

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Předmět: PERIZ **Skupina:** K-FM2 **Semestr:** letní

Ročník: 2 **Rok:** 2004/2005

Obor: finanční management

Cíl práce: porovnat silné a slabé stránky motivačního programu hotelu Radisson SAS Alcron Praha

Název:



Vypracoval: Michal Motyčka. DiS

Vyučující: Mgr. Mohylová Hana

Zadáno dne: 23. 4. 2005

Odevzdáno dne: 29. 4. 2005

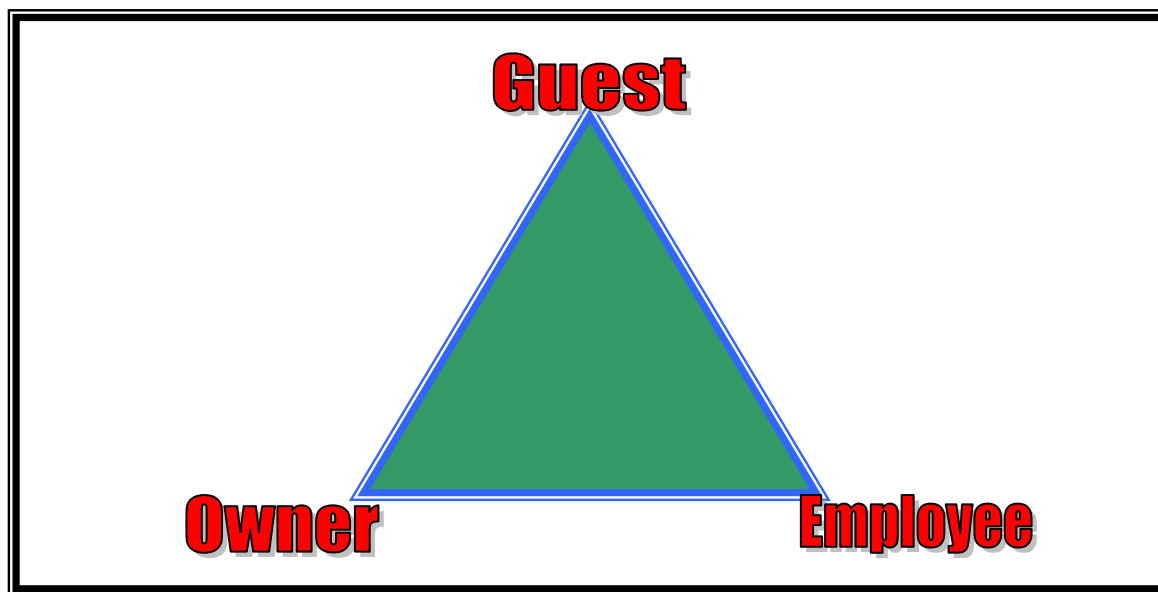
Hradec Králové
2005

Radisson SAS Alcron Hotel Praha

Pro kvalitní rozbor struktury motivačních faktorů a systému stimulace je důležité na úvod představit organizaci jako takovou. Hotel Alcron je bezesporu nejznámějším hotelem v historii české gastronomie. Byl postaven v roce 1936 p. Aloisem Kroftou. Z jeho jména vznikl akronym pro hotel Alcron. Hotel byl zřízen ve stylu Art Deco. Ve své původní podobě fungoval až do roku 1992, kdy byl hotel v začátcích soukromého podnikání uzavřen. Bohužel spousta originálních děl (od Muchy), artefaktů, zařízení a také mramoru bylo odcizeno. Hotel byl takřka zdevastován. Ovšem v roce 1996 ho zakoupila od původních majitelů rakouská firma CROWN-WSF a ta se pustila do kompletní rekonstrukce podle dobových plánů. Jako šefdesignera si najali paní Vafiadis (velmi známý designar), která hotelu vstúpila úžasný ráz, který vás vrátí zpět do 30 let. Firma CROWN-WSF poté uzavřela managerskou smlouvu se společností Radisson SAS a slavnostně zahájila provoz v roce 1998. Díky méně známému jménu společnosti Radisson SAS, bylo nutné zakoupit I práva na používání jména Alcron. Tímto se používá od roku 2000 celý název Radisson SAS Alcron Praha. Hotel má v současnosti 211 pokojů v 8 patrech (7 původních), bar, 2 restaurace, konferenční místnosti a zázemí, saunu, fitness, solárium a také podzemní garáže včetně prádelny. V současné době má hotel 135 vlastních zaměstnanců a dalších cca 30 využívá od externích firem. Jedná se především o úklidové práce, ostraha garáží, objektu a vrátnice.

