

**Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta**

Service-Profit Chain v hoteliérství

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Tomáš Pyšný, Ph.D.

Bc. Kateřina Sýkorová

Brno 2015

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Tomášovi Pyšnému, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, vstřícnost a připomínky, které přispěly k jejímu vypracování. Dále slečně Šárce Hochové a panu Stanislavovi Kamasovi za ochotu zapojit hotely Apart Suites a Vaka do výzkumu. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i své rodině za trpělivost a podporu při studiích.

Prohlašuji, že jsem práci Service-Profit Chain v hoteliérství vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 25. dubna 2015

Abstract

Sýkorová K., Service-Profit Chain in the Hotel Industry. Thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

The aim of this thesis is to demonstrate the theory of a Service-Profit Chain in the hotel industry. The thesis is divided into two sections – theoretical and practical. The theoretical part describes each of the particular links of the chain such as employee satisfaction, motivation, place of work, work performance, engagement and so on. Another important link of the chain involves guests, their satisfaction, and loyalty. As the research includes a questionnaire survey, the theoretical section describes both how to create a questionnaire and also how to evaluate it.

The practical section of this thesis demonstrates the questionnaires, process of interviewing and evaluation of data. This area of the thesis also presents an interpretation of results and further recommendations.

Keywords

Service-Profit Chain, Hotel Industry, employee satisfaction, motivation, work performance, workplace, engagement, employee training, customer satisfaction, loyalty, questionnaire survey.

Abstrakt

Sýkorová K., Service-Profit Chain v hoteliérství. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Diplomová práce pojednává o teorii Service-Profit Chain. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Nejprve jsou v teoretické rovině popsány jednotlivé články řetězce, jako je spokojenost zaměstnanců, jejich motivace, pracovní zázemí, pracovní výkon, angažovanost atd. Dalším důležitým článkem jsou hosté, jejich spokojenost, loajalita. Jelikož výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření, součástí teoretické části je i popis, jak správně vytvořit dotazník a jak jej vyhodnotit.

V oddílu vlastní práce jsou představeny vlastní dotazníky, je konkrétně popsán průběh dotazování a zpracování dat. Samozřejmě nesmí chybět interpretace výsledků a z nich plynoucí doporučení.

Klíčová slova

Service-Profit Chain, hoteliérství, spokojenost zaměstnanců, motivace, pracovní výkon, podnikové klima, angažovanost, trénink zaměstnanců, spokojenost zákazníků, loajalita, písemné dotazování.

Obsah

| | | |
|----------|------------------------------------|-----------|
| 1 | Úvod a cíl práce | 19 |
| 1.1 | Úvod | 19 |
| 1.2 | Cíl práce | 19 |
| 1.3 | Metodika práce..... | 20 |
| 1.3.1 | Metodika písemného dotazování..... | 20 |
| 1.3.2 | Typy otázek..... | 22 |
| 1.3.3 | Metodika vyhodnocování dat..... | 23 |
| 2 | Literární řešerše | 27 |
| 2.1 | Service-Profit Chain..... | 27 |
| 2.2 | Služby..... | 28 |
| 2.2.1 | Kvalita služeb | 28 |
| 2.3 | Zaměstnanci | 32 |
| 2.3.1 | Pracovní výkon..... | 33 |
| 2.3.2 | Podnikové klima | 33 |
| 2.3.3 | Angažovanost | 34 |
| | Měření angažovanosti..... | 35 |
| 2.3.4 | Motivace | 36 |
| | Měření motivace | 38 |
| 2.3.5 | Spokojenost zaměstnanců..... | 38 |
| | Měření spokojenosti | 39 |
| 2.3.6 | Trénink zaměstnanců | 40 |
| 2.4 | Hosté..... | 43 |
| 2.4.1 | Spokojenost - hosté..... | 43 |
| | Měření spokojenosti zákazníka..... | 45 |
| 2.4.2 | Reklamace | 48 |
| 2.4.3 | Loajalita – hosté | 50 |
| 2.4.4 | Hodnota pro zákazníka | 51 |
| 3 | Vlastní práce | 54 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.1 | Orientační situační analýza | 54 |
| 3.2 | Dotazníky | 54 |
| 3.2.1 | Dotazník – zaměstnanci | 55 |
| 3.2.2 | Dotazník – hosté | 58 |
| 3.3 | Průběh dotazníkového šetření | 59 |
| 3.3.1 | Hotel Apart Suites..... | 60 |
| 3.3.2 | Hotel Vaka | 61 |
| 3.4 | Výsledky dotazníkového šetření..... | 61 |
| 3.4.1 | Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců hotelu Apart Suites | 61 |
| 3.4.2 | Výsledky dotazníkového šetření hostů hotelu Apart Suites | 77 |
| 3.4.3 | Obsazenost hotelu Apart Suites..... | 88 |
| 3.4.4 | Závěr a doporučení pro hotel Apart Suites | 89 |
| 3.4.5 | Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců hotelu Vaka..... | 91 |
| 3.4.6 | Výsledky dotazníkového šetření hostů hotelu Vaka..... | 95 |
| 3.4.7 | Obsazenost hotelu Vaka | 101 |
| 3.4.8 | Závěr a doporučení pro hotel Vaka..... | 102 |
| 4 | Diskuze a závěr | 104 |
| 5 | Literatura | 106 |
| 5.1 | Tištěné zdroje | 106 |
| 5.2 | Internetové zdroje..... | 107 |
| A | Konečná verze dotazníku v ČJ | 112 |
| B | Dotazník pro zaměstnance, hotel Vaka | 114 |
| C | SPSS tabulky pro hotel Vaka | 118 |
| D | Výstupy z Gretlu | 131 |

Seznam obrázků

| | | |
|----------------|--|------------|
| Obr. 1 | Články v Service-Profit Chain | 27 |
| Obr. 2 | Vztah spokojenosti zákazníků a ziskovosti | 45 |
| Obr. 3 | Model důležitost – spokojenost | 47 |
| Obr. 4 | Vztahy mezi hypotetickými proměnnými | 48 |
| Obr. 5 | Liaův model | 50 |
| Obr. 6 | Hodnotová mapa | 53 |
| Obr. 7 | Model spokojenost-důležitost, zaměstnanci hotelu Apart Suites | 64 |
| Obr. 8 | Model spokojenost-důležitost, hosté hotelu Apart Suites | 80 |
| Obr. 9 | Obsazenost hotelu Apart Suites v jednotlivých letech | 88 |
| Obr. 10 | Měsíční obsazenost hotelu Apart Suites | 88 |
| Obr. 11 | Model spokojenost-důležitost, zaměstnanci hotelu Vaka | 92 |
| Obr. 12 | Srovnání hodnocení v obou hotelech, zaměstnanci | 94 |
| Obr. 13 | Srovnání hodnocení obou hotelů hosty | 97 |
| Obr. 14 | Model spokojenost-důležitost, hosté hotelu Vaka | 98 |
| Obr. 15 | Obsazenost hotelu Vaka v jednotlivých letech | 101 |
| Obr. 16 | Měsíční obsazenost hotelu Vaka | 101 |
| Obr. 17 | Dotazník na hlavičkovém papíře hotelu Apart Suites, str.1 | 112 |
| Obr. 18 | Dotazník na hlavičkovém papíře hotelu Apart Suites, str.2 | 113 |
| Obr. 19 | Dotazník pro zaměstnance hotelu Vaka, str. 1 | 114 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| Obr. 20 | Dotazník pro zaměstnance hotelu Vaka, str. 2 | 115 |
| Obr. 21 | Dotazník pro zaměstnance hotelu Vaka, str. 3 | 116 |
| Obr. 22 | Dotazník pro zaměstnance hotelu Vaka, str. 4 | 117 |
| Obr. 23 | Koeficient f_i těsnosti vztahu celkové spokojenosti a opětovným přespáním | 119 |
| Obr. 24 | Odhad modelu spokojenosti hostů hotelu Apart Suites | 131 |
| Obr. 25 | Odhad modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka | 131 |
| Obr. 26 | Odhad „obecnějšího“ modelu spokojenosti hostů | 132 |

Seznam tabulek

| | | |
|----------------|--|-----------|
| Tab. 1 | Dělení (ne)angažovaných zaměstnanců | 36 |
| Tab. 2 | Rozdělení zaměstnanců Apart Suites podle délky působení v hotelu | 62 |
| Tab. 3 | Budoucnost zaměstnanců v hotelu Apart Suites | 64 |
| Tab. 4 | Závislost dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují | 65 |
| Tab. 5 | Fisherův test závislosti dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují | 66 |
| Tab. 6 | Závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti | 66 |
| Tab. 7 | Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti | 67 |
| Tab. 8 | Závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu | 67 |
| Tab. 9 | Fisherův test na závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu | 68 |
| Tab. 10 | Závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu | 68 |
| Tab. 11 | Fisherův test na závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu | 69 |
| Tab. 12 | Závislost vnímání pracovního kolektivu na délce působení na pracovišti | 69 |
| Tab. 13 | Fisherův test pro závislost vnímání prac. kolektivu na délce působení na pracovišti | 70 |
| Tab. 14 | Závislost budoucnosti v hotelu na spravedlnosti nadřízeného | 70 |
| Tab. 15 | Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu a spravedlnosti nadřízeného | 71 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| Tab. 16 | Závislost mezi možnostmi vyjádřit se ke změnám a budoucností v hotelu | 71 |
| Tab. 17 | Fisherův test pro závislost mezi možnostmi vyjádřit se ke změnám a budoucností v hotelu | 72 |
| Tab. 18 | Závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy | 72 |
| Tab. 19 | Fisherův test pro závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy | 73 |
| Tab. 20 | Závislost budoucnosti v hotelu na spokojenosti s benefity | 73 |
| Tab. 21 | Fisherův test pro závislost mezi spokojeností s benefity a budoucností v hotelu | 74 |
| Tab. 22 | Závislost změny pracovního místa na spokojenosti se zázemím | 74 |
| Tab. 23 | Závislost změny pracovního místa na spokojenosti se zázemím | 75 |
| Tab. 24 | Závislost mezi pracovním výkonem a hrdostí na práci v Apart Suites | 75 |
| Tab. 25 | Fisherův test závislosti mezi pracovním výkonem a hrdostí na práci v Apart Suites | 76 |
| Tab. 26 | Závislost mezi pracovním výkonem a celkovou spokojeností | 76 |
| Tab. 27 | Fisherův test závislosti mezi pracovním výkonem a celkovou spokojeností | 77 |
| Tab. 28 | Rozdělení hostů hotelu Apart Suites podle četnosti ubytování | 78 |
| Tab. 29 | Důvod pro přespání v hotelu Apart Suites | 78 |
| Tab. 30 | Kritéria a jejich hodnoty – hosté Apart Suites | 79 |
| Tab. 31 | Přehled původních proměnných modelu spokojenosti hostů Apart Suites | 81 |

| | | |
|----------------|--|-----------|
| Tab. 32 | Přehled proměnných modelu spokojenosti hostů Apart Suites | 81 |
| Tab. 33 | Závislost míry spokojenosti na tom, kolikrát již v hotelu Apart Suites přenocovali | 82 |
| Tab. 34 | Yatesova korekce pro závislost spokojenosti na tom, kolikrát již v hotelu nocovali | 82 |
| Tab. 35 | Závislost opětovného přespání na míře spokojenosti | 83 |
| Tab. 36 | Yatesova korekce pro závislost opětovného přespání na míře spokojenosti | 83 |
| Tab. 37 | Koeficient f_i těsnosti vztahu opětovného přespání a míře spokojenosti | 84 |
| Tab. 38 | Závislost doporučení známým na míře spokojenosti | 84 |
| Tab. 39 | Yatesova korekce pro závislost doporučení známým na míře spokojenosti | 85 |
| Tab. 40 | Koeficient f_i těsnosti vztahu doporučení známým a míře spokojenosti | 85 |
| Tab. 41 | Závislost doporučení známým a opětovném přenocování | 86 |
| Tab. 42 | Yatesova korekce pro závislost doporučení známým a opětovném přenocování | 86 |
| Tab. 43 | Koeficient f_i těsnosti vztahu doporučení známým a opětovném přenocování | 86 |
| Tab. 44 | Závislost rychlosti reakce na připomínky a míry celkové spokojenosti | 87 |
| Tab. 45 | Yatesova korekce pro závislost mezi rychlostí reakce na připomínky a mírou celkové spokojenosti | 87 |
| Tab. 46 | Srovnání využití pokojů Apart Suites s jihomoravským průměrem | 89 |
| Tab. 47 | Kritéria a jejich hodnoty – zaměstnanci Vaky | 93 |
| Tab. 48 | Přehled hypotéz a výsledků testování pro hotel Vaka | 95 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| Tab. 49 | Rozdělení hostů hotelu Vaka podle četnosti ubytování | 96 |
| Tab. 50 | Kritéria a jejich hodnoty – hosté Vaky | 96 |
| Tab. 51 | Důvod pro přespání v hotelu Vaka | 97 |
| Tab. 52 | Přehled původních proměnných modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka | 99 |
| Tab. 53 | Přehled proměnných modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka | 99 |
| Tab. 54 | Přehled relevantních proměnných pro „obecnější“ model spokojenosti hostů | 100 |
| Tab. 55 | Výsledky kontingenčních tabulek, hosté hotelu Vaka | 100 |
| Tab. 56 | Srovnání čistého využití lůžek hotelu Vaka s jihomoravským průměrem | 102 |
| Tab. 57 | Závislost míry celkové spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali | 118 |
| Tab. 58 | Yatesova korekce pro závislost spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali | 118 |
| Tab. 59 | Koeficient f_i těsnosti vztahu míry spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali | 118 |
| Tab. 60 | Závislost mezi mírou celkové spokojenosti a opětovným přespáním | 119 |
| Tab. 61 | Yatesova korekce pro závislost míry celkové spokojenosti a opětovným přespáním | 119 |
| Tab. 62 | Závislost mezi doporučením známým a mírou celkové spokojenosti | 120 |
| Tab. 63 | Yatesova korekce pro závislost doporučení známým a mírou celkové spokojenosti | 120 |
| Tab. 64 | Koeficient f_i těsnosti vztahu doporučení známým a mírou celkové spokojenosti | 120 |
| Tab. 65 | Závislost mezi doporučením známým a opětovným přespáním | 121 |

| | | |
|----------------|--|------------|
| Tab. 66 | Yatesova korekce pro závislost mezi doporučením známým a opětovným přenocováním | 121 |
| Tab. 67 | Koeficient f_i těsnosti vztahu doporučení známým a opětovným přenocováním | 121 |
| Tab. 68 | Závislost mezi mírou celkové spokojenosti a rychlostí reakce na připomínky | 122 |
| Tab. 69 | Yatesova korekce pro těsnost vztahu mezi celkovou spokojeností a rychlostí reakce na připomínky | 122 |
| Tab. 70 | Závislost vnímání pracovního kolektivu na délce působení na pracovišti | 123 |
| Tab. 71 | Fisherův test pro závislost vnímání prac. kolektivu na délce působení na pracovišti | 123 |
| Tab. 72 | Závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu | 124 |
| Tab. 73 | Fisherův test na závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu | 124 |
| Tab. 74 | Závislost dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují | 125 |
| Tab. 75 | Fisherův test závislosti dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují | 125 |
| Tab. 76 | Závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu | 126 |
| Tab. 77 | Fisherův test na závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu | 126 |
| Tab. 78 | Závislost budoucnosti v hotelu na míře celkové spokojenosti | 127 |
| Tab. 79 | Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti | 127 |
| Tab. 80 | Závislost mezi spokojeností s náplní práce a dalším působením v hotelu | 128 |
| Tab. 81 | Fisherův test na závislost spokojenosti s náplní práce a dalším působením v hotelu | 128 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| Tab. 82 | Závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy | 129 |
| Tab. 83 | Fisherův test pro závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy | 129 |
| Tab. 84 | Závislost mezi možnostmi kariéry a budoucností v hotelu | 130 |
| Tab. 85 | Fisherův test na závislost mezi možnostmi kariéry a budoucností v hotelu | 130 |

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem Service-Profit Chain, což by se do českého jazyka dalo přeložit jako řetězec profit generujících služeb (činností). V podstatě se jedná o jakýsi koloběh vzájemně propojených následků činností v podniku. Tato práce zkoumá konkrétně odvětví hoteliérství. Jedná se o to, že mají-li zaměstnanci dobré pracovní zázemí, dobré pracovní podmínky a přátelský kolektiv, podávají i lepší pracovní výkony. Tyto pracovní výkony vnímají zákazníci a na jejich základě hodnotí kvalitu poskytované služby. Podle toho, jak jsou zákazníci s poskytovanou službou spokojeni, stávají se v ideálním případě loajálními zákazníky, vracejícími se do podniku, a tento podnik doporučují i dále. Logickým vyústěním těchto vazeb je pak větší ziskovost podniku. Přičemž je důležité, aby část tohoto zisku byla nějakým způsobem opět investována do zaměstnanců.

I když se tento řetězec zdá jasný a logický, v praxi ho však nalezneme jen zřídka. Bohužel se často stáváme svědkem situace, kdy zaměstnanci i před zákazníky pomlouvají jiné své spolupracovníky, nebo přímo svého šéfa či celou společnost. Takovéto jednání je samozřejmě neprofesionální a u zákazníka snižuje dobré mínění o daném podniku.

Odvětví hotelnictví bylo vybráno, neboť na něm lze pěkně ilustrovat výše zmíněný proces. Všeobecně platí, že ve službách jsou rozhodujícím prvkem zaměstnanci a zákazníci. Konkrétně v České republice bylo evidováno v roce 2013 podle Českého statistického úřadu (2015) 6 301 hotelů a podobných ubytovacích zařízení, ve kterých přespalo 15 408 000 hostů. V ubytování, pohostinství a stravování bylo tou dobou zaměstnáno 108 600 osob. Podle ČTK (2014) byl podíl cestovního ruchu na HDP v roce 2012 2,7 % a podíl na zaměstnanosti 4,7 %. Průměrné výdaje turistů na osobu a den činily 2 821 Kč. Největší podíl na tom má doprava a ubytování.

Nepřehlédnutelný je také fakt, že právě ve službách jsou velice důležité reference ostatních zákazníků. To, že jsou služby nehmátatelné, je činí pro spotřebitele více rizikovými. Těžko se nám srovnává nabídka něčeho, co si před koupí nemůžeme osahat, vyzkoušet. Stejně tak je riziková další vlastnost služeb, a sice proměnlivost. I když určitou službu vykonává stále stejný personál, služba se pokaždé liší. Přece jen lidé nejsou stroje, jejich výkon ovlivňuje momentální nálada, zdravotní stav atd.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je na základě teorie Service-Profit Chain, která hovoří o vzájemném propojení ziskovosti podniku, zákaznické loajality, spokojenosti zaměstnanců, jejich loajality a produktivity, ověřit na vzorku hotelových hostů a hotelových zaměstnanců výzkumný předpoklad, že spokojení zaměstnanci po-

dávají lepší výkon, což vnímají zákazníci, hodnotí tento výkon pozitivně, díky čemuž stoupá jejich spokojenost, loajalita, a to se odrazí na zisku společnosti. Na základě uvedeného je dále cílem práce navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení v rámci vztahu Service-Profit Chain, a to včetně posouzení ekonomických dopadů implementace daného doporučení.

K dosažení tohoto hlavního cíle je potřeba splnění cílů dílčích, jimiž jsou analýza spokojenosti zaměstnanců vybraných hotelů, analýza spokojenosti hostů těchto hotelů a následné propojení těchto analýz.

1.3 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou stěžejních částí – literární rešerše a vlastní práce. V kapitole Literární rešerše je čerpáno z veřejně dostupných publikací a internetových zdrojů. Na základě odborné literatury jsou definovány nejdůležitější pojmy a také provedeno vyhodnocení dotazníku.

Vhodnou metodou pro zjištění potřebných dat se jeví dotazníkové šetření. Dotazníky musí být vyhotoveny ve dvou variantách, a sice variantě pro zaměstnance a variantě pro hosty.

Plán výzkumu je následující:

1. Vymezení problému, formulace výzkumného předpokladu (podkapitola 1.2)
2. Orientační analýza situace (podkapitola 3.1)
3. Nastudování odborné literatury k problematice (kapitola 2)
4. Tvorba dotazníku (podkapitola 3.2)
5. Sběr dat
6. Vyhodnocení dotazníků, interpretace výsledků (kapitola 3.4)
7. Doporučení plynoucí ze zjištěných údajů (kapitoly 3.4.4 a 3.4.8)

Cennou radou a zároveň překvapením pro mě bylo, že podle paní Kašparové, manažerky hotelu Europa, není vhodné provádět průzkum mezi hosty v létě, což byl původní záměr. Brno je prý přes léto „mrtvé“. Není turisticky zajímavé, největší obsazenost bývá v období veletrhů.

Jako měřítko profitu zde poslouží obsazenost. Obsazenost je v tomto případě ideálním měřítkem, neboť vybrané hotely mají různý počet pokojů za různou cenu a zisk by byl proto zkreslený. Navíc otázka financí je pro podnik citlivou záležitostí a vedení ji většinou nechce zveřejňovat.

1.3.1 Metodika písemného dotazování

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 396) je písemné dotazování sice levnější než ústní, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, neboť je možné, že se respondent nechá ovlivnit lidmi, s nimiž dotazník konzultuje. I přesto se právě písemná forma dotazování volí jako nejčastější pro získání informací ohledně spokojenosti.

Podle Nenadála (2004, s. 20) je dotazníková metoda nejméně vhodná, za více vhodnou považuje mimo jiné interview. Nicméně manažeři oslovených hotelů si nepřáli, aby byl veden přímý rozhovor s jejich hosty. Stejný autor (2004, s. 24) také uvádí, že optimální je v dotazníku uvádět 10-12 znaků spokojenosti. Dále zmiňuje i časté chyby při tvorbě dotazníků (2004, s. 32), a sice:

- formulace otázek je nejednoznačná,
- respondenti nechápou, na co jsou dotazováni,
- dotazník je příliš rozsáhlý, čili to dotazovaného spíše obtěžuje,
- chybí vysvětlení důvodu provádění dotazníkového šetření, nebo chybí instrukce, jak dotazník vyplňovat,
- použití technických/odborných nebo naopak slangových výrazů užívaných v daném odvětví,
- zdvojené otázky,
- formulace navádějící k určité odpovědi,
- příliš složité souvětí. Ideálně by měla být otázka formulována jednou větou.

Autor doporučuje minimální části, které by měl dotazník obsahovat:

1. Vstupní informace pro respondenta – to zahrnuje informace o účelu průzkumu, využití získaných informací, ujištění o zachování anonymity, instrukce, jak mají být jednotlivé části dotazníku vyplněny a kam má být vyplněný dotazník odevzdán.
2. Část umožňující vyhodnotit celkovou spokojenost zákazníka.
3. Část hodnotící jednotlivé znaky spokojenosti.
4. Část umožňující segmentaci odpovědí.

Autoři Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 207) doporučují řadit otázky následovně: nejprve úvodní otázky, které by měly být snadné na zodpovězení a vzbudit v respondentovi zájem. Dále lze pokračovat zahřívacími otázkami, které slouží k vybavování z paměti. Na ně pak navazují otázky specifické. Ke konci dotazníku lze zařadit citlivé otázky. *„V této fázi dotazování už má totiž respondent pocit, že by měl dokončit započatou práci, a je ochoten zodpovědět dotazy, které by ho na začátku dotazování vylekaly nebo popudily. Čím víc se blíží konec dotazníku a klesá koncentrace respondenta, tím více by se měla snižovat důležitost dotazů a náročnost odpovědí.“*

Co se dotazníků spokojenosti hostů i zaměstnanců týče, otázky jsou tvořeny tak, aby mezi nimi bylo (v rámci možností) příčinné spojení. Např. budou-li zaměstnanci v práci spokojeni – např. pokojská pečlivě uklidí pokoj a recepční rychle a mile obslouží hosta – budou hosté kladně hodnotit úklid a přátelskost personálu. Výsledky dotazníků pro hosty lze orientačně porovnat s hodnocením na booking.com nebo tripadvisor.cz.

Před samotným „vypuštěním dotazníku do světa“ je vhodné dotazník přezkoumat, nejlépe někým jiným než autory, ale zároveň někým, kdo se v dané problematice orientuje. Ideální je provést zkušební průzkum, to je však spojeno s vyššími náklady. (Nenádál 2004, s. 20).

1.3.2 Typy otázek

V dotaznících či interview lze uplatnit různé druhy otázek. Ty nejdůležitější, nejpoužívanější a také v dalším textu zmíněné jsou vysvětleny na tomto místě.

Kromě základního dělení otázek na uzavřené, polouzavřené a otevřené lze dělit otázky podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 209) do dvou hlavních skupin: nástrojové a výsledkové. Do nástrojových otázek spadají otázky úvodní, filtrační a identifikační. Tyto otázky „slouží k určení podmínek, za jakých budou pokládány a zpracovány otázky věcné. Tomuto okruhu otázek se říká pomocné nebo lépe nástrojové otázky, protože představují nástroj pro sběr, zpracování a analýzu otázek směřujících k výsledkům a doporučením. Věcným otázkám říkáme meritorní, obsahové nebo výsledkové, protože se zabývají jádrem problému. Pomocí nich zjišťujeme od respondentů jejich zkušenosti, znalosti, názory, postoje a motivy, tedy to, co je obsahem výzkumu. Z nich pak vyvozujeme hlavní výsledky a doporučení pro řešení problému zadavatele.“ Do výsledkových otázek řadíme např. nominální, měřítkové, dokreslující a projekční.

