

*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.

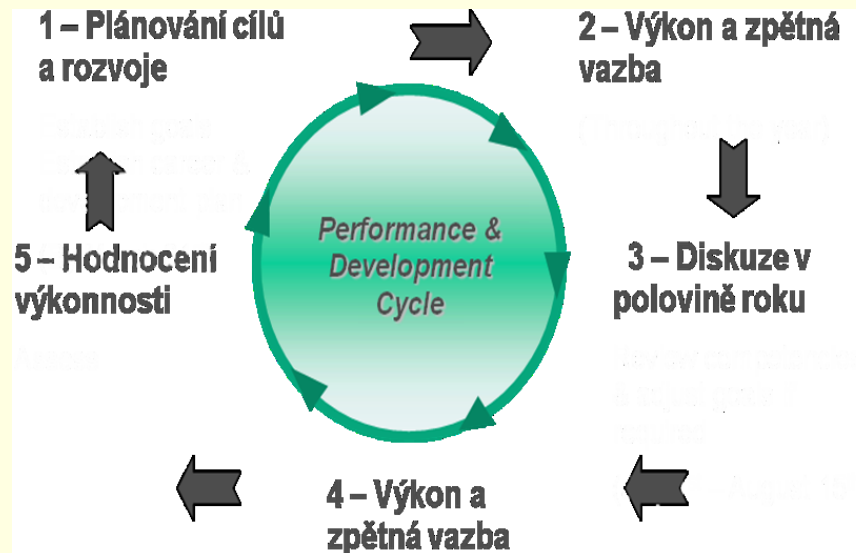
# Řízení lidských zdrojů

---

- *„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

- **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.



# Hodnocení výkonu pracovníků

---

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

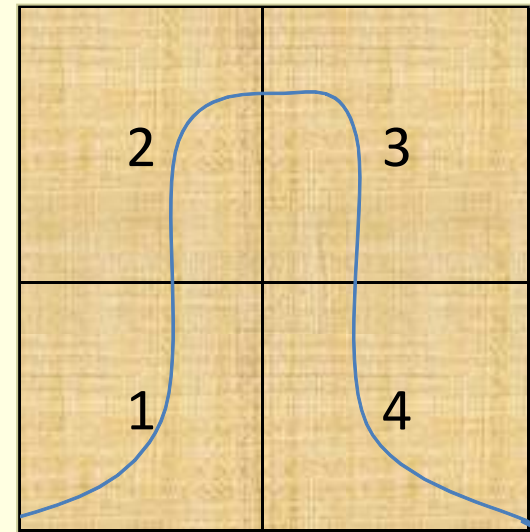
# Hodnocení výkonu pracovníků

- **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

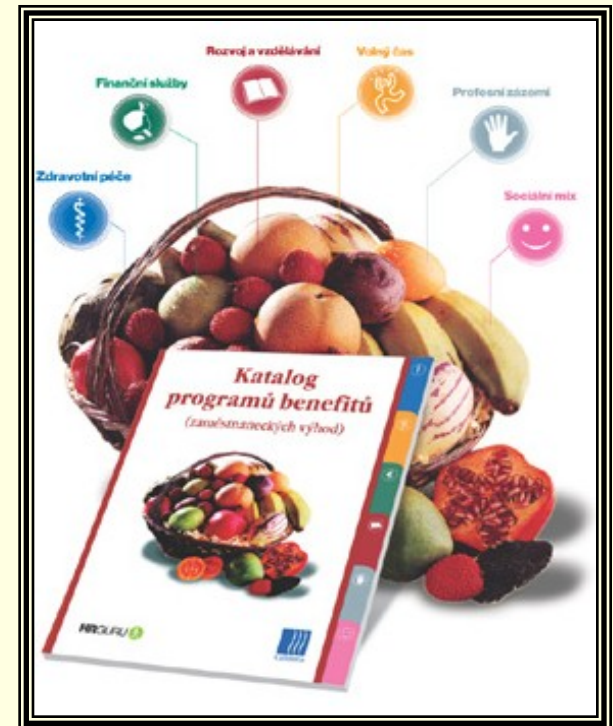
# Odměňování

---

- 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
2013	17904498	16107352	7520088	10,04	1797146
2014	20827437	15943535	8110088	23,45	4883902
2015	21637065	16113808	8110081	25,53	5523257
2016	29266415	19240683	8699635	34,26	10025732
2017	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.**

