



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hodnocení a odměňování pracovníků v hotelnictví v ČR

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS.
PEF ČZU Praha

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

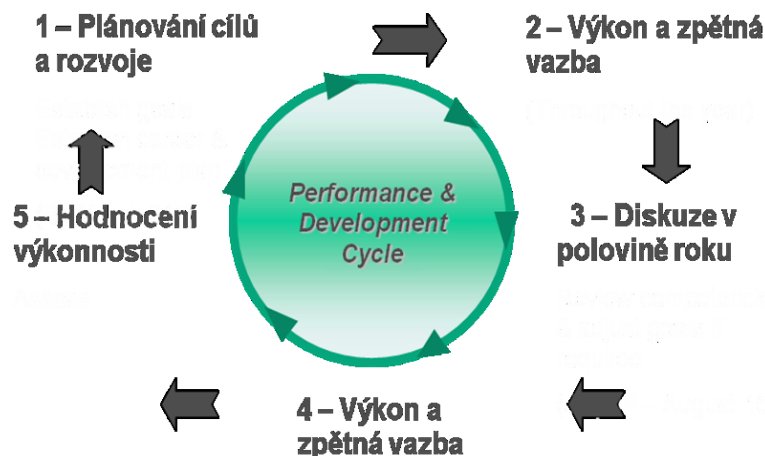
Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, jehož účelem je dosáhnout shody a společného chápání ve věcech souvisejících se stanovením základních cílů, tedy co má být dosaženo a jak to má být dosaženo. Zároveň se i jedná o přístup k rozvíjení lidí a zvyšování jejich výkonů. Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus:



Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hotelnictví v ČR

- V cestovním ruchu pracuje 235 tis. zaměstnanců, což tvoří 4,6% z celkového počtu zaměstnanosti v národním hospodářství
- Celkem v hotelích cca 261 tis. lůžek (4612 hotelů), z toho v Praze 83 000 (v roce 2003 pouze 32 tis.). 46 hotelů kategorie 5***** (v Praze 37)
- 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. V hotelnictví je prvořadým úkolem managementu zajistit kvantitu a kvalitu poskytovaných služeb. To představuje výkonnost hotelnictví. Díky faktu, že služby jsou spojeny s člověkem, je řízení pracovního výkonu nejlepším nástrojem pro zajištění výše uvedených faktorů služeb v hotelnictví.
- Kvalita řízení v hotelu vede k vyššímu a lepšímu výkonu a tedy spokojenosti hostů. To zabezpečuje zejména hodnotový systém, který je aktivován stimulem, jej posílá převádí v motiv a díky kvalifikaci (dovednostem, schopnostem) vede následně k aktivitě a požadovaným cílům. Tedy spokojenému klientovi. Zároveň i samotní pracovníci jsou díky kvalitnímu řízení více spokojeni. Kvalita řízení hraje v tomto procesu velmi důležitou roli. Je spojovacím prvkem a zabezpečuje provázanost mezi spokojeností klientů a zaměstnanců. A v neposlední řadě i spokojenost dalších zainteresovaných skupin (management, majitelé, dodavatelé). Toto je analogické k teorii Jacka Welshe, který dlouhá léta vedl společnost General Electric. Ovšem v tomto případě byly spojovacím faktorem mezi spokojeností klienta a zaměstnance finanční toky

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Teoretická východiska současnosti

- **Systém řízení pracovního výkonu není implementován jako komplexní, kontinuální a opakující se proces.** Z provedeného kvalitativního a kvantitativního 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 řízení výkonu) a kontinuita procesu logicky konverguje k nule.
- **Pracovníkům se nedostává zpětné vazby o plnění zadaných úkolů a plánu osobního rozvoje v průběhu stanoveného období.** Pouhá polovina respondentů dostává zpětnou vazbu o plnění zadaných úkolů v rámci hodnocení pracovního výkonu. Případné neplnění plánu nebo cílů nebývá zpravidla korigováno či nemívá za následek sankci nebo pochvalu daného zaměstnance.
- **Hodnocení pracovníka nemá 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.

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hodnocení pracovníků

- Hodnotící pohovor (roční, 90denní)
- MBO
- Mystery Shopping
- Mystery Calling
- 360° zpětná vazba, 540° zpětná vazba

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Odměňování pracovníků

- Participace (podíl) na tržbě
- Upselling
- Prodejně-motivační soutěže
- Kvartální odměny
- Roční odměny (13. plat)
- Věrnostní odměny

