



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta Ekonomická

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství

Vypracoval: Vojtěch Brabec

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice, 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch BRABEC**
Osobní číslo: **E19632**
Studijní program: **B0413P050011 Management regionálního rozvoje**
Téma práce: **Hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství a návrh případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium aktuální odborné literatury.

Charakteristika sektoru pohostinství.

Analýza systému hodnocení a odměňování v pohostinství s užitím vybraných metod výzkumu.

Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.

2. Literární přehled.

3. Cíl práce a metodika zpracování.

4. Analýza současného stavu.

5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

6. Závěr.

7. Přehled použité literatury.

8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, L., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Pajmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 12 238
370 03 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne

.....

Vojtěch Brabec

Poděkování

Vřele bych chtěl poděkovat Ing. Markétě Adamové za asistenci, cenné rady, připomínky, poskytnuté informace a výborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce, které mi velice pomohly se zpracováním.

OBSAH

| | |
|--|----|
| 1 ÚVOD..... | 7 |
| 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE | 9 |
| 2.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 9 |
| 2.1.1 Pojetí hodnocení pracovníků | 9 |
| 2.1.2 Proces hodnocení pracovníků | 11 |
| 2.1.3 Metody hodnocení pracovníků | 12 |
| 2.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 18 |
| 2.2.1 Pojem odměňování pracovníků | 18 |
| 2.2.2 Vztah hodnocení a odměňování | 19 |
| 2.2.3 Mzdový systém..... | 20 |
| 2.2.4 Zaměstnanecké benefity | 24 |
| 3 CÍL A METODIKA..... | 26 |
| 3.1 Specifika sektoru pohostinství | 27 |
| 3.2 Problematika | 29 |
| 4 VÝSLEDKY | 30 |
| 5 NÁVRH ZMĚN | 46 |
| 6 ZÁVĚR..... | 49 |
| I. SUMMARY | 51 |
| II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 52 |
| III. SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT, GRAFŮ A PŘÍLOH | 54 |
| IV. PŘÍLOHY | 55 |

1 ÚVOD

V dnešní době se úspěch organizace na trhu rovná kvalitním lidským zdrojům, a právě řízení těchto zdrojů rozhoduje o tom, jak úspěšná organizace bude. Řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho personálních činností, a protože se tyto personální činnosti neustále dynamicky rozvíjejí, rok, co rok se objevuje nová teoretická a praktická odborná literatura s novými postupy a moderními přístupy, je třeba, aby zaměstnavatel znal váhu a prospěšnost kvalitních personálních politik. A právě hodnocení a odměňování patří k těm nejdůležitějším.

Proč patří hodnocení a odměňování mezi klíčové personální činnosti?

Protože odměňování jsou mzdy a platy a ty mají ze všech personálních činností na pracovníka největší vliv. Díky mzdě a platu se pracovník rozhoduje, zda práci přijme, zda dojde skrze finanční benefity a ostatní složky mzdy k jeho uspokojení a tím pádem i k efektivnímu pracovnímu výkonu. Samozřejmě odměňování má vliv i na spoustu dalších pracovních aspektů a ovlivňuje spousta dalších pracovních faktorů – motivace, postoj k práci atd.

Jak ale docílíme, aby byl pracovník správně odměněn? Čím dosáhneme toho, aby všechny lidské zdroje fungovaly a byla zajištěna vysoká efektivita a blahobyt na pracovišti?

Hodnocení je další personální činnost, kterou by měl manažer či zaměstnavatel disponovat a dostatečně ji v organizaci uplatňovat. Pracovní výkon a všechny ostatní vykonávané činnosti pracovníkem v organizaci by měly být hodnoceny. Systém hodnocení lze také chápat jako prostředek komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Systémem hodnocení lze získat přehled a informovanost nad tím, jak mají být zaměstnanci odměňováni (výše mzdy) a v jakých směrech se zaměstnanci pracovat tak, aby byla zajištěna jednak jejich spokojenost a aby byly také splněny faktory kladně ovlivňující např. pracovníkovu motivaci.

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství a návrh případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se opírá o prameny odborné literatury a vysvětluje pojmy, důležitost lidských zdrojů a problematiku systému hodnocení a odměňování spolu se souvisejícími formami a metodami.

V praktické části se nachází informace o konkrétní situaci hodnocení a odměňování v pohostinství. Následně je systém hodnocení a odměňování analyzován dotazníkovým šetřením. V závěru práce se nachází zhodnocení současné situace, návrh změn a doporučení ke zlepšení systému hodnocení a odměňování v pohostinství.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pro dosažení svých cílů musí každá organizace jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru, zapojit všechny výrobní faktory. Výrobní faktor slouží organizacím jako zdroj statku. Nedílnou součástí je zde lidský faktor, bez kterého by výrobní proces či nabízené služby nebyly možné. Jelikož většinu statků nenacházíme v přírodě, jak bychom chtěli, je třeba zásahu lidského faktoru – vyrobit je. Další součástí úspěchu každého podniku či firmy je lidský zdroj, bez kterého nelze dosáhnout daných cílů. Když se všeobecně od organizací přesuneme k podnikům působícím v pohostinství a nahlédneme do jejich vnitřního prostředí, dojdeme k závěru, že klíčem k úspěšnému podnikání jsou zaměstnanci – lidský faktor. Klíčová je zde úroveň nabízených služeb. Co je ale důležité k nabízení kvalitních služeb v pohostinství?

Lidské zdroje rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Pracovní výkon je podmíněn mnoha faktory, z nichž většina může být personalisty ovlivněna. V první řadě je nutné zmínit fyzické a intelektuální předpoklady jedince, které většinou nemohou být ovlivněny, ale lze jim předcházet třeba v selekci na dosažení do pracovní pozice, nebo vůbec do zaměstnání. V další řadě tu jsou nabyté znalosti a dovednosti, které se rozvíjí po dobu celého života a vnitřní motivace k práci. Motivace se odvíjí především od ohodnocení práce, celkového pracovního prostředí a možnosti pracovních podmínek. Všechny tyto faktory ovlivňuje zaměstnavatel, a proto je hodnocení a odměňování zaměstnanců v oblasti personálních činností klíčové.

2.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

2.1.1 Pojetí hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovní výkonnosti definuje Wagnerová (2008, s. 12) jako „*Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti cílů*“.

Podle Koubka (2015) je hodnocení pracovníků velmi důležitá personální činnost. Hodnocení se orientuje na schopnosti pracovníka a jeho rozvojový potenciál. Pracovníka hodnotíme především za účelem zjišťování toho, jak pracovník svou práci zvládá, což zahrnuje plnění pracovních úkolů, požadavky své pracovní role či místa, pracovní chování, a nejen vztahy ke spolupracovníkům, ale ke všem, s nimiž pracovník

přichází do styku. Dále se tato personální činnost upíná ke zjištěným výsledkům jednotlivých pracovníků a jejich sdělování, popřípadě projednávání. V poslední řadě směřují tyto výše zmíněné činnosti ke zlepšení pracovního výkonu, tedy k hledání té správné cesty ke zdokonalení a realizaci opatření, která mají tomuto procesu napomoci.

V dnešní době je hodnocení pracovníků chápáno především jako velice účinný nástroj kontroly, usměrňování, podněcování pracovníků v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Šikýř (2016, s. 122) říká, že: *„Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.“* Šikýř (2016, s. 122) dále také přispívá poznatky, že manažer informuje a seznamuje zaměstnance pomocí zpětné vazby, tedy hodnotících informací. Pomocí zpětné vazby tedy můžeme poupravit vstup systému tak, aby byl požadovaný výstup systému uspokojující. Mimo jiné zpětná vazba přináší informaci o skutečné úrovni pracovního výkonu zaměstnance, s níž se zaměstnanci naskýtá příležitost rozhodnout se o změně stávající úrovně schopností, podmínek, motivace a chování, aby bylo dosaženo požadovaných cílů týkající se všeobecného zlepšení pracovního výkonu.

Mužík a Krpálek (2017) tvrdí, že hodnocení pracovního výkonu slouží nejen podniku – manažerům k analyzování výkonnosti a rozvojového potenciálu, ale i zaměstnancům. Samotnému pracovníkovi ukazuje, jak je hodnocena jeho výkonnostní složka druhými a současně mu nabízí možné kariérní postupy ve struktuře podniku a ukazuje, jaké má další možnosti práce. Pomocí identifikace silných a slabých stránek, seznámení se se stanovisky a názory manažerů a určení stávající úrovně výkonu pracovníka, lze snadno charakterizovat hlavní cíle a úkoly hodnocení. Hodnocení často vede k diskusi a bývá i předmětem konverzace mezi pracovníkem a manažerem o žádoucím pracovním výkonu za přítomnosti oboustranné zpětné vazby. Pomocí analýzy výsledků hodnocení zaměstnance se odvozují potřeby týkající se rozvoje a vzdělávání pracovníků, dochází k identifikaci lidského potenciálu v organizaci a slouží jako podklad pro plánování lidských zdrojů v podniku. V poslední řadě je nutno dodat, že koncept hodnocení pracovníků je jeden ze základních pilířů a ovlivňujícím faktorem systému odměňování.

Hodnotící formy rozdělujeme na dvě základní podoby. První podobu, neformální hodnocení, lze definovat jako průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během

vykonávané práce. Neformální hodnocení nemá pevně danou povahu a je determinováno především emoční složkou, pocitem či mentální náladou hodnotícího. Dá se říct, že neformální hodnocení je součástí formálního hodnocení. Jedná se například o včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu, vhodného způsobu nápravy nebo zlepšování schopností, podmínek a výsledků zaměstnance. Nutno dodat, že neformální hodnocení většinou nebývá zaznamenáváno a nehraje roli v personálním rozhodování. Formální neboli systematické hodnocení se naopak uplatňuje periodicky a bývá racionálnější a standardizované. Charakteristickými rysy jsou pravidelné intervaly, plánovitost a systematičnost. Uskutečňuje se formou dialogu, při kterém se klade důraz na sdělení informací pracovníkovi o jeho dosaženém pracovním výkonu, motivaci nebo pracovních podmínkách. Na rozdíl od neformálního hodnocení se po výkonu či po pravidelném intervalu shromažďují výsledné zprávy – dokumenty, které se zařazují do personální evidence. Díky těmto personálním informacím pak může zaměstnavatel snáze rozhodovat v oblastech spojených s řízením pracovního výkonu. Zvláštní případ formálního hodnocení, ojedinele se objevující, je tzv. příležitostné hodnocení. To je vyvoláno náhlou potřebou zaměstnavatele při ukončení pracovního poměru nebo zpracování pracovního posudku (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

2.1.2 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má cirká devět částí. Tyto části můžeme rozřadit do třech časových pásem (Armstrong a Taylor, 2015).

a) Příprava

1. Tvorba formulářů k hodnocení a stanovení jejich postupu, zásad a pravidel. Stanovení a rozpoznání předmětů hodnocení.
2. Specifikace a analýza pracovních míst, kategorizace výkonu pracovníků a pracovních míst v souvislosti výkonu organizace jakožto celku.
3. Formulace kritérií výkonu – hodnocení, výběr, stanovení norem, volba klasifikačních stupnic a metod hodnocení, stanovení období určeného k zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení, zejména o všech kritériích a normách pracovního výkonu, tedy jaký výkon se od nich očekává a jeho následné projednání s pracovníky podniku.

- b) Získávání podkladů a užitečných informací
 - 5. Zjišťování informací – zkoumání výsledků jejich práce a pozorování zaměstnanců při práci, důležité je, aby sběr informací prováděla kompetentní osoba, která bude následně zaměstnance hodnotit.
 - 6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu za účelem zisku retrospektivních informací. Archivované či písemné záznamy lze zpětně použít např. při sporu mezi hodnoceným a hodnotitelem, navíc se tyto záznamy mohou použít jako nástroj pro uplatnění zpětné vazby.
- c) Vyhodnocování informací o pracovním výkonu
 - 7. Zpracování a vyhodnocení pracovních výsledků, ale také vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Dochází k porovnání skutečných výsledků práce s kritérii výkonu. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu z důvodu rizika subjektivního přístupu, všechny výsledky, i objektivní ukazatele, je třeba interpretovat.
 - 8. Hodnotící rozhovor – obeznámení pracovníka s výsledky hodnocení a návrhem jejich možných řešení či zlepšení. Tato fáze je klíčová, je důležité, aby rozhovor pracovníky motivoval a pozitivně ovlivnil jejich pracovní výkon.
 - 9. Pozorování pracovníkova výkonu, jeho srovnání a porovnání před hodnocením a po hodnocení – efektivity, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu.

2.1.3 Metody hodnocení pracovníků

Pomocí metod hodnocení pracovníků je možné zvýšit účinnost hodnocení, přičemž dochází k využití účinných kritérií. Tato kritéria jsou podmíněna faktory (výsledky, chováním, schopnostmi, podmínkami a motivací), které ovlivňují a charakterizují pracovní výkon zaměstnance. Hodnocení pracovníků lze provádět pomocí různých metod, je jich poměrně hodně, ale zde jsou zmíněny ty nejčastěji používané a reprezentované (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Hodnocení dle stanovených cílů (SMART)

Užívá se pro hodnocení manažerů a specializovaných osob. Zkoumá dosažení dohodnutého cíle. SMART – toto anglické slovo pomáhá k vypracování správných

pracovních a rozvojových cílů, kdy jednotlivá písmena charakterizují dobře zformulované cíle.

