

*Vliv řízení a rozvoje zaměstnanců  
na hospodářský výsledek hotelu a  
kvalitu poskytovaných služeb -  
případová studie z gastronomie*

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D.,

# Hotelnictví a turismus v ČR

---

- V roce 2018 tvořilo trh celkem 9426 ubytovacích zařízení, která si vzájemně konkurují, z toho 2 653 hotelů. Ty nabízejí celkem 102 256 pokojů, na kterých je možné ubytovat 229 136 hostů ([www.vdb.czso.cz](http://www.vdb.czso.cz), 2019, online). Toto číslo reprezentuje zároveň počet lůžek, za která jsou odváděny poplatky obcím. Největší podíl ubytovací kapacity zabírá pochopitelně Praha, a to přibližně 72 614 lůžek (v roce 2003 to bylo pouhých 32 000). Takové konkurenční prostředí, lze těžko nalézt v dalších evropských městech – stačí zmínit počet luxusních hotelů nejvyšší, tedy pětihvězdičkové kategorie, kterých je v Praze 42.
- Co se zaměstnanosti týče, v roce 2018 tvořili dle statistiky ČSÚ pracovníci ubytovacích a stravovacích služeb 3,3 % z celkového počtu všech zaměstnaných v národním hospodářství (172 600 osob z 5 221 600)

# Hotelnictví a turismus v ČR

---

- 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.

# Hotelnictví a turismus v ČR

---

- Kvalita řízení v hotelu vede k vyššímu a lepšímu výkonu a tedy spokojenosti hostů. To zabezpečuje zejména hodnotový systém, který je aktivován stimulem, jenž jej posléze 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 spokojenosti klienta a zaměstnance finanční toky.

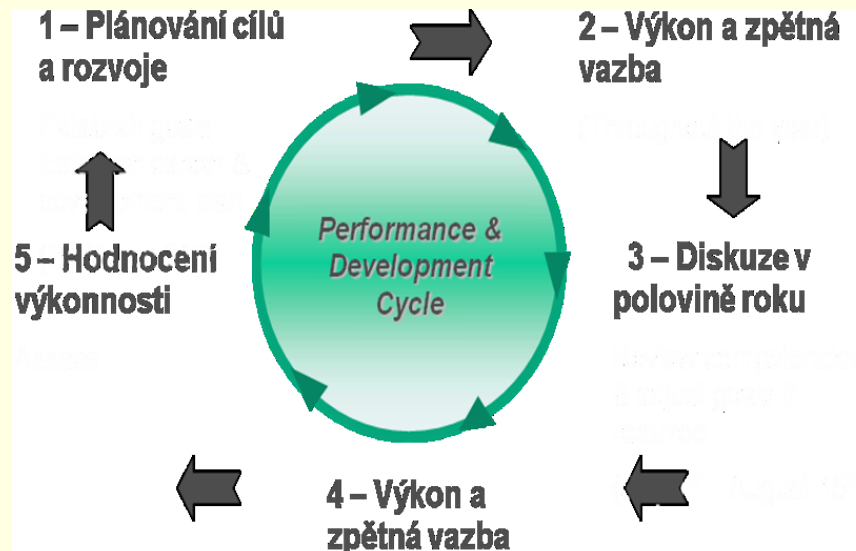
# Řízení lidských zdrojů

---

- *„Moderní manažer není žádný kočí, který pomocí opratí, biče a povelů řídí spřežení svých podřízených, **moderní manažer je vůdce, který jako středověký král vede své rytíře do boje a strhává je svým příkladem. Je prvním mezi rovnými.**“* Koubek
- Prvořadým úkolem je sladit potřeby, zájmy, plány a představy jednotlivců a týmů s představami společnosti, tak aby mohly být dosaženy stanovené strategické cíle.