Hotel Alcron již od počátku patřil k místům, kde se scházejí politické špičky, známé osobnosti z kulturního a společenského života. Tak tomu je doposud. Už jen díky těmto „celebritám“ a faktu, že poslední léta je to jeden z nejlepších hotelů u nás, je práce pro tuto organizaci prestiží. Tudiž samo o sobě má stimulační efekt. Důležitým faktem je, že hotel Alcron řídí největší hotelová společnost na světě Radisson SAS, která vznikla v 50 letech díky Skandinávským aeroliniím. Tato společnost řídí hotel od roku 1998. Díky skutečnosti, že tato společnost na základě managerské smlouvy řídí hotel, musel Alcron převzít všechny standarty společnosti včetně personální strategie. Ovšem v tomto případě to bylo bezesporu výhodou. Skandinávci a především Švédovou jsou známí svým vztahem k sociálním otázkám a péčí o zaměstnance. Tak tomu je u nás. Mohu konstatovat, že systém sociálních benefitů v našem hotelu patří k jedním z nejlepších u nás. Již samotný cíl společnosti klade důraz na lidské zdroje. Hlavním strategií je tzv. Triangle of succes – trojúhelník spokojenosti.. Trojúhelník tvoří 3 strany a to zaměstnanec, host a majitel. Rovnoramenný trojúhelník svým

vzhledem vypovídá, že všechny 3 strany jsou stejně důležité. A je tedy nezbytné, aby byli uspokojováni stejnou měrou. Pokud se tak nečiní, dojde k přerušení konektivity a vzájemných vazeb. Naše hlavní motto je, že Alcron by měl být nejlepším místem pro ubytování, zaměstnání, investování (vlastnění). Níže je uvedený náčrt „Trojúhelníku spokojenosti“.



Nyní bych se rád zmínil podrobněji k jednotlivým motivačním a stimulačním faktorům v našem hotelu a rozebral bych je z pohledu jejich pozitiv a slabín.

Silné stránky

Nejsilnější stránkou je bezesporu celková péče o zaměstnance. Tuto péči zajišťuje centrální I oblastní oddělení lidských zdrojů. Je vydáván firemní I síťový časopis, kde je tato problematika zastoupena ve velkém měřítku. Určitě to vyvolává pocit, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem pro firmu. A v gastronomii to platí dvojnásob. Dňšní vybavenost je takřka srovnatelná, takže možnost odlišení se tkví především v úrovni poskytovaných služeb prostřednictvím zaměstnanců. Společnost Radisson SAS to ví a proto se snaží nejen získat, ale I udržet ty nejlepší zaměstnance. Proto silnou devizou firmy je jistě systém sociálních výhod jako takový. Ovšem bez adekvátní mzdy, by nebyl systém zaměstnaneckých benefitů účinný.

Mzda

Výše mezd je dle mého názoru stanovená na přijatelné výši. Podle porovnání s dalšími hotely v konkurenčním lemu mohu říci, že mzdy patří k těm nejvyšším u nás. Samozřejmě nelze porovnávat s příjmem kvalitních restauračních zařízení na lukrativních místech v Praze. Tam je to, ale dáno tím, že u nás se dodržují zákony práce, daňové zákony a další právní normy v plné výši. Tím myslím, že je všeobecně známo, že restaurace vyplácejí mzdy “na černo” tzn., že ušetří na daních, sociálním a zdravotním pojištění.

Čtvrtletní odměny

Jedná se o hodnotový systém založený na splnění určitých kritérií. Může činit až 15% z ¼ hrubé mzdy. Je rozdělen na 3 části. 5% získá zaměstnanec pokud se splní rozpočet (spokojenost zaměstnavatele), 5% získá při dosažení 80% ochoty k návratu klienta (spokojenost hosta). Zbývajících 5% připadá odlišně podle střediska – např. Nízká rozbitnost, účast na školení, množství dotazníků atd.. Za každou činnost jsou přidělena procenta.

Operativní odměny

V případě neočekávaných akcí, kvalitnímu zabezpečení plánovaných akcí, nadměrnému příjmu atd., je možnost udělení peněžité odměny. Vše záleží na vedoucím daného oddělení, který má určité rezervy na tyto odměny v rozpočtu.