S – specifické (specific).

M – měřitelné (measurable).

A – dosažitelné (achievable).

R – relevantní (relevant).

T – termínované (timed).

Aby se hodnocení dalo považovat za úspěšné, je třeba zachovat určité podmínky vstupu a výstupu. Je důležité zachovat kvantifikovatelnost a měřitelnost cílů. Cíle musí být zformulovány písemně a jednoznačně, a navíc se musí zachovat jejich ověřitelnost a dosažitelnost (Koubek, 2015).

Hodnocení dle stanovených norem

Metoda nejčastěji používaná pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá splnění pracovních norem, porovnání pracovního výkonu na pracovišti a průměrný pracovní výkon. Problém nastává při určení těch správných norem, zpravidla jsou používány tyto metody:

Tabulka 1: Metody stanovení norem

| Metoda | Použití metody |
|--|---|
| Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka | Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné |
| Výkon vybraných pracovníků | Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody |
| Časová studie | Jestliže práce obsahuje opokující se úkoly |
| Výběrová metoda, vzorek práce | Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus |
| Názor experta | Jestliže není možné použít některou z předchozích metod |

Zdroj: zpracováno dle Byars a Rue (1987)

Mezi výhody této metody patří posouzení pomocí objektivních měřítek, nevýhodou této metody je nemožnost porovnání výkonu na kategoriích různých pracovních míst.

Volný popis

Tato metoda se považuje za velice univerzální a vhodnou pro hodnocení různých tvůrčích pracovníků a manažerů. Od hodnotitele vyžaduje písemný popis pracovního výkonu hodnoceného podle předem určeného hodnotícího seznamu položek. Problém u této metody je ten, že tyto hodnotící metody lze mezi sebou porovnávat obtížně, kvůli rozdílné úrovni vyjadřovacích schopností hodnotitelů. Tato metoda hodnotí především dlouhodobý výkon pracovníka a popis pracovního výkonu často bývá obohacen a ovlivněn osobním vztahem hodnotitele a hodnoceného (Koubek, 2015).

Hodnocení na základě kritických případů

Tak jako u předchozí metody hodnocení pracovníků se i u této metody vyžaduje vedení pravidelných písemných záznamů. Součástí těchto dokumentů je ilustrace výkonu, a to uspokojivého i neuspokojivého. Na konci pracovního období (záleží na manažerovi, jak dlouhé bude) se pomocí všech získaných záznamů zpracovává hodnocení pracovníkovy výkonu. Nevýhodou této metody je zpracovávání pravidelných informací, může to působit velmi nudně a zabrat mnoho času. Mimo jiné může být pracovníkovi nepříjemné, když si manažer během jeho práce neustále zapisuje informace (Šikýř, 2016).

Hodnocení pomocí stupnice

Specifikum této metody je hodnocení jednotlivých pracovních aspektů. Mezi tyto aspekty můžeme zařadit například množství práce, kvalitu práce, samostatnost nebo přesnost. Rozlišujeme tři typy hodnotící stupnice - **číslnou, grafickou a slovní**.

U **číslné metody** je každé kritérium práce odstupňováno číselnou hodnotou – body (např. 1 až 5). Rozdílnost pracovních schopností můžeme rozlišit počtem bodů. Finálního hodnocení všech aspektů lze dosáhnout pomocí součtu či aritmetického průměru bodů.

V **grafické metodě** se promítá pracovní aspekt pomocí úsečky. Finálního hodnocení všech aspektů lze dosáhnout křivkou spojující jednotlivé body vyznačených na jednotlivých úsečkách.

Posuzování **hodnotící stupnice slovně** se provádí podobně jako ve škole při vysvědčení, jednotlivý aspekt je ohodnocen vhodným slovem (Koubek, 2015).

Různé kombinace posuzovací stupnice vhodné k použití:

Schéma 1: Posuzovací stupnice

| | | | | | |
|--------------------------|------------|-------------|----------|-------------|--------|
| Číselná stupnice | | | | | |
| Kritérium kvalita práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Nízká | | | | Vysoká |
| Grafická stupnice | | | | | |
| Kritérium kvalita práce | | x | | | |
| | Nízká | | | | Vysoká |
| Slovní stupnice | | | | | |
| Kritérium kvalita práce | Vynikající | Nadprůměrná | Průměrná | Podprůměrná | Špatná |

Zdroj: zpracováno dle Koubek (2015)

Checklist

Checklist je dotazník, ve kterém jsou předloženy formulace pracovního chování pracovníka. Odpovědná osoba (posuzovatel) označuje, zda jsou při pracovníkově výkonu přítomny specifické typy chování. Odpovědi zpravidla bývá ANO nebo NE. Vyhodnocení checklistu provádí speciální pracovník z personálního oddělení, který jednotlivým formulacím přisuzuje různé váhy na základě jejich důležitosti. Pro úspěšné získání kvalitních informací vyžaduje tato metoda důkladnou přípravu a z důvodu, že každé pracovní skupině musí být předložen jiný formulář, je časově náročná. Díky různým a subjektivním odpovědím pracovníků je obtížnější i zaškolení hodnotitelů (Koubek, 2015).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Je metoda zaměřující se především na pracovní chování. Vychází se z předpokladu, že vhodné pracovní chování má za následek úspěšné a efektivní vykonání práce. Na rozdíl od předchozích metod se tato metoda zaměřuje především na dodržování určitého postupu, přístupu k práci a účelnosti výkonu. Prakticky se pro každý pracovní úkol vypracuje stupnice zahrnující 5 až 7 obodovaných stupňů. Posléze jsou obodované stupně obohaceny konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Výsledné hodnocení může být vytvořeno součtem nebo aritmetickým průměrem všech obodovaných úkolů.

Postup při vytváření klasifikační stupnice má tři části. Nejdříve se identifikuje a definuje pracovní místo a jeho jednotlivé úkoly. Dále se napíší různé varianty pracovního chování pro každý úkol s tím, že by napsaných variant mělo být u každého úkolu co nejvíce. Poslední část se zaměřuje na zařazené shody mezi manažery a pracovníky. Na základě těchto dat se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu chování doplněné již o popisy pracovního chování.

Jednou z výhod této metody je, přípravná fáze, na které se podílí nejen hodnotící osoby, ale i sami pracovníci. Tato metoda, tzv. společná práce, zvyšuje pravděpodobnost, že výsledky hodnocení budou pro zaměstnance přijatelnější, a to díky tomu, že se také podíleli. Největším problémem této metody je velká časová náročnost způsobená rozmanitostí druhů prací, a tedy i formulářů (Koubek, 2015).

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich výkonu

Jde o metodu založenou na porovnávání pracovních výkonů, pracovníků. Zásadní odlišnost metody založené na vytváření pořadí pracovníků je, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu pracovníků ostatních. Nutno dodat, že tato metoda patří mezi relativní. Díky rozmanitosti pracovních skupin tuto metodu nelze používat jako nástroj pro odměňování, protože nemůžeme porovnávat pracovníka X z pracovní skupiny Y s pracovníkem A z pracovní skupiny B. Mnohem vhodnější uplatnění této metody je ve vytváření konkurenčního a soutěživého prostředí nebo k lepší motivaci pracovníků (Koubek, 2015).

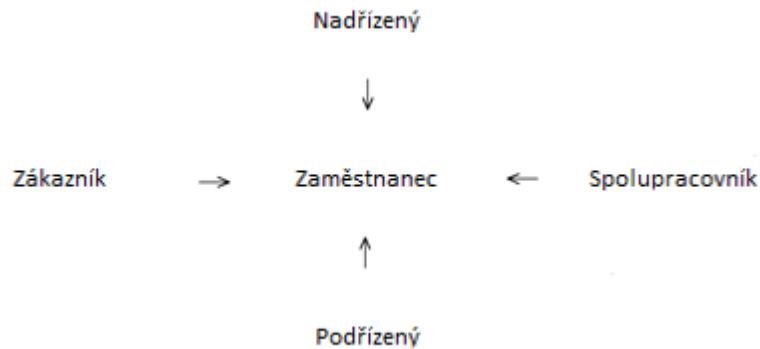
Jelikož jde o porovnávání pracovníků či jejich výkonů, existují různé varianty této metody.

1. Střídavé porovnání – hodnotitel zapisuje do tabulky od nejlepšího až po nejhoršího s tím, že nejdříve vybere nejlepšího pracovníka a zapíše jej na první místo. Poté vybere nejhoršího pracovníka a zapíše jej na poslední místo. Následuje druhý nejlepší pracovník, ten bude zapsán na druhém místě a následně druhý nejhorší pracovník, zapsán na druhém nejhorším místě. Seznam se tedy postupně plní až ke středu.
2. Párové porovnání – spočívá v porovnávání všech pracovníků mezi sebou. Nejprve hodnotitel porovná nejlepšího pracovníka s druhým nejlepším pracovníkem, poté zase prvního pracovníka s třetím nejlepším pracovníkem. Až bude nejlepší pracovník porovnán se všemi, začne se porovnávat druhý nejlepší pracovník. Takto to jde do doby, než budou porovnání všichni pracovníci mezi sebou. Při porovnání v určité činnosti je lepší pracovník označen. V závěru se jednotlivým pracovníkům sečtou počty označení a vznikne nový seznam pořadí. Tuto metodu se nevyplatí aplikovat na podniky, které mají mnoho zaměstnanců, metoda je v tomto případě velmi neobratná.
3. Povinné rozdělení – pracovníci se rozdělují do určitých úrovní pracovní výkonnosti tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků podobala křivce normálního rozdělení (Koubek, 2015).

Metoda AC/DC (Assessment/development centre)

Metoda vhodná k použití pro hodnocení pracovního výkonu, způsobilosti nebo rozvojového potenciálu specializovaných osob a manažerů. Je založena na individuálním i skupinovém řešení modelových úkolů a případových studií. Mezi výhody této metody patří komplexnost posouzení, naopak jako nevýhoda je zde brána informovanost o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořeném prostředí. Informovanost tedy nemusí korespondovat s výkonem v reálné situaci. Hodnocení provádí zejména manažer, ale v praxi jsou poměrně často hodnotícími subjekty i nadřízený, podřízený či externí pracovník. To vede k zahrnutí a uplatnění koncepce 360stupňové zpětné vazby (Šikýř, 2016).

Schéma 2: 360stupňová zpětná vazba



Zdroj: zpracováno dle Šikýř (2016)

2.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.2.1 Pojem odměňování pracovníků

Pro správnou funkčnost lidského faktoru v procesu fungování organizace je zaměstnavatel nucen platit zaměstnancům cenu, za kterou vykonávají náplň práce. Touto cenou se rozumí mzda nebo plat, a i když mzdu nebo plat ovlivňuje mnoho faktorů, cena je vždy přítomná a podmíněná zákonem. Mzda nebo plat je základní jednotkou odměňování. Určitým územ je, že mzdou rozumíme odměnu dělníkům, zatímco plat je určen úředníkům či manažerům. Ve finále jsou termíny jako mzda, plat či cena práce synonyma. Mužík a Krpálek (2017, s. 142) definují toto termínové dilema takto: „Zaměstnanec je osoba pracující na základě pracovní smlouvy a na jejím základě je také odměňován. Pracovník je osoba pracující na různé dohody o provedení práce či pracovní činnosti nebo na základě outsourcingu, dodavatelské smlouvy apod“. Dále je také nutno zmínit, že v dnešní době je systém odměňování velmi rozvinutý a odměňování jako takové nezahrnuje jen finanční ohodnocení – peněžní formy (mzdu a všechny její složky). V posledních letech se čím dál více v organizacích objevují nepeněžní formy odměňování (moderní formy odměňování). Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 68) upozorňují na to, že se odměňování v podniku může členit na „peněžní formy, kdy jde o mzdu a všechny její složky a ... nepeněžní formy odměňování zahrnující jednak skupinu odměn hmotné povahy (služební vůz, telefon, ...) a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu (ocenění pracovníka, vnitrofiremní titul či status...)“.

Všeobecně mají organizace k dispozici širokou škálu možností, jak své pracovníky odměnit. Odměny mohou být vázány například na pracovní výkon, na schopnosti pracovníka nebo třeba na odvedenou práci. Nejefektivnějším nástrojem motivace pracovníka je bezesporu odměňování, a proto determinuje odměna za odvedenou práci kvalitu a množství práce budoucí (Mužík a Krpálek, 2017).

Jaké úkoly by měl splňovat systém odměňování?

1. Získání potřebného počtu uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalitou.
2. Stabilizace žádoucích pracovníků.
3. Odměňování pracovníků za jejich vykonanou práci.
4. Dosažení konkurenceschopnosti organizace na trhu.)
5. Akceptovatelnosti pracovníků.
6. Motivaci pracovníků.
7. Být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy.
8. Kontrolu nákladů práce.
9. “Poskytovat“ stimul pro zlepšování a kvalifikace a schopností pracovníků.
10. Poskytování příležitostí pracovníkům k realizaci rozumných aspirací při dodržování pravidel a zásad (Sibson, 1982).

