%	29,0%	14,5%	7,2%	100,0%

d) očekávané četnosti

Pracoviště	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	
Food and Beverage	31,07	18,24	9,12	4,56	63,00
Housekeeping	10,36	6,08	3,04	1,52	21,00
Recepce	28,11	16,51	8,25	4,13	57,00
Administrativa	20,22	11,87	5,94	2,97	41,00
Ostatní	19,24	11,29	5,65	2,82	39,00
	109,00	64,00	32,00	16,00	221,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	0,00	0,03	0,91	2,78	
	2,77	2,52	0,30	0,15	
	0,54	0,38	0,19	0,00	
	0,24	0,06	0,15	5,48	
	0,74	0,15	0,48	0,24	
					18,12
	0,202				0,020346157

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,275

Závislosti mezi proměnnou vzdělání a efektivitou hodnocení pracovníků

a) marginální četnosti

Vzdělání	rozhodně ano/spíše ano	nevím	spíše ne/ rozhodně ne	
<i>základní a SŠ (učiliště)</i>	32	10	7	49
<i>SŠ s maturitou</i>	73	17	6	96
<i>VOŠ a VŠ</i>	64	11	1	76
	169	38	14	221

b) podmíněné relativní četnosti

Vzdělání	rozhodně ano/spíše ano	nevím	spíše ne/ rozhodně ne	
<i>základní a SŠ (učiliště)</i>	32	10	7	1
<i>SŠ s maturitou</i>	73	17	6	1
<i>VOŠ a VŠ</i>	64	11	1	1
	76,5%	17,2%	6,3%	1

Vzdělání	rozhodně ano/spíše ano	nevím	spíše ne/ rozhodně ne	
<i>základní a SŠ (učiliště)</i>	32	10	7	22,2%
<i>SŠ s maturitou</i>	73	17	6	43,4%
<i>VOŠ a VŠ</i>	64	11	1	34,4%
	1	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Vzdělání	rozhodně ano/spíše ano	nevím	spíše ne/ rozhodně ne	
<i>základní a SŠ (učiliště)</i>	32	10	7	4900,0%
<i>SŠ s maturitou</i>	73	17	6	9600,0%
<i>VOŠ a VŠ</i>	64	11	1	7600,0%
	16900,0%	3800,0%	1400,0%	22100,0%

d) očekávané četnosti

Vzdělání	rozhodně ano/spíše ano	nevím	spíše ne/ rozhodně ne	
<i>základní a SŠ (učiliště)</i>	37,47	8,43	3,10	49,00
<i>SŠ s maturitou</i>	73,41	16,51	6,08	96,00
<i>VOŠ a VŠ</i>	58,12	13,07	4,81	76,00
	169,00	38,00	14,00	221,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	0,80	0,29	4,89	
	0,00	0,01	0,00	
	0,60	0,33	3,02	
				9,95
	0,150			0,076789

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,208

Závislosti mezi proměnnou motivace odměňování a participace na tržbě

a) marginální četnosti

Motivace odměňování/ participace na tržbě	rozhodně ano	nevím	spíše ne	
<i>rozhodně ano</i>	113	11	4	128
<i>tak napůl</i>	31	13	2	46
<i>spíše ne</i>	29	8	10	47
	173	32	16	221

b) podmíněné relativní četnosti

Motivace odměňování/ participace na tržbě	rozhodně ano	nevím	spíše ne	
<i>rozhodně ano</i>	88,3%	8,6%	3,1%	1
<i>tak napůl</i>	67,4%	28,3%	4,3%	1
<i>spíše ne</i>	61,7%	17,0%	21,3%	1
	78,3%	14,5%	7,2%	1

Motivace odměňování/ participace na tržbě	rozhodně ano	nevím	spíše ne	
<i>rozhodně ano</i>	65,3%	34,4%	25,0%	57,9%
<i>tak napůl</i>	17,9%	40,6%	12,5%	20,8%
<i>spíše ne</i>	16,8%	25,0%	62,5%	21,3%
	1	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Motivace odměňování/ participace na tržbě	rozhodně ano	nevím	spíše ne	
<i>rozhodně ano</i>	51,1%	5,0%	1,8%	57,9%
<i>tak napůl</i>	14,0%	5,9%	0,9%	20,8%
<i>spíše ne</i>	13,1%	3,6%	4,5%	21,3%
	78,3%	14,5%	7,2%	100,0%

d) očekávané četnosti

Motivace odměňování/ participace na tržbě	rozhodně ano	nevím	spíše ne	
<i>rozhodně ano</i>	100,20	18,53	9,27	128,00
<i>tak napůl</i>	36,01	6,66	3,33	46,00
<i>spíše ne</i>	36,79	6,81	3,40	47,00
	173,00	32,00	16,00	221,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	1,64	3,06	2,99	
	0,70	6,03	0,53	
	1,65	0,21	12,79	
				29,60
	0,259			1,76454E-05