- Kontaktní otázka – využívá se při navázání kontaktu s respondentem, uvádí ho do problematiky dotazníku, odstraňuje napětí. Pokud má dotazník více tematických celků, pomocí těchto otázek lze mezi nimi plynule přecházet. Na konci dotazníku slouží naopak k rozloučení s respondentem. Typicky se jedná o poslední otázku, ve které je respondent vyzván k vyjádření svého názoru, ať už k danému tématu nebo k dotazníku samotnému.
- Filtrační otázka – pomocí této otázky lze rozdělit respondenty do různých skupin. Otázkou šetříme čas respondentům a eliminujeme možnost zkreslení výsledků.
- Analytická otázka – zvaná též identifikační, segmentační, třídící, cenzová slouží k dalším analýzám, zejména při zpracování dat.
- Identifikační otázka – zpravidla má podobu demografické otázky, která pak respondenty dělí do určitých (sociálních) skupin.
- Kontrolní otázka – tento typ otázky ověřuje pravdivost určitých odpovědí, a to tak, že v průběhu se dvěma (nebo i více otázkami) jinak formulovanými zeptáme v podstatě na totéž. Ověřují se tak hlavně základní, důležité otázky výzkumných hypotéz. Kontrolní otázka se vkládá na různá místa v dotazníku tak, aby to respondent pokud možno nepostřehl.
- Nominální otázka – slouží ke zjišťování faktů a znalostí dotazovaného. Po respondentovi je vyžadováno jmenovité (slovní) konstatování zkoumaných skutečností.
- Měřítková otázka – pomocí ní lze zjistit postoj, motiv, hodnocení nebo i intenzitu nějakého počínání. Používá se jak kvantitativní stupnice, tak kvalitativní škála.
- Dokreslující otázka – zpřesňuje předchozí dvě skupiny otázek.
- Otázka s kvantitativní stupnicí – zjišťuje frekvenci, interval nějakého počínání.
- Baterie otázek – pokud je v dotazníku několik (podobných) otázek, které mají stejné možnosti odpovědí, lze otázky spojit do jednoho bloku. Otázky

tak zabírají méně místa, opticky je dotazník kratší a jeho vyplnění se zrychlí.

- Otázka s kvalitativní škálou – zjišťuje postoje, mínění, hodnocení. Také Zbořil (1998, s. 65) uvádí, že nejvhodnějším nástrojem pro měření postojů a názorů je škálování. Pomocí škál mohou dotazovaní promítnout svůj postoj na stupnici, která může být vyjádřena buď verbálně, nebo graficky. Často využívaná je tzv. Likertova škála. V tomto případě respondenti vyjadřují stupeň souhlasu nebo nesouhlasu s různými výroky. Původní Likertova škála má pět hodnotících pozic. Odpovědím jsou pak přiděleny numerické hodnoty od 1 do 5. Hodnota 1 znamená naprostý nesouhlas a hodnota 5 naprostý souhlas. Suma hodnot všech odpovědí pak vyjadřuje celkové skóre postoje respondenta.

1.3.3 Metodika vyhodnocování dat

Nyní je uveden přehled o tom, jak postupovat při vyhodnocování dat. Podle Foreta (2012, s. 75) je „základním principem zpracování dat statistická syntéza, agregace, skládání dílčích poznatků do celku.“ Dále také uvádí, že „hodnoty sledovaných vlastností zjišťujeme pomocí znaků (proměnných). Znak je měřícím nástrojem vlastnosti jednotky souboru. V případě techniky dotazování je znakem otázka s předem vymezenými variantami odpovědí.“ Znaky mohou být identifikační a sledované. U identifikačních znaků se jedná o základní sociodemografické parametry jednotky. Sledovanými znaky se zjišťuje předmět výzkumu. Znaky mohou být vyjádřeny nominálně čili slovně a zohledňují kvalitativní hledisko, nebo číselně, čili zohledňují kvantitativní hledisko. Podrobněji lze ještě rozdělit znaky nominální na znaky alternativní a polytomické. Znaky číselné lze dále rozdělit na pořadové a měřitelné. Typickým příkladem alternativního (dichotomického) znaku je otázka na pohlaví – Jste muž, žena? Polytomické (množné) znaky mají více variant. Pořadové (ordinální) znaky „vyjadřují různou, odstupňovanou úroveň hodnot znaku“. Měřitelné (kardinální, intervalové) znaky se získávají přímým měřením či výpočtem. Autor dále uvádí, že toto rozdělení znaků má význam zejména pro statistické účely. U různého typu znaku má smysl počítat různé charakteristiky, např. u nominálních znaků nemá význam počítat průměr nebo medián, postačí pouze modus. Nezjišťuje se ani rozptyl nebo směrodatná odchylka. Modus je, jak uvádí Hendl (2012, s. 100), nejčastěji se v datech vyskytující hodnota.

Kategorizací podle Foreta (2012, s. 78) rozumíme „přesné vymezení variant odpovědí (zjišťovaných hodnot) znaků, se kterými budeme provádět další operace. Někdy kategorizace vyplývá přímo z operacionalizace vlastností, např. pohlaví. Častěji ji volíme podle toho, co nám mají jednotlivé odpovědi přinést v další analýze, jaké operace s jednotlivými kategoriemi budeme dále provádět a jakou technikou je budeme zajišťovat.“ Kategorizace je důležitá zejména u otevřených a polootevřených otázek, kdy se z nejčastěji jmenovaných odpovědí vytvoří příslušné kategorie a zbývající odpovědi se zahrnou do kategorie „jiné“. Dalším krokem je kódování. Kódováním rozumí Foret (2012, s. 80)

„přiřazení určitého (nejčastěji číselného) indexu (kódu) každé variantě znaku, do nichž jsme jej kategorizovali. Hlavním pravidlem je jednoznačnost okódo-
vané varianty. Kódování tedy přispívá k rychlejšímu a přehlednějšímu zpra-
cování a uchování primárních údajů. Zejména se týká nominálních (slovních)
znaků.“ Po kódování následuje třídění. Foret (2012, s. 81) uvádí, že „úkolem tří-
dění je vyjádřit, kolik dotazovaných ze sledovaného souboru má tu či onu hod-
notu (variantu) znaku nebo více znaků. Tříděním prvního stupně je pouhý vý-
čet absolutních či relativních četností v hodnotách (variantách) jednoho znaku.
Tabulka četností je podle Hendla (2012, s. 93) „základní numerické zobrazení,
při kterém se v souboru přítomné hodnoty kvantitativní proměnné setřídí
a pro každou hodnotu se zjistí její absolutní i relativní četnost, dále absolutní
a relativní kumulativní četnost.“ Foret (2012, s. 81) dále pokračuje: „tříděním
druhého stupně zachytíme jednotky, které mají stejné hodnoty již dvou třídě-
ných vlastností (znaků) zároveň.“ Výsledkem třídění druhého stupně je kontin-
genční tabulka, kde je zachyceno rozdělení četností ve vzájemných kombinacích
variant dvou znaků. Kontingenční tabulka vlastně slouží k demonstraci měření
závislosti mezi znaky. Základním krokem je podle Stávkové, Dufka (2014, s. 114)
výpočet teoretických četností. Tento výpočet lze podle výše uvedených autorů
provést podle následujícího vzorce.

$$n'_{ij} = \frac{n_i * n_j}{n}$$

n' - teoretická četnost

i - řádkový index, $i=1...k$

j - sloupcový index, $j=1...l$

Autoři dále pokračují – „Čím více se liší teoretické hodnoty od skutečných čet-
ností, tím více se vztah mezi znaky liší od nezávislosti (závislost je vyšší). Cha-
rakteristika, která informuje o těchto odlišnostech pomocí jednoho čísla, je
čtvercová kontingence χ^2 .“ Autoři opět uvádějí vzorec pro výpočet.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Podle Foreta (2012, s. 86) lze ze čtvercové kontingence vypočítat koeficienty,
„které měří velikost (sílu) vztahu (souvislosti) mezi dvěma nominálními zna-
ky.“ Těmito koeficienty jsou např. Pearsonův koeficient kontingence a Cramerův
koeficient kontingence. Vzorce pro jejich výpočet jsou podle Foreta následující:

Pearsonův koeficient kontingence
$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Cramerův koeficient kontingence
$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(k-1; l-1)}}$$

Podle Foreta (2012, s. 87) koeficienty kontingence pro nominální znaky nabývají hodnoty od 0 do 1. Dále je však nutné upozornit na to, že test χ^2 je spolehlivý pouze při dostatečně velkém souboru. Autoři Mareš, Rabušic (2001) dodávají, že pokud má v tabulce více než 20 % políček hodnotu očekávané četnosti menší než 5 a minimální očekávaná četnost je v některém z případů menší než 1, je výsledek χ^2 testu (testu nezávislosti) nespolehlivý. V takovém případě je vhodné využít Yatesovu korekci a v případě dat malého rozsahu je vhodné použít Fisherův exaktní test. Vzorec pro Yatesovu korekci je podle Zváry (2007) následující:

$$\chi_{\text{Yates}}^2 = \frac{n(|ad - bc| - n/2)^2}{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}$$

Vzorec pro výpočet Fisherova exaktního testu uvádí Pavlík (2015):

$$p_a = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)!(a+c)!(c+d)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

p_a – pravděpodobnost konkrétní tabulky; p-hodnota, která zde hraje roli testovacího kritéria

Foret (2012, s. 89) ještě uvádí, jak získané hodnoty koeficientů interpretovat. Pokud je koeficient menší než 0,3, statistický vztah mezi sledovanými znaky je malý, případně žádný. Pokud je však hodnota koeficientu v rozmezí 0,3 – 0,6, vztah mezi znaky stojí za pozornost, pokud je hodnota větší než 0,6, vztah mezi sledovanými vztahy je statisticky významný. Autor ještě dává tip, že statistické softwary jako je SPSS, STATISTICA a další při vytvoření kontingenční tabulky už rovnou automaticky vypočítají mimo jiné i výše uvedené koeficienty. Jak již bylo uvedeno výše, Pearsonův a Cramerův koeficient měří statistickou sílu vztahu mezi dvěma znaky. Podle Foreta (2012, s. 89) je však nutné zabývat se i statistickou významností. *„Testovacím kritériem tak může být opět např. χ^2 v případě koeficientů kontingence (...). Nejprve si zvolíme hladinu významnosti, což není nic jiného než pravděpodobnost toho, že uvedený statistický vztah vznikl náhodně, neboli že mezi oběma znaky (jevy) není žádný statistický vztah. Hladiny významnosti u sociálně-ekonomických jevů obvykle volíme pětiprocentní ($p=0,05$). Pokud je hodnota vypočteného empirického koeficientu vyšší nebo alespoň rovna hodnotě testovacího kritéria na zvolené hladině významnosti, potom považujeme zjištěný vztah za prokázaný na zvolené hladině významnosti. V opačném případě označujeme tento vztah za statisticky neprokázaný.“*

Hendel (2012, s. 182) přitom uvádí, jak se hypotézy stanovují. Formuluje se hypotéza nulová (značí se H_0) a hypotéza alternativní (značí se H_1). *„Nulová hypotéza je tvrzení, které obvykle deklaruje „žádný rozdíl“ (tj. jakýkoliv nalezený rozdíl lez přičíst přirozené variabilitě dat). To je hypotéza, kterou by výzkumník rád spíše zamítl. Alternativní hypotéza znamená situaci, kdy nulová hypotéza neplatí. Obvykle se vyjadřuje jako „existence difference“ mezi skupinami*

nebo „existence závislosti“ mezi proměnnými. Nemusí jít o přesný logický opak nulové hypotézy, protože někdy máme důvod pracovat s tzv. jednostrannou alternativní hypotézou (...). Dokud nedokážeme opak, předpokládá se, že platí nulová hypotéza.“

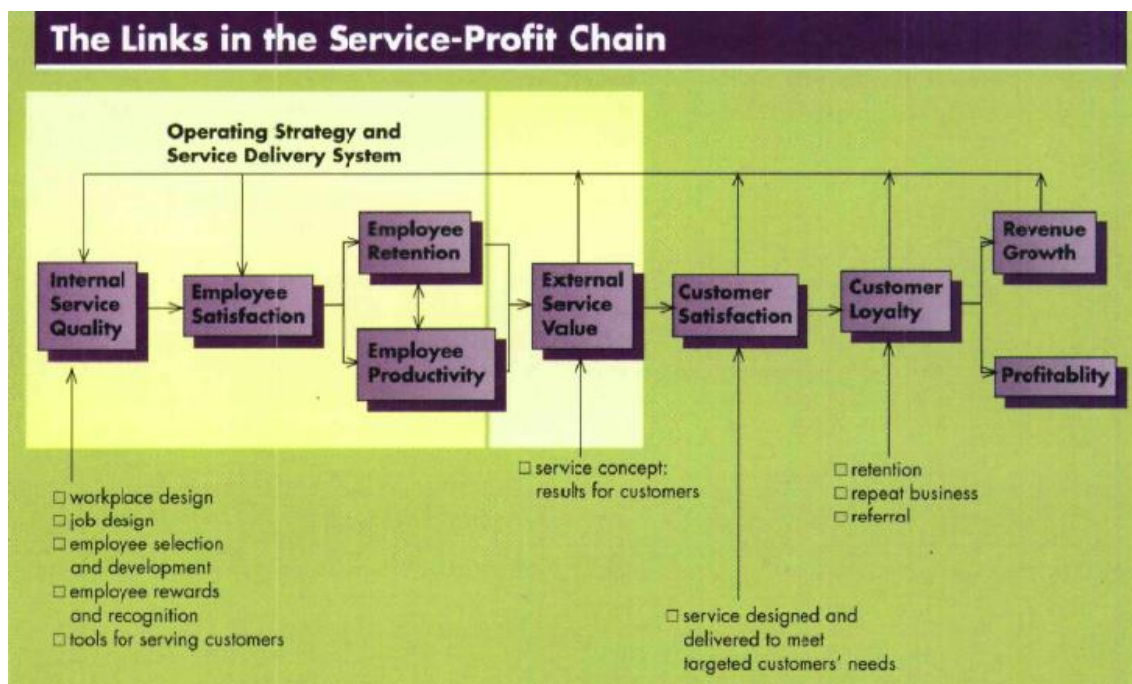
Pomocí statistického programu Gretl lze odhadnout model celkové spokojenosti hostů pro jednotlivé hotely. V tomto případě tak lze učinit pouze pro hosty, neboť dat ze zaměstnaneckých dotazníků je málo. Dle Bila, Němce a Pospíše (2009, s. 22) se model odhaduje metodou nejmenších čtverců, relevantnost parametrů je vyhodnocena podle udávaných p-hodnot. Je-li p-hodnota menší než 0,05, parametr je statisticky významný. Pokud je některý z parametrů modelu statisticky nevýznamný, provede se nový odhad modelu bez tohoto parametru. Jak moc se model podařilo vysvětlit, udává koeficient determinace, a zda je model statisticky významný, určuje F-test a jeho p-hodnota.

2 Literární rešerše

V této kapitole jsou definovány a popsány důležité pojmy.

2.1 Service-Profit Chain

Podle autorů Hesketta, Jonese a kol. (1994, s. 164) Service-Profit Chain stanovuje vztah mezi ziskovostí, zákaznickou loajalitou a produktivitou. Posloupnost jednotlivých článků řetězce je pak následující: profit a růst je stimulován primárně zákaznickou loajalitou. Loajalita je přímým výsledkem zákaznické spokojenosti. Spokojenost je do značné míry ovlivněna hodnotou služeb poskytovaných zákazníkům. Hodnota je tvořena spokojenými, loajálními a produktivními zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců je výsledkem podpory a politiky zaměstnavatele. Celý řetězec by podle výše uvedených autorů v grafickém znázornění vypadal následovně.



Obr. 1 Články v Service-Profit Chain
Zdroj: Hesketta, Jonese a kol., 1994, s. 166

Něco podobného publikoval o dvacet let později i Nenadál (2004, s. 61): „je už v celku známou zkušeností, že právě spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, loajálnější a předávají větší hodnotu ve formě své trvale se zvyšující znalostní vybavenosti.“

Pro svou teorii uvádí Hesketta, Jones a kol. (1994, s. 164) několik názorných příkladů. Např. loajální zákazník pizzerie, který si bude pizzu kupovat celý

život v té samé restauraci, má pro tento podnik cenu 8 000 USD. Všeobecně známým faktem je také skutečnost, že udržet si stálého zákazníka je pro podnik daleko levnější varianta, než se snažit získat nového zákazníka. Tento fakt potvrzuje i František Brož (m-journal.cz, 2008), který uvádí, že „*udržet si stávajícího zákazníka je až sedmkrát levnější, než získat zákazníka nového.*“ Což mimochodem bývá důvodem pro zavedení věrnostních programů.

Také Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 405) píše, že „*zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi ní a zaměstnanci.*“ Péči o zaměstnance jim dává vedení společnosti najevo, že jsou pro ně důležití. Naopak pokud vedení ignoruje stížnosti zaměstnanců, je toto jednání demotivující, a to dokonce i pokud jsou zavedeny vysoké hmotné odměny.

2.2 Služby

Služby jsou na rozdíl od produktu značně specifické, toto specifikum je dáno jejich vlastností. Jak uvádí Kozel a kol. (2006, s. 238), služby jsou nehmotné (nehmatatelné), neoddělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Nehmatatelnost služeb ztěžuje jejich důvěryhodnost, nelze si je dopředu vyzkoušet ve smyslu vzorku, proto jsou v sektoru služeb extrémně důležité reference, které alespoň trochu mohou neznalým přiblížit, co (ne)očekávat. Co se formy prezentace týče, je téměř nutné využívat fotografie či dokonce videa. Jistým zmírněním neznámého může být model franchisy, kdy se předpokládá, že podniky stejné značky budou vykazovat i stejnou kvalitu při poskytování služeb. V oblasti hotelnictví tak lze při cestách využívat hotely určité sítě hotelů, např. Ibis, Holliday Inn, Best Western a mnohé další.

Při výkonu služby dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Minimálně poskytovatel, někdy i zákazník, se tak stává součástí služby, a to představuje neoddělitelnost služeb. Proměnlivost je charakterizována tím, že služby zkrátka nelze standardizovat, služby poskytují lidé, a jak je známo, ti mají své lepší a horší dny. Typickým příkladem je stříhání u kadeřnice, desetkrát s její prací můžeme být spokojeni a po jedenácté ji „ulítne ruka“ a místo vlasů po ramena máme mikádo. Což pro některé náročnější zákaznice může být důvodem pro trvalou změnu kadeřnice. Pomíjivost představuje fakt, že služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně, nelze je skladovat.

2.2.1 Kvalita služeb

Vašítková (2008, s. 196) uvádí, že „*kvalita služby podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují.*“ Samozřejmě je i kvalita služby jednou z možností konkurenční výhody. Podle autorky lze kvalitu služeb posuzovat ze dvou pohledů:

- Technické kvality – čili výsledek služby, jsou to relativně měřitelné prvky, např. čistota oděvů z čistírny.
- Funkční kvalita – to, jakým způsobem byla služba poskytnuta. Zde se jedná o více subjektivní vnímání. Funkční kvalitu ovlivňuje prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců atd.

Důležitá je i zmínka o tom, že vnímání stejné služby u stejného zákazníka může být v různém časovém období jiné. Autorka dále přináší přehled toho, podle čeho zákazníci většinou hodnotí kvalitu služby:

- *„Hmotné prvky – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu.*
- *Spolehlivost – přesnost výkonu služby, naplnění užítku spojeného s poskytnutím služby.*
- *Schopnost reakce – schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, snaha.*
- *Jistota – schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost.*
- *Empatie, pochopení – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace.“*

Podle autorky lze průzkum kvality služeb provádět pomocí dotazování nebo analýzou stížností. S průzkumem kvality služeb souvisí také studie vnímání hodnoty zákazníkem (viz podkap. 2.4.4). Nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality je však metoda SERQUAL. Metoda je založena na srovnání očekávání kvality služby a zkušeností se službou. K tomuto srovnání se využívají dotazníky s hodnocením jednotlivých prvků. Další metodou pro zjištění kvality služeb může být technika kritických případů, kdy zákazníci v pohovoru s tazateli vypráví svůj zážitek při poskytování služby, který jim obzvláště utkvěl v paměti. Tyto popsání situace jsou pak analyzovány. Poslední metodou je mystery shopping, autorka jej označuje za fingovaný nákup. Při této metodě nákup provádí pověřené osoby, které hodnotí chování prodejců, jejich odbornost, vzhled a průběh vykonání služby. Kromě hodnocení prodejců se hodnotí i vzhled a čistota provozny.

Křížek, Neufus (2011, s. 152) uvádí, že podle Světové organizace cestovního ruchu představuje kvalita v cestovním ruchu *„uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygiena, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb a harmonie s lidským a přírodním prostředím.“* Autoři dále zmiňují, že aby mohly být poskytovány kvalitní služby, je nezbytné znát své zákazníky. Podle analýzy systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví, kterou provedla společnost KPMG (2010, s. 6), jsou faktory ovlivňující kvalitu služeb v cestovním ruchu následující:

- *„Interní:*
 - *Vize, strategie a politiky hotelových organizací založené na současných a budoucích potřebách a očekáváních zákazníků a dalších zainteresovaných stran.*
 - *Kompetence a odborná způsobilost pracovníků oblasti hotelnictví dosahovaná prostřednictvím strukturovaného vzdělávání, získaná praxe.*
 - *Navrhování a řízení klíčových a dalších procesů poskytování služeb, včetně uplatňování specifických standardů z oblasti hotelnictví.*
 - *Systém a úroveň řízení rizik v podniku.*
 - *Rozvoj materiálně technických předpokladů a řízení technologií pro poskytování služeb v oblasti hotelnictví.*
 - *Řízení poznatků a informací z monitorování a měření spokojenosti zákazníků a ekonomické výkonnosti, analýzy a identifikování potřeb a očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran.*
 - *Inovace, nové poznatky a zlepšování od operačních kroků až ke strategiím.*
- *Externí:*
 - *Legislativní prostředí a vynutitelnost práva v celé společnosti a v oblasti hotelnictví.*
 - *Oborová organizovanost, konkurence, podpora veřejného sektoru, institucionální zabezpečení, atraktivnost regionu/destinace.“*

Ve studii (a v podstatě to samé uvádí i Křížek a Neufus 2011, s. 155) je dále zmíněno, jaké mezinárodní systémy kvality se v oblasti cestovního ruchu využívají. Jedná se o všeobecně uplatnitelné ISO normy:

- *„ISO 9000:2005 – Systém managementu kvality – Základní principy a slovník. Uvádí zásady a základy managementu kvality, popisuje, čeho se tato řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití v organizaci.*
- *ISO 9001:2008 – Systém managementu kvality – Požadavky. Uvádí požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy.*
- *ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Poskytuje návod pro zavedení systému managementu kvality, který překračuje požadavky ISO 9001 a umožňuje organizaci účinně plnit a předvídat očekávání zákazníků.*

- *ISO 19011:2002 – poskytuje návod pro plánování a provádění auditů kvality.*“

Příčemž normy 9000 vychází z osmi zásad managementu kvality:

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémově orientovaný přístup k řízení
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy,

Podle výše zmíněné studie je norma 9001 „*souhrnem požadavků na řízení organizace s důrazem na procesní řízení, kvalitu produktu a spokojenost zákazníka a neustálé zlepšování. Na procesy lze aplikovat metodiku “PDCA” - Plan-Do-Check-Act (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej).*“ Křížek, Neufus (2011, s. 156) k tomu ještě dodávají, že v organizaci musí být identifikovány všechny relevantní procesy, které jsou pak sledovány, měřeny a dále zlepšovány. Největší důraz je kladen na procesy s přímou vazbou na zákazníka. K tomu všemu musí být zpracována dokumentace. Do procesu řízení kvality musí být zapojena celá organizace. Vedení se musí angažovat, stanovit cíle, které povedou ke spokojenosti zákazníka. V návaznosti na to musí být optimálně alokovány zdroje, samozřejmě je vhodný výběr zaměstnanců, jejich vzdělání a výcvik. Pečlivě musí být vybírání také dodavatelé. Podnik se musí průběžně snažit získat informace o spokojenosti zákazníků a celý systém managementu kvality musí být neustále zlepšován.