# Proces řízení pracovního výkonu

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



# Dotazníkové šetření

- Provedeno 16 semistandardizovaných rozhovorů s personálními řediteli hotelů.
- **Výzkumný soubor:**
- Průzkumu se prováděl prostřednictvím elektronického dotazníku. Základní soubor tvořilo 4612 hotelů. Výběrový soubor tvořilo 776 hotelů, které byly vybrány náhodně tak, aby jejich počet odpovídal jejich obsazení v rámci klasifikačního složení v základním souboru (například aby počet tříhvězdičkových hotelů v rámci výběrového souboru plně odpovídal procentnímu zastoupení v základním souboru a obdobně). Dotazníků bylo nakonec vyplněno 253. Z toho 55% byli muži a 45% ženy.
- **Výsledky z identifikačních otázek vypovídají o tom, že v hotelu v hotelnictví pracují převážně lidé v produktivním věku od 20 do 40 let s převažujícím středoškolským úplným vzděláním a to zejména v 5 a 4 hvězdičkových hotelích na pracovištích související s odbytem (recepce a stravování).**
- Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zdali a v jaké míře se používá v hotelnictví v České republice proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jak na tento proces pohlížejí sami pracovníci a jaké případné změny v něm by uvítali.

# Teoretická východiska a výsledky

- **System 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.



# Hodnocení výkonu pracovníků

---

- Hodnotící pohovor (roční, 90denní)
- MBO (management by objective – řízení podle cílů)
- Mystery Shopping, Mystery Calling
- 360 zpětná vazba, 540 zpětná vazba

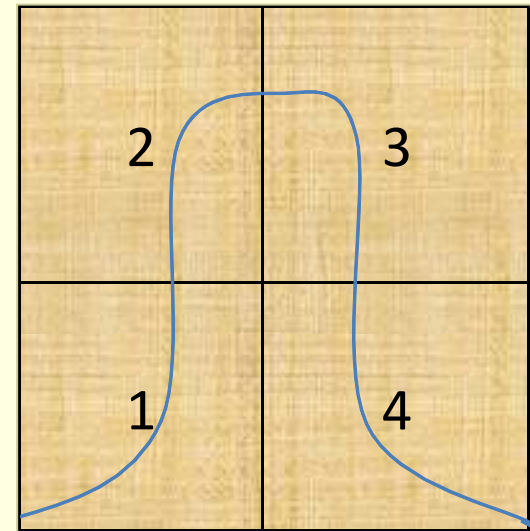
# Hodnocení výkonu pracovníků

- **Hodnotící pohovor**
- **1) Zdvořilostní a rozechřívací část** – ta pomáhá navodit příjemnou atmosféru, slouží jako známý „ice breaking“ a obsahuje především osobní otázky... „Jaká byla cesta?; Jak se má rodina?; atd.“
- **2) Sebehodnocení** - Tato příprava hodnoceného vede lidi k tomu, aby jako východisko pro diskusi a následné kroky analyzovali a hodnotili svůj pracovní výkon. Výhody sebehodnocení spočívají v tom, že pomáhá vytvořit rovněž pozitivnější a méně tísnivou atmosféru, aktivně zapojí hodnoceného do celého procesu hodnocení. A v neposlední řadě pomáhá zvednout sebedůvěru hodnoceného a vytváří prostor pro konstruktivní a otevřený dialog.
- **3) Zpětná vazba** – hodnocený odpovídá na sebehodnocení a zdůvodňuje své výsledky a vidění situace. Následně je vše konfrontováno s viděním hodnotitele.
- **4) Formulace cílů** – po zpětné vazbě nastává formulace cílů pro další období. Stanovení plánů rozvoje a pracovních cílů.
- **5) Závěr a sdělení dalších informací** – jde o sumarizaci dohodnutých cílů, uklidnění situace a pozitivního závěru pohovoru. Rovněž je důležité poděkování za účast a spolupráci na plnění cílů.

# Plán osobního rozvoje a vzdělávání

## ■ Plán osobního rozvoje

1. Školení, instruktáž (vedení)
2. Koučování
3. Counselling (podpora)
4. Delegování