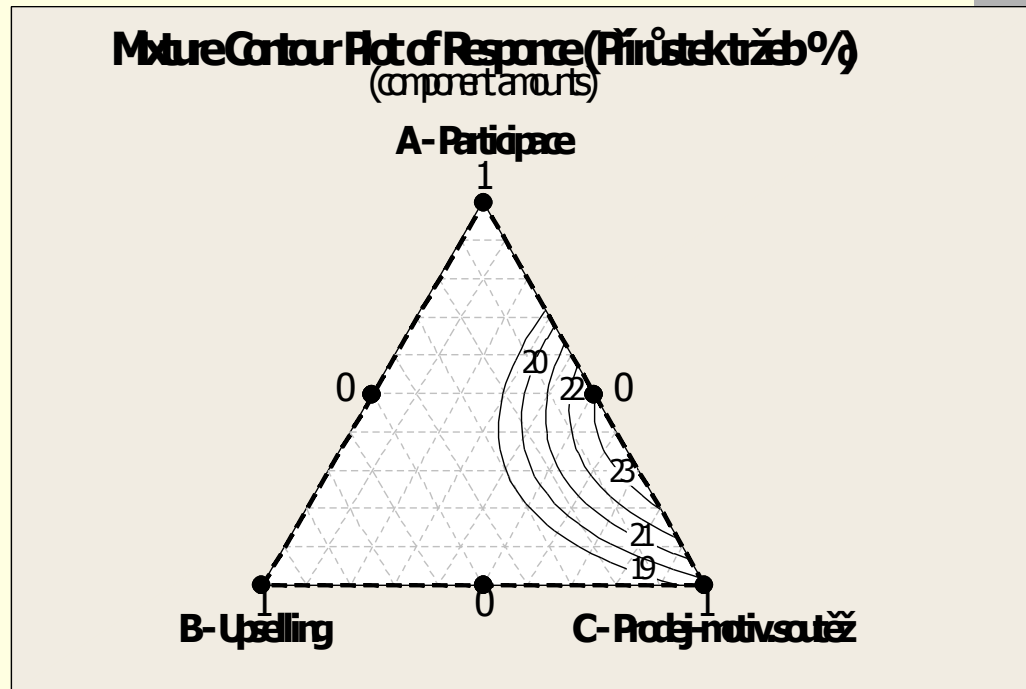
# Integrace vědeckého a praktického přínosu

---

- 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.**

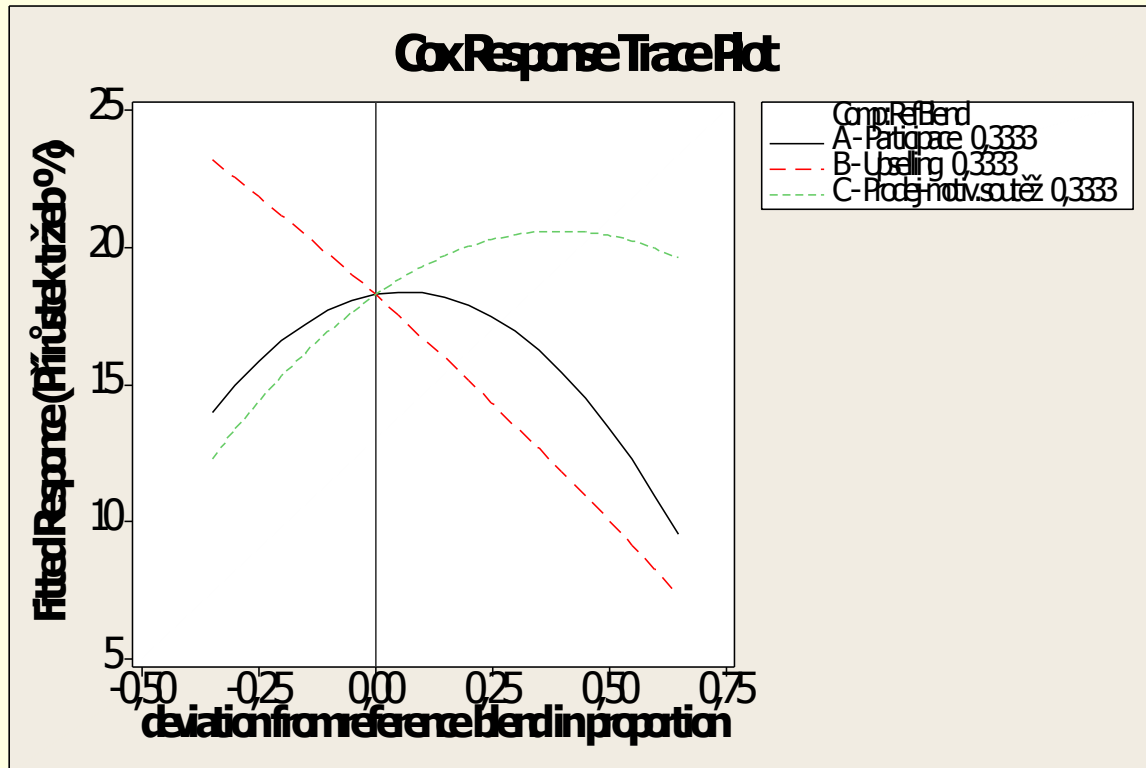
Ty byly také zahrnuty do optimalizačního směrového návrhu.
- Výsledky jsou dále vizualizovány prostřednictvím následujících tří obrázků/grafů.