Alternativní úkoly systému odměňování popisuje i Armstrong (2006).

2.2.2 Vztah hodnocení a odměňování

Požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě je nutné odrazit v diferenciaci pracovníkovi odměny. Aby mohlo dojít k aplikaci diferenciované odměny od práce, je v organizaci nezbytné hodnocení práce. Pomocí hodnocení práce se systematicky určuje hodnota a rozměr každé pracovní funkce či práce ve vztahu k ostatním pracovním funkcím či pracím. Během hodnocení práce dochází k tzv. stanovení vnitřních relací, zahrnující spravedlivé platové stupně a struktury odměňování. Hlavní důvod uplatnění hodnocení práce je tvorba mzdových (platových) struktur. Za správné hodnocení výkonu jedinců zodpovídají mzdové formy. Hodnocení práce však slouží i jiným účelům. Informuje manažery pro potřeby vzdělání nebo výběru, poskytuje důležité podklady ovlivňující mzdy nebo motivuje pracovníka. Výsledkem procesu hodnocení práce je tvorba mzdových tarifů (Koubek, 2015).

Převod hodnoty práce do mzdového tarifu a tvorba mzdového tarifu

Převod hodnoty práce do mzdového tarifu je možný hned několika metodami. Za nevhodnější se považují ty, které jsou srozumitelné každému pracovníkovi, dá se říci, jednoduché.

Při použití metody pořadí je nejjednodušší způsob uplatnění pomocí porovnání pořadí prací zjištěné hodnocením s pořadím současně stanovených mzdových tarifů. Jestliže dojde k nesouladu obou pořadí, upravuje se u příslušné práce její tarif tak, aby se pořadí sladilo s pořadím hodnoty práce.

Je-li východiskem metoda klasifikační, používají se výpočty na základě geometrické nebo lineární progresse. Dochází k stanovení rozpětí mezi nejvyšším a nejnižším tarifem, přičemž je zvolen tzv. směrný tarif (bývá uprostřed škály), ke kterému je přisouzena hodnota 100 %. Ke směrnému tarifu je stanovena také relace tarifů ostatních tarifních stupňů opět pomocí progresí. Pro úpravy mzdových tarifů stačí v tomto případě upravit jen absolutní hodnotu směrného tarifu a ty ostatní upravit v souladu s jejich procentní odchylkou od směrného tarifu.

Mezi další metody patří například bodovací metody nebo metoda faktorového porovnání (Koubek, 2015).

2.2.3 Mzdový systém

Mzdový systém neboli mzdové formy mají za úkol mzdově ocenit pracovníka, respektive všechny jeho pracovní aspekty (pracovní výkon, pracovní chování, schopnosti). Mzdových forem, jejich variant, je poměrně hodně a je možné je rozlišit či třídít dle různých hledisek. Zásadní roli v rozdílech mezi jednotlivými mzdovými formami je pobídkový účinek. Pobídkový účinek je vlastně odměna nabízená pracovníkovi k jeho mzdě, ale může existovat i samostatně. Nutno dodat, že většinou bývá přímo úměrný pracovnímu výkonu. Pracovníkův výkon je tedy často doplněn pobídkovou formou, která se na tentýž výkon váže a motivuje pracovníka.

Třídění pobídkových forem ve většině případů probíhá na základě úrovně (individuální, celoorganizační nebo skupinové), v těch méně se objevujících se třídí podle toho, pro koho se používají, buď pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky. Proto, aby byl tento systém efektivní, je třeba splnit dvě základní podmínky. První podmínka vysvětluje, že pobídkové formy musí být přesně

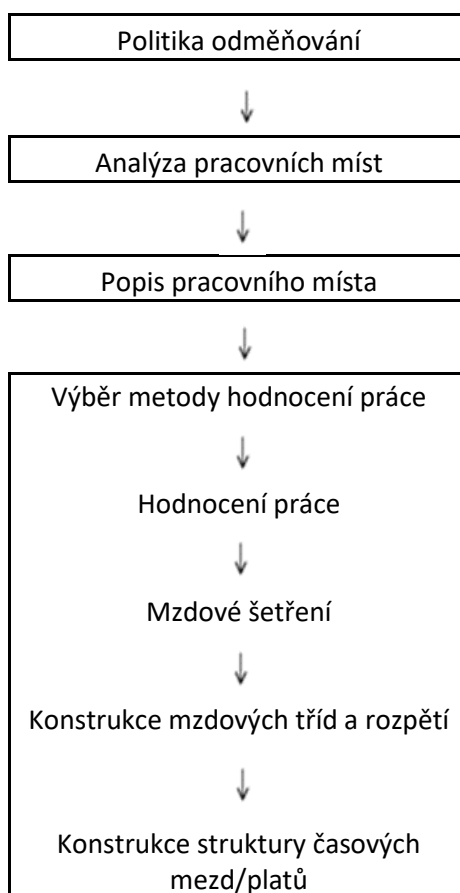
založeny na výkonu pracovníka, zatímco druhá podmínka klade důraz na postupy a metody používané k hodnocení pracovního výkonu. Tyto podmínky záměrně vedou organizaci a její členy k potřebě komunikace mezi sebou (Šikýř, 2016).

Časová mzda a plat

Časová mzda a plat neboli základní mzda a plat je částka, kterou pracovník dostává za odvedenou práci, přičemž částka může mít podobu hodinovou, týdenní či měsíční. Mimo jiné se časová mzda a plat může vyskytovat v tzv. čisté podobě, kdy se podle tarifů platí pracovníkům skutečná odpracovaná doba a odměna není závislá na množství odvedené práce. Čistá podoba však bývá často kritizována z důvodu nedostatečného tlaku na pracovníkův výkon, avšak i tomuto problému lze předejít. Zaměstnavatelé zavedou použití několika tarifů najednou pro jednu pracovní pozici, díky čemuž vzniká tlak na pracovní výkon. Dále lze také uplatnit časovou mzdu/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. Právě časová mzda a plat tvoří největší část pracovníkova příjmu a díky tomu na ni pracovníci soustředí pozornost větší než na ostatní mzdové formy. Na základě této mzdy pracovníci často vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Úkolem všech systémů časových mezd a platů je v první řadě aplikace a tvorba spravedlivé a srovnatelné struktury systému odměňování pracovníků, a to v závislosti na pracovních úkolech a výkonu (Koubek, 2015).

Relativní hodnota práce v organizaci a vnější faktory vázané k ní, jsou podněty ovlivňující tarify. A právě tarify jsou zásadním pojmem v tvorbě časové mzdy a platu. Se zhodnocením pracovníkových pracovních schopností lze pak určit, v jakém mzdovém/platovém rozpětí se bude pracovník nacházet. Tvorbu struktury časové mzdy a platů organizace lze zachytit v následujícím schématu (Koubek, 2015).

Schéma 3: Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: zpracováno dle Byars a Rue (1987)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je jednou ze základních mzdových forem, jež je vhodná především k odměňování zaměstnanců ve výrobě (dělníkům). Tuto mzdu lze také popsat jako mzdu závislou na výkonu zaměstnance vyjádřenou v plnění stanovené normy. Je důležité zmínit normu času (stanovuje spotřebu času na jednotku produkce) a normu množství (stanovuje množství produkce na jednotku času). Úkolová mzda se používá v případech, kdy jsou pracovníci schopni svými pracovními výkony ovlivnit množství produkce. Množství produkce má však i svou stanovenou normu, kterou pracovníci musí splnit. Mezi další stanoviska patří zajištění odpovídajícího pracovního postupu, vhodnou organizací pracoviště a bezpečnost a kontrolu práce. V případě použití této mzdové formy je nutné zajistit kontrolovatelnost a zjistitelnost (Šikýř, 2016).

Podílová mzda

Podílová neboli provizní mzda se uplatňuje v obchodních činnostech. Již z názvu je jasné, že podíl prodaného množství se promítne v odměně (provizi). Tento způsob odměňování lze podrobněji popsat jako přímá podílová mzda. V druhém případě zaměstnanec dostává odměnu (základní mzdu), ke které je následovně přidána suma, závislá na prodaném množství. Variantou tohoto případu je zálohová podílová mzda, kdy zaměstnanec či pracovník dostává měsíční zálohu, od které je poté odečtena jeho provize. Zálohová podílová mzda je vhodná pro pracovníky s velkými výkyvy prodeje. Za výhodu podílové mzdy se považuje přímý vztah odměny k výkonu, zatímco mezi nevýhody této mzdové formy jsou faktory, které pracovník nemůže ovlivnit – výrobky na konkurenčních trzích (Koubek, 2015).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Tato mzdová forma se řadí mezi ty méně známé a liší se od ostatních tím, že odměny pracovník dostává za dohodnutý výkon či soubor prací, ke které se na dobu určitou pracovník zaváže. Alternativním názvem této mzdové formy je penzumová mzda. Při uplatnění této formy je důležité stanovit očekávané výsledky a jejich kontrolu. Dále musí být dodrženy předem stanovené pracovní postupy, plánování a existence norem spotřeby práce. Konkrétními příklady v praxi jsou například smluvní mzdy, programové mzdy či mzdy s měřeným denním výkonem (Koubek, 2015).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tato mzdová forma je přímo závislá na pracovníkových dovednostech a jejich využití na různých pracovních místech, přičemž se klade důraz na efektivitu vykonané práce a dostatečnou kvalifikaci. Principem této mzdy je vytvoření jakési inventury žádoucích znalostí a dovedností v konkrétním zaměstnání, například údržbář. Potřebné znalosti a dovednosti jsou poté uspořádány do matice, která je specifická odlišnými úrovněmi. Následně se stanovují základní požadavky na každou ze znalostí a dovedností, které odpovídají výchozí mzdě/platu. Tento systém odměňování má tři přístupy uplatnění (Koubek, 2015).

- Hierarchický model – znalosti a dovednosti jsou uspořádány hierarchicky, tudíž pracovník začíná na nejnižším stupni a poté se mu s každým zvládnutým stupněm zvyšuje mzda/plat.
- Model stavebních bloků – je založen na nezávislosti jednotlivých znalostí a dovedností, přičemž si pracovník může osvojit jakoukoliv dovednost nebo znalost a v jakém pořadí chce.
- Model bodových přírůstků – model bodových přírůstků je stejný, jako model stavebních bloků s jednou výjimkou, jednotlivé znalosti a dovednosti jsou obodovány.

Dodatkové mzdové formy

Jak už je jasné z názvu, tak se tento typ mzdové formy používá jako dodatek k základní (časové nebo úkolové) mzdě. V odborné literatuře se můžeme dočíst o značném množství a typů těchto forem, ale také o různých způsobech jejich třídění. Zmíňme si proto ty nejdůležitější z nich, které se používají jako nástroje k odměňování v pohostinství.

1. Prémie – jsou hojně se vyskytující pobídkové formy, které bývají poskytovány k základním mzdám (časové a úkolové). Prémie mají dva způsoby uplatnění, a to buď periodicky se opakující a s jasnou závislostí na odvedené práci anebo jednorázově používané. Důležité je zmínit, že prémie mohou být jak individuální, tak kolektivní. Podmínky, sazba a kritéria prémie jsou ukotvena v prémiovém řádu organizace.
2. Příplatky – jsou jako prémie také poskytovány k základním mzdám. Dělí se na povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou například příplatky za přesčas, za práci ve svátek, sobotu a neděli nebo za práci v noci. Mezi příplatky nepovinné patří zejména příplatky na dopravu do zaměstnání nebo na ubytování.

Mezi ostatní dodatkové formy řadíme také odměny za úsporu času, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém a osobní výplaty (Šikýř, 2016).

2.2.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity či výhody lze specifikovat jako dodatečná peněžitá plnění, která jsou poskytována zaměstnavatelem zaměstnancům v souvislosti s vykonáváním práce.

Tyto benefity mají výrazný vliv na atraktivnost zaměstnání a pověst zaměstnavatele, přičemž zvyhodňují zaměstnance. Benefity lze rozdělit do tří druhů.

- Sociální povahy (půjčky, dovolené, pojištění atd.).
- Spojené s postavením v organizaci (telefony, služební automobily či jiné předměty, nadstandartní vybavení či byt).
- Související s prací (doprava, ubytování, stravování atd.).

Zaměstnanecké benefity nejsou mzdou ani její součástí, nejsou také odměnou za vykonanou práci a nezávisí na ní. Poskytování pracovních benefitů je součástí péče o zaměstnance. Uplatnit pracovní benefity lze skrze kolektivní a pracovní smlouvy. V jiném případě lze benefity poskytnout pomocí vnitřního předpisu. Kolektivní smlouvy jsou zpravidla vytvářeny odbory prosazujícími zaměstnanecké benefity. Koubek (2015, s. 320–321) upozorňuje, že: *„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“*

V moderní ekonomice byly vzaty v potaz existence rozdílů mezi jednotlivými zaměstnanci spočívající v rozdílné preferenci pracovních benefitů. Organizace díky tomu začaly nabízet volný systém zaměstnaneckých benefitů. Pracovník má tedy možnost si vybrat z několika nabídek sestavených souborů benefitů. Volitelné systémy jsou vhodné nejen pro organizace, ale i pro pracovníky (Šikýř, 2016).