## ■ Cross training, transfer

## ■ Interní a externí vzdělávání

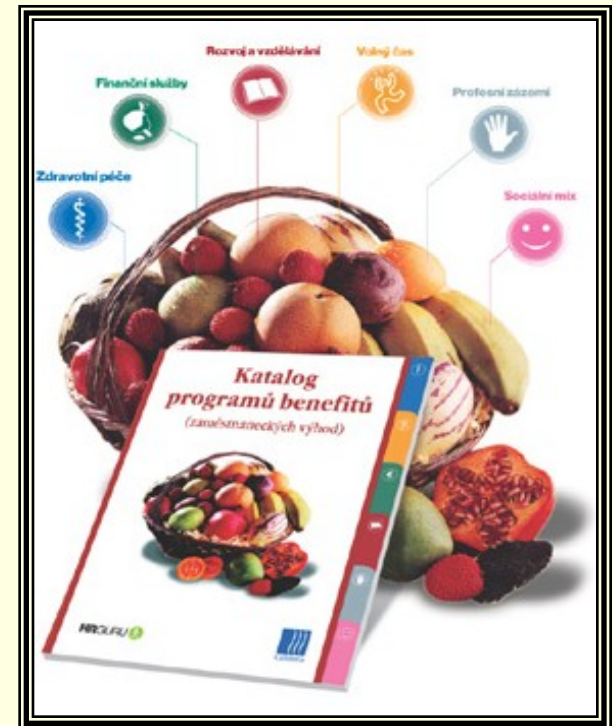
# Odměňování

---

- Participace (podíl) na tržbě
- Upselling
- Prodejně-motivační soutěže
- Kvartální odměny
- Roční odměny (13. plat)
- Věrnostní odměny (komparace např. versus Švýcarsko – pracovní knížky)

# Zaměstnanecké benefity

- Jazykové kurzy
- Vzdělávací programy a školení
- Výměnné zahraniční stáže
- Doprava v nočních hodinách
- Cafeteria systém
- Multisport karta a další...



# Případová Studie

## Terasa U zlaté studně

- 2013 beze změny
- 2014 - 2015  
implementace benefitů
- 2016-2017  
implementace  
participace na tržbě



# Případová studie – ekonomické ukazatele

## Přehled hlavních ekonomických ukazatelů

Rok	Tržba	Náklady	Mzdy	Profitabilita	GOP
<b>2013</b>	17904498	16107352	7520088	10,04	1797146
<b>2014</b>	20827437	15943535	8110088	23,45	4883902
<b>2015</b>	21637065	16113808	8110081	25,53	5523257
<b>2016</b>	29266415	19240683	8699635	34,26	10025732
<b>2017</b>	32409446	21342825	8750827	34,15	11066621

- Díky správnému a především individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci, ale rovněž i klientovi došlo v letech 2013 a 2017 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 zejména podíl na tržbě, kdy v konečném důsledku výše tržeb překročila procentní nárůst mzdových nákladů. I přesto, že mzdové náklady mezi roky 2015 a 2017 vzrostly o 7,6 %, nárůst tržeb přinesl o 49 % vyšší obrát. To mělo i celkový dopad na profitabilitu podniku, kdy z původních 10,04 % se restaurace dostala až na 34,26 %.

# Případová studie – ukazatele kvality

## Přehled absolutních hodnot v ukazatelích kvality

Rok	Restaurant	Breakfast	Service Dinner	Service BSFT	Food Dinner	Food BSFT	Room Service
2013	78,00%	68,30%	86,40%	85,30%	74,10%	73,80%	87,80%
2014	79,90%	81,10%	88,20%	87,80%	83,00%	80,00%	87,30%
2015	83,90%	86,00%	89,00%	88,20%	85,40%	85,40%	91,70%
2016	84,90%	84,30%	89,50%	88,90%	84,50%	85,80%	92,60%
2017	88,00%	91,50%	92,85%	91,50%	88,90%	87,60%	92,40%

- Tyto výsledky musí zajisté vést ke spokojenosti zaměstnavatelů. Aby mohl být trojúhelník spokojenosti uzavřený, je třeba si připomenout i nárůst ve výši 14 % 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.