Třináctý plat

Každoročně je vyplácen v polovině prosince 13 plat ve výši 100% hrubé mzdy. Jeho výplata je závislá na splnění GOP – hrubý provozní zisk. Zatím byl vyplácen pokaždé.

Roční zvýšení platu

Dochází k němu každý rok minimálně o inflační rovinu. Vyšší zvýšení záleží opět na střediskovém vedoucím dle jeho rozpočtu. Výhodou a jistě I motivací je, že je zvýšení nestejnorodé. Každému je zvyšována mzda dle jeho kvalit a výkonu. Což určitě nutí zaměstnance k aktivitě.

Zaměstnanecké slevy

Jedná se o celosvětový nástroj. V každém hotelu je poskytována sleva ve výši 50% na Food a Beverage – tzn. Konzumace v restauracích. A existuje jednotná celosvětová zaměstnanecká cena na ubytování v kterémkoliv hotelu za 45 Euro za pokoj/noc.

Kariéra a pracovní postup

Velmi perspektivní se jeví určitě způsob povyšování. Na jakékoliv místo v hotelu se nejdříve hledá člověk z vlastních řad. Což určitě motivuje. Postup na určitých místech je poměrně rychlý a perspektivní. Zaměstnanec na každé pozici je dobře trénován a „supportován“. Zaměstnanec na základě svých přání dle hodnotícího pohovoru je připravován na budoucí pozici. Dostává se mu náležitých školení. Nepraktikuje se zde způsob – „zkouška ohněm“ nebo „hození do bouřlivých vod“.

Cross training a Transfer

Tento instrument slouží nejen k motivaci, ale především k získávání nových zkušeností. Cross training znamená sbírání zkušeností a poznávání jiného střediska v rámci hotelu. Tím se myslí, že je možné jít pracovat na týden, měsíc třeba na recepci, housekeeping atd. Transfer je odchod do zahraničních hotelů v rámci sítě. Tento transfer je možný až po roce trvání pracovního poměru. Zajímavý je fakt, že jste placeni lépe než ostatní zaměstnanci na stejném postu – jste považováni za odborníka ze zahraničí.

Možnost sportovního vyžití

Hotel hradí zaměstnancům návštěvu sportovního centra YMCA. Každý zaměstnanec má nárok na bázen, posilovnu, spinning 1x týdně a 1x měsíčně má nárok na masáže

Teambuilding

Je to specifický způsob stmelování kolektivu. Provádí se jednou až dvakrát ročně a probíhá buď ve formě víkendového pobytu či celodenní zábavy. Jde o to, aby se spolupracovníci poznali I z soukromé stránky. Nejedná se jen o zábavu, vždy je přítomna I část naučná – probírají se nové trendy, školí se nové techniky atd.

Pracovní uniforma a obuv

Tato sociální výhoda je velmi cenná především u partnerek zaměstnanců, ale I u zaměstnanců samotných. Jako zaměstnanec máte nárok na uniformu (neomezený počet) v průběhu pracovního poměru. Je hrazena I obuv 1x ročně. Mimoto je samozřejmostí I praní a žehlení uniforem (chemicko-biologické čištění) 2x denně.

Stravování

Další z věcí, která nebývá všude zvykem. Zaměstnanci mají nárok na stravování po celý den zdarma. Je zde snídaně, oběd, svačina, večere a půlnoční večere. Přičemž je zde velký sortiment salátů, hlavních jídel, moučnicků a nápojů.

Doprava

Tato výhoda je známá především mezi pražskými gastronomickými zařízeními. Jedná se o hrazenou dopravu, prostřednictvím taxi, po celé Praze zdarma. Nárok na tuto službu mají zaměstnanci, kteří pracují minimálně do půlnoci. Je možné ji využít občas i mimo Prahu a v ranních hodinách.

Zaměstnanecké ubytování

Ubytování v služebním bytě je především pro mimopražské zaměstnance. Ubytování je poskytováno v různě velikých soukromých bytech. Zaměstnanec má svůj vlastní pokoj za který je mu ze mzdy strháváno 2000,- CZK.

Firemní večírky

Tato záležitost je spíše zábavou, i když některé může stimulovat. Je především signálem, že hotel o svůj personál stojí. Večírek se uskutečňuje 2x ročně a vždy je zdarma pití, jídlo, hudba (vyjma tvrdého alkoholu). Součástí bývá i tombola o věcné a velmi hodnotné ceny (zájezdy). Večírek se koná vždy v atraktivních prostorách.