Podle studie KPMG (2010, s. 12) ISO 9004 vychází z filozofie TQM (Total Quality Management). V Evropě je aplikován model EFQM, který „*umožňuje komplexní posouzení procesů a činností organizace prostřednictvím 9 hlavních kritérií, která jsou dále členěna na řadu dílčích kritérií. Každému z hlavních kritérií je v modelu přiřazena rozdílná váha. Maximálně lze získat celkem 1000 bodů rozdělených dle vah jednotlivých kritérií. Tato metoda umožňuje výrazně zlepšit sebehodnocení, identifikaci slabých a silných oblastí a srovnání se s ostatními společnostmi.*“ Podle Křížka, Neufuse (2011, s. 158) je základem modelu EFQM osm koncepcí excelence:

1. Orientace na výsledky
2. Zaměření na zákazníka
3. Vedení a stabilita cílů
4. Řízení na základě procesů a faktů
5. Zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj
6. Trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování

7. Rozvoj partnerských vztahů

8. Sociální odpovědnost

Stejní autoři uvádějí také oněch devět oblastí, které se v modelu hodnotí. Jsou jimi: vedení; strategie; pracovníci; partnerství a zdroje; procesy, produkty a služby; zákazníci výsledky; pracovníci výsledky; společnost výsledky a klíčové výsledky.

Ve studii je dále řečeno, že „*modely ISO 9001 a ISO 9004 vytvářejí metodický a manažerský základ pro implementaci dalších standardů, a sice: Environmentální management - ISO 14000, Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - OHSAS 18000 a Management společenské odpovědnosti - SA 8000.*

Dalším používaným mezinárodním systémem kvality je HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Na webových stránkách společnosti UniConsulting (2015) se lze dočíst, že „*systém HACCP udává, jaké prostředky a postupy jsou nezbytné k tomu, aby se předcházelo nebezpečím, která ohrožují zdraví konzumenta ještě předtím, než se mohou projevit. Pro zavádění systému HACCP byl formulován postup, který zahrnuje 7 základních principů:*

- *provedení analýzy nebezpečí,*
- *stanovení kritických bodů,*
- *stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech,*
- *vymezení systému sledování v kritických bodech,*
- *stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod,*
- *zavedení ověřovacích postupů,*
- *zavedení evidence a dokumentace.“*

Podle současné legislativy musí být systém kritických bodů zaveden ve všech provozovnách potravinářských podniků, a to jak u výrobců, tak i prodejců potravin a taktéž v gastroprovozech.

Posledním jakýmsi systémem kvality je Hotelstars Union, díky němuž se v členských státech jednotně klasifikují hotely. Na základě pevně daných pravidel týkající se vybavení hotelu, poskytovaných služeb atd. jsou hotelům přidělovány hvězdičky.

2.3 Zaměstnanci

„*Na chování personálu závisí budování image provozovny (...)*“, uvádí Indrová, Houška, Petrů (2011, s. 28). Proto bude tato podkapitola věnována pojmům souvisejícím se zázemím zaměstnanců, jejich motivací k práci, spokojeností, podnikovým klimatem atd. Dále je definováno, jak lze tyto, často velmi subjektivní parametry, měřit.

2.3.1 Pracovní výkon

V textu je často zmiňován pracovní výkon. Co přesně si ale pod tímto pojmem představit?

Lenka Svobodová (iPodnikatel.cz, 2011) ve svém článku upozorňuje na rozdíl mezi pracovním výkonem a výkonností. *„Pracovní výkon je výsledkem technicko-ekonomických a osobnostních předpokladů a týká se hodnocení práce, termín výkonnost zahrnuje spíše hodnocení pracovníka. Výkonnost člověka, tj. schopnost plnit určitý pracovní výkon, je u různých jedinců rozlišná a mění se i u téhož jedince (např. vlivem únavy, nemoci, zácviku, motivace aj.).“* Vzhledem k tomu, že jiní autoři „výkon“ a „výkonnost“ nerozlišují, budeme to nadále považovat za synonyma.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 406) uvádí, že: *„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“* Stejní autoři také uvádějí, že k práci může stimulovat i celková image organizace podle toho, jak je v celé společnosti vnímána. Je-li vnímána jako prestižní, ochota pracovat roste, v opačném případě zase klesá. Autoři dále uvádějí, že vliv na pracovní výkon mají i makroekonomické faktory, kdy např. při očekávání ekonomického růstu roste i ochota pracovat, naopak při stagnaci nebo recesi je zaměstnanec demotivován. Zrovna tak jsou pro pracovní výkon důležité i rodinné vztahy a prostředí.

2.3.2 Podnikové klima

Cejthamer s Dědinou (2005, s. 269) přiznávají, že definovat podnikové klima je velmi těžké, ale každý ho jasně vnímá. Neboť podnikové klima *„se týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“* Podnikové klima je třeba odlišit od podnikové kultury. *„Podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, ale podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí zaměstnanci.“* Autoři dále uvádějí, že *„podnikové klima je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí.“* Podnikové klima zaměstnanci vnímají, má vliv na jejich chování a lze ho popsat charakteristickými rysy dané firmy.

Výše zmínění autoři uvádí také vlastnosti zdravého podnikového prostředí, jsou jimi např.:

- *„integrace osobních a organizačních (firemních) cílů,*
- *organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technologického systému,*
- *demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,*
- *spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,*
- *vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,*
- *otevřená diskuze o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,*

- *manažerské chování a řídicí styl odpovídají konkrétním pracovním situacím,*
- *uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,*
- *respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,*
- *rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,*
- *zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,*
- *příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,*
- *identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.“*

Důležité je také upozornění autorů, že příznivé podnikové klima ještě nezaručuje zvýšení efektivity práce. Bez něj však nelze dosáhnout optimálního výkonu.

2.3.3 Angažovanost

Podle Libora Stodoly (ProByznys.info, 2012) hraje významnou roli při tvorbě podnikového klimatu angažovanost zaměstnanců. Podle něj lze angažovanost popsat jako „*zájem zaměstnanců o svoji práci, svůj rozvoj, aktivní zapojení do hledání řešení či šíření dobrého jména společnosti.*“ Stodola dále uvádí, že právě budování pozitivního firemního klimatu a zvyšování angažovanosti pracovníků může být nejlevnějším způsobem, jak zlepšit finanční výsledky firmy.

Seijts a Crim (2006, s. 3) přichází ve svém článku s 10 radami, jak mohou vedoucí pracovníci zvýšit angažovanost ostatních pracovníků. Díky originálnímu znění lze tyto rady označovat jako 10 C.

- 1.** Spojovat (Connect) – vedoucí a podřízení by měli mít spolu dobré vztahy. Užitečné je například, když se ředitelé velkých společností jednou za čas vydají mezi řadové zaměstnance, diskutují s nimi atd. Zaměstnanci pak mají pocit, že se o ně někdo opravdu zajímá.
- 2.** Kariérní postup (Career) – většina lidí chce v práci zkoušet i něco nového, náročnějšího a mít možnost kariérního postupu. Toto by jim měli jejich nadřízení umožnit. Zároveň je však důležité najít správný poměr v náročnosti úkolů, aby to pak nevedlo ke stresu, frustraci atd.
- 3.** Mít jasno (Clarity) – vedoucí musí spolupracovníkům jasně sdělit, případně vysvětlit, vizi podniku, cíle oddělení nebo týmu. Pracovníci by měli také pochopit, proč jsou tyto cíle pro organizaci důležité a jak jich lze nejlépe dosáhnout.
- 4.** Sdělovat (Convey) – lídři si se zaměstnanci musí vyjasnit svá očekávání ohledně jejich pracovního výkonu. Svým podřízeným by měli poskytovat zpětnou vazbu týkající se jejich práce pro společnost.
- 5.** Chválit (Congratulate) – podle průzkumů zaměstnanci uvádějí, že pokud splní úkol pod očekávání vedoucích, negativní zpětná vazba se dostaví okamžitě. Je-li úkol splněn dobře, pochvala či uznání se dostaví zřídka, a to je chyba.

6. Podílet se (Contribute) – vedoucí by měli ukázat zaměstnancům, jak se svými pracovními výkony podílí na úspěchu celé společnosti.
7. Řídit (Control) – je důležité, aby vedoucí dokázali rozpoznat potřeby jak zaměstnanců, tak i celé organizace. Na tyto potřeby je také třeba flexibilně zareagovat. Angažovanost zaměstnanců se zvyšuje, pokud mají možnost podílet se na rozhodování, obzvlášť ve věcech, které se jich přímo dotýkají. Takový přístup pak snižuje stres a přispívá k budování důvěry a kultury.
8. Spolupracovat (Collaborate) – průzkumy ukazují, že pokud zaměstnanci pracují v týmu, navzájem si věří a spolupracují, je jejich výkon lepší než součet výkonů jedinců či týmů, kde dobré vztahy nepanují. Dobří vedoucí jsou zároveň i tvůrci týmů, vytváří prostředí pro růst důvěry a spolupráce.
9. Důvěryhodnost (Credibility) – vedoucí pracovníci by se měli snažit udržovat dobrou pověst firmy a ctít etické standardy. Lidé chtějí být pyšní na své zaměstnání, výkony a organizaci. Dobrým příkladem může být např. společnost West Jet Airlines, kde 85 % zaměstnanců vlastní akcie této společnosti, neboť jí natolik důvěřují, že do ní investují vlastní peníze.
10. Vytvářet důvěru (Confidence) – dobří vedoucí jdou sami příkladem, a to jak ve věci výkonu, tak i etiky.

Měření angažovanosti

Stodola (ProByznys.info, 2012) ve svém článku uvádí, že angažovanost lze měřit díky průzkumům s přesně cílenými otázkami. Po vyhodnocení průzkumu pak lze rozdělit zaměstnance do 4 skupin s předpokládaným způsobem chování, viz tabulka níže. Dále však uvádí, že provádět pouze průzkumy nestačí. Je potřeba sledovat i míru fluktuace, absence či nemocnosti. Tyto ukazatele by měly výsledky průzkumu potvrdit. Je logické, že vyšší podíl angažovaných zaměstnanců bude snižovat míru fluktuace a vyšší podíl rezignovaných zaměstnanců bude míru fluktuace naopak zvyšovat.

Autor článku dále upozorňuje na to, že každý zaměstnanec má určitou křivku angažovanosti, kdy se jeho míra angažovanosti mění – z angažovaného zaměstnance se může stát i zaměstnanec rezignovaný. Úkolem personalistů a manažerů by mělo být vývoj této křivky zpomalit, nebo obrátit. Stodola ale upozorňuje, že vrátit rezignované zaměstnance zpět do skupiny angažovaných je velice náročné a ve většině případů se to ani nepovede.

Martin Hájek (vedeme.cz, 2012) ve svém článku uvádí, že podle mezinárodního průzkumu mezi zaměstnanci je opravdu angažovaných 20 % zaměstnanců, 40 % se téměř vůbec neangažuje a 40 % je indiferentních. Důvodem neangažovanosti většiny zaměstnanců je slabé vedení lidí. Podle průzkumu, který Martin Hájek popisuje, se:

- „38 % manažerů opravdově zajímá o blaho zaměstnanců,
- 38 % vyšších manažerů komunikuje otevřeně a upřímně,
- 44 % vyšších manažerů usiluje o to být svým lidem k dispozici,

- 40 % vyšších manažerů zdůvodňuje svá rozhodnutí,
- 49 % vyšších manažerů dělá věci, které jsou konzistentní s hodnotami pracovníků.“

Tab. 1 Dělení (ne)angažovaných zaměstnanců

| Angažovaní | Opoziční |
|---|---|
| Mají rádi svojí práci více než ostatní. Své povinnosti vnímají jako výzvu. Systém odměňování považují za spravedlivý a motivující. Znovu by přijali místo ve společnosti. Doporučili by produkty společnosti svým známým. | Stále vnímají své povinnosti jako výzvu. Doporučili by produkty společnosti svým známým, ale nedoporučili by zde pracovat. Zvažují odchod ze společnosti. Jsou méně nespokojeni s odměňováním než „spolupracující“. |
| Spolupracující | Rezignovaní |
| Mají rádi svoji práci, ale mají výhrady vůči odměňování a nevnímají ho jako spravedlivé. Mají výhrady vůči způsobu povyšování ve společnosti. Práce jim přináší seberealizaci a znovu by přijali místo ve společnosti. | Všichni plánují opustit společnost v následujícím roce. Odměňování vnímají jako nespravedlivé a demotivující. Povyšování vnímají jako nespravedlivé. Práce jim neposkytuje seberealizaci. Nedoporučili by zaměstnání ve společnosti ostatním. |

Zdroj: Libor Stodola, ProByznys.info, 2012

2.3.4 Motivace

S angažovaností je úzce spojená motivace. Motiv pracovního výkonu je podle Bendrové, Nového a kol. (2007, s. 76) těsně spjat se dvěma specifickými tendencemi člověka, a sice tendencí **dosáhnout úspěchu** a opačnou tendencí **vyhnout se neúspěchu**. Logicky pak jedinci s převažující tendencí „dosáhnout úspěchu“ jsou v práci aktivnější, kdežto u tendence „vyhnout se neúspěchu“ jsou spíše pasivní.

Stejní autoři (s. 383) také uvádějí možné motivy k práci, jsou jimi např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace, peníze, potřeba jistoty a jiné.

Výše uvedené motivy vychází spíše z člověka samého, jak ale může zaměstnavatel (vedoucí) motivovat zaměstnance? Na to odpovídá ve svém článku Daniel Morávek (Podnikatel.cz, 2013). Podle něj je základním předpokladem „*fyzická a psychická zdatnost k dané profesi. Práce zároveň nesmí být příliš moc a zaměstnanec musí mít ze svého pohledu ideální podmínky pro její výkon. Pracovní činnost by měla být pravidelně proložena různými doplňkovými aktivitami. Aby zaměstnanec odváděl pro firmu to nejlepší, nesmí ztratit motivaci a mít pocit, že je úspěšný a doceněný.*“ Dále také uvádí, že naprosto klíčový prvek je vedoucí (manažer). To je ostatně všeobecně známá věc, kterou ve svém

článku potvrzuje např. i Jitka Tejnorová (DMC management consulting, 2010). Kromě pochvaly zmiňuje dále Morávek (Podnikatel.cz, 2013) finanční odměny, interní soutěže. Vhodné je také pravidelné setkávání vedení společnosti se zaměstnanci, kde se zrekapituluje uplynulé období a představí plány do budoucna. Mělo by se však jednat spíše o společenské setkání než nějaké formální prezentace. Dále neškodí teambuildingové akce, které nemusí být pouze formou sportovních aktivit, ale např. i charitativní akce. Vhodným nástrojem je pro nováčky tzv. pracovní kolečko, při kterém se noví zaměstnanci snadno seznámí s ostatními a dobře poznají chod podniku.

Jitka Tejnorová (DMC management consulting, 2010) upozorňuje na to, že „široká nabídka benefitů není zárukou spokojenosti“ a že „benefity zaměstnance motivují pouze krátkodobě – záhy je začnou brát jako standard.“ Autorka jako klíčové motivační faktory pro zaměstnance označuje „zájem a zpětnou vazbu, podporu a nadšení, důvěru v manažera a celou společnost, úspěch a možnost růstu, kvalitu pracovních vztahů a jednoznačnou odpovědnost.“ Pokud chce firma využívat benefitů, je potřeba je vhodně nastavit. Jiné se hodí pro vedoucí pozice a jiné pro řadové zaměstnance. Autorka dále upozorňuje i na funkci platu. „Základní plat není za docházku“. V dnešní době si mnoho zaměstnanců myslí, že odměny dostávají za kvalitně odvedenou práci, to by však mělo být zcela normální – plnit své povinnosti a pracovat kvalitně. I toto je úkol pro manažery – vysvětlit svým podřízeným, za co jsou placeni a za co odměňováni. Je třeba nezapomínat i na to, že vyplácení stejných odměn všem není motivující. Co se platu týče, doplňuje ještě Křížek a Neufus (2011, s. 109), že „zvýšení nadstavbové složky mzdy na základě jasně daných výkonových parametrů má efekt nejen na straně zaměstnance, ale i hotelu v podobě lepších výsledků na straně výnosů, anebo spokojenosti hosta.“

Samozřejmostí je, že hmotné odměny musí být rozdělovány spravedlivě. V článku Daniela Morávka (Podnikatel.cz, 2013) zaznívá i zajímavá alternativa, jak motivovat zaměstnance – např. nechat zaměstnance vybrat si pracovní pomůcky a nástroje. V konkrétním případě této diplomové práce by to např. znamenalo nechat pokojské vybrat si čisticí prostředky, které jsou dle jejich názoru opravdu účinné a usnadní jim práci.

Bělohávek (2010, s. 21) řadí mezi motivační nástroje také kritiku, která by měla být adresná a „zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka a měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem“. Kritiku je možné doplnit i nějakým postihem, např. snížením prémie, přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště atd. Jako další vhodný motivační nástroj uvádí zadávání vhodných úkolů, čímž nejen zaměstnance motivujeme, ale zároveň i rozvíjíme jejich schopnosti.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 398) upozorňují na to, že „stejně chování může být u různých lidí vyvoláváno různými motivy. A stejná motivace může vyústit do různého chování.“ Z toho tedy plyne, že vztah mezi motivací a chováním je pouze pravděpodobnostní, nikoliv kauzální.

Podle Yerkes-Dodsonova zákona, Nakonečný (1992, s. 110), „je dobrý výkon spojen s optimální úrovní motivace. Příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň

motivace nepřináší dobrý výkon.“ To ostatně potvrzuje i Svobodová (iPodnikatel.cz, 2011): *„Příliš silná motivace však také není vhodná, protože s sebou přináší vysokou míru psychického napětí a vede k zúžení pozornosti, čímž dochází ke snížení výkonu. Přesáhne-li motivace určitou mez, výkon se paradoxně sníží. K optimálnímu výkonu je tedy nutná přiměřená motivace. Zároveň však platí, že pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a vědomostí.“*

Měření motivace

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 397) uvádějí, že měření motivace je velice obtížné, neboť si člověk svoji motivaci v celé její komplexnosti neuvědomuje. Nejlepší technikou pro poznání motivace je pozorování, za daných podmínek však není možné, aby bylo u zkoumaných subjektů provedeno. Bohužel ani další doporučená technika, a sice analýza účinnosti stimulačních prostředků, nemůže být aplikována. Autoři však připouští i použití dotazníků, v tom případě je vhodné, aby se dotazník týkal konkrétních opatření.

2.3.5 Spokojenost zaměstnanců

Jak uvádí Nenadál (2004, s. 59): *„klíč k prosperitě našich podniků lze nalézt zejména v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi a především v postupném, ale trvalém uspokojování jejich potřeb.“* Autor (2004, s. 62) také uvádí dvě možné definice spokojenosti zaměstnanců:

1. *„Definice dle EFQM: Souhrn pocitů zaměstnance/vedoucího zaměstnance odvozený z rozdílu mezi jeho požadavky a očekáváním vyplývajícím z plnění jeho pracovních úkolů v organizaci a vnímanou realitou.“*
2. *„Definice dle ISO 9000: Zaměstnancem vnímaná úroveň, s jakou organizace naplňuje jeho požadavky a očekávání spojená s jeho působením (příp. s plněním jeho pracovních úkolů).“*

Na pojem spokojenost zaměstnanců lze podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 392) pohlížet z více úhlů pohledu:

- *„Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky organizace a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará.*
- *Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.*
- *Může však také jít i o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – „mně to stačí, není třeba se více namáhat.“*

Podle výše zmíněných autorů se tyto interpretace promítají do výkonu práce zcela odlišně. *„V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze*

chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.“ Autoři uvádějí s ohledem na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace, že spokojenost s vnějšími podmínkami vlastně nepocítujeme, pokud je vše v pořádku, neboť vyhovující vnější faktory považujeme za samozřejmost. Čili nás to k práci nějak zvláště nemotivuje. Ve chvíli, kdy se nám vnější podmínky nezdají, pocítujeme nespokojenost. I tak ale autoři přiznávají, že *„dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímou stimulují motivaci k práci“*. Autoři také doplňují, že pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost tam, kde práce sama o sobě pracovníky neuspokojuje.

Měření spokojenosti

Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 395) uvádějí, že *„v případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné.“* I Nenadál (2004, s. 65) považuje v tomto případě za nejvhodnější dotazníkové šetření případně doplněné o hloubkové interview. Podle Susan Heathfield (about.com, 2014) je důležité, aby průzkum prováděli lidé, kteří tomu rozumí, vědí, jaké otázky mají klást, a hlavně dotazovaným zdůrazní, že jejich odpovědi jsou důvěrné, ale sesbíraná data budou použita pro zlepšení pracovního prostředí. Dále se zmiňuje o tom, že by se rozhovory měly provádět přímo na pracovišti, neboť pokud bychom zaměstnance pozvali někam jinam, vysíláme tím informaci, že není „bezpečné“ bavit se o jejich spokojenosti přímo na pracovišti. A přesně to nechceme.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 395) uvádí, že při dotazování se nesleduje pouze (ne)spokojenost, ale měří se také subjektivní význam jednotlivých faktorů ovlivňujících (ne)spokojenost. *„Při zpracování výsledků se porovnávají škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Z tohoto porovnání se identifikují významné faktory a u nich má vyhraněná spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam.“* Tedy *„celková spokojenost nebo nespokojenost člověka není aritmetickým součtem jeho spokojenosti s dílčími skutečnostmi (ani rozdílem nespokojenosti). Dostává výslednou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité“* (2007, s. 39).

Daniela Pauknerová a kol. (2006, s. 182) uvádí jako běžnou metodu měření spokojenosti Job Description Index (JDI). Tato metoda *„se zaměřuje na pět základních aspektů:*

- *Mzda* – ve většině případů způsobuje spíše nespokojenost než spokojenost. Často než samotná výše mzdy je spíše určující poměr mezd mezi spolupracovníky.
- *Možnost postupu*.
- *Nadřazení* – chování vedoucího pracovníka je velmi důležitým a výrazným aspektem spokojenosti. Vliv má zejména styl řízení, (ne)spravedlivé jednání, důslednost, rozhodnost atd.

- *Práce samotná* – její obsah a charakter. Autoři uvádějí, že spokojení jsou zaměstnanci spíše v tvůrčích profesích nebo profesích, kde je prostor pro seberealizaci, dobrým příkladem jsou manažerské pozice. Naopak nespokojení bývají často pracovníci vykonávající monotónní práci. V tomto případě bývají pracovníci uspokojováni prostřednictvím jiných aspektů.
- *Spolupracovníci* – jsou opět velmi významným aspektem, obzvláště pro ženy. Navíc mezi spolupracovníky vznikají často i neformální mezilidské vztahy.

Bedrnová a Velehradský (1987, s. 99) doplnili výše zmíněné aspekty ještě o:

- organizaci práce,
- fyzické podmínky práce,
- sociální péči o zaměstnance.

Nenadál (2004, s. 63) uvádí již mimo metodu JDI ještě další znaky spokojenosti zaměstnanců, jimiž jsou: „*pracovní prostředí, bezpečnost práce, informovanost, zaměstnanecká jistota (záruka trvalého zaměstnání a jistota finančního zajištění), komunikace, motivace, možnost samostatného rozhodování a samokontroly.*“

Bedrnová a Velehradský (1987, s. 99) dodávají, že objektivně lze hodnotit pracovní spokojenost podle nízké fluktuace zaměstnanců.¹ Příčiny fluktuace může organizace v mnoha případech samozřejmě ovlivnit. Avšak zjištění těchto příčin je často problematické, neboť zaměstnanci většinou uvádějí jiné příčiny odchodu z podniku, než jsou ty opravdové.

Poměrně překvapivý se může zdát závěr Daniely Pauknerové a kol. (2006, s. 185), že nadměrná spokojenost může být spíše škodlivá a ideálním stavem je mírná, tzv. **zdravá nespokojenost**, neboť tato zdravá nespokojenost je hnačím motorem objektivně potřebných změn. Tyto změny se však nemají týkat pouze pracovního prostředí, nýbrž i samotného pracovníka.

2.3.6 Trénink zaměstnanců

Pracovní výkon i spokojenost může zvýšit vhodný trénink zaměstnanců, jejich školení atd. Krátce se tématem tréninku zaměstnanců zabývá tato kapitola.

Křížek, Neufus (2011, s. 109) zdůrazňují, že „*bez pravidelného tréninku zaměstnanců prakticky nelze udržet jednotnou linii a úroveň standardu kvality služeb, nemluvě o potřebě její stoupající tendence.*“ Stejní autoři popisují, jak by takový trénink měl vypadat. Ještě před sestavením plánu tréninku je vhodné promluvit si s vedoucími oddělení nebo s jednotlivými zaměstnanci a zjistit jejich individuální potřeby. Podmětem pro plánování tréninku může být výsledek dotazníkového šetření, výsledky z mystery shoppingu nebo finanční výsledky

¹ Vědeckěji se měření spokojenosti a pocitu štěstí nejen u zaměstnanců věnuje např. Ed Diener, avšak jeho metody jsou natolik komplexní, že již přesahují zamýšlený rámec této práce.

střediska. Samotný trénink můžou provádět vedoucí pracovníci podniku nebo specializovaní externisté. Důležitá je zpětná vazba, zejména to, jak účastníci hodnotí přínos školení pro jejich práci. Vhodné je hodnocení tréninku s časovým odstupem, kdy se ukáže, jak se účastníkům povedlo převést získané znalosti do praxe.

Koubek (2007, s. 252) píše, že „*již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.*“ Když je řeč o netradičním způsobu vzdělávání, slečna Hochová mi sdělila, že ona trénuje zaměstnance tím způsobem, že jednou za 14 dní se všichni sejdou na poradě a hrají hry typu AZ kvíz s tematikou hotelu. Zdá se, že tato forma školení zaměstnance baví, neboť údajně si střídavě sami berou přípravu hry dobrovolně na starosti.