3 CÍL A METODIKA

Cíl

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství a návrh případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu. Jedná se především o odhalení nedostatků fungování organizace ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele a aspektů ovlivňujících hodnocení a odměňování.

Literární přehled

Pro nabytí potřebných informací a nahlédnutí do problematiky tématu práce byla využita Akademická knihovna JU a Akademická vědecká knihovna, a to jak tuzemská, tak i zahraniční odborná literatura. Seznam těchto zdrojů je součástí bakalářské práce.

Analýza současného stavu

Hlavním zdrojem informací byl elektronický dotazník, který byl předán několika zaměstnancům v Českých Budějovicích, kteří působí v organizacích v odvětví stravování a pohostinství. Dotazník obsahoval krátký úvod obsahující účel dotazování, důvod a podmínky (anonymita respondentů a pravdivost odpovědí). Sběr dat se uskutečnil metodou sněhové koule v trvání dvou týdnů, a to od 1. 3. do 15. 3. 2022. K 15. 3. 2022 vyplnilo dotazník 102 respondentů z okresu České Budějovice. Respondenti odpovídali na 21 otázek, z nichž bylo 15 uzavřených a 6 otevřených. Obsahem otázek bylo rozřazení respondentů dle potřebných indikátorů a zhodnocení současného stavu hodnocení a odměňování. Současný stav se zaměřoval především na faktory nejvíce ovlivňující – na pracovní výkon, pracovní vztahy, motivaci, spokojenost, finanční ohodnocení a spolupráci. Získaná data byla graficky znázorněna a okomentována.

Pro dosažení cíle bakalářské práce byl také proveden průzkum směřující k momentální problematice a situaci v pohostinství a byly absolvovány nestandardizované rozhovory se zaměstnanci v pohostinství.

Diskuse a návrh změn

V této kapitole jsou výsledky dotazníkového šetření a momentální situace shrnuty a okomentovány. Jsou navrženy změny systému hodnocení a odměňování vedoucí k eliminaci negativních faktorů a nedostatků a změny cílené na zvýšení efektivity fungování lidských zdrojů.

3.1 Specifika sektoru pohostinství

Jednotlivým pracím je dle zákona přiřazena obtížnost/náročnost pracovního výkonu, pomocí čehož jsou zařazeny do jednotlivých skupin prací. Těchto skupin je 8. Pohostinství je součástí odvětví Ubytování, stravování a pohostinství a spadá do 3. skupiny prací. Pro jednotlivé skupiny prací je dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, stanovena výše zaručené mzdy. Plné znění tohoto nařízení vlády lze nalézt na stránce www.zakonyprolidi.cz. Čím náročnější je práce, tím vyšší je zaručená mzda. 3. skupina prací, tedy i sektor pohostinství je specifický zaručenou mzdou ve výši 19 700 Kč.

Tabulka 2: Nejnižší úrovně zaručené mzdy v jednotlivých odvětvích

| Skupina prací | Nejnižší úroveň zaručené mzdy | |
|---------------|-------------------------------|---------------|
| | v Kč za hodinu | v Kč za měsíc |
| 1. | 96,40 | 16200 |
| 2. | 106,50 | 17900 |
| 3. | 117,50 | 19700 |
| 4. | 129,80 | 21800 |
| 5. | 143,30 | 24100 |
| 6. | 158,20 | 26600 |
| 7. | 174,70 | 29400 |
| 8. | 192,80 | 32400 |

Zdroj: zpracováno dle Zákonů pro lidi (2010)

Dle získaných dat pro rok 2021 byly vypočteny a zprůměrovány průměrné měsíční příjmy pro jednotlivá pracovní odvětví. Odvětví ubytování, stravování a pohostinství se prezentuje jako nejhůře placené odvětví, a to s průměrnou měsíční mzdou jen 21 429 Kč. Tabulka 3 ukazuje jednotlivé pracovní odvětví a jejich výše průměrné měsíční mzdy pro rok 2021. Je zcela patrné, že odvětví ubytování, stravování a pohostinství je nehledě na pracovní náročnost nejhůře placené pracovní odvětví.

Tabulka 3: Průměrný měsíční příjem v ČR a jednotlivých pracovních odvětví pro rok 2021

| Ukazatel <i>Indicator</i> | Průměrná měsíční mzda (CZK) |
|--|-----------------------------------|
| Česká republika c e l k e m Czech Republic, t o t a l | 37,839 |
| v tom: | |
| A Zemědělství, lesnictví a rybnářství <i>Agriculture, forestry and fishing</i> | 29,851 |
| B+C+D+E Průmysl c e l k e m <i>B+C+D+E Industry, t o t a l</i> | 36,480 |
| B Těžba a dobývání <i>Mining and quarrying</i> | 39,645 |
| C Zpracovatelský průmysl <i>Manufacturing</i> | 36,008 |
| D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu <i>Electricity, gas, steam and air conditioning supply</i> | 54,876 |
| E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi <i>Water supply; sewerage, waste management and remediation activities</i> | 33,190 |
| F Stavebnictví <i>Construction</i> | 32,121 |
| G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel <i>Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles</i> | 34,699 |
| H Doprava a skladování <i>Transportation and storage</i> | 33,473 |
| I <u>Úbytování, stravování a pohostinství</u> <u><i>Accommodation and food service activities</i></u> | 21,429 |
| J Informační a komunikační činnosti <i>Information and communication</i> | 64,916 |
| K Peněžnictví a pojišťovnictví <i>Financial and insurance activities</i> | 61,159 |
| L Činnosti v oblasti nemovitostí <i>Real estate activities</i> | 33,324 |
| M Profesionální, vědecké a technické činnosti <i>Professional, scientific and technical activities</i> | 44,868 |
| N Administrativní a podpůrné činnosti <i>Administrative and support service activities</i> | 26,295 |
| O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení <i>Public administration and defence; compulsory social security</i> | 41,187 |
| P Vzdělávání <i>Education</i> | 40,677 |
| Q Zdravotní a sociální péče <i>Human health and social work activities</i> | 46,073 |
| R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti <i>Arts, entertainment and recreation</i> | 32,430 |
| S Ostatní činnosti <i>Other services activities</i> | 28,189 |

Zdroj: zpracováno dle Český statistický úřad (2022)

3.2 Problematika

Součástí analýzy systému hodnocení a odměňování a problematiky byly absolvované nestandardizované rozhovory s pracovníky v pohostinství. Tématem rozhovorů bylo hodnocení a odměňování zaměstnanců a faktory ovlivňující pracovní výkon. Pracovníci v rámci dialogů upozorňovali na absenci formálního hodnocení a výše zmíněných metod hodnocení (2.1.3 Metody hodnocení pracovníků). Dále pracovníci často zmiňovali, že v organizaci dochází k nedostatečné spolupráci a komunikaci s nadřízenými (ze strany nadřízeného) a díky tomu se v jistých konfliktních situacích v organizaci občas diskutovaný problém správně nevyřeší. Zaměstnanci zkrátka nedostanou příležitost obhájit svá pracovní rozhodnutí či navrhnout své pracovní postupy. K tomuto tématu je nutno dodat, že dle slov pracovníků nemají zaměstnavatelé často úplný přehled o tom, co práce zaměstnanců a všechny její aspekty obnáší. Jeden zaměstnanec také poukázal, že *„Je nevídané, s jakou nespravedlností se tady u nás různé pracovní skupiny setkávají. Zákazník si objedná jídlo a dle pravidel organizace máme 90 minut na dovoz jídla na konkrétní místo, avšak když kuchaři mají jídlo hotové po 75 minutách, jak to pak máme do limitu stihnout dovézt. Když si zákazník stěžuje, že dovoz jídla trval déle než stanovený limit, přijde nadřízený a zkritizuje morálku rozvozců a ne kuchařů.“* Tato problematika na první pohled nemá s hodnocením a odměňováním nic společného, ale není to tak. Všechny tyto negativní zkušenosti pracovníků ovlivňují chod a fungování celé organizace, a nakonec i nadřízeného, který například nechce zvyšovat mzdy či benefity zkrátka kvůli tomu, že nemá pocit, že by organizace pracovala tak, jak by měla. Je nutné upozornit, že přístup zaměstnavatele či nadřízeného ovlivňuje zaměstnance a chod organizace nejvíce. Zaměstnavatel může stanovit pomocí forem hodnocení, co přesně po svých zaměstnancích vyžaduje a v závislosti na tom, jaké budou odměny. Pracovníci také poukazovali na skutečnost, že v organizacích dochází k častému odlivu a přílivu pracovníků, což poukazuje na nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Tento fakt také značně ovlivňuje spolupráci mezi pracovníky a kolektivní jednání a chování.

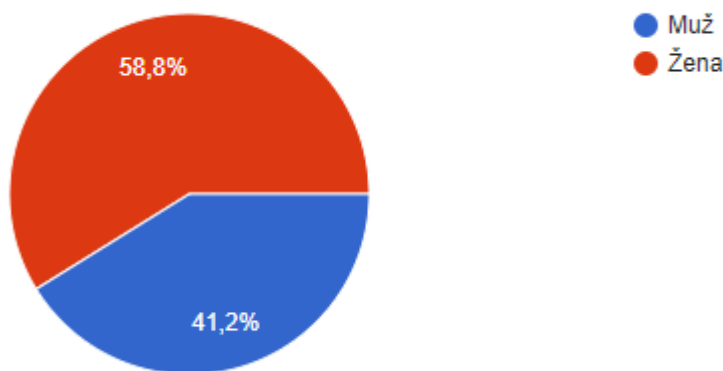
4 VÝSLEDKY

Otázka č. 1 a č. 2: Věkové skupiny a pohlaví respondentů

První dvě otázky empirického šetření se týkaly věku respondentů a jejich pohlaví. Pro dotazníkové šetření byla užitá metoda sněhové koule, a neboť byli dotázaní respondenti, jež měli dotazníky posílat dál, nejčastěji ve věku od 16 do 27 let, tvořila tato věková skupina téměř 80 % ze všech dotázaných respondentů.

Z následujícího grafu vyplývá procentuální zastoupení každého pohlaví, z čehož 58,8 % (60) dotázaných jsou ženy a 41,2 % (42) dotázaných jsou muži.

Graf 1: Zastoupení mužů a žen (v %)

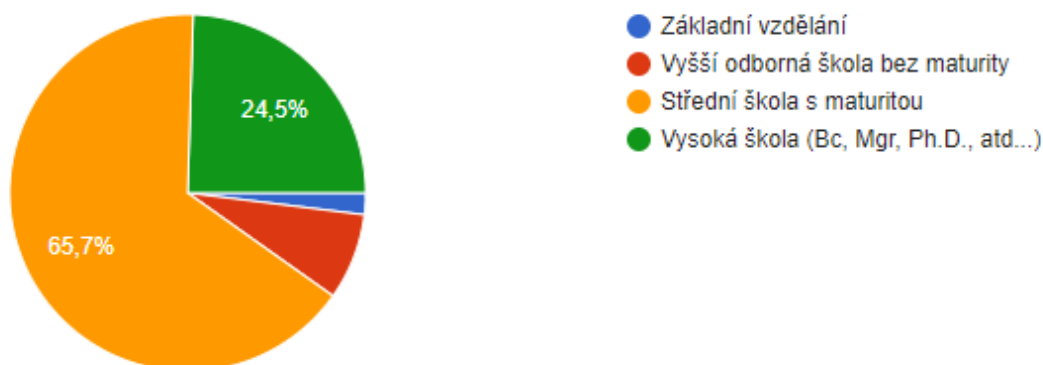


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 3: Respondenti a jejich nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka č. 3 se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. V grafu 2 je procentuální zobrazení všech dotázaných respondentů na otázku, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. V grafu lze vidět, že necelých 25 % (25) respondentů má dokončenou vysokou školu. Největší podíl respondentů, tedy 65,7 % (67), má dokončenou střední školu s maturitou. Zbývajících 9,3 % je rozděleno mezi 2 % (2) respondentů s nejvyšším dosaženým základním vzděláním a 7,8 % (8) respondentů dosáhlo vyšší odborné školy bez maturity.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %)



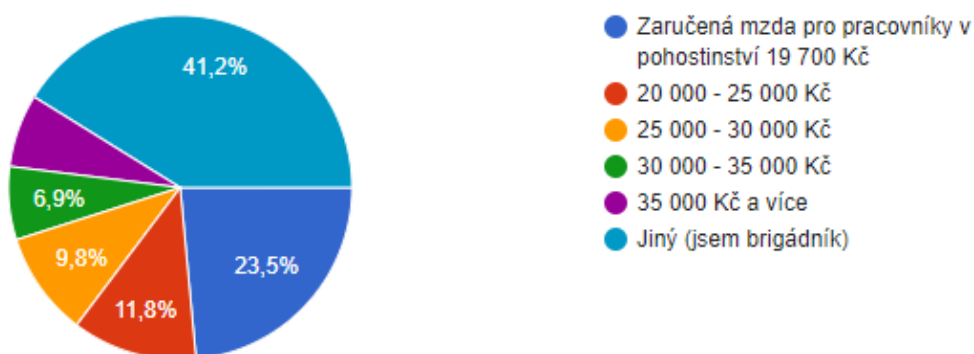
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 4: Respondenti a jejich průměrný měsíční příjem (hrubý)

Otázka č. 4 se týkala průměrného měsíčního příjmu zaměstnance. Jelikož 41,2 % (42) respondentů zvolilo možnost jiného průměrného měsíčního příjmu, předpokládáme, že to jsou brigádníci a nejsou pro nás v této otázce podstatní. Proto se v této otázce analýza této skupiny respondentů týkat nebude a zaměřím se pouze na ostatní respondenty.