Věrnostní program

Tento program má motivovat především k loajalitě zaměstnance. Po 3 letech získává zaměstnanec peněžitou či jinou odměnu. Po 5 letech má nárok na 1 týden dovolené navíc (po celou dobu trvání pracovního poměru)

Analýza klimatu společnosti

Koná se vždy jednou ročně a jedná se o hodnotící průzkum mínění zaměstnanců. Dělá se celosvětově a zjišťuje spokojenost zaměstnanců s cíli, politikou, vedením, jaká je úroveň komunikace, výše mzdy atd.. Tato analýza klimatu slouží jako signál k tomu, že se společnost zabývá starostmi a názory svých pracovníků.

Přesčasy a svátky

Placené přesčasy a svátky. Ač se to může zdát jako samozřejmost (dle zákoníku práce), většinou tomu tak není. V hotelu Alcron jsou však svátky hrazeny ve výši 100% příplatku ke mzdě a přesčasy ve výši 25% ke mzdě.

Jazykové kurzy

Vzhledem k situaci, že jsme součástí zahraniční sítě, je zde u nás poskytována výuka anglického jazyka zdarma a to ve 3 úrovních 1x týdně. Mimoto se poskytuje také příspěvek ve výši 1500,- Kč na úhradu jiného jazykového kurzu mimo působiště hotelu.

Odborné tréninky

Společnost Radisson SAS vytvořila poměrně rozsáhlou strukturu školení pro své zaměstnance na různých úrovních vedení. Školení se začíná od programu Yes I Can – unikátní přístup k hostu, S.T.A.R – modulové výuky pro nižší management, Minor a Menor – školení pro TOP management. Mimo tato školení jsou zde další tréninky na asertivní techniky, upselling, řeč těla, sociální schopnosti, první pomoci atd. Jsou zde hrazeny i externí školení jako someliérské kurzy, barmanské a jiné.

Developing dialog

Jedná se o tzv. hodnotící pohovor. Koná se 1x za rok a jeho náplní je zhodnocení úrovně, schopností, znalostí a zkušeností hodnotícího zaměstnance. Hodnocení provádí přímý nadřízený a je vždy prováděno z pohledu hodnotitele i samotného hodnotícího. Na závěr se vytváří plán budoucího rozvoje, systém školení atd. Zaměstnanec se doví, jaké možnosti postupu má a zda je vůbec schopen na kýžené místo dosáhnout. Sděluje také požadavky na změnu pracoviště v rámci hotelu. Jedná se o vysoce interaktivní nástroj s přímou zpětnou vazbou.

Upselling, prodejní soutěže

Tyto nástroje jsou typickým prvkem sloužící k vyšší stimulaci zaměstnance k výkonu. Jde o jakýsi výkonnostní systém. Účastní se jej zaměstnanci úseku FB a recepce, kteří prostřednictvím prodeje služeb nad rámec limitu či běžného standartu získávají body, které mohou přeměnit za peníze či poukázku na večeři. Například klient si objednal běžný pokoj, ale při příjezdu mu byl prodán pokoj vyšší úrovně. Rozdíl mezi očekávaným příjmem a skutečným se poté převádí na body. Jsou zde také i soutěže při prodeji různých druhů vín ve stylu 5+1, 11+1 (5 lahví prodej – 6 získává prodejce zdarma).

Upomínkové dary

Hotel Alcron myslí na své podřízené při jejich výročí, životních jubilejích či rodinných neštěstích. Na vánoce jsou vždy udělovány vánoční dárky od hotelu (ty jsou stejné) a pak od jednotlivých vedoucích středisek. Jsou rozdávány také dárky u příležitosti narozenin ve výši 400 Kč. Při úmrtí v rodině je zasílána kytice pozůstalým a při uzavření sňatku se poskytuje hodnotný dar.

Slabé stránky

Nyní se dostávám k části, která by měla zkritizovat nebo spíše najít slabiny ve výše uvedeném systému. Ve své podstatě to co zaměstnance nemotivuje a přispívá k útlumu jeho činnosti. V prvé řadě je to je jistě samotný fakt prestiže a významu hotelu samotného. Ten totiž má za následek požadavek vysoce kvalitního provedení služeb, neustálou čistotu, plnou koncentraci na práci, předcházení nedostatků a další což je velmi náročné a klade vysoké podmínky na zaměstnance. Taková práce pod neustálým dohledem a tlakem je určitě pro některé jedince stresová a nemotivující. Dalším faktorem, který snižuje pozitivní přístup k práci, jsou problémy společnosti v poslední době. Celosvětově je zde pokles cestovního a gastro průmyslu. Proto i společnost Radisson SAS nedosahuje požadované úrovně zisku, efektivních výsledků a plnění cílů. A tak i když náš hotel má výsledky výborné jsme nuceni doplácet na špatně hospodařící hotely. Nemůžeme aplikovat plány, které bychom chtěli v důsledku úsporných opatření od vedení společnosti (sítě). Ovšem určité nedostatky spatřuji v některých instrumentech z motivačního programu.