# Integrace vědeckého a praktického přínosu



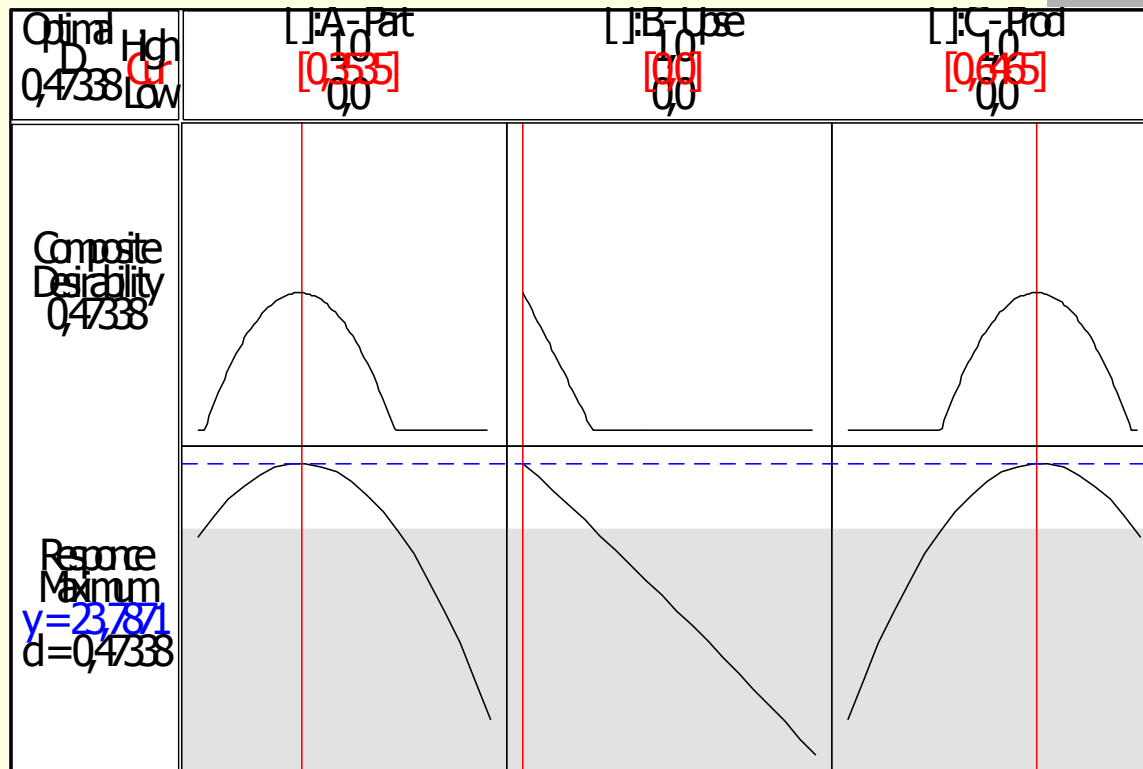
- Konturový diagram ukazuje, že dlouhodobě stabilní odezvu je možné udržet při optimální skladbě stimulačních nástrojů na úrovni 23 % procent nárůstu odezvy (tržeb), a to při nastavení velmi nízké hodnoty faktoru B (upselling), nízké hodnoty A (participace) a vysoké hodnoty C (prodejně-motivační soutěž).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