Zhruba 40 % respondentů uvedlo, že jejich průměrný měsíční příjem se rovná zaručené mzdě pro pracovníky v pohostinství, jež je 19 700 Kč. Dalších 50 % respondentů uvedla, že jejich příjem je mezi 20 až 30 tisíci měsíčně. Posledních 10 % respondentů má příjem 35 000 Kč a vyšší. V kapitole [3.1 Specifika sektoru pohostinství](#) je tabulka ukazující průměrný měsíční příjem pracovníků v odvětví ubytování, stravování a pohostinství v roce 2021. Data ukazují, že v tomto odvětví jsou průměrné mzdy pracovníků 21 429 Kč. Když se zprůměrují data získaná z dotazníkového šetření, výsledek bude o malou část vyšší, a to z toho důvodu, že někteří podnikatelé dávají svým pracovníkům minimální mzdu, aby ušetřili na dani a zbytek vyplácejí na ruku. Dalším ovlivňujícím faktorem je fakt, že dýška, která tvoří u pracovníků v pohostinství nemalý podíl se nedaní, nejsou tedy zahrnuta v datech z ČSÚ. Ve finále se tedy zprůměrovaná mzdová část získaná z dotazníkového šetření a data z ČSÚ z roku 2021 liší minimálně.

Graf 3: Průměrný měsíční příjem (hrubý) (v %)

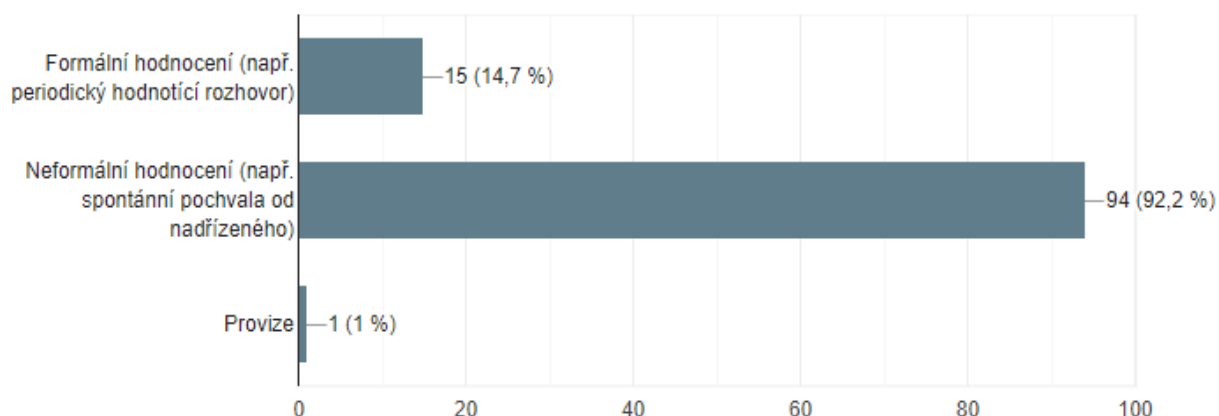


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5 a 6: Formy hodnocení, se kterými se pracovníci v praxi setkávají

Formy hodnocení a jejich uplatnění v organizacích jsou velice důležité. Uplatňování různých forem hodnocení nadřízeným slouží zejména k posilování participativního charakteru hodnocení pracovníka a je obecně prospěšné v problematice týkající se jednoty výsledků práce, pracovního a sociálního chování a k pracovníkovu vztahu k práci a k podmínkám a prostředí, kde se práce vykonává. V poslední řadě umožňuje zaměstnavateli či nadřízenému lépe posoudit pracovníkův výkon, jež by měl vést k řádnému finančnímu ohodnocení. Otázka č. 5 se týkala zjištění, s jakými formami hodnocení se respondenti setkávají (respondenti mohli zvolit i více než jednu variantu). Ze všech respondentů se 92,2 % setkává s neformálním hodnocením a 14,7 % se setkává s formálním hodnocením. 1 % respondentů nepochopilo otázku. Skutečnost, že se 92,2 % pracovníků setkává s neformálním hodnocením bylo očekávané, problematika přichází s formálním hodnocením, které je periodické a systematické. Z grafu 4 vyplývá, že většina organizací působících v pohostinství neuplatňuje žádné formy formálního hodnocení. V těchto organizacích zaměstnavatelé či nadřízení neprosazují a nepracují s žádnou ze systematických a periodických způsobů hodnocení pracovníků, které slouží většinou jako podklady pro ostatní personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin pracovníků. V těchto organizacích pak mohou být pracovníci určitě méně spokojeni např. se mzdou či pracovním vztahem s nadřízeným.

Graf 4: S jakými formami hodnocení se respondenti setkali (v %)



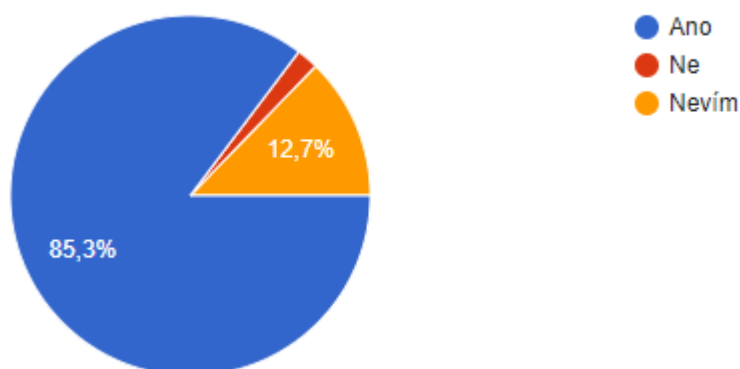
Zdroj: vlastní výzkum

V navazující otázce č. 6 respondenti uvedli, s jakými jinými formami hodnocení se v organizaci setkávají, a to v případě, že se v organizaci vůbec některé jiné vyskytují. I když odpovědi byly ojedinělé, respondenti zmiňovali pochvalu od zákazníků či od kolegů, v ostatních případech poukazovali na výše zmíněnou verbální pochvalu od nadřízeného.

Otázka č. 7: Přispívá hodnocení pracovního výkonu od nadřízeného ke zlepšení pracovního výkonu a má na něj kladný dopad?

Otázka č. 7 se zaměřuje na to, zda hodnocení pracovního výkonu může vést ke zlepšení pracovního výkonu a jestli má na něj kladný vliv. V této otázce se většina respondentů (85,3 % - 87) shodla na tom, že hodnocení pracovního výkonu má jednoznačně kladný vliv na pracovní výkon. Znamená to, že pracovníci souhlasí s procesem hodnocení, jak u pracovního výkonu, tak i ostatní pracovní náplně a je důležité zmínit, že případná aplikace těchto metod by opravdu vedla ke zlepšení pracovního výkonu u většiny zaměstnanců. Následné použití těchto metod by nevyhnutelně přispělo ke zlepšení pracovního výkonu, vztahu s nadřízeným a vzbudilo by soutěživost mezi zaměstnanci. Důležité je zmínit i skutečnost, že zatímco 12,7 % (13) respondentů uvedlo, že neví, tak pouze 2 % (2) respondentů vybrala možnost NE.

Graf 5: Vnímání hodnocení pracovního výkonu (v %)

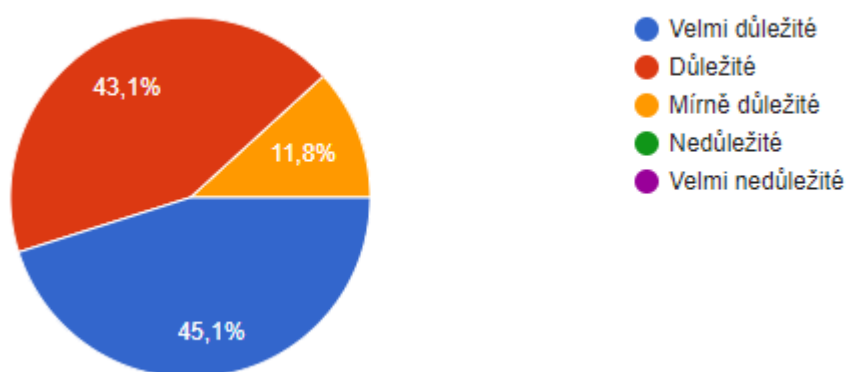


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8: Důležitost požadování zpětné vazby od pracovníků

V otázce č. 7 měli respondenti přiřadit, jak moc je pro ně důležité, kdyby zaměstnavatel či nadřízený požadoval zpětnou vazbu a úhel pohledu při řešení různých problematik týkajících se organizace, ve které pracují. 45,1 % (46) respondentů zvolilo možnost VELMI DŮLEŽITÉ, 43,1 % respondentů (44) možnost DŮLEŽITÉ a zbývajících 11,8 % (12) respondentů možnost MÍRNĚ DŮLEŽITÉ. V grafu 6 lze vidět, že žádný z respondentů nevybral variantu NEDŮLEŽITÉ či VELMI NEDŮLEŽITÉ. Respondenti v této otázce jednoznačně uvedli, že se zastávají možnosti, aby je jejich zaměstnavatel využíval nejen k požadovanému pracovnímu výkonu, ale i k řešení a konzultování různých problematik – preferují participativní způsob řízení. Respondenti se chtějí podílet na případných budoucích změnách v organizaci a dá se říct, že vyžadují, aby zaměstnavatel vzal v potaz jejich názor či úhel pohledu. V poslední řadě je nutno zmínit fakt, že požadování zpětné vazby zdola nahoru by mělo být pro zaměstnavatele indicií, která mu říká, že zde existují např. aspekty chování, vystupování či vedení, se kterými nejsou zaměstnanci úplně spokojeni.

Graf 6: Důležitost zpětné vazby a úhlu pohledu zaměstnanců (v %)



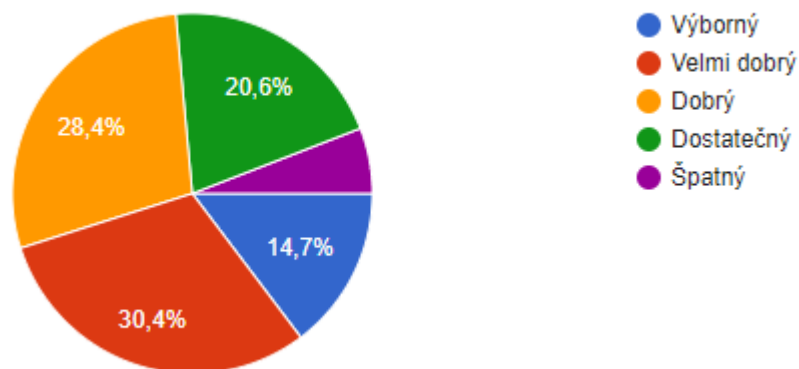
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9: Zaměstnanci a jejich vztah s nadřízeným

Tato otázka je velmi blízce spjata s fungováním lidských zdrojů v organizaci. Je nutné klást důležitost tématu vztahů jak mezi zaměstnanci a nadřízenými, tak i mezi samotnými zaměstnanci. Výzkum spokojenosti vztahů mezi zaměstnancem a nadřízeným lze zachytit v grafu 7, který ukazuje, že 14,7 % (15) respondentů má VÝBORNÝ vztah se svým nadřízeným, 30,4 % (31) respondentů má VELMI DOBRÝ vztah se svým nadřízeným a 28,4 % (29) respondentů má DOBRÝ vztah se svým nadřízeným. Ostatní respondenti zvolili možnosti DOSTATEČNÝ (20,6 % - 21) a ŠPATNÝ (5,9 % - 6).

Problematika analýzy této otázky je velice choulostivá, a to z důvodu spousty vyskytujících se faktorů, které ovlivňují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to jak sociálních, ekonomických či vliv vrozených vlastností lidí a jejich povah.