Podle Koubka (2007, s. 266) lze dělit metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (vhodné pro dělníky) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (vhodné pro vedoucí pracovníky a specialisty). Zároveň však dodává, že v praxi se využívá obou skupin metod pro všechny kategorie pracovníků, dochází však k modifikacím podle konkrétní situace. Mezi metody používané na pracovišti patří následující:

- Instruktaž při výkonu práce – obvykle se jedná o jednorázový zácvik nového pracovníka.
- Coaching – představuje spíše dlouhodobější instruování.
- Mentoring – obdoba coachingu, pouze iniciativu přebírá vzdělávaný pracovník, který si svého mentora vybere sám.
- Counselling – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrný vztah nadřízený - podřízený.
- Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi.
- Pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, přičemž jeho práce je sledována.
- Rotace práce (cross training) – vzdělávaný pracovník určité období pracuje v určitém oddělení a takto je všechna prostrídá.
- Pracovní porady

Křížek, Neufus (2011, s. 115) mezi tyto metody řadí ještě interního trenéra a vedoucího nebo zaměstnance jako trenéra svého týmu.

Do metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště řadí Koubek (2007, s. 270) následující:

- Přednáška – je to metoda zprostředkovávající znalosti. Může být rozšířena o diskuzi.

- Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem.
- Případové studie – jedná se o popis skutečné nebo smyšlené situace v organizaci a vzdělávaný pracovník má za úkol identifikovat problém a navrhnout jeho řešení.
- Workshop – bývá též nazýván skupinovým cvičením a nejčastěji je formou komplexní případové studie.
- Brainstorming – jedná se taktéž o formu případové studie, kdy každý z účastníků má navrhnout řešení. Účastníci poté společně vyberou nejlepší možnost.
- Simulace – účastníci školení dostanou podrobný scénář a na jeho základě v průběhu školení musí učinit různá rozhodnutí.
- Hraní rolí – účastníkům je přidělena určitá role a pomocí ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
- Assessment centre – kloubí v sobě metody případových studií, simulace a hraní rolí.
- Outdoor training/learning – lze nazvat učením se hrou či pohybovými aktivitami.
- E-learning – vzdělávání pomocí počítačů.

Někdy lze do metod pro vzdělávání mimo pracoviště zahrnout i samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury nebo samostudium doporučené literatury.

Ve vztahu k hoteliérství navrhuji Křížek, Neufus (2011, s. 116) některá témata pro pracovníky recepce a pokojské. Pro pracovníky recepce se jedná např. „o komunikaci a jednání s hostem, recepci jako obchodní místo, znalost produktu“ – zde se objevuje zajímavá myšlenka, že by zaměstnancům mělo být umožněno přespání v hotelu, aby měli osobní zkušenost s produktem. Další témata jsou: „zvládnutí stresových situací, obtížné jednání s hostem, řešení konfliktů apod.“ Zajímavý je také trénink na kontrolu bankovek. Pokojské by měly být trénovány v oblasti komunikace s hostem, poskytování servisu, řešení konfliktu atd.

Idrnová, Houška a Petrů (2011) k tématu tréninku ještě dodávají: „Spolehlivost, důvěryhodnost, loajalita k podniku, ochota přijímat nové poznatky a průběžně se vzdělávat – to jsou vlastnosti, které podporují etiku podnikání a prohlubují firemní kulturu. V současné době člověk s dosaženým stupněm vzdělání či praktickými zkušenostmi nevystačí celý život, ale je nezbytné kvalifikaci zvyšovat a neustále doplňovat. Naše doba, která se často nazývá informační společností či společností vědomostí, nás nutí neustále vstřebávat nové a nové informace, učit se nové postupy a seznamovat se s moderními technologiemi.“

2.4 Hosté

Tato podkapitola je věnována problematice hostů, zejména jejich spokojenosti a loajalitě. Opět se zaměříme i na to, zda a jak lze tyto atributy měřit.

2.4.1 Spokojenost - hosté

Spokojenost zákazníků je výchozím bodem pro budování loajality zákazníků, tedy dlouhodobého vztahu, uvádí Dominici (2010, s. 5). Otázkou je, co je vlastně spokojenost? Za jakých okolností vzniká? Pokud jsou naplněny požadavky a představy zákazníka, ještě to neznamená, že je zákazník spokojen. Spokojenost vzniká teprve ve chvíli, kdy zákazník získá ještě něco navíc, než očekával. S tímto souhlasí i Křížek a Neufus (2011, s. 36), neboť uvádějí: *„říká se, že host by měl mít pocit dlužníka, že dostal více, než za své peníze očekával. To jej zavazuje k opakované návštěvě.“* I Kozel a kolektiv (2006, s. 190) se na to dívá podobně: *„Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v případě opačném je nespokojen. Nutno ovšem vždy brát v úvahu stupeň adopce produktu na trhu, vliv času, opakovanou spokojenost či nespokojenost a tendence zákazníka k zvyklostnímu chování.“* Dominici (2010, s. 3) ve své případové studii uvádí, že spokojenost zákazníka je obchodní filozofie, která vede k vytváření hodnoty pro zákazníky, předvídání a řízení jejich očekávání a prokázání schopnosti uspokojit jejich potřeby a nést za to odpovědnost. Právě spokojenost zákazníka a kvalitní služba jsou kritickými faktory úspěšného podnikání.

Bureš a Řehulka (2006, s. 126) uvádí pět základních předpokladů spokojenosti zákazníka: kvalitní produkt (služba), dodržení termínů a ceny, servis bez diskuzí, konzistentní úroveň služeb, osobní zájem (např. blahopřání k narozeninám). Křížek a Neufus (2011, s. 88) dále uvádí deset zásad spokojeného hosta:

- *„Pokud možno, oslovujte hosta jménem,*
- *vytvářejte pozitivní první dojem,*
- *splňte hostům očekávání,*
- *redukujte své požadavky na hosta,*
- *usnadněte hostovi rozhodnutí,*
- *platí to, co si o Vás myslí zákazník,*
- *nenechte hosta čekat²,*
- *vytvářejte hostům zážitky, které si budou chtít zopakovat,*
- *očekávejte, že hosté si zapamatují špatnou zkušenost,*

² Podle Nerdingera (2011, s. 152) je mezi čekací dobou a spokojeností zákazníků velmi vysoká negativní korelace, tzn., čím déle zákazník čeká, tím méně je spokojen. Ale pokud se lidé během čekání mohou zabavit, vnímají čekání jako kratší.

- *vyvolejte v hostovi pocit, že jste mu poskytli více, než za co si zaplatil.*“

Bureš a Řehulka (2006, s. 80) k tomuto výčtu přidávají ještě další tipy:

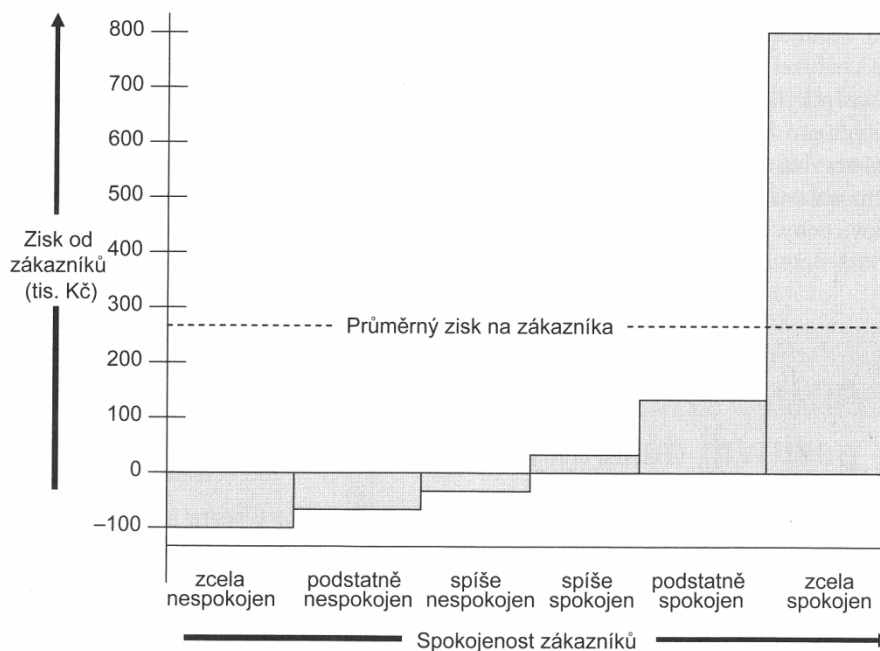
- Reagovat ihned,
- zachovat si profesionalitu,
- převzít iniciativu,
- nabídnout pomoc,
- převzít odpovědnost,
- přizpůsobit svůj slovník slovníku zákazníka.

Důležité je si uvědomit, že stěžejní pro to, jaký „obrázek“ si o nás zákazník udělá, je hlavně chování personálu tzv. první linie. Což je personál, který přichází do přímého kontaktu se zákazníky. V návaznosti na to píše Křížek, Neufus (2011, s. 37): *„profesionální recepční je vlastně herec, který plní svou úlohu danou scénářem bez ohledu na to, v jakém duševním rozpoložení se právě on sám nachází. V tom spočívá skutečná profesionalita, a to je podstatná část úspěchu nejen recepčního, ale každého pracovníka služeb, který je v přímém kontaktu s hostem.*“ Podobně zdůrazňuje důležitost chování těchto zaměstnanců i Bureš s Řehulkou (2006, s. 67): *„Kvalitní prodejní personál může na trhu velmi dobře uspět i s relativně průměrným produktem a naopak – dáte-li špičkový produkt do rukou prodejního „babráka“, žádnou díru do světa s ním neuděláte, i kdyby jeho přednosti a přínosy byly seberevolučnější.*“

Martins (business2community.com, 2013) se na spokojenost hostů dívá ještě z trošku odlišného úhlu pohledu. Podle něj jsou již pryč doby, kdy lidé cestovali bez předem zajištěného ubytování. V dnešní digitální době si mnoho hostů hledá na internetu reference a srovnává ceny. Proto spokojenost hosta přesahuje lidské interakce a je ovlivněna také webovou prezentací hotelu. Podle něj spokojenost znamená být k dispozici kde, kdy a jak si host přeje. Zrovna tak je velice důležité plnit rychle požadavky zákazníků. Požádají-li např. o jeden polštář navíc, měl by jim být dán ihned a ne až za hodinu. Zkrátka spokojenost zákazníka by měl mít na mysli každý zaměstnanec od začátku svého pracovního dne. Zajímavý je taky postřeh, že shromážděné připomínky ať už z webové stránky anebo z dotazníků umístěných na pokoji mohou být použity při tréninku zaměstnanců, ale také pro potřeby managementu.

Další rozšiřující pohled na věc má i Gúčík (1991, s. 73), který mimo jiné zdůrazňuje vzájemnou provázanost mezi hostem a poskytovatelem služeb. *„Spokojenost hosta má bezprostřední vliv i na spokojenost pracovníků, protože spokojený zákazník má nejen souhlasný a přátelský výraz, ale i dobré slovo pro poskytovatele služeb. Dobře vykonaná práce přináší pracovníkům řadu pozitivních reakcí jako je pocit sebedůvěry, úspěšnosti, kompetentnosti, hrdosti na vlastní práci, pocit důležitosti. Hrdost na dobře vykonanou práci je klíčem ke spokojenosti pracovníků, podněcuje pracovní aktivitu a morálku. Spokojenost zákazníků podmiňuje spokojenost pracovníků a naopak.*“

Vliv spokojenosti zákazníků na ziskovost podniku ilustruje následující obrázek. Lošťáková a kol. (2009, s. 94) uvádí, že pokud se marže sníží o náklady na marketing, stávají se často nespokojení zákazníci ztrátovými zákazníky.



Obr. 2 Vztah spokojenosti zákazníků a ziskovosti
Zdroj: Lošťáková a kol. (2009, s. 94)

Měření spokojenosti zákazníka

Měření spokojenosti zákazníků je důležité nejen pro získání zpětné vazby. V konečném důsledku může sloužit i jako konkurenční výhoda. A pokud se chce podnik ucházet o certifikaci ISO (např. ČSN ISO EN 9001), je měření spokojenosti zákazníků dokonce jedním z požadavků pro získání této certifikace, jak uvádí Nenadál (2004, s. 7). Jako monitorování zpětné vazby nelze považovat informace získané při reklamaci, neboť reklamační je jen minimální projev nespokojenosti. Navíc reklamaci provádí jen velmi malé množství nespokojených zákazníků.

Při zjišťování spokojenosti hostů je třeba podle Nenadála (2004, s. 15) znát a rozlišovat důležitost jednotlivých znaků spokojenosti z pohledu zákazníků. Proto by bylo nejvhodnější před zahájením průzkumu provést ještě jeden průzkum, kde by byla zjištěna pro zákazníky důležitá kritéria spokojenosti a těmto kritériím by i sami dotazovaní určili váhy významnosti. Podobný názor na měření spokojenosti má i Kozel a kolektiv (2006, s. 190), který uvádí, že: „*princip měření spokojenosti zákazníka je založen na měření tzv. celkové (akumulované) spokojenosti, která je ovlivněna celou řadou dílčích faktorů spokojenosti.*

Tyto faktory musí být měřitelné a je nutno znát jejich význam (váhu) pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti.

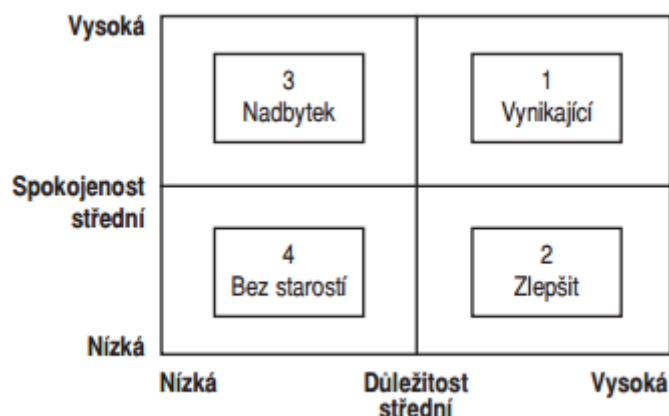
Nenadál (2004, s. 14) dělí postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků do dvou skupin:

1. S využitím výstupních ukazatelů vnímání zákazníků, což je vlastně základní přístup, pracuje totiž s údaji „získanými jako odraz přímého vnímání produktů organizace ze strany jejich zákazníků.“
2. S využitím interních ukazatelů výkonnosti organizace. „O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.“

Druhou skupinou se však tato diplomová práce nezabývá, neboť její význam jde více do hloubky problematiky interních procesů, které není možné detailně poznat.

Autoři Fontenotová, Henkeová a Carson (2006, s. 34) uvádí 4 nejčastější metody, kterými lze měřit spokojenost zákazníků. Jsou to modely:

1. **Pouze spokojenost** – jak již název napovídá, pomocí této metody se dozvíme pouze to, zda jsou zákazníci spokojeni nebo ne. Pro hodnocení se používá Likertova škála, kde krajní body vyjadřují absolutní nespokojenost a naprostou spokojenost. Hodnoty u jednotlivých kritérií se sečtou a zprůměrují. Kritéria s nejnižším hodnocením by se měla v podniku zlepšit. Avšak management nemá k dispozici údaje o tom, jak jsou pro zákaznicky tato kritéria důležitá, a jen těžko mohou stanovit akční priority.
2. **Diferenční analýza** – respondenti hodnotí pomocí Likertovy škály jak spokojenost, tak i důležitost daného kritéria. U každého respondenta se pak spočítá rozdíl mezi skórem důležitosti a spokojenosti. Kritéria s největším rozdílem jsou pak doporučena ke zlepšení. Ovšem i zde by měla při shodném bodovém rozdílu dostat přednost kritéria s vyšší důležitostí. Lze již tedy určit akční priority.
3. **Důležitost – spokojenost** – opět se zkoumá jak spokojenost s určitým kritériem, tak i jeho důležitost. Na rozdíl od předchozí metody se zde využívá grafické mapy, viz níže. Nejvyšší pozornost pak opět věnujeme kritériím s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. S tímto postupem souhlasí i Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 217), kteří uvádějí, že otázky týkající se spokojenosti je vhodné poměřit s důležitostí. I oni uvádějí, že výsledkem je pak poziční mapa.
4. **Multiplikatívni přístup** – v tomto modelu je důležitost brána jako vážná proměnná. „Z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku (hodnocením spokojenosti) se vypočítá skóre nespokojenosti. Skóre nespokojenosti se pak váží podle skóre důležitosti.“ Získané výsledky řadíme seřazeně a v tomto pořadí věnujeme daným kritériím pozornost.



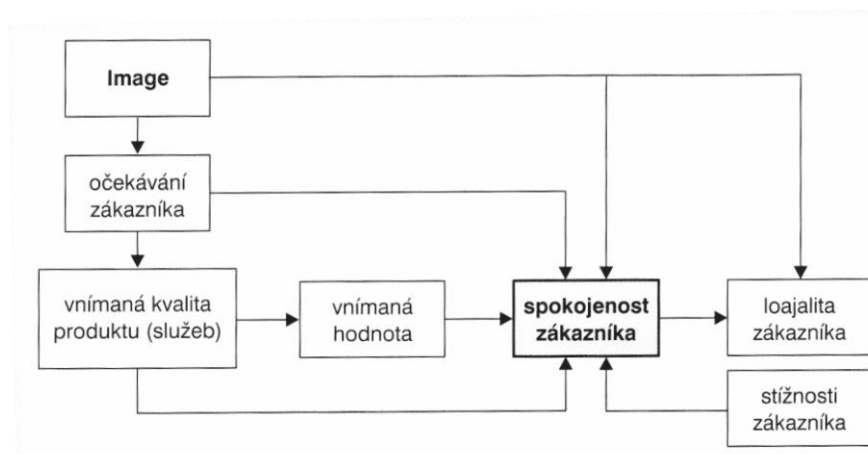
Obr. 3 Model důležitost – spokojenost
Zdroj: Fontenotová, Henkeová, Carson, 2006, s. 36

Podle závěrečné souhrnné zprávy týkající se průzkumu potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví (2010, s. 4) je pro výběr ubytovacího zařízení nejdůležitější: čistota zařízení (s průměrnou známkou 1,44), pocit bezpečí (1,53), pocit pohodlí (1,55), lokalita (1,59), cenová úroveň (1,62). Nižší důležitost má pak např. značka nebo to, zda ubytovací zařízení patří k nějakému řetězci (2,86), pověst či dobré jméno ubytovacího zařízení (2,22). Co se vlastností personálu týče, nejdůležitější jsou: vstřícný přístup (1,41), rychlost/pohotovost (1,48), profesionální vystupování (1,54), první a celkový dojem, který značně souvisí se vzhledem a upraveností dosahují známek 1,8-1,9, odborné znalosti (1,96) a jazykové dovednosti (2,32). Při posuzování kvality služeb jsou nejdůležitější: správnost vyúčtování (1,38), kvalita pokrmů (1,5), kvalita snídaní (1,55), flexibilita při odstraňování závad (1,56) a vyřizování připomínek a stížností (1,59).

Další alternativu, jak měřit spokojenost zákazníka, uvádí Kozel a kol. (2006, s. 190). Jedná se o index spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI). „Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných.“ Těmi sedmi hypotetickými proměnnými jsou: image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka, loajalita (věrnost) zákazníka.

- **Image** představuje vztah zákazníka k produktu, lze ji měřit pomocí celkové důvěry v činnost firmy, důvodem k prvnímu nákupu, známostí značky atd.
- **Očekávání zákazníka** se vztahuje k produktu, očekávání je velmi ovlivněno komunikačními aktivitami firmy a předešlými zkušenostmi.
- **Vnímaná kvalita** se netýká pouze samotného produktu, ale také doprovodných služeb.

- **Vnímanou hodnotu** lze vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality. Dalším měřitelným aspektem mohou být i statistiky reklamací, pochval, ocenění atd.
- **Spokojenost zákazníka** – tím je myšleno celkové uspokojení potřeb a očekávaného užitku, spokojenost s dílčími parametry produktu, celková spokojenost.
- **Stížnosti zákazníků** – jedná se o rozpor mezi výkonem a očekáváním. Měřit je lze četností stížností, rychlostí vyřízení atd.
- **Loajalita zákazníka** – projevem je opakovaný nákup, doporučení dalším zákazníkům, ale také např. cenová tolerance.



Obr. 4 Vztahy mezi hypotetickými proměnnými
Zdroj: Foret, Stávková, 2003, s. 108

Samozřejmě se může stát, že jsou zákazníci se službou nespokojeni a například chtějí službu dokonce i reklamovat. Jak se s takovými případy vypořádat, je uvedeno v následující podkapitole.

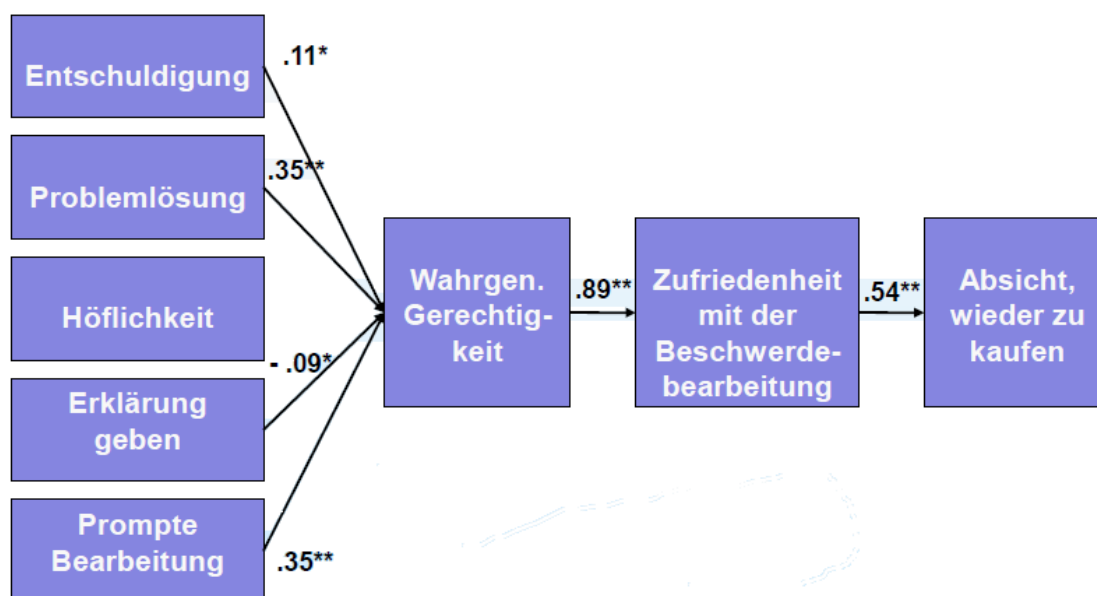
2.4.2 Reklamace

Se spokojeností a loajalitou, případně nespokojeností a neloajalitou úzce souvisí i vznik a vyřízení reklamace. Bureš a Řehulka (2006, s. 75) uvádějí, že právě „reklamace je ideální příležitostí, jak se před zákazníkem skutečně blýsknout. Z reklamačního řízení se může vyklubat příležitost k utužení vztahů se zákazníkem, která nikoho nic nestojí a ještě se na ní dá vydělat. Vyžaduje to ovšem postavit se zákazníkovi tváří v tvář s rozumnými argumenty, nenechat se strhnout emocemi, jednat na patřičné úrovni a vydržet až do konce. Nerding (2011, s. 54) k tomu dodává, že existuje paradox (recovery paradox), kdy po uspokojivé reklamaci může nastat ještě větší spokojenost se službou než předtím, než se stala chyba. Autor dále přináší pár rad, jak by se měl personál chovat v případě stížnosti/reklamace. Důležité je aktivně naslouchat, zaměstnanci by měli ukázat pravou (ne hranou) přátelskost, chovat se zdvořile a upřímně, uká-

zat, že jsou motivováni a připraveni pomoci. V závislosti na tom lze identifikovat pět tříd chování při řešení stížnosti:

- Omluva (Entschuldigung) – ve jménu firmy přijmout odpovědnost za nastalou chybu a vyjádřit lítost.
- Vyřešit problém (Problemlösung) – napravit chybu.
- Zdvořilost (Höflichkeit) – během stížnosti je důležité, aby se personál choval přátelsky, klidně, zdvořile a zákazníka respektoval.
- Poskytnout vysvětlení (Erklärung geben) – vysvětlit zákazníkovi, co bylo příčinou chyby.
- Rychlé zpracování (Prompte Beantwortung) – co možná nejrychleji reagovat na reklamaci.