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Případová studie

Terasa U zlaté studně

- 2008 beze změny
 - 2009 - 2010
- implementace benefitů

- 2011-2012
- implementace

participace na tržbě



Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přehled hlavních ekonomických ukazatelů

| Rok | Tržba | Náklady | Mzdy | Profitabilita | GOP |
|------|----------|----------|---------|---------------|----------|
| 2008 | 17904498 | 16107352 | 7520088 | 10,04 | 1797146 |
| 2009 | 20827437 | 15943535 | 8110088 | 23,45 | 4883902 |
| 2010 | 21637065 | 16113808 | 8110081 | 25,53 | 5523257 |
| 2011 | 29266415 | 19240683 | 8699635 | 34,26 | 10025732 |
| 2012 | 32409446 | 21342825 | 8750827 | 34,15 | 11066621 |

- Díky správnému a individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci, ale i klientovi došlo v letech 2008 a 2012 k nárůstu ve všech uvedených kategoriích. Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnit svou výši odměny vedla k nárůstu tržeb až o 81 %. Největší vliv na to měl podíl na tržbě, kdy v konečném důsledku výše tržeb překročila procentní nárůst mzdových nákladů. I přesto, že mzdové náklady mezi roky 2010 a 2012 vzrostly o 7,6 %, nárůst tržeb přinesl o 49 % vyšší obrat. To mělo i celkový dopad na profitabilitu podniku, kdy z původních 10,04 % se restaurace dostala až na 34,15 %. Tyto výsledky musí zajisté vést ke spokojenosti zaměstnavatelů. Aby mohl být trojúhelník spokojenosti uzavřený, je třeba si připomenout i nárůst ve výši 14,3 % v absolutní spokojenosti hostů s poskytovanými službami. To nakonec potvrzuje transformátor procesu řízení pracovního výkonu, který zabezpečuje spokojenost hostů prostřednictvím působení na zaměstnance a následné spokojenosti zaměstnavatelů.

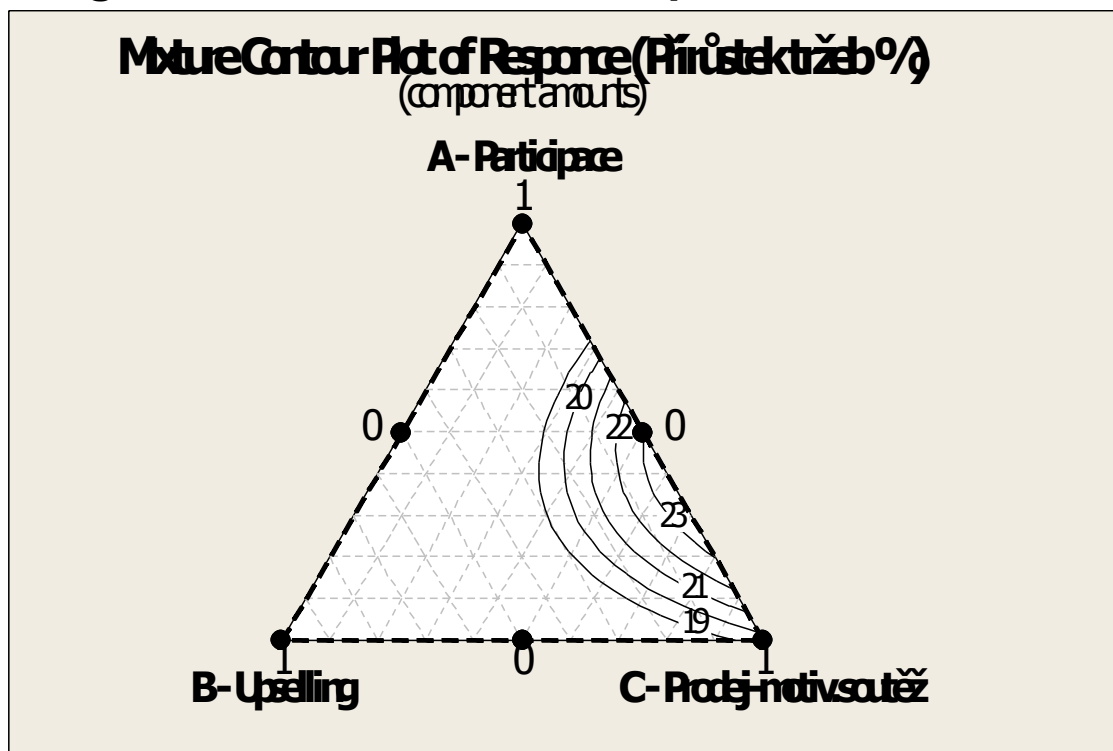
Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kontúrový diagram mixážního návrhu optimální kombinace nástrojů



Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Děkuji všem za pozornost.

Michal Motyčka

Krčmářovská 233/53, Praha 9

tel. 603 37 85 15

e-mail: michal.motycka@goldenwell.cz

Tento text byl vytvořen v rámci projektu Modernizace výuky gastronomie, hotelnictví a turismu, CZ.1.07/2.1.00/32.0041.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK). Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.