Graf 7: Jaký vztah mají zaměstnanci se svým nadřízeným (v %)



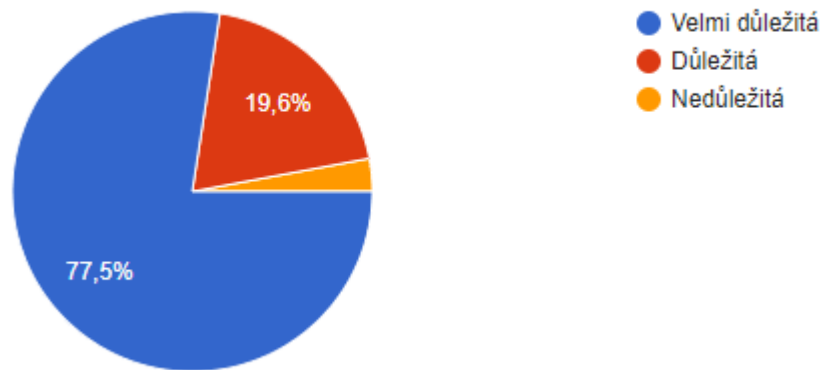
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10: Jak moc je pro pracovníky důležitá kolegiálnost a spolupráce mezi kolegy

Spolupráce mezi kolegy vede v organizaci jednoznačně ke zvýšení efektivity pracovního výkonu. Vezmeme-li v potaz, že máme na mysli spolupráci v pohostinství, je zřejmé, že spolupráce je jedním z nejdůležitějších kritérií pro fungování organizace jakožto celku. V praxi se například setkává kuchař, který připravuje pokrmy s číšníky a servírkami, které nabízejí služby podniku. Ani kuchař a ani číšníci a servírky nemohou bez druhého fungovat. Mezi důležité pracovní aspekty zahrnující kvalitní spolupráci mezi kolegy patří komunikace a vstřícnost. Spolupráce a kolegiálnost je VELMI DŮLEŽITÁ pro drtivou většinu respondentů (77,5 % - 79), DŮLEŽITÁ je pro 19,6 % (20) respondentů a NEDŮLEŽITÁ pro 2,9 % (3) respondentů.

Pro 97,1 % respondentů je spolupráce a kolegiálnost důležitá či velmi důležitá. V tomto případě se zaměstnavatel může více věnovat této problematice například pomocí sbližování zaměstnanců na večírcích či různých firemních akcích, v jiném případě by mohl vymýšlet i aktivity, které by prospěly zlepšení vztahů a spoluprací mezi zaměstnanci. Zaměstnanci by ocenili jakýkoli pokus o zlepšení spolupráce a vztahů mezi nimi.

Graf 8: Důležitost spolupráce mezi kolegy (v %)

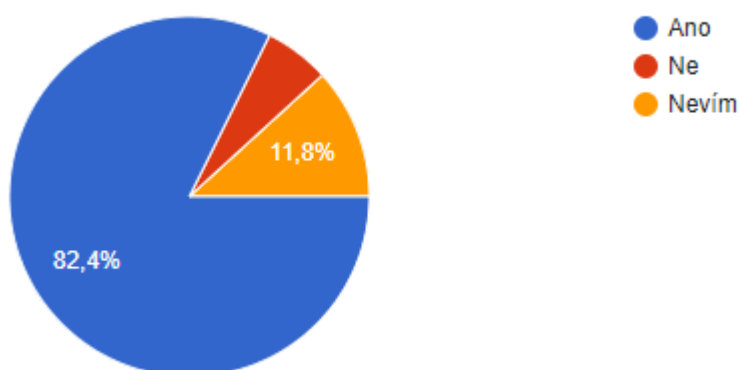


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11: Ochota zlepšit se v některé z prováděných činností v organizaci tak, jak by požadoval nadřízený, za předpokladu zvýšení platu

Výše mzdy vždy byla, je a bude nejdůležitějším rozhodujícím faktorem pro pracovníka např. při výběru povolání nebo kvalitě odvedeného pracovního výkonu. Otázka č. 11 se zabývá, jak moc jsou zaměstnanci ochotni se zlepšit v některých z prováděných činností, jak by požadoval nadřízený, za předpokladu zvýšení mzdy/platu. Většina respondentů (82,4 % - 84) by byla ochotna se zlepšit za předpokladu zvýšení mzdy/platu. Ostatní respondenti (17,6 % - 18) uvedli, že neví, zda by ochotni byli. Jelikož pro spoustu lidí je výše mzdy prioritou. Bylo očekáváno, že většina lidí zvolí možnost ANO. Ostatní respondenti pravděpodobně nejsou spokojeni se svojí pracovní náplní, a proto nemají důvod ani chuť se zlepšovat, podstupovat školení atd.

Graf 9: Ochota zlepšit se v některé z prováděných činností v organizaci tak, jak by požadoval nadřízený, za předpokladu zvýšení Vašeho platu (v %)

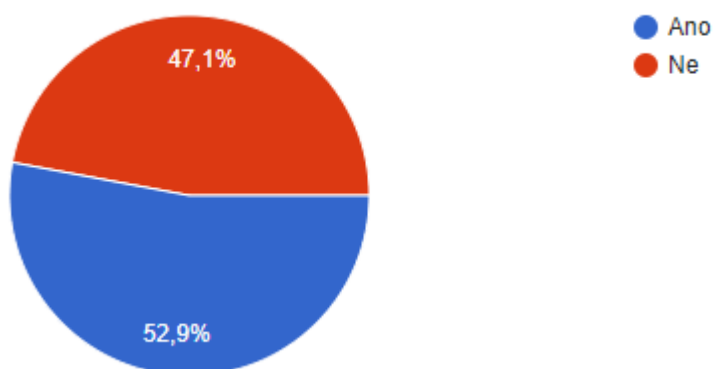


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 12 a 13: Jak zvýšení mzdy/platu ovlivní zaměstnancův výkon

Následující dvě otázky se zaměřují na situaci, kdy nadřízený informuje své zaměstnance o zvýšení jejich mezd a jak je v této situaci ovlivněn pracovní výkon. V otázce č.12 respondenti měli na výběr možnosti ANO a NE, tedy jestli by zvýšení jejich platu ovlivnilo pracovní výkon, přičemž 52,9 % (54) uvedlo, že zvýšení mzdy by jejich pracovní výkon ovlivnilo. Zbýlých 47,1 % (48) zvolilo možnost NE. Těžko říci, proč skoro polovina respondentů uvedla, že by zvýšení jejich platu nemělo žádný vliv na pracovní výkon, ale v případě, že by tato situace nastala, je velice pravděpodobné, že zaměstnavatel bude s prací svých zaměstnanců spokojen a logicky bude vykazovat dostatečný zisk k tomu, aby si mohl dovolit zvýšit mzdy svým zaměstnancům.

Graf 10: Ovlivnění pracovního výkonu respondentů při zvýšení mzdy/platu (v %)



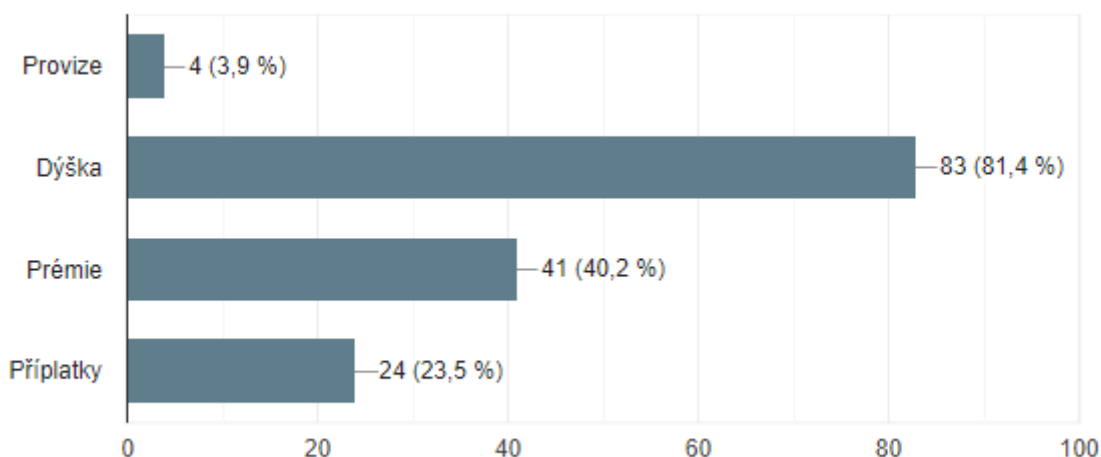
Zdroj: vlastní výzkum

Navazující otázka č. 13 cílí na tu část respondentů, kteří zvolili možnost ANO a konkrétně se ptá, jak by byl jejich výkon ovlivněn. Z 54 respondentů odpovědělo 23 respondentů. Nejčastěji respondenti poukazovali na to, že by měli vyšší výkonnost, více by se snažili a měli by větší motivaci k práci. Jeden z respondentů odpověděl: „*Myslím si, že výše platu nebo zvýšení platu má vliv na pracovní nasazení, ale pouze časově omezený. Po nějaké době od zvýšení platu pracovní nasazení obvykle klesá.*“

Otázka č. 14: Složky mezd a finančních benefitů, se kterými se pracovníci v organizaci setkávají

Právě v sektoru pohostinství se zaměstnanci setkávají s různými finančními benefity, které tvoří nemalou část jejich mzdy/platu, dýška. Již bylo zmíněno, že finančně je na tom sektor/odvětví stravování a pohostinství číselně nejhůře. Je nutné proto zdůraznit, jak moc se pracovníci v tomto sektoru právě s těmito a podobnými benefity setkávají. Respondenti měli na výběr čtyři možnosti, přičemž bylo předpokládáno, že s provizemi se pracovníci často setkávají nebudou, naopak s dýškou, prémie a příplatky se budou setkávat častěji. Respondenti mohli zvolit i více možností a výsledky uvádějí, že součástí mzdy 81, 4 % (83) respondentů jsou dýška. Prémie má 40, 2 % (41) respondentů a příplatky za odvedenou práci dostává 23,5 % respondentů. S provizemi se setkává v pohostinství pouze 3,9 % (4) respondentů.

Graf 11: Složky mezd a finančních benefitů, se kterými se pracovníci v organizaci setkávají (v %)

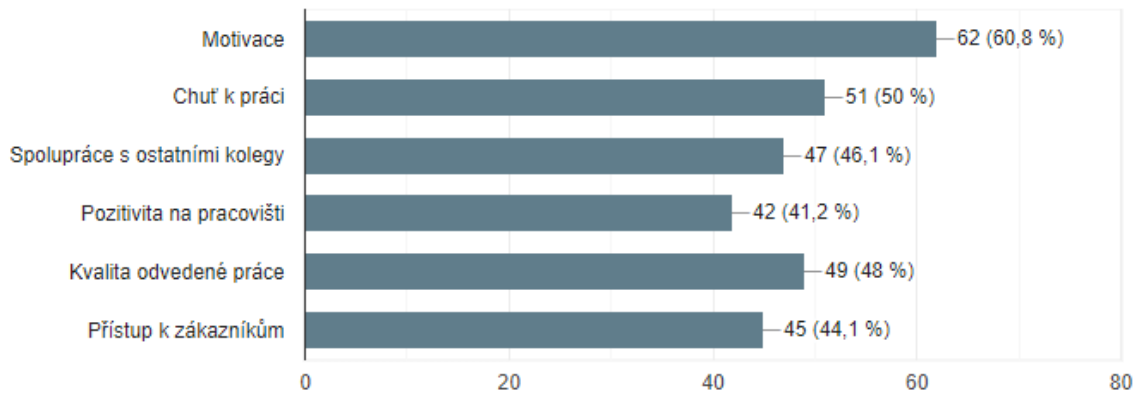


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15: Faktory pracovního výkonu ovlivněny výší mzdy/platu

Již v kapitole Řízení lidských zdrojů se mluví o důležitých faktorech ovlivňujících pracovníkův výkon, odměňování, hodnocení a samotného pracovníka. Je důležité tedy zmínit, které faktory jsou klíčové při odměňování a hodnocení zaměstnanců v pohostinství. Otázka č. 15 je zaměřena na faktory pracovního výkonu a jejich míru ovlivnění odměňováním. Respondenti mohou vybrat více faktorů. Za úplně nejdůležitější faktor považují respondenti motivaci s výsledkem 60,8 % (62). Chůť k práci má 50 % (51) zastoupení, 48 % (49) respondentů poukazuje na kvalitu odvedené práce a pod 50 % mají faktory týkající se spolupráce mezi kolegy, přístup k zákazníkům a pozitivita na pracovišti. Konkrétní zastoupení lze vidět v grafu 12 níže.