Ve své publikaci ukazuje Nerdinger (2011, s. 55) Liaův model, ve kterém se zkoumá, jak závisí na výše uvedených třídách chování fakt, jestli se zákazníci cítili spravedlivě obslouženi (Wahrgenommene Gerechtigkeit), jejich spokojenost se zpracováním reklamace (Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung) a vliv na úmysl opětovného nákupu (Absicht wieder zu kaufen). Přičemž vnímaná spravedlnost zde vystupuje jako mediátor. Model představuje následující obrázek. Čísla vyjadřují sílu závislosti. Jedna hvězdička (*) znamená úroveň 95% pravděpodobnosti a dvě hvězdičky (**) úroveň 99% pravděpodobnosti. Největší vliv na vnímání spravedlnosti má tedy vyřešení problému a rychlé zpracování. Naopak podání vysvětlení má negativní korelační vztah, lze tedy říci, že lidé nechtějí slyšet vysvětlení, v jejich očích spíše výmluvy, ale chtějí řešení. Naopak mezi zdvořilostí a vnímanou spravedlností není žádný vztah, nejspíše proto, že slušnost je brána jako samozřejmost. Vnímaná spravedlnost má opravdu silný vliv na spokojenost s vyřízením reklamace, a to má následně taktéž docela silný vliv na úmysl znovu využít služeb daného poskytovatele. Lze tedy říct, že stížnosti a reklamace by neměli poskytovatelé služeb brát na lehkou váhu. Křížek, Neufus (2011, s. 38) k tomu ještě dodávají, že řadoví zaměstnanci by se neměli bát hlásit nespokojenost hostů svým nadřízeným.



Obr. 5 Liaův model
Zdroj: Nerdinger, 2011, s. 55

Avšak zajímavé je, že podle průzkumu, který uvádí Dominici (2010, s. 5) si pouze 4 % zákazníků stěžují zástupcům podniku a ostatní zákazníci, kteří si oficiálně nestěžují, šíří negativní „word of mouth“, které může zahrnout až 1 000 lidí.

2.4.3 Loajalita – hosté

Autoři Bureš, Řehulka (2006, s. 33) upozorňují na to, že loajalitu zákazníka si lze často získat velmi jednoduše, nebo dokonce bezplatně. Jako příklad uvádějí stálou rezervaci stolu v hospodě pro „štamgasty“, která hospodského opravdu nic nestojí a hosté se cítí jako doma. Nebo při splnění určitých podmínek poskytuje American Airlines svým věrným zákazníkům sedadlo v business class, které by jinak zůstalo neobsazené. Čili American Airlines to nic navíc nestojí, avšak „v očích zákazníka má taková služba svou hodnotu i přesto, že za ni zdánlivě nic nezaplatil“. Dále bychom neměli zapomínat na to, že někteří naši zákazníci mohou mít speciální požadavky, které na splnění také nejsou finančně náročné, jen je třeba s nimi strávit více času. Např. jestliže je někdo tělesně postižený, pomůžeme mu naložit a vyložit věci z auta, případně je někam přemístit. Toto je další způsob, jak budovat loajalitu. A je možné, že právě díky tomu k nám zákazníci přivedou i své známé. Toto i následující potvrzují Bureš, Řehulka (2016, s. 113), když uvádějí, že „celosvětově platí, že výlučně podle ceny nakupuje jen 15 % zákazníků.“ Dále je třeba si uvědomit, že právě prohlubování osobních vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci je dalším prvkem, který pomáhá vytvářet loajální zákazníky. V tomto směru se ve své případové studii vyjadřuje i Dominici (2010, s. 3), když píše, že pozitivní vztahy mohou způsobit zákazníkovi větší vazbu na podnik, vést tak k jeho návratu a šíření pozitivních referen-

cí, tzv. word of mouth. Tyto reference nepředstavují pro podnik náklady a jsou daleko účinnější a důvěryhodnější než konvenční reklamy. Bureš a Řehulka (2006, s. 71) ještě dodávají: „přílišné spoléhání se na vymoženosti moderní techniky může vést až k úplnému odosobnění obchodního vztahu a odtud je už jenom krůček ke ztrátě loajality jednotlivých zákazníků a k postupné erozi celé zákaznické základny.“

Následujících pět bodů představuje důvody, proč si hoteloví hosté vybírají k trávení dovolené stejná turistická místa. Tyto body shrnul z více studií Domini (2010, s. 4).

- Snaha minimalizovat riziko možných chyb při výběru jiné destinace,
- šance setkat se znovu se stejnými lidmi,
- emocionální náklonnost ke konkrétnímu místu,
- touha ukázat místo jiným lidem,
- možnost poznat dané místo lépe.

Měření loajality zákazníků může být považováno za jakousi nadstavbu k měření spokojenosti zákazníků. Na měření loajality zákazníků lze pohlížet z více úhlů pohledu, a sice z pohledu ztracených zákazníků, stávajících zákazníků a lze sledovat i vývoj objemů prodeje, resp. počtu zakázek. (Nenadál 2004, s. 12)

2.4.4 Hodnota pro zákazníka

Klapalová (2011, s. 19) uvádí, že podle prvního teoretika v oblasti „hodnota zákazníka“ - Theodora Levitta „si lidé nekupují zboží, služby..., ale kupují hodnotu – v tomto případě hodnotu do určité míry subjektivní, dodávajícím podnikem objektivizovanou prostřednictvím prvků tzv. rozšířeného produktu.“ Podle autorky je hodnota pro zákazníka charakterizována třemi prvky, a sice:

- „subjektivita zákazníka – zákaznickovo vnímání, preference a hodnocení v různých fázích,
- cílové jednání zákazníka (i strategického charakteru) v souvislosti s předmětem směny,
- strukturalizace předmětu směny – atributy produktů a činností, které mohou mít pozitivní anebo negativní charakter a mohou znamenat pro zákazníka očekávaný přínos, ale i neočekávanou ztrátu.“

Autorka dále přiznává, že hodnoty a hodnotový systém zákazníka lze jen těžko poznat, avšak přímo ovlivňuje potřeby zákazníka a jeho vnímání užitek, přínosů, ztrát a nákladů.

Podle autorů Hesketa, Jonese a kol. (1994, s. 166) znamená hodnota pro zákazníky jednoduše rozdíl mezi tím, co zákazníci dostanou, a jejich celkovými náklady na to, aby to dostali. Celkovými náklady se tedy rozumí jak cena, tak i další náklady vynaložené při pořizování služby. S touto prostou definicí se ztotožňuje i John McLaughlin (study.com, 2015), který ještě dodává, že spotřebitelé si zpravidla kupují položku s nejvyšší hodnotou pro zákazníka na trhu. Což je logické. Dále uvádí, že každý zákazník má své jedinečné potřeby a zdroje, takže

pro dva různé spotřebitele má ta stejná služba různou zákaznickou hodnotu. Stane se tedy, že někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu za vysokou kvalitu, ale jiným to za ty peníze nestojí. McLaughlin dále uvádí tři způsoby, jak může podnik vytvořit hodnotu pro zákazníka:

- Poskytnout zákazníkovi nejlepší cenu – podniky se mohou rozhodnout zaměřit své úsilí na poskytování spolehlivého produktu za rozumnou cenu. Nízká cena pomáhá zvýšit hodnotu nabídky pro spotřebitele, i když je vyvážena nízkým přínosem.
- Poskytnout zákazníkovi nejlepší produkt – podniky, které nabízejí kvalitní produkty, zvyšují hodnotu pro zákazníka tím, že poskytují zákazníkům další výhody, které přesahují zákaznickovy vysoké náklady pořízení.
- Poskytnout zákazníkovi nejlepší služby – podniky, které poskytují vysokou úroveň služeb, zvyšují hodnotu pro zákazníka poskytováním dalších výhod, které opět v očích zákazníka přesahují jeho náklady pořízení. Zákazníci, jež u takových podniků nakupují, jsou ochotni zaplatit více, aby se jim dostalo výjimečného servisu.

Vlček (2002, s. 13) však dodává, že maximalizace hodnoty pro zákazníka má jistá omezení, těmi jsou: „*nežádoucí, tzn. zbytečně příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká velikost zákaznickem požadovaného užítku a velikost kupní síly zákazníka.*“ Proto by se podniky při maximalizaci hodnoty pro zákazníka měly snažit o optimalizaci, nikoliv maximalizaci užítku nabízeného daným výrobkem či službou a o optimalizaci nákladů s tendencí k jejich minimalizaci. A to nejen nákladů spojených s výrobou výrobku či poskytnutím služby, ale i nákladů spojených s dalším využíváním produktu.

Aparna Shanker (2012, s. 32) se na tvorbu zákaznické hodnoty dívá ještě z jiného úhlu pohledu, a sice:

- Existují dvě etapy, při nichž zákazníci posuzují hodnotu: před a po zakoupení výrobku/služby.
- Hodnota je vnímána na různých úrovních, proto by hodnota měla být i na různých úrovních poskytována. Těmito úrovněmi mohou být náklady, užitná hodnota, emocionální hodnota a sociální hodnota.
- Pochopení toho, co je zákaznická hodnota, je prvním krokem k jejímu vytváření.

Autorka zároveň zdůrazňuje, že poskytování zákaznické hodnoty není jednorázovou záležitostí, ba naopak podniky se musí neustále snažit pochopit a předvídat, co by jejich zákazníci ocenili, a poskytnout jim to. Také Vlček (2002, s. 105) uvádí, že v oblasti managementu vznikl relativně mladý obor „hodnotový management“, který je zaměřený na zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Lošťáková a kolektiv (2009, s. 85) přichází s návrhem, jak stanovit relativní hodnotu pro zákazníka:

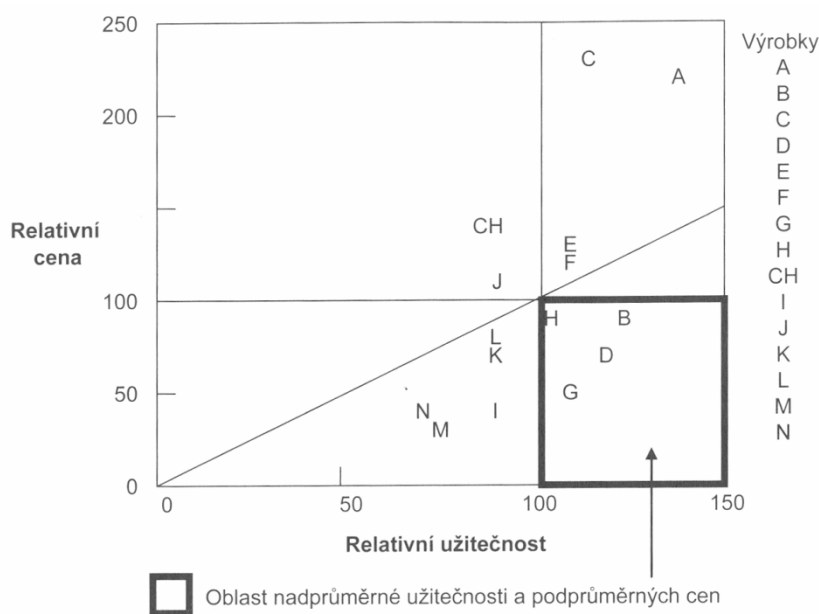
Relativní hodnota pro zákazníka = relativní užitečnost produktu - relativní cena.

Příčemž relativní užitečnost produktu a relativní cenu lze spočítat podle následujících vzorců³:

$$\text{Relativní užitečnost} = \frac{\text{užitečnost vybraného produktu}}{\text{průměrná užitečnost}} * 100$$

$$\text{Relativní cena} = \frac{\text{cena vybraného produktu}}{\text{průměrná cena}} * 100$$

Získané údaje lze pro přehlednost zaznamenat do hodnotové mapy, která vypadá následovně.



Obr. 6 Hodnotová mapa
Zdroj: Lošťáková a kol. (2009, s. 86)

Místo relativní ceny lze použít relativní náklady, kdy náklady jsou myšlené celkové náklady, čili jak náklady pořizovací, tak i provozní náklady nebo náklady spojené se servisem či opravou atd.

³ Užitečnost produktů lze získat v marketingovém průzkumu např. dotazníkovým šetřením.

3 Vlastní práce

3.1 Orientační situační analýza

Před zahájením výzkumné činnosti byla provedena orientační analýza situace. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda některý z brněnských hotelů má zájem o spolupráci. Tento průzkum byl proveden osobně. Nejdříve byl podle webu booking.com vytvořen seznam brněnských hotelů, které pro spolupráci připadají v úvahu. Ideální hotel by byl takový, který má mnoho zaměstnanců a hostů. Nevyhovující jsou například penziony, které jsou většinou rodinného typu, případně zaměstnávají jen velmi malé množství zaměstnanců. Množství zaměstnanců je důležité, neboť ve větším kolektivu lze lépe zkoumat vztahy na pracovišti, větší hotely mají také různé benefity pro zaměstnance, které mohou být jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost na pracovišti. V menším kolektivu by se také zaměstnanci mohli obávat o udržení svých odpovědí v anonymitě.

Prvotní úmysl, obejít všechny vytipované hotely osobně a setkat se s odpovědnou osobou (manažerem či provozním) a požádat ji o spolupráci, byl záhy pro neefektivnost (z deseti hotelů jsem s odpovědnou osobou mohla mluvit pouze ve třech případech, jinak mi byla předána pouze vizitka s doporučením napsat jim email) a časovou náročnost vystřídán emailovou komunikací. Manažerům či provozním vytypovaných hotelů v Brně byl zaslán email s nabídkou spolupráce. S těmi, kteří o spolupráci stáli, jsem se sešla osobně, abychom se domluvili na detailech ohledně dotazníkového šetření. Bohužel na spolupráci v Brně přistoupilo méně hotelů, než byla původní představa, zkusila jsem tedy kontaktovat hotely ze Znojma, neboť odtud pocházím a Znojmo je vyhledávaným turistickým městem. Bohužel ani zde jsem nebyla úspěšná.

Musím říci, že jsem byla překvapená, že drtivá většina z oslovených se ani neobtěžovala odpovědět, což považuji za nezdvořilé. Ti, kteří odpověděli, o spolupráci většinou neměli zájem, a to z toho důvodu, že nechtějí své zaměstnance zatěžovat dotazníky. Osobně si však myslím, že to samo o sobě vypovídá o tom, že ve společnosti nebude něco v pořádku a management se obává, že by některé citlivé informace mohly proniknout mimo společnost. Nebo se bojí případně vzniklému problému čelit. Jako další problém se ukázalo, že některé hotely, které původně účast na výzkumu slíbily, se později rozhodly do výzkumu nezapojit.

3.2 Dotazníky

V rámci operacionalizace, která podle Foreta (2012, s. 29) „představuje postupnou strukturalizaci, dekompozici problému“, byly dotazníky rozděleny do tematických celků. Jednotlivé celky jsou dílčími faktory spokojenosti.

Dotazníky musí být vytvořeny ve dvou různých typech. Jeden je určen pro zaměstnance a druhý pro hosty. Oba typy však mají podobnou strukturu. Nejprve je část obsahující otázky týkající se spokojenosti, druhá část dotazníků je tvo-

řena hodnocením důležitosti faktorů, které přispívají ke spokojenosti. Jednotlivé otázky jsou vysvětleny níže.

3.2.1 Dotazník – zaměstnanci

Dotazníky byly dány respondentům v papírové podobě, aby je mohli ihned vyplnit. Možnost vyplnit dotazník na internetu, např. z pohodlí domova, vzbuzovalo obavy, že by tak značná část respondentů neučinila. Důvody mohou být různé, někteří by mohli jednoduše zapomenout, jiní nemusí mít doma přístup k internetu, nebo je zkrátka vyplňování dotazníků obtěžuje. Pokud budou dotazníky vyplňovat ihned papírově, eliminuje se riziko zapomenutí, pokud je budou vyplňovat v rámci pracovní doby, mohou mít pocit, že mají jakousi povinnost tento dotazník vyplnit, a tak ho vyplní i v případě, že je to obtěžuje. Bylo by vhodné dát k dotazníkům i obálku a tím navodit pocit opravdové anonymity.

Dále jsou v této podkapitole rozvedeny jednotlivé otázky, proč byly zvoleny právě ony a co je jimi sledováno. Dotazník ve finální podobě je přílohou této diplomové práce.

Dotazník byl rozdělen do tematických celků: pracovní prostředí (otázka 1.-9.), angažovanost (ot. 10.-13.), loajalita (ot. 14.-17.) a spokojenost (ot. 18.-20.). Respondenti měli označit pouze jednu z nabízených odpovědí, avšak u každé odpovědi měli také možnost vyjádřit svůj názor. Toto považuji za důležité. Jednak by informace získané touto cestou mohly být podnětné pro management hotelů a na druhou stranu by to mohlo u zaměstnanců zvýšit pocit vědomí, že jejich názor je opravdu důležitý. Záměrně jsou užity pouze sudé škály (převážně typu „určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne“), aby byli respondenti donuceni zamyslet se nad situací a vybrat jinou odpověď než neutrální nevim.

Níže je uveden seznam otázek s popisem, proč byla tato otázka do dotazníku zařazena. Nejčastěji tak bylo na základě informací získaných z textu výše.

- 1. Jak dlouho v hotelu XY pracujete?** Tato otázka může naznačit mnohé. Např. jestliže hotel funguje deset let a všichni zaměstnanci odpoví, že zde pracují do 1 roku, značí to značnou fluktuaci, což není pro hotel dobré. Navíc jiné vnímání pracovního prostředí a kolektivu mají lidé, kteří jsou nováčky, a jiné dlouhodobí zaměstnanci.
- 2. Máte dobrý pracovní kolektiv?** Pro mnohé lidi je kolektiv rozhodující. Raději akceptují nižší plat ve výborném kolektivu než vyšší plat ve špatně fungujícím kolektivu.
- 3. Jak hodnotíte zázemí, které Vám poskytuje zaměstnavatel?** Pod pojmem zázemí si lze představit prostory určené pro zaměstnance. Např. šatny, prostor pro stravování, mají-li k dispozici rychlovarnou konvici či mikrovlnnou troubu atd. Otázka je zařazena s ohledem na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.
- 4. Pokud se v hotelu chystají nějaké změny, máte možnost se k nim vyjádřit?** Často lze slyšet, že si zaměstnanci stěžují na změny. Ještě častěji si stěžují, že si s nimi o tom nikdo nepopovídal, přitom kolikrát sami za-

městnanci, kteří jsou s daným problémem ve styku, mohou přijít i s lepším nápadem než management.

5. **Myslíte si, že co se kolegů a nadřízených týče, jsou správní lidé na správných místech?** Aby hotel jako celek fungoval dobře, musí být správní lidé na správném místě a je potřeba, aby to tak vnímali i kolegové. Jestliže si o nadřízeném budou myslet, že svou práci nezvládá, jen stěží bude mít u podřízených respekt a nelze pak očekávat, že vše bude fungovat, jak má.
6. **Jste spokojen/a se svým nadřízeným?** To, jak člověk vychází se svým nadřízeným, je dalším kamínkem v mozaice, která vytváří vhodnou pracovní atmosféru.
7. **Cítíte podporu ze strany svého nadřízeného?** Nadřízený by měl své lidi nejen motivovat k lepším výkonům, ale v jejich snažení je i podporovat. A to i veřejně, např. nebát se zastat se svých lidí před zákazníky, pokud jsou v právu.
8. **Chová se Váš nadřízený ke všem stejně (spravedlivě)?** Pocit křivdy a nespravedlnosti snižuje motivaci, angažovanost a pracovní výkon.
9. **Dostáváte ke své práci zpětnou vazbu od nadřízeného?** Zpětná vazba je velmi důležitá, posunuje pracovníky zase o něco dále.
10. **Jste spokojen/a s náplní své práce?** Spokojenost s náplní práce je jedním z důležitých faktorů angažovanosti.
11. **Myslíte si, že svou práci vykonáváte dobře?** Tato otázka sleduje, jak svůj pracovní výkon vnímají sami zaměstnanci.⁴
12. **Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu?** Toto je docela zajímavá otázka, neboť velice záleží na povaze daného zaměstnance, někteří kariérní růst vyžadují, jiní jsou spokojeni, pokud mají celý život stejnou práci. Proto je i vhodné, že dotazník končí tabulkou, kde respondenti hodnotí důležitost jednotlivých faktorů.
13. **Zaškrtněte prosím výrok, který Vás nejlépe charakterizuje.**
 - Nevadí mi vykonávat práci nad rámec svých pracovních povinností. Sám/sama přicházím s nápady na zlepšení.
 - Nevadí mi vykonávat práci nad rámec svých pracovních povinností. Sám/sama přicházím s nápady na zlepšení a očekávám za to odměnu.
 - Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádán/a.
 - Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádán/a a očekávám za to odměnu.

⁴ Zajímavé by mohlo být srovnání, jak svůj výkon vnímají zaměstnanci, jak ten samý výkon hodnotí vedoucí a zákazník.

- Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádán/a a je mi slíbena náležitá odměna.
- Práci nad rámec svých pracovních povinností nikdy nevykonávám.

Touto otázkou je sledována míra angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců.

- 14. Jste hrdý/á na to, že pracujete právě v hotelu XY?** Jestliže je pracovník hrdý na místo, kde pracuje, lze očekávat vyšší loajalitu a velmi nízkou fluktuaci, což je žádoucí.
- 15. Svou budoucnost (cca za 5 let) vidíte i nadále v hotelu XY?** Tato otázka zjišťuje záměr zaměstnanců do budoucna a lze podle ní odhadnout míru fluktuace.
- 16. Doporučil/a byste hotel XY k pobytu svým přátelům?** Jestliže by zaměstnanci doporučili podnik přátelům, značí to, že mají jakousi důvěru ve svou práci i práci kolegů, což je určitě pozitivní.
- 17. Doporučil/a byste hotel XY jako zaměstnavatele svým přátelům?** Tato otázka krásně reflektuje vztah, jaký má zaměstnanec k zaměstnavateli. Nikdo by zřejmě neposílal přátele někam, kde to podle něj není v pořádku.
- 18. Jste se svou mzdou spokojen/a?** Mzda je pro řadu lidí hlavním faktorem spokojenosti.
- 19. Jste spokojen/a s benefity, které Vám hotel XY poskytuje?** Pokud někdo není spokojen se mzdou, ještě tuto nespokojenost můžou vyvážit různé benefity, pokud je však podnik poskytuje.
- 20. Celkově jste v hotelu XY spokojen/a?** I když má člověk k něčemu výhrady, nejdůležitější je celková spokojenost.

Za částí s těmito otázkami následuje část, ve které jsou zaměstnanci dotazováni na důležitost jednotlivých faktorů s celkovou spokojeností s prací. Faktory lze hodnotit na škále od jedné do pěti (1 = naprosto nedůležitý faktor, 5 = velmi důležitý faktor). Toto hodnocení faktorů by mělo lépe rozlišit, co je jak pro koho důležité a do jaké míry to ovlivňuje jeho spokojenost. Cítí-li např. zaměstnanec, že nemá šanci na kariérní růst, ale také o něj nestojí (ohodnotí důležitost kariérního růstu hodnotou jedna – naprosto nedůležitý faktor), pak nemožnost kariérního růstu není důvodem k nespokojenosti v zaměstnání.

V dotazníku záměrně nejsou uvedeny sociodemografické otázky typu pohlaví, věk atd., neboť toto zjištění by na zkoumanou situaci nemělo žádný vliv a v malém kolektivu by to opět mohlo vést k obavám o anonymitu odpovědí.

Podle rady autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 205), že „z psychologického hlediska bude respondentovi připadat kratší a tudíž sympatičtější papírový dotazník o třiceti otázkách na složeném listu formátu A4, než poloviční množství otázek na čtyřech samostatných stránkách formátu A4“, byla snaha dotazník graficky upravit tak, aby zabíral co nejméně místa. Samozřejmě je potřeba dodržovat čitelnost textu. Místo lze uspořít např. tím, že možné odpovědi nebudeme psát pouze pod sebe, ale i do sloupců vedle sebe.

3.2.2 Dotazník – hosté

Dotazník pro hosty byl koncipován tak, aby nějakým způsobem „ladil“ s dotazníkem pro zaměstnance. Aby se dal z otázek a odpovědí vysledovat vztah, jestli to zaměstnanecké snažení vnímají stejně potom i hosté. Dotazník byl samozřejmě tvořen tak, aby nebyl příliš dlouhý, hosty jeho vyplnění neobtěžovalo a nezabíralo mnoho času. Na druhou stranu ale muselo být použito více otázek, aby vypovídací schopnost dotazníku byla kvalitní. Otázky jsou také koncipovány tak, aby přinesly nějaké užitečné informace i hotelovému managementu. V tomto případě se na rozdíl od dotazníku pro zaměstnance jeví jako vhodná forma jak papírová, tak i online. Navíc byl dotazník vyhotoven ve třech jazykových mutacích, a sice v českém, anglickém a německém jazyce.

Dotazník byl opět rozdělen do tematických částí: personál (ot. 1.-4.), pokojová služba (ot. 5.-7., 12., 13.), loajalita (ot. 8., 9., 14.-16.), spokojenost (ot. 10., 11.). Původně měl dotazník také převážně možnost odpovědí na sudé škále, avšak v průběhu dotazování se ukázalo, že je třeba dotazník graficky změnit, aby zabíral méně místa, a kvůli otázce číslo 3 byla nakonec zařazena i pátá možnost „nemám dostatek info k posouzení“. Také v původní verzi měli respondenti prostor vyjádřit svůj názor u každé otázky, ve finální podobě kvůli úspoře místa tato možnost odpadla, nicméně možnost vyjádřit se buď k dotazníku, nebo nechat vzkaz pro management byla zachována na samém konci dotazníku. V konečné verzi bylo navíc využito bateriového typu otázky v zájmu úspory místa. Konečná forma dotazníku je přílohou této diplomové práce.

Opět následuje seznam otázek s důvodem k jejich zařazení do dotazníku.