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,344

Závislosti mezi stanovováním cílů a poskytováním zpětné vazby o jejich plnění

a) marginální četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	115	6	121
<i>ne</i>	16	49	65
	131	55	186

b) podmíněné relativní četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	95,0%	5,0%	1
<i>ne</i>	24,6%	75,4%	1
	70,4%	29,6%	1

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	87,8%	10,9%	65,1%
<i>ne</i>	12,2%	89,1%	34,9%
	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	61,8%	3,2%	65,1%
<i>ne</i>	8,6%	26,3%	34,9%
	70,4%	29,6%	100,0%

d) očekávané četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	85,22	35,78	121,00
<i>ne</i>	45,78	19,22	65,00
	131,00	55,00	186,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	10,41	24,79	
	19,37	46,14	
			100,70
	0,485		1,09725E-21

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,566

Závislosti mezi prováděním hodnocením a odměňováním na základě hodnocení

a) marginální četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	81	4	85
<i>ne</i>	79	27	106
	160	31	191

b) podmíněné relativní četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	95,3%	4,7%	1
<i>ne</i>	74,5%	25,5%	1
	83,8%	16,2%	1

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	50,6%	12,9%	44,5%
<i>ne</i>	49,4%	87,1%	55,5%
	1	1	1

c) sdružené relativní četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	42,4%	2,1%	44,5%
<i>ne</i>	41,4%	14,1%	55,5%
	83,8%	16,2%	100,0%

d) očekávané četnosti

Hodnocení/ odměňování	ano	ne	
<i>ano</i>	71,20	13,80	85,00
<i>ne</i>	88,80	17,20	106,00
	160,00	31,00	191,00

e) Cramerův kontingenční koeficient

G =	1,35	6,96	
	1,08	5,58	
			14,96
	0,184		0,001849867

f) Pearsonův kontingenční koeficient

0,252

Příloha 4. Vzor ročního hodnocení spolupracovníků

ROČNÍ HODNOCENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ

Jméno:
Hodnotitel:

Pozice:
Datum hodnocení:

Oblasti kompetencí

Pohostinství: Do jaké míry hodnocený projevuje skutečný a nadšený zájem o hosta, věnuje mu plnou pozornost, předpokládá, co host potřebuje, je pružný v reakcích, bere v potaz problémy hosta a řeší je.

- 1 Hodnocený je považován za vzor všech zásad pohostinství.
- 2 Hodnocený důsledně demonstruje principy pohostinství, projevuje málo chyb a ty zřídka se opakují.
- 3 Hodnocený většinu času dodržuje standardy pohostinství, je třeba ho někdy vést.
- 4 Hodnocený potřebuje časté poradenství, aby splnil zásady pohostinství, není možné s ním vážněji počítat.

Poznámky: _____

Týmová práce: Do jaké míry projevuje hodnocený kladný vztah v rámci svého oddělení, spolupracuje s jinými odděleními, ví, kdy je potřeba pomoci, hledá způsoby, jak zlepšit výkon svůj i oddělení, je-li častý dobrovolník a ochoten převzít úkoly mimo rozsah svých povinností.

- 1 Hodnocený je vynikající týmový hráč, vždy nabízí pomoc druhým bez vyzvání.
- 2 Hodnocený je velice dobrý týmový hráč, obvykle nabízí pomoc ostatním, aniž by o to byl žádán.
- 3 Hodnocený je občas týmový hráč, někdy pomůže ostatním, pokud je o to požádán.
- 4 Hodnocený je zřídka týmový hráč.

Poznámky: _____

Kvalita práce: Do jaké míry hodnocený dokončí zadané úkoly, s jakou důsledností, přesností a důrazem na detail ve všech fázích operace.