Graf 12: Faktory pracovního výkonu ovlivněné výší platu/mzdy (v %)



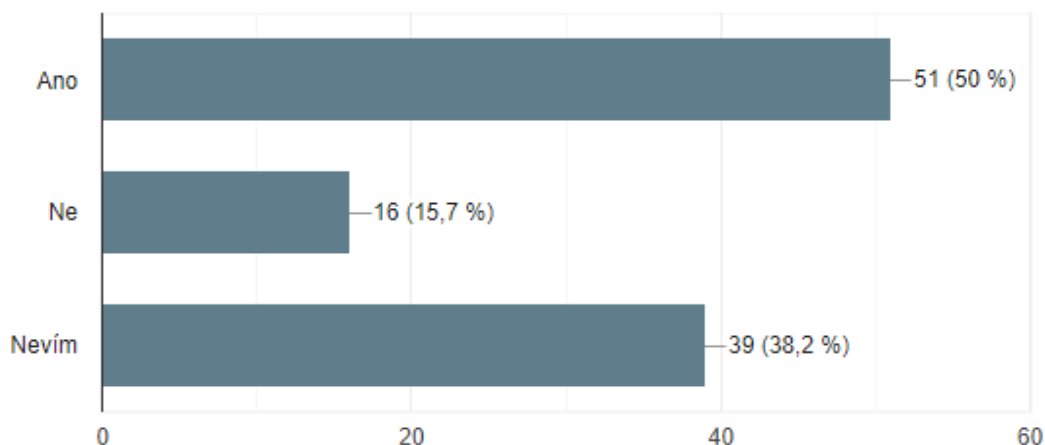
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16 a 17: Ekonomický model

Následující otázka je zaměřena na ekonomický model se zadáním: „Vezměte v potaz následující model. K vašemu pravidelnému měsíčnímu příjmu (který teď máte) budete dostávat navíc dodatečnou mzdu, flexibilní a závislou na hodnocení vašeho pracovního výkonu zaměstnavatelem, který Vás často sleduje při Vašem výkonu práce. Po měsíci zaměstnavatel ohodnotí Vaši práci a jednotlivě všechny její aspekty známkou 1 až 5 (jako ve škole). Čím lépe Vás oznamkuje, tím větší Vaše dodatečná mzda bude. Vezměte v potaz, že zaměstnavatel nikoho neupřednostňuje a je spravedlivý. Myslíte, že by z uvedení tohoto modelu do praxe prosperoval nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanci?“

Tato otázka měla respondenty dovést k jistému zamyšlení se nad způsobem odměňování pomocí hodnocení zaměstnanců. Jelikož se většina zaměstnanců neseťkává ve své práci s hodnocením jiným než verbálním, tak poměrně vysoká část respondentů 38,2 % (39) uvedla, že neví. Přesně 50 % (51) respondentů si myslí, že by z tohoto modelu prosperovali zaměstnanci i zaměstnavatelé a zbývajících 15,7 % (16) uvedlo, že by z modelu prosperoval buď zaměstnavatel, zaměstnanec anebo nikdo.

Graf 13: Ekonomický model (v %)



Zdroj: vlastní výzkum

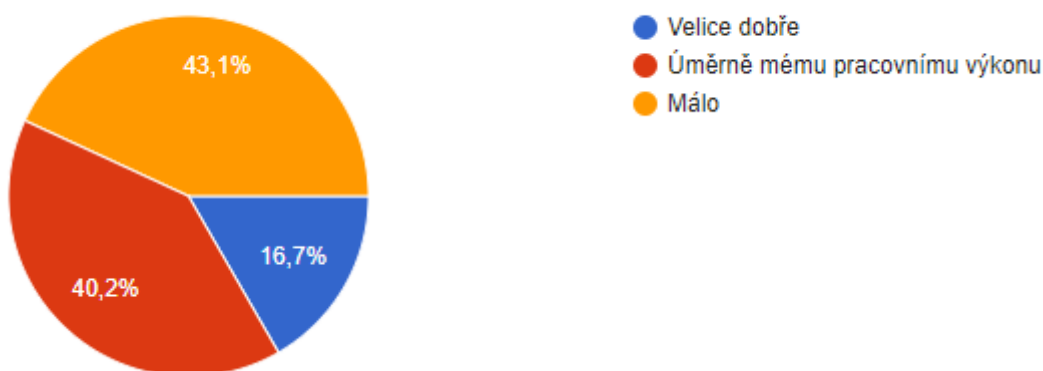
Navazující otázka č. 17 se zaměřovala na respondenty, kteří zvolili možnost ANO, tedy oboustrannou prosperitu. Tito respondenti měli konkrétně uvést způsob prosperity. Respondenti odpovídali: „Zaměstnavatel si ověří práci zaměstnanců a zároveň zvýší jejich motivaci k práci.“, „Zaměstnanci by se snažili pracovat co nejlépe, aby byli ohodnoceni lepší známkou.“, „Pracovník, který je takto motivován odvádí lepší výkony a je produktivnější. Zaměstnavatel díky tomu může ušetřit mzdové náklady, které by vynaložil na dalšího zaměstnance.“ Další odpovědi se týkaly například zlepšení výkonu pracovníků, zlepšení motivace či vyšší spokojenost zákazníků.

Otázka č. 18: Jak pracovníci vnímají jejich finanční ohodnocení pracovního výkonu

To, jak pracovníci vnímají své finanční ohodnocení, tedy ohodnocení jejich pracovního výkonu mzdou/platem, je důležitým faktorem ovlivňujícím vztahy v organizaci a pracovní výkon. I přesto, že tento faktor zasahuje mnohem hlouběji do problematiky spokojenosti zaměstnance, je důležité vědět, jak jsou zaměstnanci se svým finančním ohodnocením pracovního výkonu spokojeni. Z předešlých otázek lze snadno odvodit, že největší část zaměstnanců se svým finančním ohodnocením spokojena nebude. 43,1 % (44) respondentů uvedlo, že je dle jejich názoru jejich pracovní výkon ohodnocen málo. 40,2 % (41) respondentů si myslí, že je jejich pracovní výkon úměrně finančně

ohodnocen. Zbývajících 16,7 % (17) respondentů je přesvědčeno, že jsou ohodnoceni velice dobře.

Graf 14: Vnímání finančního ohodnocení pracovního výkonu (v %)

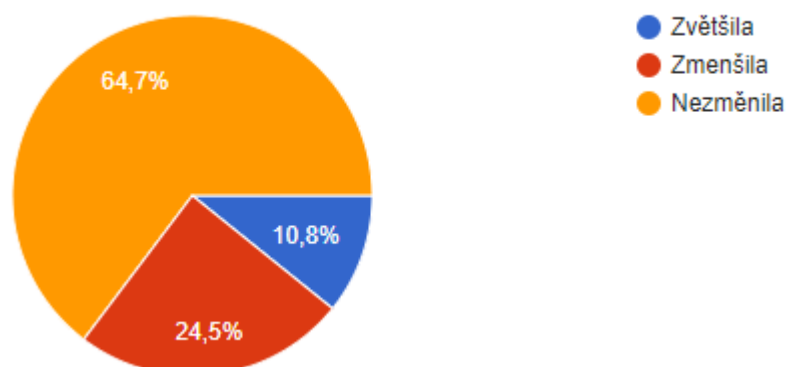


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 19: Vliv pandemie Covid-19 na mzdy/platy

Dle výsledků se mzdy/platy v pohostinství během pandemie Covid-19 snížily. Z grafu 15 vyplývá, že k velkým poklesům nedošlo. 64,7 % (66) respondentům se mzda/výplata nezměnila. Změnu mezd/výplat zaznamenalo 35,3 % (36) respondentů, z nichž 24,5 % (25) uvedlo, že se jim mzda/výplata snížila a 10,8 % (11) se mzda/výplata zvýšila. Kapitola [3.2 Problematika](#) poukazuje na podrobnější pohled a analýzu problematiky odměňování, tedy i zaměstnanecké mzdy v období pandemie Covid-19 a dle dosažených závěrů jsou získané odpovědi z této otázky skutečně podloženy pravdivou výpovědí každého z respondentů.

Graf 15: Pohyb zaměstnanecké mzdy v průběhu pandemie Covid-19 (v %)



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 20: Kolik % z celkového platu tvoří dýška u zaměstnanců v pohostinství

Dýška představují nedílnou součást mzdy/platu zaměstnanců v sektoru pohostinství. A jelikož se mnoho z těchto zaměstnanců potýká s nedostatečnou výší příjmu, spoléhají se, že mezeru v odměňování zaplní dýšky. Tato otázka se zaměřuje na procentuální výši dýšek z celkového příjmu zaměstnance. Dle získaných odpovědí lze interpretovat výsledky takto: 15 % respondentů nemá dýška žádná, můžeme tedy předpokládat, že jejich hrubý měsíční příjem bude o něco vyšší než u ostatních. U dalších 10 % respondentů tvoří dýška 1/10 jejich příjmu. Nejvíce respondentů (30 %) má dýška ve výši 20 % z celkových příjmů. Ze zbývajících 45 % respondentů u 15 % z nich představují dýška 30 % z celkové mzdy a zbývajících 30 % má dýška vyšší než 30 % z celkové mzdy.

Otázka č. 21: S čím jsou zaměstnanci v organizaci nejvíce nespokojeni

V každé organizaci se najdou zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni. Tato otázka klade důraz na to, s čím jsou nejčastěji zaměstnanci v pohostinství nespokojeni. Ať už se jedná o mzdy, hodnocení, vztahy či přístup, všechny tyto faktory ovlivňují hodnocení a odměňování.

Respondenti nejčastěji uváděli za největší problém komunikaci a nedostatečnou výši mzdy. S již uvedenou komunikací respondenti často zmiňovali bezohlednost, aroganci,

neochotu, nezájem a nespokojenost s nadřízeným. Zhruba 20 % respondentů uvedlo, že jsou zcela spokojeni.

5 NÁVRH ZMĚN

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování v pohostinství a návrh případných změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

K analýze systému hodnocení a odměňování v pohostinství byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo 102 respondentů z okresu České Budějovice. Na základě rozdílů výsledků analýzy z dotazníkového šetření a získaných informací z nestandardizovaných rozhovorů je organizacím působících v sektoru pohostinství v okresu České Budějovice doporučeno podniknout následující kroky ke zlepšení současného stavu.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců (92,2 %), kteří se dosud nesetkali s žádnou z výše zmíněných metod hodnocení a s formálním hodnocením, je zaměstnavatelům či nadřízeným doporučeno seznámit se se systémem hodnocení a jeho vlivy na zaměstnance. Součástí doporučení je návrh absolvování různých vzdělávacích kurzů či nastudování odborné literatury na toto téma. Tyto kurzy či zapůjčení/koupe odborné literatury nejsou pro organizaci nijak zvlášť finančně ani časově náročné.

V otázkách, na které mohli respondenti odpovídat otevřeně, často zmiňovali (43,1 %), že nejsou spokojeni s výší mzdy. K tomu se během pandemie Covid-19 dalším 24,5 % respondentům mzda ještě snížila (i dýška). Vzhledem ke srovnání výší mezd v jednotlivých pracovních odvětvích v roce 2021 a náročnosti práce se doporučuje zaměstnancům mzdy zvýšit a tím je motivovat k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci často musejí zůstat na konci směny v práci například půl hodiny přesčas kvůli úklidu či loudavým známým nadřízeného, které nemohou na konci stanovené pracovní doby vyhodit. Zaplacení těchto přesčasů by na zaměstnance mělo velký vliv a dle ekonomického vyčíslení by náklady vyšly cirká na 1000 Kč na jednoho zaměstnance na měsíc (součet všech pátků a sobot v měsíci – cca 8 a následné vynásobení průměrnou hodinovou mzdou). Se zvýšením mezd samozřejmě rostou náklady, což má na organizaci negativní efekt. Alternativní způsob zvýšení spokojenosti zaměstnanců je větší zapojení nehmotných typů odměn.

Z nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že pokud vůbec v organizacích existuje některá forma i jiného hodnocení než neformálního, nebyla nalezena žádná spojitost či návaznost mezi systémem hodnocení a systémem odměňování. 50 % respondentů by uvítalo modernější přístup či metody odměňování v závislosti na hodnocení pracovního

výkonu a ostatních aspektů. Nutno dodat, že 40 % respondentů na otázku týkající se ekonomického modelu nedokázala odpovědět. Z odborné literatury je zřejmé, že uplatnění modernějších přístupů a metod odměňování závislých na úspěšnosti hodnocení pracovního výkonu je jak pro organizaci, tak pro zaměstnance prospěšné. Zaměstnavatelům se doporučuje obeznámit se s odbornou literaturou na toto téma, či podniknout kroky (vzdělávací kurzy, přednášky, literatura) k získání zkušeností a přehledu v této problematice. Z výsledků analýzy je nutné zmínit důležitost dýšek, která představují pro 45 % respondentů 30 % z celkové mzdy. 15 % respondentů nemá dýška žádná a pro zbylých 40 % představují dýška 5 až 25 % z celkové mzdy. Zaměstnavatelům je také navrženo konzultovat se zaměstnanci výši jejich dýšek a dle toho přizpůsobit systém odměňování.

Vlivů na pracovní výkon je mnoho. Pokud ale hovoříme o faktorech ovlivňujících pracovní výkon, zpravidla tyto faktory ovlivňuje výše mzdy. 60,8 %, tedy nejvyšší úspěšnost, získal faktor motivace. Je tedy zřejmé, že pracovní výkon zaměstnance a celkové fungování organizace ovlivňuje kromě výše platu následně motivace. Zaměstnavatelé by měli věnovat pozornost především těmto faktorům. Dostatečnou motivaci u zaměstnanců lze zajistit například pomocí odměňování závislém na pracovním hodnocení zaměstnance. To znamená, že čím lépe bude pracovník na konci měsíce za odvedenou práci ohodnocen, tím vyšší budou některé ze složek mzdy. Motivovat lze také pomocí pochvaly či pravidelným vyhlásováním zaměstnance měsíce, přičemž výhody tohoto titulu mohou obnášet benefity či výhody. Tvorba tohoto systému může být pro zaměstnavatele zejména ze začátku časově náročnější, ale po určité době náročnost klesá.