Zaměstnanecké slevy

Tyto slevy již v poslední době není možné uplatnit v samotném hotelu, pouze v zahraničních hotelích. To je způsobeno změnou zákona o daních z příjmu. Všechny slevy pro zaměstnance jsou brány jako jejich benefit – příjem a museli by se tedy zatěžovat daní. Proto byl tento nástroj u nás zrušen. Což nesou naši déle pracující zaměstnanci nelibě.

Jazykové kurzy

Z mého pohledu jsou kurzy anglického jazyka špatně vedeny. Problém je v komplikované pracovní době zaměstnanců v gastronomii. Kurzy nemají ani začátky ani konce. V podstatě se jedná o konverzační hodiny. Což má přínos pro pokročilé, ale ne pro začátečníky. Také je kritizována absence odborné tematiky. Myslím tím slovní zásoba a fráze z oblasti gastronomie, recepce, houskeeping atd.

Čtvrtletní odměny

Největším problémem těchto odměn (což vyvolává velikou nevoli u zaměstnanců), že jsou vypláceny jen jednou ročně, většinou v březnu. Díky těmto odměnám a 13 platu vidí nový zaměstnanec motivační efekt až po roce setrvání v organizaci. Což je poměrně dlouhá doba a spíše to působí nemotivačně. Také je kritizováno snižování odměny v důsledku vyšší rozbitnosti nádobí. Je chybné, že se na úhradě tedy podílí i lidé, kteří s nádobím neprijdou do styku.

Věrnostní program

Co se týká kritiky věrnostního programu je především fakt, že jeho struktura je rozvrklá. A také poměrně nedostatečná. Já bych navrhoval oceňování po každém ukončeném roce pracovního poměru. Toto ukončení bych ocenil zvyšující se peněžitou odměnou. Protože vědomí, že až po třech letech

loajality dostanu poukaz na večeři, bych dozajista „ocenil“. Na druhou stranu je určitou satisfakcí, že je na základě věrnosti každým rokem zvyšována mzda.

Možnost sportovního vyžití

Této zaměstnanecké výhodě se toho mnoho vytknout nedá, ale přesto i zde najdeme něco nemotivujícího. Zaměstnancům se nabízí využití pouze 3 určitých sportů – bazén, posilovna, spinning. Ovšem tato nabídka je pouze pro mladé a nebo sportovně založené lidi. Avšak v našem hotelu jsou i starší spolupracovníci, kteří mohou nabýt dojmu, že jsou opomíjeni. V těchto případech bych radši navrhol zavedení cafeteria systém. Tento systém je založený na bodech, které může zaměstnanec využít ve smluvních zařízeních – kino, divadlo, sauna, bazén, knihovna, fines atd..

Tipy

Pro naši společnost spíše známé pod názvem spropitné. Problémem je, že mzda je pro číšníky a servírky „schválně“ postavena na nižší úrovni s vědomím, že zbytek si vydělají prostřednictvím spropitného. Domnívám se, že v 5-ti hvězdičkovém hotelu by neměli být motivováni prostřednictvím spropitného. Spíše by měl být nastaven systém podílnictví na tržbách, který zaměstnance nejen motivuje a zároveň nutí k co největšímu prodeji.

Analýza klimatu společnosti

V posledních letech mohu, a nejen, já vytknout její neúčinnost. Tento dotazník by měl sloužit k hodnocení názorů a spokojenosti zaměstnanců. Ovšem i při špatných výsledcích se stále nic neděje. Což rozhodně nemotivuje zaměstnance. Nabývá pocit, že vyplnění dotazníku je pouhou nutností, která je předurčena vedením společnosti.

Práce o nedělích

I přestože jsou propláceny svátky a přechasy, nebylo by od věci a dokonce je to zakotveno i v zákoně proplácet práci o nedělích. Zajisté je to totiž obět' od zaměstnanců, že musí chodit do práce v neděli, kdy většina z nás má volno.