1. **Choval se k Vám personál přátelsky?** Chování personálu rozhodně ovlivňuje celkový dojem, jaký hotel na hosty dělá.
2. **Měl personál profesionální vystupování?** Nejspíš by se nám nelíbilo, kdyby „check in“ trval 20 min., protože se recepční nevyzná v hotelovém informačním systému.
3. **Reagoval personál rychle na Vaše připomínky/stížnosti, nebo při odstranění závad?** Je to otázka, která spojuje část teorie Service-Profit Chain, a sice: spokojený zaměstnanec odvádí dobrý pracovní výkon v podobě rychlé reakce.
4. **Usuzujete z chování personálu, že je jejich práce baví?** Toto je otázka, která má sledovat, jaký dojem dělá personál na hosty, v podstatě by z toho mělo být patrná spokojenost zaměstnanců v práci.
5. **Cítil/a jste se v hotelu XY pohodlně?** Tato otázka sleduje celkové vnímání atmosféry hotelu.
6. **Cítil/a jste se v hotelu XY v bezpečí?** Pocit bezpečí je základní kámen, na kterém by měl každý hotel stavět, jen těžko by chtěl někdo bydlet v hotelu, kde by se obával nechat v pokoji cennější věci, aby mu např. nebyly odcizeny.

7. **Měl/a jste v hotelu XY pocit soukromí?** Pocit soukromí je obdobně jako pocit bezpečí dalším stavebním kamenem hotelu.
8. **Pokud budete mít ještě možnost znovu navštívit Brno, zvolíte k přenocování opět hotel XY?** Otázka jasně mířená na teoretickou loajalitu k danému hotelu.
9. **Doporučila byste hotel XY svým přátelům?** Obdobně jako u dotazníku určeného pro zaměstnance je touto otázkou sledována loajalita, neboť své přátele bychom jistě neposlali někam, kde se nám to samotným nelíbilo.
10. **Myslíte si, že cena odpovídá kvalitě a úrovni služeb, které hotel XY poskytuje?** Primárně byla tato otázka zařazena, neboť by to mohla být zajímavá informace pro management hotelu. Nicméně to, kolik člověk zaplatí za poskytnuté služby a jaké služby se mu pak dostanou, nesporně ovlivňuje celkovou spokojenost.
11. **Celkově jste s pobytem v hotelu XY spokojen/a?** Podobně jako u dotazníku pro zaměstnance, i když hosté mohou být v některé oblasti méně spokojeni, důležitá je celková spokojenost.
12. **Ohodnoťte prosím čistotu pokojů.** To je další otázka, pomocí které lze sledovat vztah „spokojený zaměstnanec odvádí dobře svou práci“.
13. **Ohodnoťte prosím čistotu společných prostor.** Důvod je analogický k otázce č. 12.
14. **Kolikrát jste již hotel XY zvolil/a k přenocování?** Otázka zkoumá reálnou loajalitu hostů.
15. **Pokud jste hotel XY zvolil/a k přenocování vícekrát, jaký jste pro to měl/a důvod?** Tato otázka byla zařazena spíše kvůli managementu hotelu. Může to být přínosná informace.
16. **Pokud jste v hotelu XY poprvé, podle čeho jste si tento hotel vybral/a?** I když se tato otázka může zdát v podstatě stejná s předchozí, důvod pro první návštěvu může být jiný než pro opakovanou.

I v dotazníku pro hosty následuje část, ve které hosté hodnotí důležitost jednotlivých faktorů pro jejich celkovou spokojenost. Důležitost faktorů hodnotí také na škále od jedné do pěti. Taktéž v dotazníku záměrně nejsou uvedeny sociodemografické otázky typu pohlaví, věk atd., neboť toto zjištění by na zkoumanou situaci nemělo žádný vliv a dotazník by se zbytečně protáhl o další otázky.

3.3 Průběh dotazníkového šetření

V prosinci 2014 bylo navázáno na předchozí průzkum trhu a s hotovými dotazníky byli osloveni provozní či manažeři předem dohodnutých hotelů. Srozumitelnost dotazníků byla nejprve otestována na rodinných příslušnících. Manažeři dohodnutých hotelů měli samozřejmě prostor vyjádřit se k dotazníkům, případně navrhnout změnu otázek. K dotazníkovému šetření v hotelu původně svolily

čtyři hotely, a sice Apart Suites, Vaka, Europa a Continental. Bohužel vedení hotelů Continental a Europa nakonec k dotazníkovému šetření nesvolilo.

Původní představa byla, že se dotazníkového šetření zúčastní velké hotely s mnoha zaměstnanci a hosty, bohužel hotely tohoto typu o spolupráci zájem neměly. V podkapitolách níže je stručný popis hotelů a popis průběhu dotazování v nich, neboť v každém to probíhalo trochu jinak.

3.3.1 Hotel Apart Suites

Jeden z prvních hotelů, které na nabídku spolupráce kývly, byl hotel Apart Suites. Hotel vede slečna Šárka Hochová, které spolupráce při dotazníkovém šetření připadala velice zajímavá, hlavně co se dotazování zaměstnanců týče.

Hotel se nachází na ulici Cejl a je to hotel apartmánového typu. Budova hotelu je památkově chráněna, prošla však celkovou rekonstrukcí v roce 2009 a od té doby zde funguje hotel & boardinghouse Apart Suites. Apartmány jsou stylizovány do doby první republiky s moderními doplňky. Velikost apartmánů je různá od 35 m² do 118 m². Hotel si zakládá na tom, aby se zde hosté cítili jako doma. Pokud hosté přijedou autem, je zde možnost uzavřeného parkování či garážového stání. V celém hotelu je samozřejmě k dispozici wifi a je možné pronajmout si i jednací místnost. Zajímavé jsou i další služby, které každý hotel nenabízí, jako např. praní či žehlení prádla, obstarání nákupu nebo možnost vytisknout si dokumenty, letenky atd. Ceny za jednu noc se pohybují od 52 EUR do 99,25 EUR. (Ano, ceník je uváděn v eurech, po přepočtu to činí cca 1 430 Kč – 2 730 Kč.)

V hotelu pracuje celkem deset zaměstnanců – 2 pokojské, 3 recepční, 2 kuchařky, 1 noční hlídač, 1 asistentka a 1 manažerka. Se slečnou manažerkou jsme se dohodly, že bude vhodnější, pokud dám dotazníky zaměstnancům já, aby měli pocit větší anonymity a nebáli se vyplnit dotazník upřímně. Jelikož zaměstnanci pracují na směny, vypracovala slečna manažerka plán, podle kterého jsem tam šla tři dny za sebou v době střídání směn a dotazník se zaměstnanci vyplnila. Na zaměstnancích byly znát jisté obavy, ale i tak si myslím, že dotazník vyplnili pravdivě, neboť se v něm vyskytují i nějaké komentáře k dané problematice. Co se týče dotazníku pro hosty, domluvily jsme se, že k dispozici dáme jak papírovou, tak i online formu. Papírové dotazníky jsou tištěny na hotelový hlavičkový papír a hosté je dostávají od recepčních společně s formulářem, který mají při příjezdu vyplnit. Jelikož návratnost papírových dotazníků jsme očekávaly nízkou (hotel již od počátku své existence provádí dotazníkové šetření ohledně spokojenosti a za celé ty roky se jim vrátilo 80 dotazníků⁵), byla připravena i online verze. Odkaz na online dotazníky byl poté rozeslán recepčními prostřednictvím databáze hotelových hostů. Návratnost touto cestou byla malinko vyšší.

⁵ Jejich dotazníky obsahují bohužel pouze pět otázek a jsou proto pro účely této diplomové práce nedostatečné.

Dotazníky v původní formě byly hostům dány k dispozici 14. 1. 2015. Jelikož zhruba po třech týdnech byl vyplněn pouze jeden dotazník, byla provedena grafická úprava a dotazník byl zkrácen ze 4 stran na pouhé 2. Návratnost papírových dotazníků se tak výrazně zvýšila. Dotazníkové šetření hostů probíhalo až do 31. 3. 2015 a za tu dobu se dohromady nashromáždilo 58 dotazníků, 27 v tištěné podobě (z toho 17 v ČJ, 5 v AJ, 5 v NJ) a 31 v elektronické podobě (z toho 20 v ČJ, 2 v AJ a 9 v NJ).

3.3.2 Hotel Vaka

Další hotel, který vyšel výzkumu vstříc, je hotel Vaka. Manažerem hotelu je pan Stanislav Kamas, který k dotazníkovému šetření svolil, i když podobný výzkum o spokojenosti hostů v jejich hotelu proběhl zhruba před rokem.

Hotel Vaka se nachází na ulici Cimburkova, disponuje 21 moderně zařízenými pokoji. Součástí pokojů je i minibar či minikuchyňka. Hotel se orientuje hlavně na businessmany. I manažer hotelu přiznává, že značná část klientely se opakuje a jezdí sem na pracovní cesty. Cílem hotelu je, aby se zde každý host cítil jako VIP. Samozřejmostí je opět wifi připojení, k dispozici je také internetový koutek pro hosty bez vlastního notebooku. Dále je zde možnost parkování na zastřešeném a monitorovaném parkovišti. Možný je také pronájem konferenční místnosti. K rozšiřujícím službám patří možnost čištění a žehlení oděvů. Ceny za jednu noc se pohybují od 1 350 Kč do 1 695 Kč za noc.

I když podobně jako u hotelu Apart Suites bylo panu Kamasovi nabízeno, že za zaměstnanci dojde osobně a nechám je dotazník vyplnit, připadalo mu to zbytečné a slíbil, že dotazníky dá do obálek a nechá je zaměstnance vyplnit a odevzdat na určené místo, aby byla anonymita zachována. Tímto způsobem se vrátilo vyplněných 6 dotazníků ze 7. Co se týče dotazníku pro hosty, zde si pan Kamas nepřál hosty zatěžovat e-mailovou komunikací a zůstali jsme pouze u papírového dotazníku. To je na návratnosti dotazníků znát a v tomto případě je návratnost nižší. Zvýšení návratnosti trochu pomohla změna formy (zkrácení) dotazníku, ale i tak je návratnost nižší než u hotelu Apart Suites. Manažer si nízkou návratnost vysvětluje stálou klientelou a zmíněným podobným dotazníkovým šetřením před rokem, kdy stálí hosté nemají chuť stále vyplňovat nějaké dotazníky. Dotazníkové šetření hostů probíhalo od 12. 1. 2015 do 31. 3. 2015 a za tu dobu se dohromady nashromáždilo 37 dotazníků, 28 v ČJ, 3 v AJ, 6 v NJ.

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

3.4.1 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců hotelu Apart Suites

Získaná data byla podle výše popsané teorie překódována následujícím způsobem. Odpovědím byly přiřazeny hodnoty: určitě ano = 5, spíše ano = 3,66, spíše ne = 2,33, určitě ne = 1. Jelikož byla záměrně použita sudá škála, aby respondenti byli nuceni přiklonit se na jednu stranu, ale v hodnocení důležitosti klasic-

ká 5bodová škála, je nutné sudou škálu přepočítat, aby výsledky nebyly posunuty o jednu hodnotu.

Výpočty týkající se průměru, modu, četností a Fisherova exaktního testu byly provedeny v programech Excel a SPSS, proto zde nebude uveden podrobný výpočet, nýbrž rovnou výsledek.

Jak už bylo řečeno výše, tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 10 zaměstnanců, víc lidí není v hotelu zaměstnáno. Vzhledem k tomuto nízkému počtu je použit při sledování kontingence mezi vybranými proměnnými Fisherův exaktní test.

Z tabulky četností vyplývá, že nejvíce je v hotelu zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni do 1 roku, zaměstnanců, kteří zde pracují 2-3 roky a 4-6 let je shodně. Jelikož hotel funguje od roku 2009 a většina zaměstnanců je zde teprve rok, již toto značí o značné fluktuaci, což není úplně v pořádku.

Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců Apart Suites podle délky působení v hotelu

| Počet let v hotelu | Počet zaměstnanců | Relativní četnost (%) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Do 1 roku | 6 | 60 |
| 2-3 roky | 2 | 20 |
| 4-6 let | 2 | 20 |
| Celkem | 10 | 100 |

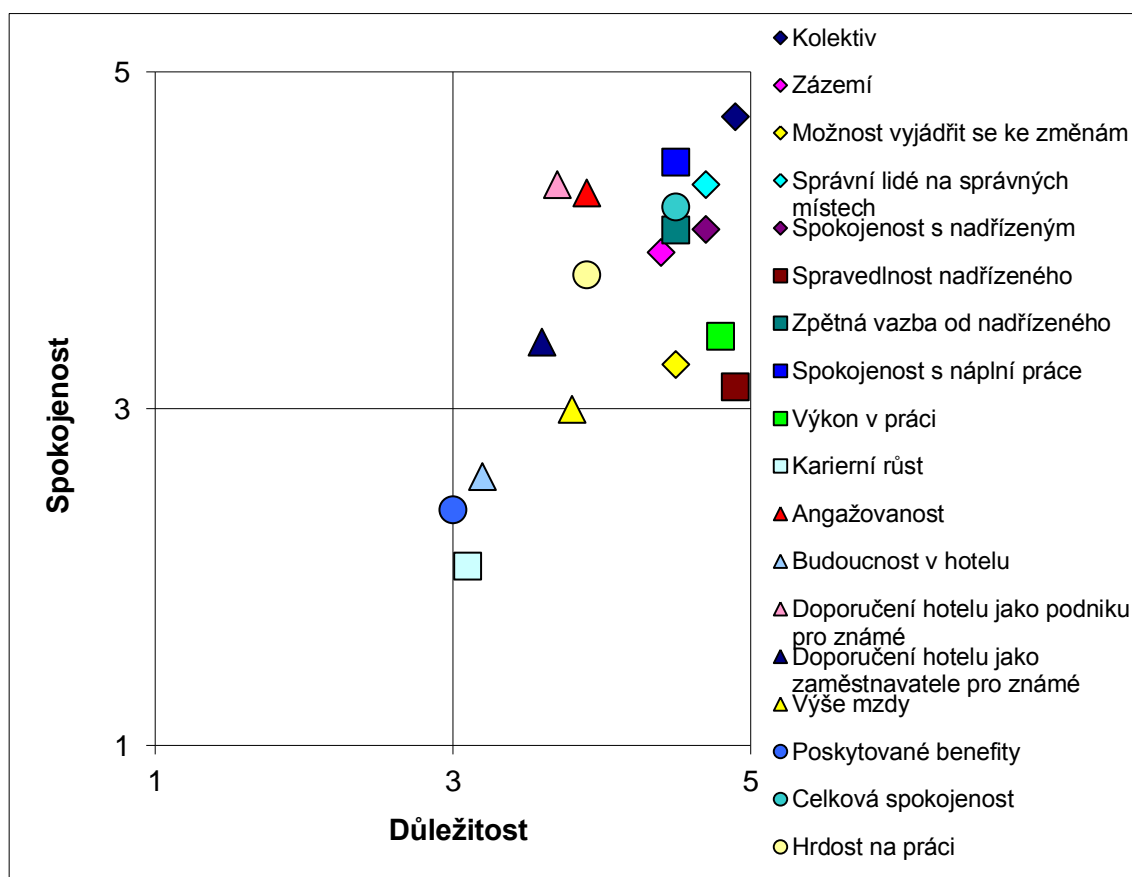
Dále byla u daných kritérií vypočítána průměrná spokojenost a průměr toho, jak jsou pro zaměstnance daná kritéria důležitá. Přehled výsledků spolu s modem spokojenosti i důležitosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Vztaženo na tematické celky dotazníku, lze říci, že pracovní prostředí hodnotí zaměstnanci 3,9 body z 5, přitom důležitost pracovního prostředí hodnotí 4,7 body. Svou angažovanost hodnotí 3,6 body a důležitost tohoto faktoru 4,1 body. Loajalita získala 3,5 bodů a její důležitost 3,6 bodů. Posledním oddílem je spokojenost, ta má hodnotu 3,2 bodů, i když samostatná otázka na celkovou spokojenost má průměr 4,2 bodů. Důležitost oddílu spokojenosti je 3,8 bodů.

Kritéria a jejich hodnoty – zaměstnanci Apart Suites

| Kritérium | Důležitost - průměr | Důležitost - modus | Spokojenost - průměr | Spokojenost - modus |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| Kolektiv | 4,9 | 5 | 4,7 | 5 |
| Zázemí | 4,4 | 5 | 3,9 | 3,66 |
| Možnost vyjádřit se ke změnám | 4,5 | 5 | 3,3 | 3,66 |
| Správní lidé na správných místech | 4,7 | 5 | 4,3 | 5 |
| Spokojenost s nadřízeným | 4,7 | 5 | 4,1 | 3,66 |
| Spravedlnost nadřízeného | 4,9 | 5 | 3,1 | 2,33 |
| Zpětná vazba od nadřízeného | 4,5 | 5 | 4,1 | 3,66 |
| Spokojenost s náplní práce | 4,5 | 5 | 4,5 | 5 |
| Výkon v práci | 4,8 | 5 | 3,8 | 3,66 |
| Kariéerní růst | 3,1 | 1 | 2,1 | 1 |
| Angažovanost | 3,9 | 3 | 4,3 | 4,2 |
| Hrdost na práci | 3,9 | 5 | 3,8 | 3,66 |
| Budoucnost v hotelu | 3,2 | 2 | 2,6 | 3,66 |
| Doporučení hotelu jako podniku | 3,7 | 5 | 4,3 | 5 |
| Doporučení hotelu jako zaměstnavatele | 3,6 | 5 | 3,4 | 5 |
| Výše mzdy | 3,8 | 5 | 3,0 | 3,66 |
| Poskytované benefity | 3 | 4 | 2,4 | 1 |
| Celková spokojenost | 4,5 | 5 | 4,2 | 3,66 |

Dále byl sestaven graf, který přehledně ilustruje oblasti, které by bylo vhodné zlepšit a které jsou naopak výborné a zlepšovat je tedy není nutné. Vidíme, že všechna kritéria až na „vyšší mzdy, budoucnost v hotelu, poskytované benefity a kariéerní růst“ leží v kvadrantu „vynikající“, naopak čtyři zmiňovaná kritéria v kvadrantu „zlepšit“. Trochu na hraně je i kritérium „spravedlnost nadřízeného“. Doporučením pro zlepšení je věnována samostatná podkapitola 3.4.4.



Obr. 7 Model spokojenost-důležitost, zaměstnanci hotelu Apart Suites

Je zajímavé, že i když je většina kritérií v kvadrantu „vynikající“, i přes to je v hotelu značná fluktuace zaměstnanců. Zda v hotelu plánují zaměstnanci setrvat i nadále, znázorňuje tabulka níže.

Tab. 3 Budoucnost zaměstnanců v hotelu Apart Suites

| Plánují zůstat | | Relativní četnost (%) |
|----------------|---|-----------------------|
| Určitě ne | 3 | 30 |
| Spíše ne | 3 | 30 |
| Spíše ano | 3 | 30 |
| Určitě ano | 1 | 10 |

Bohužel se ukazuje, že i do budoucna (cca 5 let) většina zaměstnanců hodlá změnit své působení. Zajímavé by bylo zjistit, co je k tomu vede, přestože jsou v zaměstnání celkově spokojeni. Za tímto účelem bylo sestrojeno několik následujících kontingenčních tabulek. Vzhledem k nízkému počtu respondentů a tedy i dat v jednotlivých kategoriích bylo nutné sloučit některé kategorie do jedné.

Kategorie „2-3 roky“ a „4-6 let“ byly sloučeny do „2 a více let“. Dále co se odpovědí ohledně budoucnosti v hotelu týče, byly sloučeny možnosti „určitě ano“ a „spíše ano“ do možnosti „ano“ a možnosti „spíše ne“ a „určitě ne“ do možnosti „ne“. Logicky se také v kontingenčních tabulkách neoperuje s kategoriemi, které byly zastoupeny nulou. Dále u otázky na míru angažovanosti jsou první dva vý-roky sloučeny do jedné kategorie a takto motivované zaměstnance lze označit za značně motivované zaměstnance.

Někteří lidé mají rádi změnu, a tak i když jsou někde spokojeni, po určité době chtějí vyzkoušet něco nového. Právě tento vztah zkoumá následující tabulka. **Otázka:** Závisejí to, že zůstanou pracovat v hotelu, na délce dosavadního působení?

H_0 : To, zda zůstanou pracovat v hotelu, nezávisí na délce dosavadního působení v hotelu.

H_1 : To, zda zůstanou pracovat v hotelu, závisí na délce dosavadního působení v hotelu.

Tab. 4 Závislost dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují

| Počet let v hotelu | | Budoucnost | | Celkem |
|---------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Do 1 roku | Počet | 4 | 2 | 6 |
| | % řádková četnost | 66,7% | 33,3% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 50,0% | 60,0% |
| 2 a více let | Počet | 2 | 2 | 4 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 50,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 5 Fisherův test závislosti dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,667 | 1 | ,197 | | |
| Continuity Correction | ,234 | 1 | ,628 | | |
| Likelihood Ratio | 2,370 | 1 | ,124 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,467 | ,333 |
| Linear-by-Linear Association | 1,500 | 1 | ,221 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Protože statistická signifikance ($0,467$) $>$ $0,05$, H_0 není zamítnuta, to, zda zůstanou v hotelu pracovat, nezávisí na dosavadní délce působení v hotelu.

Jako další se nabízí **otázka**: Závisí budoucnost v hotelu na míře celkové spokojenosti? Předpokládá se, že tam, kde se se člověku nelíbí, nebude chtít setrvat ani do budoucna a naopak.

H_0 : Budoucnost v hotelu nezávisí na míře celkové spokojenosti.

H_1 : Budoucnost v hotelu závisí na míře celkové spokojenosti.

Tab. 6 Závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti

| Celková spokojenost | | Budoucnost | | Celkem |
|---------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Počet | 6 | 0 | 6 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 0,0% | 60,0% |
| Určitě ano | Počet | 0 | 4 | 4 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 100,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 7 Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,000 | 1 | ,002 | | |
| Continuity Correction | 6,267 | 1 | ,012 | | |
| Likelihood Ratio | 13,460 | 1 | ,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,005 | ,005 |
| Linear-by-Linear Association | 9,000 | 1 | ,003 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance ($0,005 < 0,05$), H_0 je zamítnuta. To, zda zůstanou v hotelu pracovat, závisí na celkové spokojenosti.

Někdy může být člověk první měsíce (roky) v práci nadšen, ale postupem času ho toto nadšení (spokojenost) opustí. A tak se nabízí **otázka**: Závisí celková spokojenost na délce působení v hotelu?

H_0 : celková spokojenost nezávisí na délce působení v hotelu.

H_1 : celková spokojenost závisí na délce působení v hotelu.

Tab. 8 Závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu

| Počet let v hotelu | | Celková spokojenost | | Celkem |
|---------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Do 1 roku | Počet | 4 | 2 | 6 |
| | % řádková četnost | 66,7% | 33,3% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 50,0% | 60,0% |
| 2 a více let | Počet | 2 | 2 | 4 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 50,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 9 Fisherův test na závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,278 | 1 | ,598 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,277 | 1 | ,599 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,548 |
| Linear-by-Linear Association | ,250 | 1 | ,617 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Protože statistická signifikance (1,00) > 0,05, H_0 není zamítnuta, celková spokojenost nezávisí na délce působení v hotelu

Zajímavé je také sledovat, zda míra angažovanosti zaměstnanců závisí na délce působení v podniku. Na toto chování existují dva protichůdné názory. Buďto jsou zaměstnanci ze začátku více snaživí (angažovaní) a po čase je to „přestane bavit“. Nebo naopak s přibývajícím časem zjistí, že je pro ně i podnik lepší, když jsou více angažovaní. **Otázkou** tedy je: Záleží míra angažovanosti na délce působení v hotelu?

H_0 : Míra angažovanosti nezávisí na délce působení v hotelu.

H_1 : Míra angažovanosti závisí na délce působení v hotelu.

Tab. 10 Závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu

| Počet let v hotelu | | Angažovanost | | Celkem |
|---------------------|---------------------|--------------|-------------|--------|
| | | Výrok č. 3 | Výrok č.1+2 | |
| Do 1 roku | Počet | 2 | 4 | 6 |
| | % řádková četnost | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 50,0% | 60,0% |
| 2 a více let | Počet | 0 | 4 | 4 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 50,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 2 | 8 | 10 |
| | % řádková četnost | 20,0% | 80,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 11 Fisherův test na závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,667 | 1 | ,197 | | |
| Continuity Correction | ,234 | 1 | ,628 | | |
| Likelihood Ratio | 2,370 | 1 | ,124 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,467 | ,333 |
| Linear-by-Linear Association | 1,500 | 1 | ,221 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance ($0,467$) $>$ $0,05$, H_0 není zamítnuta a ze statistického hlediska míra angažovanosti pracovníků nezáleží na délce působení v hotelu.

Poslední **otázkou** je, zda závisí vnímání pracovního kolektivu (dobrý vs. špatný) na délce působení na pracovišti. Např. pokud si zaměstnanci myslí, že je kolektiv dobrý, měli by ho mít čím dál raději, nebo naopak, pokud se v kolektivu necítí dobře, s rostoucím časem lze předpokládat, že budou čím dál méně spokojeni.