Důležitost kolegiálnosti a spolupráce mezi pracovníky hodnotili respondenti velmi jednoznačně. 97,1 % respondentů zvolilo odpovědi VELMI DŮLEŽITÁ a DŮLEŽITÁ. Pro zaměstnavatele jsou tyto výsledky jasným impulsem k tomu, aby se o své zaměstnance starali a vytvářeli ve svých organizacích pozitivní prostředí. Nabízí se zde řešení v podobě realizace setkávání se a sblížování zaměstnanců mimo pracovní dobu, prostřednictvím uskutečňování vánočních večírků či jiných akcí (kolektivních benefitů za dobře odvedenou práci) a tím pozitivně ovlivňovat vztahy.

Pracovní vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným je velmi důležitou součástí úspěšného fungování organizace. Včetně finančního hodnocení má právě pracovní vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem největší podíl pravděpodobnosti na rozvazování pracovních smluv a opouštění organizací zaměstnanci. 51 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní

vztahy s nadřízenými jsou VELMI DOBRÉ a DOBRÉ a vzhledem k tomu, jak moc důležité vztahy jsou, se dá říci, že velmi dobré a dobré pracovní vztahy by mělo mít mnohem více % respondentů. Za výsledky této analýzy stojí nedostatečná oboustranná komunikace a nezájem zaměstnavatele znát pracovníkův názor. 88,2 % respondentů uvedlo, že požadování zpětné vazby od nadřízeného a zájem o to, znát pracovníkův názor na různé pracovní metody, považují za VELMI DŮLEŽITÉ a DŮLEŽITÉ. Řešením pro zaměstnavatele je doporučení více komunikovat se zaměstnanci a v zájmu organizace se seznamovat s názory zaměstnanců a požadovat od nich zpětnou vazbu.

Většina respondentů (85,3 % - 87) se shodla na tom, že hodnocení pracovního výkonu má jednoznačně kladný vliv na pracovní výkon. Znamená to, že pracovníci souhlasí s procesem hodnocení, jak pracovního výkonu, tak i ostatní pracovní náplně a je důležité zmínit, že aplikace těchto metod povede ke zlepšení pracovního výkonu u většiny zaměstnanců. Použití těchto metod by nevyhnutelně přispělo ke zlepšení pracovního výkonu, vztahu s nadřízeným a vzbudilo by soutěživost mezi zaměstnanci. Zaměstnavatelé musí počítat s vyšší časovou náročností.

Respondenti v nestandardizovaných rozhovorech poukazovali na častou nespravedlnost zaměstnavatele v konfliktech mezi jednotlivými pracovními skupinami v organizaci. Pro tento problém bohužel nejde navrhnout žádné řešení, neboť nespravedlnost zaměstnavatele pramení z jeho povahy.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v pohostinství a návrh změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

První část bakalářské práce se týkala literární rešerše, tedy shromáždění podstatných dat prostřednictvím odborné a vědecké literatury jak tuzemské, tak i zahraniční. Použitá literatura je k nahlédnutí v závěru bakalářské práce. Získané informace byly využity jako podklad pro následnou analýzu.

Bakalářská práce se v následující části věnuje praktickým informacím získaných z online dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo od 1. 3. do 15. 3. 2022. Sběr dat se uskutečnil metodou sněhové koule a dotazník vyplnilo 102 respondentů z okresu České Budějovice. Výsledky dotazníkového šetření jsou k dispozici v kapitole 4 VÝSLEDKY.

Největším problémem organizací v pohostinství je téměř úplná absence formálního hodnocení a užití různých metod hodnocení zaměstnanců. Dalším z problémů je poměrně nízká úroveň mezd, která má značný vliv na pracovní výkon zaměstnanců a ovlivňuje fungování celé organizace. Velmi často se v organizacích zaměstnanci setkávají s nespravedlivým jednáním ze strany zaměstnavatele, což následně ovlivňuje komunikaci a vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pro organizace působící v pohostinství byly doporučeny na navrženy následující změny:

- Zavedení formálního hodnocení a metod hodnocení.
- Absolvování vzdělávacích kurzů na téma hodnocení zaměstnanců.
- Zvážení možnosti zvýšení mezd.
- Prostudování a následné aplikování prospěšnějších metod odměňování závislých na hodnocení.
- Konzultování výši důšek se zaměstnanci a podle toho stanovit výši mezd a jejich složek.
- Motivování zaměstnanců.
- Vytváření pozitivního prostředí a možností se po pracovní době sbližovat (zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci).
- Zlepšovat pracovní vztahy.

Většina zaměstnanců není s momentálním systémem hodnocení a odměňování spokojena. I když se zde nachází menší procento zaměstnanců, kteří jsou s tímto systémem spokojeni, je důležité, aby zaměstnavatelé zvážili zavedení jednotných a fungujících systémů hodnocení a odměňování ze kterých budou těžit nejen zaměstnanci, ale i organizace.

Úspěšnou a fungující organizaci v pohostinství lze specifikovat spokojeností zákazníků, kterou ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců a tyto výkony ovlivňuje především zaměstnavatel.

I. SUMMARY

The aim of the thesis is to analyse the evaluation and rewarding of employees in gastronomy.

The introduction of the theoretical part deals with the theory of human resources management in the context of evaluation and rewarding of employees.

Furthermore, the theoretical part describes the system of evaluation and rewarding of employees, mainly the principles, mistakes, criteria, and methods of the evaluation as well as the forms and aims of the evaluation.

The thesis introduces the environment of organizations from the management point of view, the structure of employees and the system of self-evaluation and rewarding. It points to the current issue and the current situation in this sector of work. The research was summed up after the questionnaire survey with the employees of the restaurants. The questions were aimed to evaluate and reward the subordinates. The obtained data was analysed, evaluated, and compared. Some suggestions how to improve the system of evaluation and rewarding were included.

Keywords: analyse, restaurants, evaluation, rewarding, employees, thesis

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Byars, L., & Rue, L., (1987). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin Professional Publishing
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2016). *Spokojený zaměstnanec: Vaš spojenec*. Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1997). *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha: Grada Publishing
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Pink, D. & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG
- Sibson, R. E. (1982). *Compensations*. New York: AMACOM
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing

- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I., (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Walker, A. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

- Český statistický úřad. [online]. [2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- Zákony pro lidi. (2022). Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. [online]. [2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567#p5>

III. SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam schémat:

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Posuzovací stupnice | 15 |
| Schéma 2: 360stupňová zpětná vazba | 18 |
| Schéma 3: Vytváření struktury časových mezd/platů..... | 22 |

Seznam tabulek:

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Metody stanovení norem | 13 |
| Tabulka 2: Nejvyšší úrovně zaručené mzdy v jednotlivých odvětví..... | 27 |
| Tabulka 3: Průměrný měsíční příjem v ČR a jednotlivých pracovních odvětví pro rok 2021 | 28 |

Seznam grafů:

| | |
|--|----|
| Graf 1: Zastoupení mužů a žen (v %) | 30 |
| Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání (v %)..... | 31 |
| Graf 3: Průměrný měsíční příjem (hrubý) (v %) | 32 |
| Graf 4: S jakými formami hodnocení se respondenti setkali (v %)..... | 33 |
| Graf 5: Vnímání hodnocení pracovního výkonu (v %) | 34 |
| Graf 6: Důležitost zpětné vazby a úhlu pohledu zaměstnanců (v %)..... | 35 |
| Graf 7: Jaký vztah mají zaměstnanci se svým nadřízeným (v %) | 36 |
| Graf 8: Důležitost spolupráce mezi kolegy (v %)..... | 37 |
| Graf 9: Ochota zlepšit se v některé z prováděných činností v organizaci tak, jak by požadoval nadřízený, za předpokladu zvýšení Vašeho platu (v %) | 38 |
| Graf 10: Ovlivnění pracovního výkonu respondentů při zvýšení mzdy/platu (v %)..... | 39 |
| Graf 11: Složky mezd a finančních benefitů, se kterými se pracovníci v organizaci setkávají (v %) | 40 |
| Graf 12: Faktory pracovního výkonu ovlivněné výší platu/mzdy (v %) | 41 |
| Graf 13: Ekonomický model (v %)..... | 42 |
| Graf 14: Vnímání finančního ohodnocení pracovního výkonu (v %) | 43 |
| Graf 15: Pohyb zaměstnanecké mzdy v průběhu pandemie Covid-19 (v %)..... | 44 |

IV. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Hodnocení a odměňování pracovníků v pohostinství

Dobrý den, jmenuji se Vojtěch Brabec a studuji na Jihočeské univerzitě. Chtěl by Vás poprosit o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Hodnocení a odměňování pracovníků v pohostinství. Zabere Vám to cca 5-8 minut a moc mi to pomůže. Dále bych chtěl poprosit, aby dotazník vyplňovali pouze ti, kteří mají pracovní zkušenosti v tomto sektoru služeb.
Dotazník je anonymní.
Předem děkuji za vyplnění a Váš čas...

Kolik Vám je let? (Odpovězte číslicí) *

Text stručné odpovědi

Uved'te své pohlaví *

- Muž
- Žena

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? *

- Základní vzdělání
- Vyšší odborná škola bez maturity
- Střední škola s maturitou
- Vysoká škola (Bc, Mgr, Ph.D., atd...)

Jaký je Váš průměrný měsíční příjem (hrubý)? *

- Zaručená mzda pro pracovníky v pohostinství 19 700 Kč
- 20 000 - 25 000 Kč
- 25 000 - 30 000 Kč
- 30 000 - 35 000 Kč
- 35 000 Kč a více
- Jiný (Jsem brigádník)

Zaškrtněte formu či formy hodnocení, se kterými se ve Vašem zaměstnání setkáváte. (můžete zaškrtnout více odpovědí) *

- Formální hodnocení (např. periodický hodnotící rozhovor)
- Neformální hodnocení (např. spontánní pochvala od nadřízeného)
- Jiná...

Jestliže se setkáváte s jiným formálním či neformálním hodnocením, uveďte s jakým. (navazuje na předchozí otázku)

Text stručné odpovědi

.....

Myslíte, že hodnocení pracovního výkonu od nadřízeného má kladný vztah a přispívá ke zlepšení pracovního výkonu? *

- Ano
- Ne
- Nevím

Za jak moc důležité považujete, kdyby Váš nadřízený požadoval zpětnou vazbu, či chtěl znát Váš úhel pohledu? *

- Velmi důležité
- Důležité
- Mírně důležité
- Nedůležité
- Velmi nedůležité

Jaký máte pracovní vztah se svým nadřízeným? *

- Výborný
- Velmi dobrý
- Dobrý
- Dostatečný
- Špatný

Jak moc je pro Vás v práci důležitá spolupráce mezi kolegy? *

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Nedůležitá

Byl/a by jste ochoten/ochotna se zlepšit v některé z prováděných činností v organizaci tak, jak by požadoval nadřízený, za předpokladu zvýšení Vašeho platu? *

- Ano
- Ne
- Nevím

Kdyby Vás nadřízený informoval ohledně možnosti zvýšení vašeho platu, ovlivnilo by to Váš pracovní výkon? *

- Ano
- Ne

Jestliže ano, uveďte jak. (tato otázka navazuje na předchozí otázku)

Text dlouhé odpovědi

S jakými složkami mezd či finančních benefitů vyjma klasické (časové) mzdy se v práci setkáváte? (můžete zaškrtnout více možností) *

- Provize
- Dýška
- Prémie
- Příplatky
-

...

Vyberte, které faktory pracovního výkonu ovlivňuje výše vaší mzdy (můžete vybrat více odpovědí) *

- Motivace
- Chuť k práci
- Spolupráce s ostatními kolegy
- Pozitivita na pracovišti
- Kvalita odvedené práce
- Přístup k zákazníkům

Veźměte v potaz následující model. K Vašemu pravidelnému měsíčnímu příjmu (který teď máte) * budete dostávat ještě dodatečnou mzdu, flexibilní a závislou na hodnocení vašeho pracovního výkonu zaměstnavatelem, který Vás často sleduje při vašem výkonu práce. Po měsíci zaměstnavatel ohodnotí vaši práci a jednotlivě všechny její aspekty známkou 1 až 5 (jako ve škole). Čím lépe vás oznámkuje, tím větší vaše dodatečná mzda bude. Veźměte v potaz, že zaměstnavatel nikoho neupřednostňuje a je spravedlivý. Myslíte, že by z uvedení tohoto modelu do praxe prosperoval nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanci?

- Ano
- Ne
- Nevím

Jestliže ano uveďte jak. (navazuje na předchozí otázku)

Text dlouhé odpovědi

...

Jak je podle vás finančně ohodnocen Váš pracovní výkon? *

- Velice dobře
- Úměrně mému pracovnímu výkonu
- Málo

Během pandemie Covid-19 se mi má výplata... *

- Zvětšila
- Zmenšila
- Nezměnila

...

Kolik % z Vašeho celkového platu tvoří dýška? (odpovězte číslicí) *

Text stručné odpovědi

.....

Ve vztahu mezi Vámi a vaším nadřízeným, hodnocením a odměňováním, s čím jste nejvíce nespokojeni? *

Text dlouhé odpovědi

.....