- 1 Práce hodnoceného je výjimečná v důkladnosti a přesnosti s důrazem na detail.
- 2 Práce hodnoceného je důsledná, důkladná a přesná s malým počtem chyb, které se opakují jen zřídka.
- 3 Práce hodnoceného je důsledná a přesná ve většině úkolů.
- 4 Práce hodnoceného je charakterizována častými chybami, úkoly je často třeba přepracovat.

Poznámky: _____

Kvantita práce: Stupeň, ve kterém hodnocený dokončí úkoly v požadovaném čase, ujímá se vedení, když vzniknou nějaké překážky, začíná-li práce ihned podle plánu a zůstává produktivní do plánovaného ukončení činnosti, zda se hodnocený stále zaobírá dalšími úkoly.

- 1 Pracovní výkon hodnoceného zdaleka přesahuje požadavky na jeho pozici, stále se zaobírá dalšími úkoly a pracuje velmi rychle.
- 2 Pracovní výkon hodnoceného často překračuje požadavky na jeho pozici, je často schopen brát na sebe další úkoly.
- 3 Pracovní výkon hodnoceného splňuje požadavky na pozici, obvykle končí práce v časovém rámci.
- 4 Pracovní výkon hodnoceného je často nižší než je očekáváno.

Poznámky: _____

Provozní spolehlivost / osobní spolehlivost: Do jaké míry lze počítat u hodnoceného s činností na základě instrukcí a plněním povinností vyplývajících z jeho pozice, respektováním rozpisu pracovní doby v pravidelných dnech a v plánovaném čase.

- 1 Kolega je mimořádně spolehlivý ve všech ohledech, obvykle nevyžaduje přímý dozor, zřídka se opozdí nebo chybí.
- 2 Kolega je trvale spolehlivý ve všech aspektech, vyžaduje omezený dohled, vyskytují se u něj jen krátké a málo časté absence.
- 3 Kolega je spolehlivý po většinu času, vyžaduje pravidelný dohled a kontrolu, často chybí nebo se opoždí.
- 4 Kolega je nespolehlivý, vyžaduje neustálý dohled a je často nepřítomen nebo se opoždí.

Poznámky: _____

Komunikace: Do jaké míry se hodnocený účastní porad oddělení a sdílí s ostatními užitečné informace, pravidelně informuje vedoucí o problémech, ukazuje dobrou schopnost naslouchat, sdílí informace s ostatními spolupracovníky.

- 1 Hodnocený vyniká v otevřené komunikaci se svými manažery, ostatními kolegy a hosty, klade otázky a naslouchá, než koná, podílí se na dobrém jménu oddělení.
- 2 Hodnocený obvykle drží linii otevřené komunikace se svým manažerem, ostatními kolegy a hosty, obvykle klade otázky a naslouchá, než koná, často zajistí dobré jméno svému oddělení.
- 3 Hodnocený poslouchá jen v případě potřeby získání základních údajů pro plnění úkolů, někdy vytváří dobré jméno svému oddělení.
- 4 Hodnocený zřídka přispívá nápady a komunikuje se svým manažerem, dalšími spolupracovníky

nebo hosty.

Poznámky: _____

Iniciativa: Do jaké míry hodnocený provádí další úkoly, aniž by byl o to požádán, pro-aktivně vyhledává způsoby, jak předvídat a uspokojit potřeby hosta.

- 1 Hodnocený ukazuje výjimečnou iniciativu v provádění dalších úkolů, aniž byl o to požádán, pro-aktivně předjímá a uspokojuje potřeby hosta a vždy je dotáhne do konce.
- 2 Hodnocený často provádí další úkoly, aniž byl o to požádán, a důsledně dotahuje vše do konce.
- 3 Hodnocený převezme další úkoly na základě nařízení od vedoucího, většinou je dotáhne do konce.
- 4 Hodnocený zřídka ukazuje iniciativu, zdráhá se přijmout další úkoly, je velmi slabý v dotažení věcí do konce.

Poznámky: _____

Total Quality Management: Do jaké míry hodnocený ukazuje sílu dělat rozhodnutí v rámci jeho/její náplně práce a pracovních směrnic a pomáhá jeho/jejímu oddělení zaměřit se na kvalitu procesů, které maximalizují služby hostům, hledá spolupracovníky uvnitř i vně oddělení pro řešení problémů.