# Integrace vědeckého a praktického přínosu

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

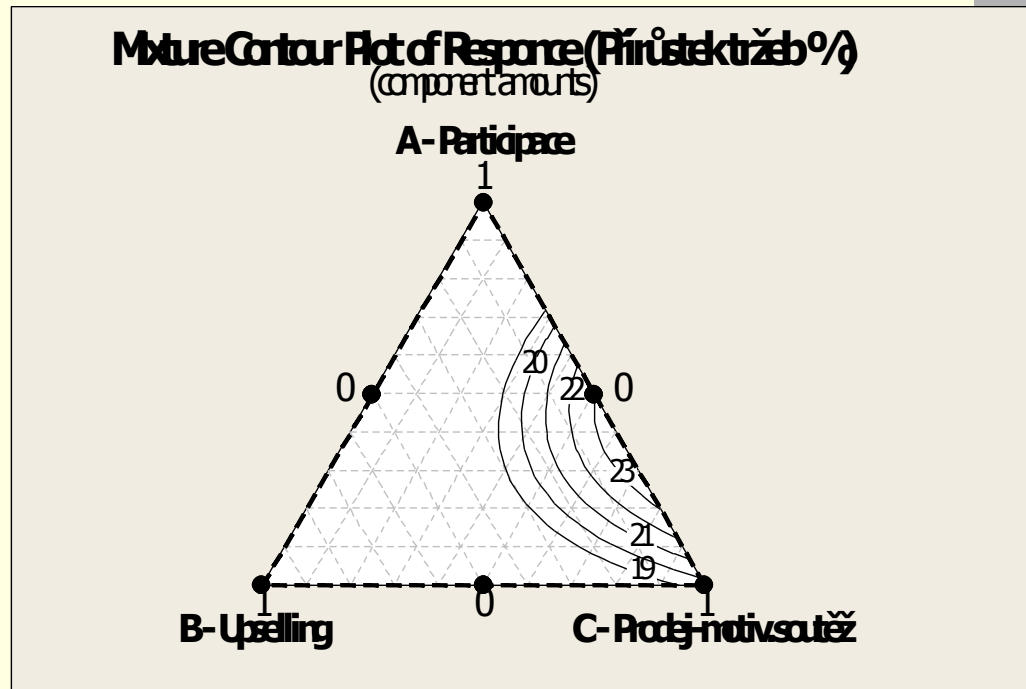
# Integrace vědeckého a praktického přínosu

---

- Jelikož cílem bylo vyvolávat zvýšení pracovního výkonu bez dlouhodobého zpoždění, při prvotním screeningu byl vyloučen faktor v podobě věrnostních benefitů a ročních bonusů.
- **Po statistickém vyhodnocení bylo zjištěno, že na okamžité zvýšení výkonu mají signifikantní vliv tyto faktory:**
  - A) participace na tržbě,**
  - B) upselling a**
  - C) prodejně-motivační soutěže.**

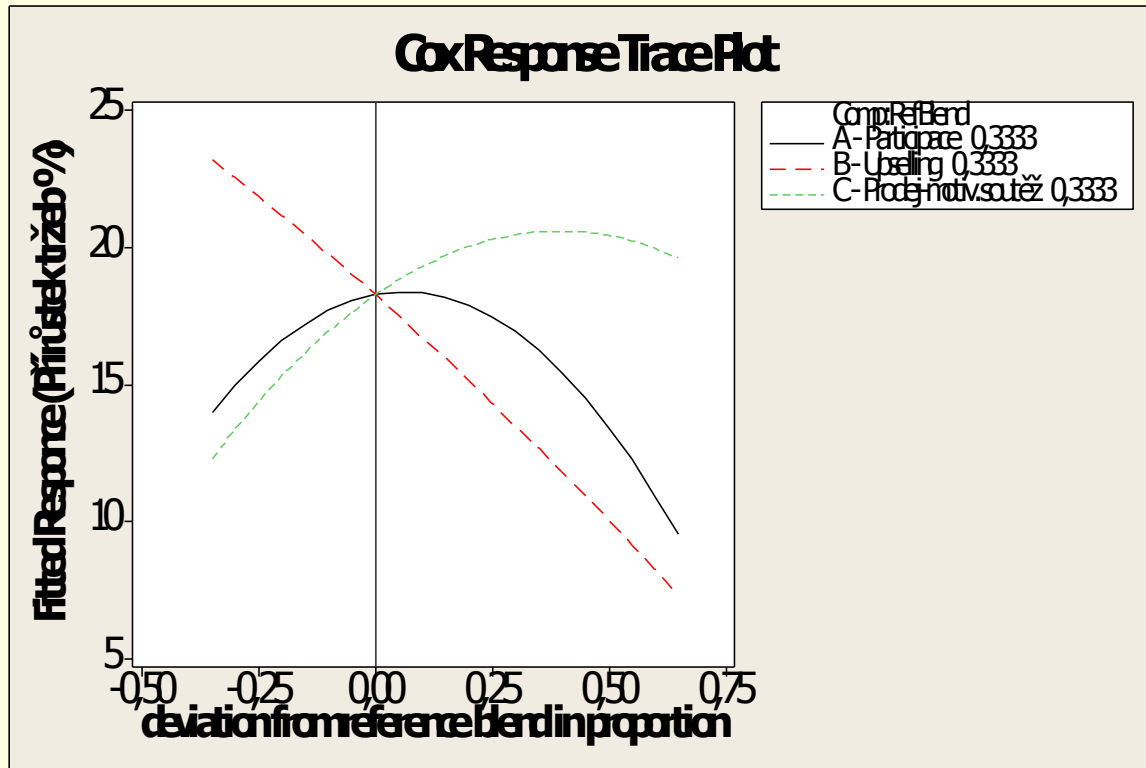
Ty byly také zahrnuty do optimalizačního směrového návrhu.
- Výsledky jsou dále vizualizovány prostřednictvím následujících tří obrázků/grafů.