H_0 : Vnímání pracovního kolektivu nezávisí na délce působení na pracovišti.

H_1 : Vnímání pracovního kolektivu závisí na délce působení na pracovišti.

Tab. 12 Závislost vnímání pracovního kolektivu na délce působení na pracovišti

| Počet let v hotelu | | Dobrý kolektiv | | Celkem |
|---------------------|---------------------|----------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| Do 1 roku | Počet | 2 | 4 | 6 |
| | % řádková četnost | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 50,0% | 60,0% |
| 2 a více let | Počet | 0 | 4 | 4 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 50,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 2 | 8 | 10 |
| | % řádková četnost | 20,0% | 80,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 13 Fisherův test pro závislost vnímání prac. kolektivu na délce působení na pracovišti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,667 | 1 | ,197 | | |
| Continuity Correction | ,234 | 1 | ,628 | | |
| Likelihood Ratio | 2,370 | 1 | ,124 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,467 | ,333 |
| Linear-by-Linear Association | 1,500 | 1 | ,221 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance ($0,467$) $> 0,05$, H_0 není zamítnuta a ze statistického hlediska vnímání pracovního kolektivu nezáleží na délce působení na pracovišti.

Jelikož se doposud nepodařilo zjistit, co je příčinou odchodu zaměstnanců, byly kombinace v následujících kontingenčních tabulkách sestrojeny podle rozdílu průměrů hodnocení spokojenosti a důležitosti pro určité kritérium. Největší rozdíl v hodnocení má kritérium spravedlnosti nadřízeného - 1,8 (spokojenost 3,1; důležitost 4,9). Proto je **otázkou**, zda to, jestli v hotelu i nadále zůstanou pracovat, závisí na vnímání spravedlnosti nadřízeného.

H_0 : Zda zůstanou zaměstnanci i nadále, nezávisí na tom, jestli vnímají chování nadřízeného jako spravedlivé nebo nespravedlivé.

H_1 : Zda zůstanou zaměstnanci i nadále, závisí na tom, jestli vnímají chování nadřízeného jako spravedlivé nebo nespravedlivé.

Tab. 14 Závislost budoucnosti v hotelu na spravedlnosti nadřízeného

| Spravedlnost nadřízeného | | Budoucnost | | Celkem |
|--------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 2 | 6 |
| | % řádková četnost | 66,7% | 33,3% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 50,0% | 60,0% |
| Ano | Počet | 2 | 2 | 4 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 50,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 15 Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu a spravedlnosti nadřízeného

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,278 | 1 | ,598 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,277 | 1 | ,599 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,548 |
| Linear-by-Linear Association | ,250 | 1 | ,617 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance (1,00) > 0,05 H_0 není zamítnuta. Zda zaměstnanci zůstanou pracovat v hotelu, nezávisí na subjektivním vnímání spravedlivého chování jejich nadřízeného.

Další významný rozdíl (1,2) v hodnocení je u kritéria „možnost vyjádřit se ke změnám“. Proto je položena následující **otázka**: závisí budoucnost v hotelu na možnosti vyjádřit se k chystaným změnám?

H_0 : Budoucnost v hotelu nezávisí na možnosti vyjádřit se k chystaným změnám.

H_1 : Budoucnost v hotelu závisí na možnosti vyjádřit se k chystaným změnám.

Tab. 16 Závislost mezi možností vyjádřit se ke změnám a budoucností v hotelu

| Možnost vyjádřit se ke změnám | | Budoucnost | | Celkem |
|-------------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 0 | 4 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 0,0% | 40,0% |
| Ano | Počet | 2 | 4 | 6 |
| | % řádková četnost | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 100,0% | 60,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 17 Fisherův test pro závislost mezi možnostmi vyjádřit se ke změnám a budoucností v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,444 | 1 | ,035 | | |
| Continuity Correction | 2,101 | 1 | ,147 | | |
| Likelihood Ratio | 5,822 | 1 | ,016 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,076 | ,071 |
| Linear-by-Linear Association | 4,000 | 1 | ,046 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance ($0,076$) $>$ $0,05$, H_0 se nezamítá a mezi možnostmi vyjádřit se ke změnám a tím, zda zaměstnanci v hotelu zůstanou nebo ne, není statistická závislost.

Další významný rozdíl, který by byl asi i nejvíc logický pro změnu zaměstnání, je nespokojenost s výší mzdy. Zde je kupodivu rozdíl jen $0,8$. Takže **otázka** zní, zda na spokojenosti s výší mzdy závisí další působení v hotelu.

H_0 : Další působení v hotelu nezávisí na spokojenosti s výší mzdy.

H_1 : Další působení v hotelu závisí na spokojenosti s výší mzdy.

Tab. 18 Závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy

| Spokojenost s výší mzdy | | Budoucnost | | Celkem |
|-------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 1 | 5 |
| | % řádková četnost | 80,0% | 20,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 25,0% | 50,0% |
| Ano | Počet | 2 | 3 | 5 |
| | % řádková četnost | 40,0% | 60,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 75,0% | 50,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 19 Fisherův test pro závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,667 | 1 | ,197 | ,524 | ,262 |
| Continuity Correction | ,417 | 1 | ,519 | | |
| Likelihood Ratio | 1,726 | 1 | ,189 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 1,500 | 1 | ,221 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Ani tato hypotéza nebude překvapivě zamítnuta, neboť statistická signifikance je 0,524 a to je větší než 0,05. Setrvání v hotelu v tomto případě nezávisí na spokojenosti s výší mzdy.

Spokojenost s benefity je dalším faktorem, který by mohl být důvodem pro setrvání v zaměstnání. **Otázka:** Závisí setrvání v hotelu se spokojeností s poskytovanými benefity?

H₀: Setrvání v hotelu nezávisí na spokojenosti s poskytovanými benefity.

H₁: Setrvání v hotelu závisí na spokojenosti s poskytovanými benefity.

Tab. 20 Závislost budoucnosti v hotelu na spokojenosti s benefity

| Spokojenost s benefity | | Budoucnost | | Celkem |
|------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 3 | 7 |
| | % řádková četnost | 57,1% | 42,9% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 75,0% | 70,0% |
| Ano | Počet | 2 | 1 | 3 |
| | % řádková četnost | 66,7% | 33,3% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 25,0% | 30,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 21 Fisherův test pro závislost mezi spokojeností s benefity a budoucností v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,079 | 1 | ,778 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,080 | 1 | ,777 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,667 |
| Linear-by-Linear Association | ,071 | 1 | ,789 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance (1,00) je opět větší než 0,05, čili H_0 není zamítnuta a mezi dalším setrváním v zaměstnání a spokojeností s poskytovanými benefity není závislost.

Dalším logickým důvodem pro změnu pracovního místa by mohlo být nevyhovující zázemí. **Otázkou** tedy je, jestli změna pracovního místa závisí na spokojenosti se zázemím.

H_0 : Změna pracovního místa nezávisí na spokojenosti se zázemím.

H_1 : Změna pracovního místa závisí na spokojenosti se zázemím.

Tab. 22 Závislost změny pracovního místa na spokojenosti se zázemím

| Spokojenost se zázemím | | Budoucnost | | Celkem |
|------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Počet | 4 | 4 | 8 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 66,7% | 100,0% | 80,0% |
| Určitě ano | Počet | 2 | 0 | 2 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 33,3% | 0,0% | 20,0% |
| Celkem | Počet | 6 | 4 | 10 |
| | % řádková četnost | 60,0% | 40,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 23 Závislost změny pracovního místa na spokojenosti se zázemím

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,667 | 1 | ,197 | | |
| Continuity Correction | ,234 | 1 | ,628 | | |
| Likelihood Ratio | 2,370 | 1 | ,124 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,467 | ,333 |
| Linear-by-Linear Association | 1,500 | 1 | ,221 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance ($0,467$) $> 0,05$, H_0 se nezamítá. Mezi plánovanou změnou pracovního místa a spokojeností se zázemím není statistická závislost.

Ve vztahu k výše zmíněné teorii (např. podkapitola 2.3.7) se jeví zajímavá **otázka**, jestli pracovní výkon závisí na tom, zda je pracovník hrdý na práci pro svou společnost.

H_0 : Pracovní výkon nezávisí na tom, zda je pracovník hrdý na svou práci.

H_1 : Pracovní výkon závisí na tom, zda je pracovník hrdý na svou práci.

Tab. 24 Závislost mezi pracovním výkonem a hrdostí na práci v Apart Suites

| Hrdost na práci v Apart Suites | | Pracovní výkon | | Celkem |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------|--------|
| | | Ne vždy 100% | Vždy 100% | |
| Spíše ano | Počet | 8 | 1 | 9 |
| | % řádková četnost | 88,9% | 11,1% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 88,9% | 100,0% | 90,0% |
| Určitě ano | Počet | 1 | 0 | 1 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 11,1% | 0,0% | 10,0% |
| Celkem | Počet | 9 | 1 | 10 |
| | % řádková četnost | 90,0% | 10,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 25 Fisherův test závislosti mezi pracovním výkonem a hrdostí na práci v Apart Suites

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,123 | 1 | ,725 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,223 | 1 | ,637 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,900 |
| Linear-by-Linear Association | ,111 | 1 | ,739 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Bohužel ani v tomto případě se nepotvrdila domněnka. Statistická signifikance (1,00) > 0,05, H_0 se nezamítá a mezi hrdostí na práci v daném podniku a pracovním výkonem není statistická závislost.

Jelikož jeden z výzkumných předpokladů zní, že spokojení zaměstnanci by měli podávat vyšší výkon, následující kontingenční tabulka zkoumá vztah mezi pracovním výkonem a spokojeností zaměstnanců.

H_0 : Pracovní výkon nezávisí na míře spokojenosti zaměstnance.

H_1 : Pracovní výkon závisí na míře spokojenosti zaměstnance.

Tab. 26 Závislost mezi pracovním výkonem a celkovou spokojeností

| Celková spokojenost | | Pracovní výkon | | Celkem |
|---------------------|---------------------|----------------|-----------|--------|
| | | Ne vždy 100% | Vždy 100% | |
| Spíše ano | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 55,6% | 100,0% | 60,0% |
| Určitě ano | Počet | 4 | 0 | 4 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 44,4% | 0,0% | 40,0% |
| Celkem | Počet | 9 | 1 | 10 |
| | % řádková četnost | 90,0% | 10,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 27 Fisherův test závislosti mezi pracovním výkonem a celkovou spokojeností

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,741 | 1 | ,389 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | 1,095 | 1 | ,295 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,600 |
| Linear-by-Linear Association | ,667 | 1 | ,414 | | |
| N of Valid Cases | 10 | | | | |

Statistická signifikance (1,00) > 0,05, H_0 není zamítnuta, neexistuje statistická závislost mezi pracovním výkonem a spokojeností.

Bohužel se ze získaných dat nepodařilo zjistit, co je příčinou častého odchodu zaměstnanců z hotelu Apart Suites. Vhodné by proto bylo, aby se s nimi o tomto důvodu v budoucnu pobavila manažerka hotelu a snažila se fluktuaci zabránit, neboť jak bylo napsáno výše, fluktuace je pro podnik nákladná. Také by tento (ne)zjištěný fakt mohl být impulzem pro další vědecké práce. Tentokrát by byla zřejmě vhodnější kvalitativní metoda, a sice metoda hloubkových rozhovorů.

3.4.2 Výsledky dotazníkového šetření hostů hotelu Apart Suites

Podobně jako data z dotazníků pro zaměstnance, i data od hostů byla překódována následujícím způsobem: určitě ano = 5, spíše ano = 4, nemám dostatek informací k posouzení = 3, spíše ne = 2, určitě ne = 1.

Výpočty týkající se průměru, modu, četností, Yatesovy korekce a koeficientu χ^2 byly opět provedeny v programech Excel a SPSS.

Jak už bylo řečeno výše, dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 respondentů. Při tomto počtu je již možné využívat chí kvadrát testu, avšak musí být splněny výše uvedené podmínky (maximálně 20 % buněk tabulky obsahuje hodnoty menší než 5 a žádná neobsahuje hodnotu menší než 1). Jelikož zahraničních respondentů se našlo jen málo, nemá význam porovnávat jejich výsledky s výsledky tuzemských hostů.

Z tabulky četností vyplývá, že nejvíce respondentů zde bylo poprvé. Ti, kteří zde byli již vícekrát, však tvoří také podstatnou část – dohromady je to 28 %, což je pro hotel jistě potěšující, že mají takovou stálou klientelu.

Tab. 28 Rozdělení hostů hotelu Apart Suites podle četnosti ubytování

| Kolikrát byli v hotelu | Počet hostů | Relativní četnost (%) |
|------------------------|-------------|-----------------------|
| Poprvé | 42 | 72 |
| Podruhé | 5 | 9 |
| Stálý host | 11 | 19 |
| Celkem | 58 | 100 |

Podobně jako u dotazníku pro zaměstnance byla u daných kritérií vypočítána průměrná spokojenost s pobytem a průměr toho, jak jsou pro hosty daná kritéria důležitá. Přehled výsledků spolu s modem spokojenosti i důležitosti jsou uvedeny v následující tabulce. Jen u otázky, zda se host domnívá, že personál jejich práce baví; jestli by hotel opět navštívili a zda by ho doporučili známým, by bylo nelogické ptát se respondentů na důležitost těchto faktorů, z toho důvodu je v tabulce uvedena vynechávka.

Vztaženo na tematické celky dotazníku je personál hodnocen 4,7 body z 5, přitom důležitost tohoto kritéria je ohodnocena na 4,4 bodů. Pokojová služba 4,8 body s důležitostí 4,6 bodů, loajalita 4,7 a spokojenost s pobytem 4,8 bodů a důležitostí ohodnocenou na 4,5 bodů. Oproti zaměstnaneckému dotazníku jsou zde rozdíly v hodnocení spokojenosti a důležitosti opravdu minimální.

Otázka na důvod ubytování v tomto hotelu (ať už poprvé nebo poněkoliakrát) byla otevřená a dobrovolná. Většina respondentů ji nevyplnila, ale pokud někteří ano, napsali i více důvodů než jeden. Zde je tabulka s nejčastějšími odpověďmi. Překvapující je, že i když sama manažerka hotelu vidí polohu hotelu (na ulici Cejl v Brně) jako slabou stránku, je právě poloha hotelu nejčastěji zmínovaným důvodem, proč si respondenti tento hotel vybrali.

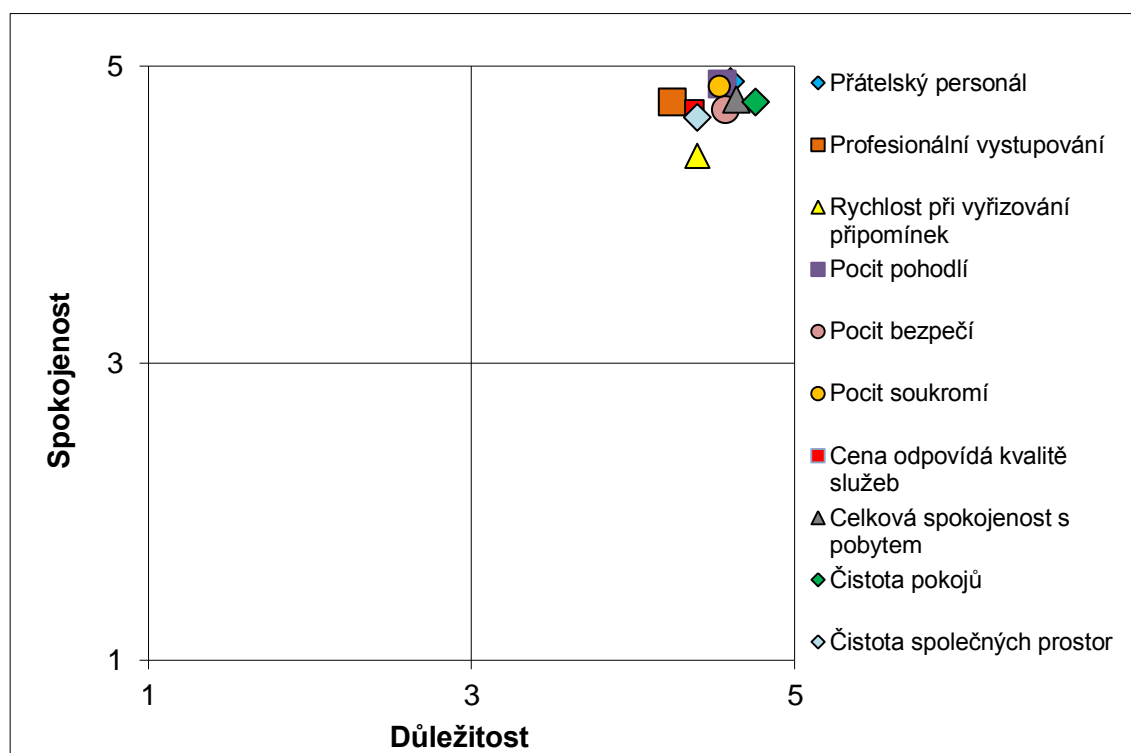
Tab. 29 Důvod pro přespání v hotelu Apart Suites

| Důvod | Četnost |
|--|---------|
| Poloha | 20 |
| Pokoj (velikost, zařízení atd.) | 13 |
| Poměr cena/výkon | 11 |
| Reference na internetu (vlastní webová prezentace, booking.com atd.) | 10 |
| Jiné (parkování, personál atd.) | 12 |

Tab. 30 Kritéria a jejich hodnoty – hosté Apart Suites

| Kritéria | Důležitost - průměr | Důležitost - modus | Spokojenost - průměr | Spokojenost - modus |
|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| Přátelský personál | 4,6 | 5 | 4,9 | 5 |
| Profesionální vystupování | 4,2 | 5 | 4,8 | 5 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 4,4 | 5 | 4,4 | 5 |
| Baví zaměstnance práce | - | - | 4,7 | 5 |
| Pocit pohodlí | 4,6 | 5 | 4,9 | 5 |
| Pocit bezpečí | 4,6 | 5 | 4,7 | 5 |
| Pocit soukromí | 4,5 | 5 | 4,9 | 5 |
| Opětovné přenocování | - | - | 4,6 | 5 |
| Doporučení známým | - | - | 4,7 | 5 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 4,4 | 5 | 4,7 | 5 |
| Celková spokojenost s pobytem | 4,6 | 5 | 4,8 | 5 |
| Čistota pokojů | 4,8 | 5 | 4,8 | 5 |
| Čistota společných prostor | 4,4 | 5 | 4,7 | 5 |

Dále byl sestaven graf, který přehledně ilustruje oblasti, které by bylo vhodné zlepšit a které jsou naopak výborné a zlepšovat je tedy není nutné. Ale jak už pohled na samotnou tabulku s hodnocením napovídá, hosté jsou se vším velice spokojeni a v oblasti pro zlepšení se nic nenachází.



Obr. 8 Model spokojenost-důležitost, hosté hotelu Apart Suites

Jelikož z grafu vyplývá, že hosté jsou zde opravdu spokojeni a mezi respondenty je i docela významné zastoupení stálých hostů, následující kontingenční tabulky se snaží odhalit vztahy mezi spokojeností a loajalitou, neboť jak již bylo napsáno výše, udržení stálého zákazníka je levnější než snaha získat nového. Taktéž loajální zákazník přináší podniku více peněz než „náhodný“ zákazník.

Protože z dotazníkového šetření hostů je dostatečné množství dat, byl ve statistickém programu Gretl sestaven odhad modelu, který vypovídá o tom, na čem je závislá celková spokojenost hostů. Následující tabulka uvádí přehled původních proměnných, jejich koeficientů a p-hodnoty. Podrobný výstup z Gretlu je uveden v příloze.

Tab. 31 Přehled původních proměnných modelu spokojenosti hostů Apart Suites

| Proměnná | Koeficient | p-hodnota |
|------------------------------------|--------------|-----------|
| const | -1,29525 | 0,02610 |
| Přátelský personál | 0,172372 | 0,25396 |
| Profesionální vystupování | 0,0971377 | 0,29499 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 0,0762512 | 0,02321 |
| Baví zaměstnance práce | -7,54198e-05 | 0,99906 |
| Pocit pohodlí | 0,367728 | 0,00959 |
| Pocit bezpečí | -0,0228114 | 0,64142 |
| Pocit soukromí | 0,105394 | 0,34584 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 0,160825 | 0,01963 |
| Čistota pokojů | 0,188302 | 0,08376 |
| Čistota společných prostor | -0,178791 | 0,08676 |
| Kolikrát hotel navštívili | -0,00167903 | 0,96434 |

Po odstranění nevýznamných proměnných (takové, které mají p-hodnotu menší než 0,05), zbyly v modelu následující proměnné.

Tab. 32 Přehled proměnných modelu spokojenosti hostů Apart Suites

| Proměnná | Koeficient | P-hodnota |
|------------------------------------|------------|-----------|
| const | -1,07053 | 0,01377 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 0,113632 | 0,00783 |
| Pocit pohodlí | 0,809301 | <0,00001 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 0,297004 | 0,00044 |

Rovnice pro odhad modelu má tedy následující podobu: Celková spokojenost = $-1,07053 + 0,113632$ rychlost při vyřizování připomínek $+ 0,809301$ pocit pohodlí $+ 0,297004$ cena odpovídá kvalitě. Model lze tedy interpretovat tak, že čím rychleji personál reaguje na připomínky, čím více se hosté cítí pohodlně a čím více hosté usuzují, že cena odpovídá kvalitě služeb, tím více jsou celkově spokojeni. Jelikož koeficient determinace má hodnotu 0,828812, podařilo se model vysvětlit z téměř 83 %, což je velice uspokojivé. P-hodnota F-testu je $1,09e-20$ čili menší než 0,05, můžeme proto prohlásit, že model je statisticky významný.

Protože model z Gretlu dále neukazuje bližší vazby proměnných, byly opět sestrojeny kontingenční tabulky v programu SPSS. Pro vyhodnocování dat opět platí, že kategorie, které byly zastoupeny nulovým počtem dat, nejsou uváděny a ty, které byly zastoupeny malým počtem dat, jsou sloučeny. Mezi dotazníky se vyskytl jeden s extrémními hodnotami (velice nespokojený host), ten byl však pro své extrémní hodnoty ze statistických dat vyloučen.

První **otázkou** je, zda závisí míra celkové spokojenosti na tom, kolikrát už v hotelu byli? Lze předpokládat, že čím častěji tam byli, tím více by měli být spokojeni. Avšak je potřeba upozornit na paradox, který může nastat: jsme-li při

jedné návštěvě hotelu příjemně překvapeni něčím navíc, např. měli jsme na pokoji nachystanou láhev vína a příště při ubytování tam ta láhev nebude, budeme zklamaní a méně spokojeni než předtím, neboť jsme očekávali, že na pokoji bude opět nachystané víno.

H_0 : Míra celkové spokojenosti nezávisí na tom, kolikrát v hotelu byli.

H_1 : Míra celkové spokojenosti závisí na tom, kolikrát v hotelu byli.

Tab. 33 Závislost míry spokojenosti na tom, kolikrát již v hotelu Apart Suites přenocovali

| Kolikrát již v hotelu nocovali | | Celková spokojenost | | Celkem |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| Poprvé | Počet | 7 | 35 | 42 |
| | % řádková četnost | 16,7% | 83,3% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 77,8% | 72,9% | 73,7% |
| Víckrát | Počet | 2 | 13 | 15 |
| | % řádková četnost | 13,3% | 86,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 22,2% | 27,1% | 26,3% |
| Celkem | Počet | 9 | 48 | 57 |
| | % řádková četnost | 15,8% | 84,2% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 34 Yatesova korekce pro závislost spokojenosti na tom, kolikrát již v hotelu nocovali

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,092 | 1 | ,761 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,095 | 1 | ,758 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,561 |
| Linear-by-Linear Association | ,091 | 1 | ,763 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

Jelikož jedna buňka tabulky obsahuje hodnotu menší než 5 a buňky v tabulce jsou 4, představuje to 25 % a chí kvadrát test by byl nespolehlivý. V tomto případě, kdy se jedná o tabulku 2x2, je podle Mareše a Rabušice (2001) lepší použít Yatesovu korekci (v tabulce uváděno pod názvem „Continuity Correction“). Statistická signifikance (1,00) > 0,05, tudíž H_0 není zamítnuta a míra celkové spokojenosti nezávisí na tom, kolikrát hosté v hotelu přenocovali.

Dalším předpokladem je, že pokud byli hosté v hotelu spokojeni, ubytovali by se zde opět. Avšak mohou se najít i tací, kteří rádi zkoušejí nové věci. Závislost míry spokojenosti a úmyslu opětovného přespání testuje následující kontingenční tabulka. **Otázka** tedy zní: závisí to, jestli by zde hosté znovu přenocovali, na spokojenosti?

H_0 : Opětovné přenocování nezávisí na míře spokojenosti.

H_1 : Opětovné přenocování závisí na míře spokojenosti.