- 1 Hodnocený aktivně podporuje TQM iniciativu v rámci svého oddělení a hotelu, hraje aktivní roli v procesu zdokonalování týmu, v případě potřeby většinou provádí rozhodnutí, přijímá přiměřená rizika k uspokojení hostů.
- 2 Hodnocený důsledně podporuje TQM iniciativu v rámci oddělení a hotelu, může sloužit v procesu zlepšení týmu, pokud je v tom podporován.
- 3 Hodnocený provádí principy TQM, vyžaduje-li to jeho práce. Občas podporuje TQM iniciativu.
- 4 Hodnocený zřídka, pokud vůbec, provádí nebo podporuje zásady TQM, kvalita pro něj není prioritní.

Poznámky: _____

Komentáře: _____

Cíle: _____

Podpis hodnoceného: _____ datum: _____

Podpis vedoucího: _____ datum: _____

Příloha 5. Vzor 90-denního hodnocení výkonu

90 DENNÍ HODNOCENÍ VÝKONU

Jméno hodnoceného:

Datum nástupu:

Kvalita práce

Úkoly prováděné v souladu s požadavky na kvalitu

Kvantita práce

Množství dokončených úkolů dle standardu

Provozní spolehlivost

Následování instrukcí, dokončení úkolů včas

Znalost práce

Jak dobře zná zaměstnanec své povinnosti

Vystupování

Spolupráce s ostatními, veselost, přátelskost

Spolehlivost

Včasnost a dochvilnost v práci

Osobní péče

Upravenost, čistota oděvů, zdraví a osobní hygiena

Bezpečnost

Pracovník dodržuje zásady BOZP

V čem tkví největší kvality hodnoceného?

V čem by se měl zlepšit?

Podpis hodnotitele/datum

Podpis hodnoceného/datum

Prosím, vyplňte formulář, dle níže uvedeného způsobu hodnocení:

1. Vynikající 2. Nadprůměrný 3. Průměrný 4. Podprůměrný 5. Neuspokojivý

Příloha 6. Formulář hodnocení pracovníků užívaný v hotelech Park Inn



HOTEL PRAGUE

DEVELOPMENT DIALOG (zaměstnanci)

Jméno:		Datum:	
Pozice:		Datum posledního hodnocení:	
Hodnotitel:		Jméno hotelu:	
SILNÉ STRÁNKY (talent, přístup a dovednosti, které stojí za to zmínit, jelikož pozitivně přispívají k pracovnímu výkonu; kvalita – znalosti a dovednosti; znalost “produktu” a ochota se o ni dělit; týmová práce; práce s hostem; bezpečnost; YIC přístup a podobně)			
CO JE MOŽNÉ ZLEPŠIT (slabé stránky, postoj a dovednosti, které lze využívat více, aby vedly k větší efektivitě práce a podobně)			
JINÉ (body, které působí na výkon práce, např. “timekeeping”, upravenost, zájem, organizační schopnosti a podobně)			

DALŠÍ PŘÍSPĚNÍ ODDĚLENÍ, HOTELU, SPOLEČNOSTI
 (např. školení, účast v soutěžích, “Responsible Business” a podobně)

ACTION PLAN

OBLASTI K OSOBNÍMU ZAMĚŘENÍ
 (jasný a stručný seznam bodů, na které je třeba se zaměřit k dosažení osobních cílů zaměstnance)

OBLAST K ZAMĚŘENÍ HOTELU
 (stručný a jasný seznam bodů, na které je třeba se zaměřit k dosažení cílů a lepší atmosféry v hotelu)

VÝVOJ
 (školení potřebná a doporučená pro profesní růst zaměstnance)

BUDOUCNOST
 (jaké dosáhl zaměstnanec v současné době nejvyšších možných schopností a kvalifikace)

BUDOUCÍ POSTAVENÍ
 (jaké konkrétní aktivity a plány se předpokládají pro další rozvoj v následujících šesti až dvanácti měsících)

KOMENTÁŘ ZAMĚSTNANCE

Podpis zaměstnance:		Podpis nadřízeného:	
Jméno zaměstnance:		Jméno nadřízeného:	
		Pozice nadřízeného:	
Jméno GM:		Podpis GM:	

Příloha 7. Vzor formuláře pro Mystery Shopping v Moravskoslezském kraji

Mystery shopping v gastronomických zařízeních

Tabulka č. 1 - Hodnocení MS

Jméno a příjmení MS:

Provozovna:

Datum návštěvy MS:

