

# Případové studie

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

# Implementace nástrojů odměňování

- V roce 2014 byl proveden rozsáhlý výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření a zároveň prostřednictvím semistandardizovaných rozhovorů týkající se řízení pracovního výkonu v oblasti hotelnictví a gastronomie. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zdali a v jaké míře se používá v českém hotelnictví proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jak na tento proces pohlízejí sami pracovníci a jaké případné změny v něm by uvítali. Výběrový soubor tvořilo 776 hotelů z celé ČR. V rámci tohoto výzkumu byly stanoveny níže uvedené hypotézy.
- **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.
- Zároveň respondenti v rámci výzkumu u otázek týkající se odměňování odpověděli, že téměř 70 % pracovníků by preferovalo, aby jejich mzda obsahovala participaci na tržbě. Tedy se podílet na prodejním výsledku. Kromě tohoto nástroje by rovněž uvítali odměňování za upselling, prodejně-motivační soutěže, ale také věrnostní příplatky a roční prémie.

# Nástroje odměňování v hotelnictví

- Na základě získaných výsledků vznikly návrhy k implementaci nových řešení a restrukturalizaci procesů řízení pracovního výkonu v hotelnictví v České republice. Tato řešení je možné logicky rozdělit do dvou preferenčních skupin. Hmotné, finanční stimuly a také benefity.

<b>HMOTNÉ A FINANČNÍ STIMULY</b>
<b>PARTICIPACE NA TRŽBĚ</b>
Velmi silný finanční stimul. Celá odměna nebo její část je odvozena (zpravidla procentem) od dosaženého výkonu podniku nebo oddělení, v hotelnictví od výše tržby. Vysoce efektivní nástroj, především na odděleních související s odbytem. Jeho implementace je náročnější a v počátcích budí v zaměstnancích nedůvěru.
<b>UPSELLING</b>
Finanční nebo hmotný stimul. Ten získává pracovník při překročení stanovené průměrné útraty hosta nebo při prodeji vybraných či preferovaných položek z nabídky hotelu nebo restaurace. Je možné odměňovat finančně nebo formou benefitů a hmotných odměn. Efektivní nástroj pro zaměstnavatele i zaměstnance.
<b>PRODEJNĚ-MOTIVAČNÍ ODMĚNY</b>
Hmotný stimul. Pracovník získává na základě svých prodejů určitého množství preferovaných produktů nebo zboží odměnu ve formě tohoto produktu nebo zboží. Ty jsou někdy bodově ohodnoceny, přičemž body je poté možno využít k nákupu u daného dodavatele. Bilaterální dohoda mezi pracovníky a dodavateli. Nulová finanční účast zaměstnavatele. Efekt odměny však nemusí být okamžitý.

# Nástroje odměňování v hotelnictví

## **KVARTÁLNÍ ODMĚNY**

Finanční stimul. Získání odměny je závislé na splnění finančních a kvalitativních cílů. Což jsou dva základní pilíře efektivity v hotelnictví. Jeden je závislý na druhém. Nicméně je esenciální zavést i cíle individuální. Tedy pro každý podnik, oddělení či divizi odlišné, které mohou daní zaměstnanci přímo ovlivnit a stanoví je vedoucí daného úseku. Stimulační efekt přichází po delší době, ale při použití individuálních prvků se zvyšuje efektivita tohoto nástroje. Výhodnější pro zaměstnavatele z hlediska cash flow. Nedochozí k výplatě větší částky v jednom okamžiku.

## **ROČNÍ BONUS**

Finanční stimul. U nás známý spíše jako 13. plat. Odměna je zpravidla závislá na splnění rozpočtu nebo finančních cílů za daný kalendářní rok a také trvání pracovního poměru po celou dobu rozpočtového období. Finančně náročné pro zaměstnavatele z hlediska cash flow. Dvanáct měsíců je z důvodu vysoké fluktuace pracovníků v hotelnictví dlouhá doba, proto není stimulační efekt příliš silný. Na druhou stranu zvyšuje loajalitu zaměstnanců.

## **VĚRNOSTNÍ PŘÍPLATEK**

Finanční stimul. Bývá většinou vyplácen po uplynutí určité doby, a to buď ve formě jednorázové odměny nebo formou příplatku k pravidelné měsíční mzdě. Tento příplatek má vysoký vliv na loajalitu pracovníků a jejich setrvání ve společnosti. Při větším množství déle zaměstnaných pracovníků mohou být vyšší mzdové náklady.

# Nástroje odměňování v hotelnictví

## **PŘÍPLATEK NA DOVOLENOU**

Finanční stimul. Jedná se o jednorázovou odměnu vyplácenou většinou až po absolvování dovolené. Někdy bývá též poskytována automaticky před začátkem letního období jako jednorázový příplatek ke mzdě. Stimulační efekt není výrazný a v případě automatické výplaty jedenkrát ročně, bývá časem vnímám jako samozřejmost.