# Integrace vědeckého a praktického přínosu



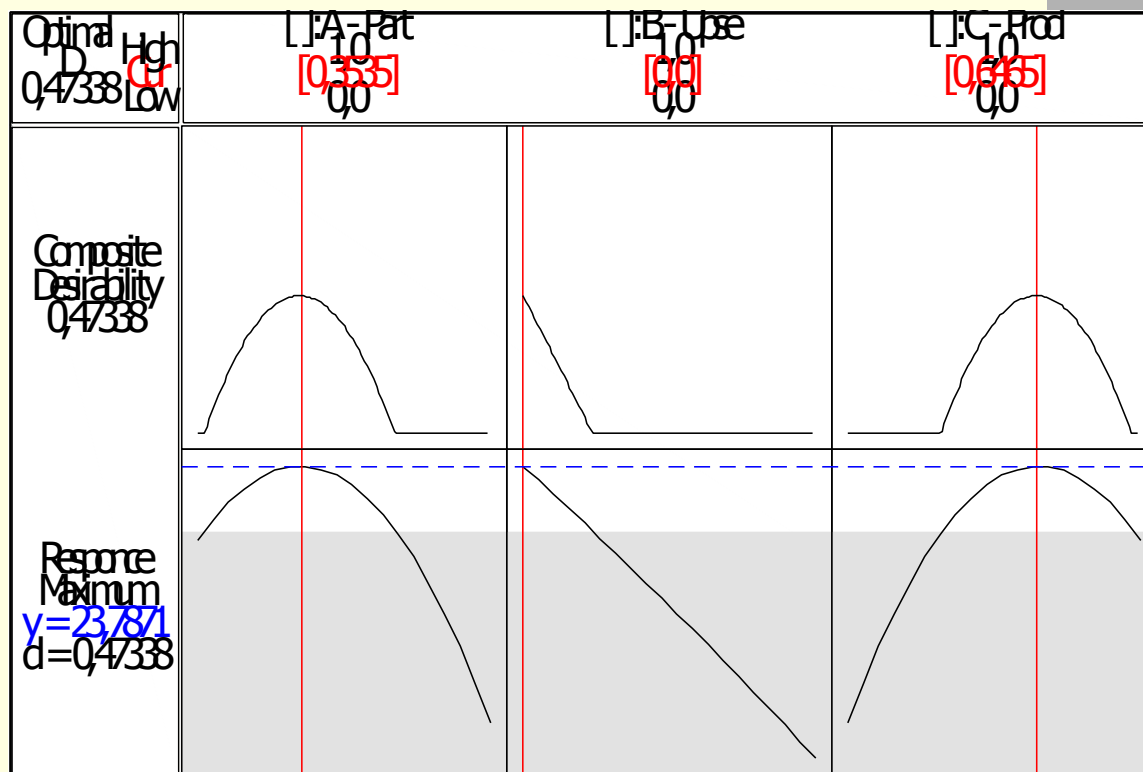
- Konturový diagram ukazuje, že dlouhodobě stabilní odezvu je možné udržet při optimální skladbě stimulačních nástrojů na úrovni 23 % procent nárůstu odezvy (tržeb), a to při nastavení velmi nízké hodnoty faktoru B (upselling), nízké hodnoty A (participace) a vysoké hodnoty C (prodejně-motivační soutěž).
- Zpřesnění těchto výsledků zachycují následující dva diagramy.

# Integrace vědeckého a praktického přínosu



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

# Integrace vědeckého a praktického přínosu



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

# Závěr

---

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

# Závěr

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

Děkuji všem za pozornost.  
Otevírám případnou diskuzi  
a Vaše otázky.

Michal Motyčka  
Krčmářovská 233/53, Praha 9  
tel. 603 37 85 15  
e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)