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	DÍLČÍ HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY
Umístění provozovny	1. Atraktivita místa	
	2. Provozní doba	
	3. Přístup k provozovně	
	4. Parkování	
Ceny	5. Srovnatelné s konkurencí	
	6. Adekvátní kvalitě produktu	
	7. Adekvátní prostředí	
	8. Napříč zákaznickým spektrem	
Prostředí	9. Image - výrazná tvář podniku	
	10. Design a soulad interiéru	
	11. Dobrá kondice materiálů	
	12. Atmosféra prostředí	
	13. Jednotný oděv obsluhy	
Jídelní a nápojový lístek	14. Grafické a estetické hledisko	
	15. Originalita nabídky a pestrost	
	16. Nabídka napříč zákaznickým spektrem	
	17. Cizojazyčný JL	
	18. Charakteristika pokrmů – složení	
	19. Gastronomický sled	
Úroveň personálu	20. Příjemný a komunikativní	
	21. Vstřícný	
	22. Odbornost a osobní prodej	
	23. Schopnost nabídky	
	24. Znalost sortimentu pokrmů	
	25. Znalost sortimentu nápojů	
Balíček služeb	26. Existence zvláštní aktuální nabídky	
Čistota prostředí	27. Obsluhující personál	
	28. Inventář na pokrmy a nápoje	
	29. Vstup do provozovny	
	30. Toalety	
	31. Prostředí odbytové části	
	Profesionální přístup	32. Činnost výčepního, styl, sklo, míra, pěna
33. Činnost someliera, kvalita servisu vín		
34. Činnost baristy, kvalita kávových nápojů		
35. Činnost barmana, kvalita míchaných nápojů		
36. Servis pokrmů, příručník, strany, inventář		
Kvalita produktu kuchyně		37. Vhodnost a atraktivní inventář na pokrmy
	38. Nahřáté talíře (0 – 1 bod)	
	39. Práce před hostem (0 - 1 bod)	

	40. Chuť pokrmu	
	41. Čerstvé suroviny pro přípravu (0 – 1 bod)	
	42. Speciality podniku (0 – 1 bod)	
	43. Speciality regionální kuchyně (0 -1 bod)	
	44. Využití sezónních surovin (0 – 1 bod)	
	45. Vzhled pokrmu – food design	
	46. Dochucovací prostředky	
Management provozu	47. Odpovědná osoba (schopnost řešit objednávku, reklamaci)	
Komunikace se zákazníkem	48. Viditelné označení provozovny	
	49. Práce s prvky komunikačního mixu	
	50. Název ve smyslu kategorizace (0 -1 bod)	
	51. Něco navíc pro hosta	
Stávající ocenění provozovny	52. Ocenění třetí osobou – certifikáty, diplomy, média	
Bonus	53. Zvláštní hodnocení komisaře 0-3 body	
CELKEM		0

Pozn.: Hodnocení 0 - 2 (nejvyšší hodnocení 2, pokud neexistuje, možnost hodnotit 0)

Projekt: Perspektivy rozvoje podnikání v gastronomii a turismu v Moravskoslezském kraji
Program: RRC/04/2009 – Podpora vědy a výzkumu v Moravskoslezském kraji

Příloha 8. Vzor plánu osobního rozvoje hotelu Intercontinental Praha

Personal Development Plan			
Name:	Position:	Last updated:	
1. My Career Aspirations :			
Stay in current role/ Move to new role (please delete as appropriate)			
If you have selected ‘move to new role,’ please describe the type of role you are looking for:			
Timeframe: 0-12 months/ 1- 2 years/ 3 years plus (please delete as appropriate)			
Mobility: Not Mobile/In Country/ In Region/International (please delete as appropriate)			
2. My Personal Development Plan:			
Step 1 →	Step 2 →	Step 3 →	Step 4
My Target - What I am going to focus my development on?	My Success - How will it look like when I've successfully developed these areas?	My Actions - What I'll do, who will be involved and when + what support/resources are needed for each area	Keeping Myself on Track - My success milestones that will help me review my progress

Příloha 9. Vzor průvodce plánem osobního rozvoje hotelu Intercontinental Praha



Personal Development Plan Guide Introduction

The HR Performance management process helps you to write good objectives at the beginning of the year, review progress during the year and rate performance at the end of the year.