## **BENEFITY**

### **ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY**

Jedná se o nehmotné stimuly. V hotelnictví se spíše jedná o stimuly jako jsou individuální nebo skupinové jazykové kurzy, sportovní a kulturní vyžití, doprava v nočních hodinách, poskytnutí firemních uniforem a rovněž jejich čištění, personální strava zdarma, služební vůz nebo telefon. Zvyšuje spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu a zejména výkon. Pro zaměstnavatele představuje i daňové zvýhodnění. V poslední době získává mezi zaměstnanci na stále větší oblibě. Často bývá rozhodujícím faktorem o nástupu do zaměstnání

# Cafeteria systém

- Ideálním řešením v rámci benefitů je dnes populární tzv. Cafeteria systém. Je to systém, který zahrnuje skupinu benefitů, které jsou například různě bodově ohodnoceny a zaměstnanec tak může dle svých preferencí „utrácet“ jemu přidělené body pro daný měsíc. Tento paket může obsahovat návštěvu fitness centra, masáže, wellness centrum, divadlo, návštěvu kulturní nebo sportovní akce. V současné době se velké oblibě těší tzv. Multisport karta. Využívá je stále větší množství firem. Představuje v současné době ideální řešení cafeteria systému pro firmu. Za poměrně malou částku – 930 CZK měsíčně dostává zaměstnanec kartu, která zahrnuje 1 vstup zdarma každý den v měsíci do preferovaného smluvního zařízení. Aktuálně nabízí 2400 zařízení v ČR a je možné její využití na Slovensku a Polsku. Přičemž se plánuje další rozšíření nejen v ČR. Nabídka služeb je nepřeborná. Wellness centra, masáže, fitness centra, sportoviště (tenis, volejbal, fotbal, basketbal), masáže, kina, půjčení rekokol atd.. Karta nabízí možnost, že celou částku platí zaměstnavatel, nebo je zde možnost různých poměrů mezi tím co přispívá zaměstnavatel a zaměstnanec. Doporučeným řešením je, aby měl zaměstnanec nějakou participaci na tomto benefitu (100, 200 CZK), což může vést k tomu, že bude tuto kartu využívat efektivněji.
- Nástrojů odměňování a zaměstnaneckých výhod aplikovatelných v oblasti hotelnictví a gastronomie existuje celé široké spektrum. Předloženy a rozebrány byly ty, které je možno snadno a poměrně rychle implementovat a které charakterizuje vysoká pravděpodobnost účinnosti. Prioritním cílem podniků je vybudovat takový systém odměňování, který bude vyvážený a vytvoří kvalitní statut celkové odměny, jež povede u zaměstnance k synergickému efektu, jehož prostřednictvím bude možné daleko efektivněji dosahovat stanovených podnikových cílů.

# Případová studie

- Efektivnost výše uvedených nástrojů a důležitost jejich implementace lze demonstrovat na následující případové studii. Jedná se o přehled tržeb, souvisejících nákladů a realizovaný hrubý zisk v restauraci Terasa U Zlaté studně, jež byla již 3x oceněna jako nejlepší restaurace v ČR (dle Maurerova výběru) a také byla zařazena mezi top 25 restaurací v Evropě (dle cestovatelského portálu TripAdvisor). Je součástí historického hotelu U Zlaté studně, který byl rovněž oceněn jako nejlepší hotel na světě (dle cestovatelského portálu TripAdvisor).

**Tabulka 1 – Přehled ekonomických ukazatelů Terasa U Zlaté studně.**

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

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

# Případová studie

- Díky správnému a především individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci, ale rovněž i ke klientovi došlo v letech 2013 až 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 34,15 %.
- 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.

# Závěr

- Řízení pracovního výkonu pracovníků je významný nástroj, pomocí něhož je možné efektivně sladit zájmy všech zúčastněných stran a docílit tak dosažení daných cílů – ve většině hotelů, vyjma těch, které jsou součástí nadnárodních řetězců, se však využívá ve velmi omezené míře, a využívá-li se, je statické, nesystematické, nekonzistentní, nekomplexní, zkosnatělé a velmi málo účinné. Většina provozovatelů a majitelů řídí své podniky intuitivně, bez rozsáhlejších plánů a strategií na střední a dlouhé období. Jejich cílem je především „udržet podnik naživu“ a dosáhnout určité výše zisku. Rozvoj a růst jsou pro ně druhořadé. Z toho důvodu se nezabývají plánováním rozvoje svých zaměstnanců, jejich hodnocením a vytvářením účinného systému odměňování.
- Bez účinného systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců se výrazně omezují možnosti dalšího rozvoje organizací. Jeho absence může vést až k ohrožení budoucí existence daného podniku. 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 komplexního systému řízení výkonu individuálně, selektivně a unikátně. V rámci hodnocení to znamená přejít od statického myšlení, registrování co se stalo a prostého hodnocení minulosti. Je nutné se zaměřit na budoucnost prostřednictvím motivace a řešení problémů. Je nutné kontinuálně zjišťovat zpětnou vazbu (mikrohodnocení) a to nejen na konci roku, ale v průběhu hodnoceného období a na základě výsledků korigovat cíle či vlastní cestu k danému cíli. V neposlední řadě je nezbytné vytvořit efektivní systém odměňování, který bude možné aplikovat individuálně dle potřeb každého zaměstnance tak, aby zároveň bylo dosahováno podnikových cílů.
- Prostřednictvím těchto přístupů je možné zajistit spokojenost svých zaměstnanců což je ve službách to nejdůležitější. Výkon spokojeného zaměstnance je daleko vyšší a zejména dle teorie rovnoramenného trojúhelníku spokojenosti vytváří spokojeného hosta, který se poté rád vrací a na základě osobního doporučení představuje další hosty. Což zvyšuje obraty, respektive zisk a tedy v neposlední řadě spokojeného zaměstnavatele.

# Věříte, že správný systém odměňování je efektivní?

Michal Motyčka

Krčmářovská 233/53, Praha 9

tel. 603 37 85 15

e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)