If you are a manager it will enable you to lead and measure your employees, secure they are working towards the Company's core purpose (Great Hotels Guests Love), help track your employee's progress during the year and allow you to coach and mentor any performance gaps.

It's an ongoing annual process and there are 3 key phases as follows:

Planning:

- Key Performance Objectives (KPOs) are written at the beginning of the year and agreed by you and your manager.
- Allow this personal development plans are created.

Mid-year Review:

- The mid-year review checks progress against objectives and personal development plans.
- You can also amend your objectives to reflect changing priorities.

Annual Review:

- Tickbox against your objectives and the Leadership Competencies is reviewed and rated.
- You also review progress against personal development plans.



The key thing to remember with performance is measured against both what we do for our objectives and how we do it (Leadership Competencies).

If you have any questions our streamlined team are on hand to help.

© Copyright 2024 IHG Hotels & Resorts. All rights reserved. IHG and the IHG logo are trademarks registered in the UK, the USA and other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

1

Room to be yourself



Performance Management Calendar



Room to be yourself

Writing a Personal Development Plan

Your personal development is an important part of our promise to provide you with Room to grow. By writing a Personal Development Plan at the beginning of the year you can build up your skills and experiences to help you do things in our current role and achieve your career aspirations.

Your manager will support you with your personal development and you should ensure you have a meeting early in the year to agree your development actions. The purpose of this meeting is to:

- Talk about your career aspirations
- Identify development actions required to help you achieve your career aspirations
- Agree on the development actions that will help you perform in your current role and achieve your KPIs
- Confirm who is going to support you and how you are going to achieve what you need to.

Once you have written your plan it is good to update and review your actions regularly. You can also check progress at mid year and include your achievements against your plan at the end of the year during the annual performance review process.

STEP 1 My Planning and Preparation

The information below will help you decide or update your personal development plan.

Review your current Personal Development Plan	The following questions might be helpful to you: What progress have you made? What actions are you expecting? Is your current plan still relevant?
Does your job Performance Review identify any development actions?	Identify how to meet personal development needs fully (e.g. research, training, coaching, support and performance review). Think about your strengths, and how you can better leverage them.
What other activities involving job responsibilities	Think about opportunities, resources, or equipment that you need to help you achieve them and how you can get that (e.g. equipment)?

[Continue on next page](#)

Writing a Personal Development Plan

STEP 1 My Planning and Preparation continued

<p>The information below will help you with my planning and preparation plan.</p>	
<p>Find the right development resources and opportunities.</p>	<p>Get advice from a career adviser at University and discuss your current skills and what you want to do in your Personal Development Plan. Use your University's career support services including: online programmes, job fairs, careers advice, careers and leadership events.</p> <p>Remember you'll be searching for resources for the programme and the (level) from the start and look at Pacific later this year.</p> <p>Carrying out research and from early on, identify your interests and learning, and think how you can apply it to your work and life. You can also use a tool to conduct your personal development plan.</p> <ul style="list-style-type: none">• Attend events and conferences and seminars.• Read books, newspapers, magazines and journals about your career development needs.• Volunteer to work on any project that may give you new skills or experience.• Spend some time in writing a report that is understandable that do not show they just know it.• Research your career progression for other (and) locally and internationally.• Find a Mentor or supervisor and help you develop.• Use a professional social media and other forms of their marketing.• Use the services of a coach.• Self study.• Look carefully, carefully at your activities.• Use other people's time. Give or provide first support to your and yourself, and be there!• Take on the responsibility to help you.

Room to be yourself

Příloha 10a. Podílový systém odměňování

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Celkem
Tržby F&B celkem	879 601	818 469	916 735	2 122 653	2 488 668	2 416 761	2 115 418	2 251 957	2 178 122	1 919 838	1 151 788	1 565 915	20 825 925
Participační mzdy													
Procenta	30786	28646	32086	74293	87103	84587	74040	78818	76234	67194	40313	54807	728907

Podílový systém

Mzdy		leden		únor		březen		duben		květen		červen	
		mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp
<i>Martin</i>	18,60%	18726	25280	18328	24743	18968	25607	26818	36205	29201	39422	28733	38790
<i>Lukáš</i>	18,60%	18726	25280	18328	24743	18968	25607	26818	36205	29201	39422	28733	38790
<i>Miša</i>	15,70%	14833	20025	14497	19572	15037	20301	21664	29246	23675	31962	23280	31428
<i>Karel</i>	15,70%	14833	20025	14497	19572	15037	20301	21664	29246	23675	31962	23280	31428
<i>Honza</i>	15,70%	14833	20025	14497	19572	15037	20301	21664	29246	23675	31962	23280	31428
<i>Brigita</i>	15,70%	14833	20025	14497	19572	15037	20301	21664	29246	23675	31962	23280	31428
TOTAL			130661		127773		132416		189395		206690		203292
Mzdy		červenec		srpen		září		říjen		listopad		prosinec	
		mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp
<i>Martin</i>	18,60%	26771	36141	27660	37341	27180	36692	25498	34422	20498	27672	23194	31312
<i>Lukáš</i>	18,60%	26771	36141	27660	37341	27180	36692	25498	34422	20498	27672	23194	31312
<i>Miša</i>	15,70%	21624	29193	22375	30206	21969	29658	20550	27742	16329	22044	18605	25116
<i>Karel</i>	15,70%	21624	29193	22375	30206	21969	29658	20550	27742	16329	22044	18605	25116
<i>Honza</i>	15,70%	21624	29193	22375	30206	21969	29658	20550	27742	16329	22044	18605	25116
<i>Brigita</i>	15,70%	21624	29193	22375	30206	21969	29658	20550	27742	16329	22044	18605	25116
TOTAL			189054		195505		192016		179812		143522		163089

Příloha 10b. Standardní systém odměňování

Standardní systém

Mzdy	Mzdy 2009	leden		únor		březen		duben		květen		červen		červenec		svátek
		mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	mzda	SaZp	2
<i>Martin</i>	19500+3000	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	1620
<i>Lukáš</i>	19500+3000	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	23000	8050	1620
<i>Miša</i>	15900+3000	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	1620
<i>Karel</i>	15900+3000	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	1620
<i>Honza</i>	15800+3000	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	1620
<i>Brigita</i>	16000+3000	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	19000	6650	1620
TOTAL		183300	57155	183300	57155	183300	57155	197300	57155	197300	57155	197300	57155	213300	57155	12940

Standardní systém

Mzdy	Mzdy 2009	srpen		Září		svátek	říjen		svátek	listopad		svátek	prosinec		svátek
		mzda	SaZp	mzda	SaZp	1	mzda	SaZp	1	mzda	SaZp	1	mzda	SaZp	1
<i>Martin</i>	20000+3000	23000	8050	23000	8050	1620	23000	8050	1620	23000	8050	1620	23000	8050	1620
<i>Lukáš</i>	20000+3000	23000	8050	23000	8050	1620	23000	8050	1620	23000	8050	1620	23000	8050	1620
<i>Miša</i>	16000+3000	19000	6650	19000	6650	1620	19000	6650	1620	19000	6650	1620	19000	6650	1620
<i>Karel</i>	16000+3000	19000	6650	19000	6650		19000	6650		19000	6650		19000	6650	
<i>Honza</i>	16000+3000	19000	6650	19000	6650		19000	6650		19000	6650		19000	6650	
<i>Brigita</i>	16000+3000	19000	6650	19000	6650		19000	6650		19000	6650		19000	6650	
TOTAL		213300	57155	197300	57155	5660	197300	57155	5660	183300	57155	5660	197300	57155	5660

Příloha 11. Srovnání průměrných mezd a mzdových nákladů mezi podílovým a standardním systémem

Jméno	% podíl na mzdě	Průměr	Průměr
<i>Martin</i>	18,60%	24298	23000
<i>Lukáš</i>	18,60%	24298	23000
<i>Míša</i>	15,70%	19537	19000
<i>Karel</i>	15,70%	19537	19000
<i>Honza</i>	15,70%	19537	19000
<i>Brigita</i>	15,70%	19537	19000
TOTAL		podílový	standardní

Celkové mzdové náklady při podílovém systému odměňování

2 053 225,- CZK ročně

171 102,- CZK měsíčně

Celkové mzdové náklady při standardním systému odměňování

2 010 420,- CZK ročně

167 535,- CZK měsíčně

Celkové mzdové náklady při podílovém systému odměňování jsou vypláceny v této výši pouze při splnění stanoveného rozpočtu, při standardním systému za každé situace. Výhodou je, že standardní mzdy již mohou růst pouze v případě individuálního či plošného navýšování platu, zatímco podílové za každého překročení plánovaného rozpočtu.