Tab. 35 Závislost opětovného přespání na míře spokojenosti

| Celková spokojenost | | Opětovné přenocování | | Celkem |
|---------------------|---------------------|----------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Počet | 2 | 7 | 9 |
| | % řádková četnost | 22,2% | 77,8% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 12,7% | 15,8% |
| Určité ano | Počet | 0 | 48 | 48 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 87,3% | 84,2% |
| Celkem | Počet | 2 | 55 | 57 |
| | % řádková četnost | 3,5% | 96,5% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 36 Yatesova korekce pro závislost opětovného přespání na míře spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,055 | 1 | ,001 | | |
| Continuity Correction | 5,465 | 1 | ,019 | | |
| Likelihood Ratio | 7,794 | 1 | ,005 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,023 | ,023 |
| Linear-by-Linear Association | 10,861 | 1 | ,001 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

Statistická signifikance ($0,019$) $< 0,05$, H_0 je zamítnuta a mezi opětovným přespáním a mírou spokojenosti je závislost. Jelikož kvůli struktuře dat není vhodné počítat koeficienty těsnosti vztahu založené na chí kvadrátu, použijeme koeficient ϕ (phi coefficient – ϕ).

Tab. 37 Koeficient ϕ těsnosti vztahu opětovného přespání a míře spokojenosti

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal | Phi | ,440 | ,001 |
| | Cramer's V | ,440 | ,001 |
| N of Valid Cases | | 57 | |

Koeficient Phi je 0,44, což značí statistickou významnost nalezeného vztahu a taktéž je tento vztah statisticky signifikantní ($0,001 < 0,05$).

Podobně lze předpokládat, že na míře spokojenosti bude také záviset to, zda by hosté doporučili hotel k přenocování svým známým. Předpokladem této hypotézy je to, že člověk by svým známým nedoporučil něco, o čem není přesvědčen, že za to stojí. **Otázka** tedy je, zda doporučení hotelu přátelům závisí na tom, do jaké míry byli hosté v hotelu spokojeni.

H_0 : Doporučení známým nezávisí na tom, jak zde byli spokojeni.

H_1 : Doporučení známým závisí na tom, jak zde byli spokojeni.

Tab. 38 Závislost doporučení známým na míře spokojenosti

| Celková spokojenost | | Doporučení známým | | Celkem |
|---------------------|---------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše Ano | Počet | 2 | 7 | 9 |
| | % řádková četnost | 22,2% | 77,8% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 12,7% | 15,8% |
| Určitě ano | Počet | 0 | 48 | 48 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 87,3% | 84,2% |
| Celkem | Počet | 2 | 55 | 57 |
| | % řádková četnost | 3,5% | 96,5% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 39 Yatesova korekce pro závislost doporučení známým na míře spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,055 | 1 | ,001 | | |
| Continuity Correction | 5,465 | 1 | ,019 | | |
| Likelihood Ratio | 7,794 | 1 | ,005 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,023 | ,023 |
| Linear-by-Linear Association | 10,861 | 1 | ,001 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

Statistická signifikance (0,019) < 0,05, H_0 je zamítnuta a mezi doporučením hotelu známým a mírou spokojenosti je závislost. Těsnost této závislosti určíme opět podle koeficientu ϕ .

Tab. 40 Koeficient ϕ těsnosti vztahu doporučení známým a míře spokojenosti

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | ,440 | ,001 |
| Cramer's V | ,440 | ,001 |
| N of Valid Cases | 57 | |

Koeficient Phi je 0,44, což značí statistickou významnost nalezeného vztahu a taktéž je tento vztah statisticky signifikantní (0,001 < 0,05).

Další kontingenční tabulka odpovídá na **otázku**, jestli závisí doporučení přátelům na tom, zda by se zde sami ubytovali znovu.

H_0 : Doporučení přátelům nezávisí na tom, zda by se tu ještě jednou sami ubytovali.

H_1 : Doporučení přátelům závisí na tom, zda by se tu ještě jednou sami ubytovali.

Tab. 41 Závislost doporučení známým a opětovném přenocování

| Opětovné přenocování | | Doporučení známým | | Celkem |
|----------------------|---------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 2 | 0 | 2 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 0,0% | 3,5% |
| Ano | Počet | 0 | 55 | 55 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 100,0% | 96,5% |
| Celkem | Počet | 2 | 55 | 57 |
| | % řádková četnost | 3,5% | 96,5% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 42 Yatesova korekce pro závislost doporučení známým a opětovném přenocování

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 57,000 | 1 | ,000 | | |
| Continuity Correction | 31,290 | 1 | ,000 | | |
| Likelihood Ratio | 17,329 | 1 | ,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,001 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 56,000 | 1 | ,000 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

Statistická signifikance ($0,00 < 0,05$), H_0 je zamítnuta a mezi doporučením známým a opětovným přespáním je závislost. Těsnost této závislosti určíme opět podle koeficientu ϕ .

Tab. 43 Koeficient ϕ těsnosti vztahu doporučení známým a opětovném přenocování

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | 1,000 | ,000 |
| Cramer's V | 1,000 | ,000 |
| N of Valid Cases | 57 | |

Koeficient χ^2 má hodnotu 1, což značí dokonalou těsnost vztahu, taktéž signifikance je statisticky významná. Což se dalo při pohledu na kontingenční tabulku předpokládat, nicméně je nutné zdůraznit, že při větším počtu respondentů by takto vysoké hodnoty koeficientů vyjít nemusely.

Jelikož nás zajímá i jaký vliv mají zaměstnanci na hosty, následující kontingenční tabulka sleduje závislost mezi celkovou spokojeností s pobytem v Apart Suites a rychlostí reakce personálu na připomínky. Předpoklad je takový, že jestliže jsou zaměstnanci spokojení (a to se ukázalo, že jsou), odvádí dobře svou práci a díky tomu stoupá i spokojenost hostů.

H_0 : Míra celkové spokojenosti nezávisí na rychlosti personálu při reakci na připomínky.

H_1 : Míra celkové spokojenosti závisí na rychlosti personálu při reakci na připomínky.

Tab. 44 Závislost rychlosti reakce na připomínky a míry celkové spokojenosti

| Reakce na připomínky | | Celková spokojenost | | Celkem |
|------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| Nemohu posoudit | Počet | 4 | 9 | 13 |
| | % řádková četnost | 30,8% | 69,2% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 44,4% | 18,8% | 22,8% |
| Rychlá | Počet | 5 | 39 | 44 |
| | % řádková četnost | 11,4% | 88,6% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 55,6% | 81,3% | 77,2% |
| Celkem | Počet | 9 | 48 | 57 |
| | % řádková četnost | 15,8% | 84,2% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

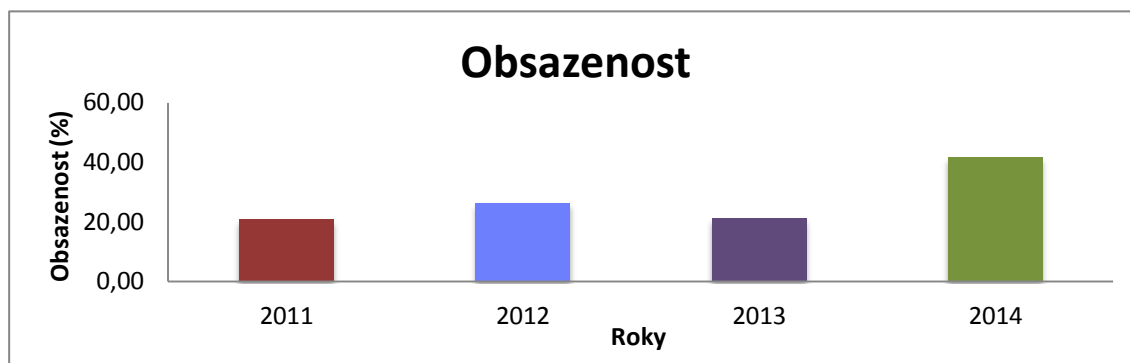
Tab. 45 Yatesova korekce pro závislost mezi rychlostí reakce na připomínky a mírou celkové spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,842 | 1 | ,092 | | |
| Continuity Correction | 1,570 | 1 | ,210 | | |
| Likelihood Ratio | 2,518 | 1 | ,113 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,187 | ,108 |
| Linear-by-Linear Association | 2,792 | 1 | ,095 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

Statistická signifikance $(0,21) > 0,05$, H_0 není zamítnuta a mezi mírou spokojenosti a rychlostí reakce personálu na připomínky není statistická závislost.

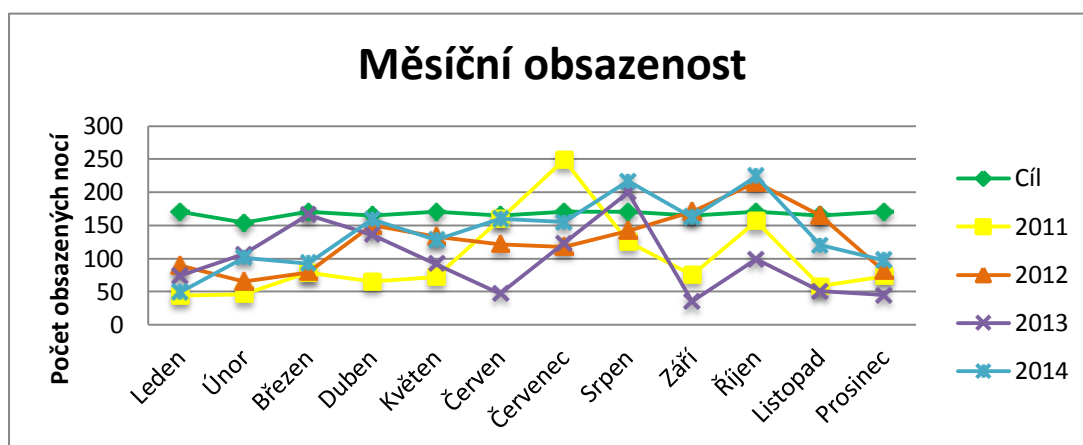
3.4.3 Obsazenost hotelu Apart Suites

Manažerka hotelu, slečna Hochová, poskytla data s obsazeností hotelu od roku 2011 do roku 2014. Dlouhodobým cílem slečny Hochové je 50% průměrná obsazenost. Jak se jí daří plnit cíl, je vidět na následujícím grafu, který ukazuje průměrnou roční obsazenost za období 2011-2014.



Obr. 9 Obsazenost hotelu Apart Suites v jednotlivých letech

Z grafu lze vyčíst, že nejbližše svému cíli byla v roce 2014, kdy průměrná roční obsazenost dosahovala 41,47 %. Nižší průměrná obsazenost v jiných letech je dána také tím, že v nich bylo nabízeno více pokojů. Od roku 2014 byly dva pokoje nabídnuty ke stálému bydlení. Obsazenost v jednotlivých měsících jednotlivých let znázorňuje následující graf.



Obr. 10 Měsíční obsazenost hotelu Apart Suites

I když se manažerka hotelu domnívá, že Brno není turisticky atraktivní a hlavní klientelou hotelu jsou businessmani, ukazuje se, že mezi „dobré“ měsíce patří také srpen.

V porovnání s daty o obsazenosti (využití pokojů) pro Jihomoravský kraj z Českého statistického úřadu (2015) je hotel Apart Suites v kategorii „boardinghouse“ pro rok 2014 výrazně nad průměrem. Srovnání uvádí následující tabulka.

Tab. 46 Srovnání využití pokojů Apart Suites s jihomoravským průměrem

| Rok | Apart Suites (%) | Jihomoravský průměr (%) |
|------|------------------|-------------------------|
| 2012 | 26,17 | 13,5 |
| 2013 | 20,91 | 21,6 |
| 2014 | 41,47 | 22,1 |

3.4.4 Závěr a doporučení pro hotel Apart Suites

Některé výzkumné předpoklady se bohužel nepodařilo statisticky dokázat. Zajisté je tomu tak i kvůli malému množství dat ze strany zaměstnanců, nicméně malý kolektiv je také důležitý a vyskytují se v něm zajímavé vazby. Avšak pokud se na celou problematiku podíváme z pohledu logiky a čísel, je možné říci, že v hotelu Apart Suites Service-Profit Chain funguje. Zaměstnanci jsou zde nadprůměrně spokojeni (4,2/5), sami svůj výkon hodnotí taktéž nadprůměrně (3,8/5), navíc i hosté jejich výkon vnímají a hodnotí velmi dobře, např. rychlost reakce na požadavky je hodnocena velmi dobře (4,4/5), úklid ještě lépe (4,7/5 pro společné prostory a 4,8/5 pro pokoje). To vše vede k velké spokojenosti hostů (4,8/5), jejich loajalitě (28 % hostů, kteří vyplnili dotazník, zde byli 2 krát a více) a 71 % dotázaných by se zde určitě ubytovala znovu, 24 % spíše znovu, pouhých 5 % by se ubytovalo jinde. Drtivá většina (83 %) dotázaných by hotel Apart Suites určitě doporučila známým, 12 % spíše ano a jen 5 % by ho nedoporučilo. To vše vede ke značně lepší obsazenosti hotelu ve své kategorii (41,47 % vs. 22,1%) za uplynulý rok.

Co se doporučení pro hotel týče, nejslabším místem se ukázala otázka benefitů. Sama manažerka hotelu přiznává, že zaměstnanci v podstatě žádné benefity nemají. Pouze se mohou v průběhu pracovní doby volně občerstvovat potravinami, které se nespotřebovaly při přípravě snídaní. Jeden ze zaměstnanců mi sdělil, že si na oslavu narozenin pronajal sál pouze za náklady na energie a plat obsluhy, což by se také dalo považovat za benefit. Na druhou stranu, pokud si zaměstnanci chtějí uvařit hotelovou kávu, musí za ni zaplatit. Doporučila bych tedy zamyslet se nad otázkou benefitů, dát zaměstnancům volný prostor vyjádřit se k tomu, co by se jim líbilo. Což ostatně doporučuje i Milchovich a Boudreau (1993, s. 641).

Jestliže recepční celý den jen sedí u počítače, mohl by se jim líbit např. poukaz/příspěvek na permanentní vstupenku do fitness centra či bazénu. Recepční nemají žádný firemní kostýmek, avšak předpokládá se, že budou v práci slušně a reprezentativně oblečené, mohl by je tedy potěšit příspěvek na reprezentaci, poukázka na nákup oděvu či kosmetiky. Nebo práce pokojské je poměrně fyzicky

náročná práce, odměnou by jim mohl být např. příspěvek/poukázka na masáže. Nebo by zaměstnanci ocenili volné lístky do divadla či kina. Co se finanční stránky těchto benefitů týká, nejsou až tak drahé. Např. permanentní vstupenku do fitness centra na 40 vstupů lze koupit za 2000 Kč (fitness centrum Blue gym), nebo v AC fitness lze „nabít kredit“ na 1500 Kč a ten čerpat na libovolné aktivity. Co se masáží týče, zde se ceny pohybují okolo 400 Kč za 60 min. Lístky do divadla, v závislosti na druhu představení, stojí od 300 do 520 Kč. Nebo by třeba zaměstnanci přivítali příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění.

Samozřejmě poskytnutí benefitů je otázkou financí, kolik si do nich může (a chce) hotel dovolit investovat. Z komentáře v jednom dotazníku vyplývá, že údajně financí není nazbyt. Ale zrovna benefity jsou pro zaměstnavatele výhodnější, než stejnou část přidat přímo na mzdě. Pěkně je to popsáno v článku Veroniky Kudrnové (2014, Probysnys.info). Uvádí, že *„na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tedy zaměstnavatel z takto vynaložených prostředků odvede 19% daň z příjmu, ale na rozdíl od peněžní odměny (mzdy) z nich zaměstnavatel neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnance pak při obdržení těchto nepeněžních benefitů nedochází ani ke zdanění, ani k odvodům pojistného. Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro zaměstnavatele oproti mzdě o 24 % nižší výdaj.“* Toto by bylo vhodné vysvětlit i zaměstnancům, protože někteří by mohli namítnout, že by raději dostali peníze ve stejné výši v hotovosti než takto ve formě benefitu (poukázky). To, co lze do benefitů započítat, upravuje zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 6, odstavec 9. (businesscentr.cz, 2015)

Vezměme tedy v úvahu, že by se manažerka rozhodla investovat do svých zaměstnanců a sebe 6 000 Kč za zaměstnance ročně. (Přičemž podle článku Kudrnové je průměrná investice českých firem do benefitů 11 280 Kč za zaměstnance.) Celkově by to tedy znamenalo náklad ve výši 71 400 Kč. Pokud by však odměny promítla přímo do mzdy, vyšlo by to hotelu na 80 400 Kč. Díky benefitům tak ušetří 9 000 Kč⁶.

Ovšem výše mzdy je dalším užším místem, ale není tak palčivá jako benefity. Otázka opět je, jak si hotel stojí a kolik si může dovolit zaměstnancům přidat. Je fakt, že dotazník nezahrnoval otázku na plat, nelze tedy posoudit, jestli požadavky zaměstnanců na zvýšení platu jsou adekvátní nebo ne. Ale jistě by zaměstnance potěšila alespoň vánoční prémie nebo prémie za nějaký mimořádný výsledek. Např. v hotelu Vaka dostávají zaměstnanci prémie 500 Kč za každé zlepšení v hodnocení na portále booking.com a TripAdvisor.cz.

Další oblastí pro zlepšení je faktor kariérního růstu. Dát v tomto směru nějaké doporučení je docela obtížné, neboť v tak malém hotelu není tolik možností pro povýšení. Ale i tak by mohlo pomoci, pokud by se jasně stanovilo, za jakých

⁶ Výpočet nákladů na benefity: $6\,000 \cdot 10 \cdot (1 + 0,19) = 71\,400$ Kč. Výpočet nákladů bez benefitů: $6\,000 \cdot 10 \cdot (1 + 0,34) = 80\,400$ Kč.

podmínek (např. úroveň znalosti AJ, NJ atd.) je možné z pokojské přejít na recepční a z recepční na asistentku. Toto by mohlo být pro zaměstnance motivující i v ohledu sebevzdělávání, např. by viděli, že má smysl zdokonalovat se v cizích jazycích. Pak třeba i příspěvek na jazykovou školu by mohl být formou benefity.

Posledním faktorem, který se nachází v kvartále „vylepšit“, je odchod zaměstnanců. Jak už bylo řečeno výše, co je příčinou velké fluktuace v hotelu Apart Suites se nepodařilo zjistit. Rozhodně by stálo za to zaměřit se na tuto oblast a podniknout v ní další kroky. Minimálně by se měla manažerka zeptat zaměstnanců, proč odcházejí nebo proč o tom přemýšlí, a zavést nějaké předběžné opatření. I když se statisticky neprokázalo, že by na odchod zaměstnanců měla vliv spokojenost s benefity, možná by se po jejich zavedení fluktuace snížila. Navíc je také nutno podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 395) vzít v úvahu, že respondenti často neodpovídají upřímně, ale tak, jak si myslí, že je správně, což může výsledky výzkumu také zkreslit.

Ještě bych krátce upozornila na faktor „spravedlnost nadřízeného“, zde polovina respondentů hodnotí chování nadřízeného jako spíše nespravedlivé. Je tu tedy prostor pro nějaké sebezdokonalení, nebo by třeba v některých případech pomohlo, kdyby manažerka své rozhodnutí vysvětlila, aby zaměstnanci chápali, proč činí v jednom případě tak a v druhém jinak a nevnímali to jako nespravedlnost.

Dobrym zdrojem pro návrhy na zlepšení pro hotel Apart Suites jsou výsledky z otevřené otázky dotazníku pro hosty. Většina respondentů tuto otázku nezodpověděla, ale ti, kteří ano, uvedli i více návrhů. Dvakrát se zde objevilo, že by respondenti uvítali pestřejší snídane, jinak např. zesílit signál internetu, zpřístupnit zásuvky u nočních stolků a označit stejnou barvou zámky dveří a příslušné klíče, např. vrata a vchodové dveře.

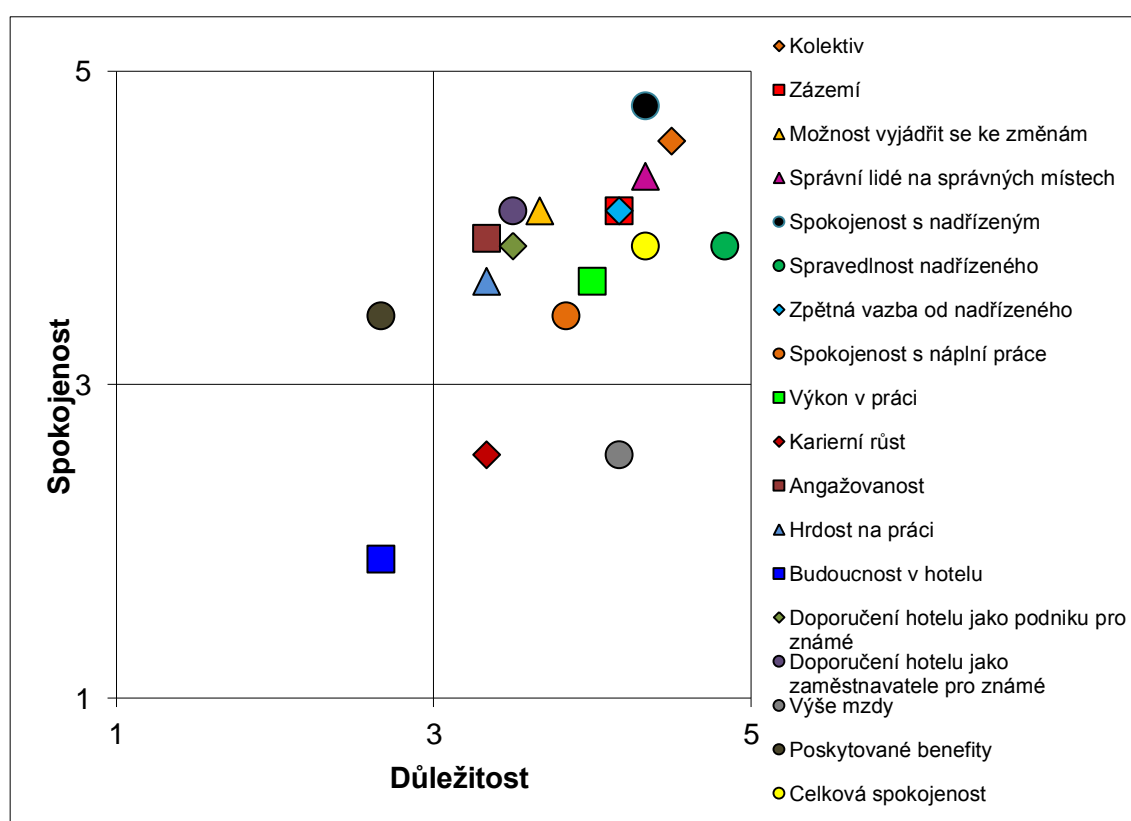
3.4.5 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců hotelu Vaka

Data z dotazníků v hotelu Vaka byla zpracována úplně stejným způsobem jako z hotelu Apart Suites. Bohužel dotazníkového šetření se zúčastnilo ještě méně zaměstnanců než v hotelu Apart Suites. Celkově tedy 6 zaměstnanců. V tomto případě čtyři z nich v hotelu pracují 4-6 let a dva 2-3 roky. S fluktuací zaměstnanců to tedy vypadá lépe. Do budoucna však hodlá v hotelu zůstat pouze jeden zaměstnanec, dva spíše ne a tři určitě ne. To je také docela zajímavé zjištění. Jak hotel Vaka dopadl v hodnocení spokojenosti svých zaměstnanců a hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti, ukazuje tabulka č. 47.

Vztaženo na tematické celky dotazníku, lze říci, že pracovní prostředí hodnotí zaměstnanci 4,3 body z 5 a důležitost pracovního prostředí hodnotí taktéž 4,3 body. Svou angažovanost hodnotí 3,4 body a důležitost tohoto faktoru 3,6 body. Loajalita získala 3,4 bodů a její důležitost 3,3 bodů. Posledním oddílem je spokojenost, ta má hodnotu 3,3 bodů, důležitost oddílu spokojenosti je 3,7 bodů. Hodnoty získané v obou hotelích se moc neliší.

I v tomto případě byl sestrojen graf, který ilustruje oblasti, které by bylo vhodné zlepšit a které jsou naopak výborné a zlepšovat je tedy není nutné.

V případě hotelu Vaka jsou obsazeny všechny čtyři kvadranty. V kvadrantu „bez starostí“ se nachází „budoucnost v hotelu“. Tady bych výsledku oponovala, neboť to, že zaměstnanci hodlají odejít, je velký problém. Jak už bylo řečeno výše, nábor a zaškolování nových zaměstnanců je pro podnik nákladné, proto by se měl snažit udržet si stále zaměstnance. V kvadrantu „zlepšit“ se opět nachází „výše mzdy“ a „kariérní růst“, naopak „benefity“ jsou v kvadrantu „nadbytek“. Vše ostatní je v kvadrantu „vynikající“. Zdá se tedy, že ani benefity nemají vliv na to, zda zaměstnanci zůstanou. Ale to si opět za chvíli otestujeme v kontingenční tabulce. Taktéž se v jednom z dotazníků objevil komentář u otázky, zda svou budoucnost vidí cca za 5 let v hotelu Vaka, že ne, protože „v součtu by to znamenalo 9 let, tím bych zazdil eventuální posun v kariéře“. Je tedy možné, že důvodem pro plánovaný odchod je ona téměř nemožnost kariérního postupu. To opět zkusíme otestovat kontingenční tabulkou, i když v předchozím případě tento vztah nebyl statisticky prokázán.

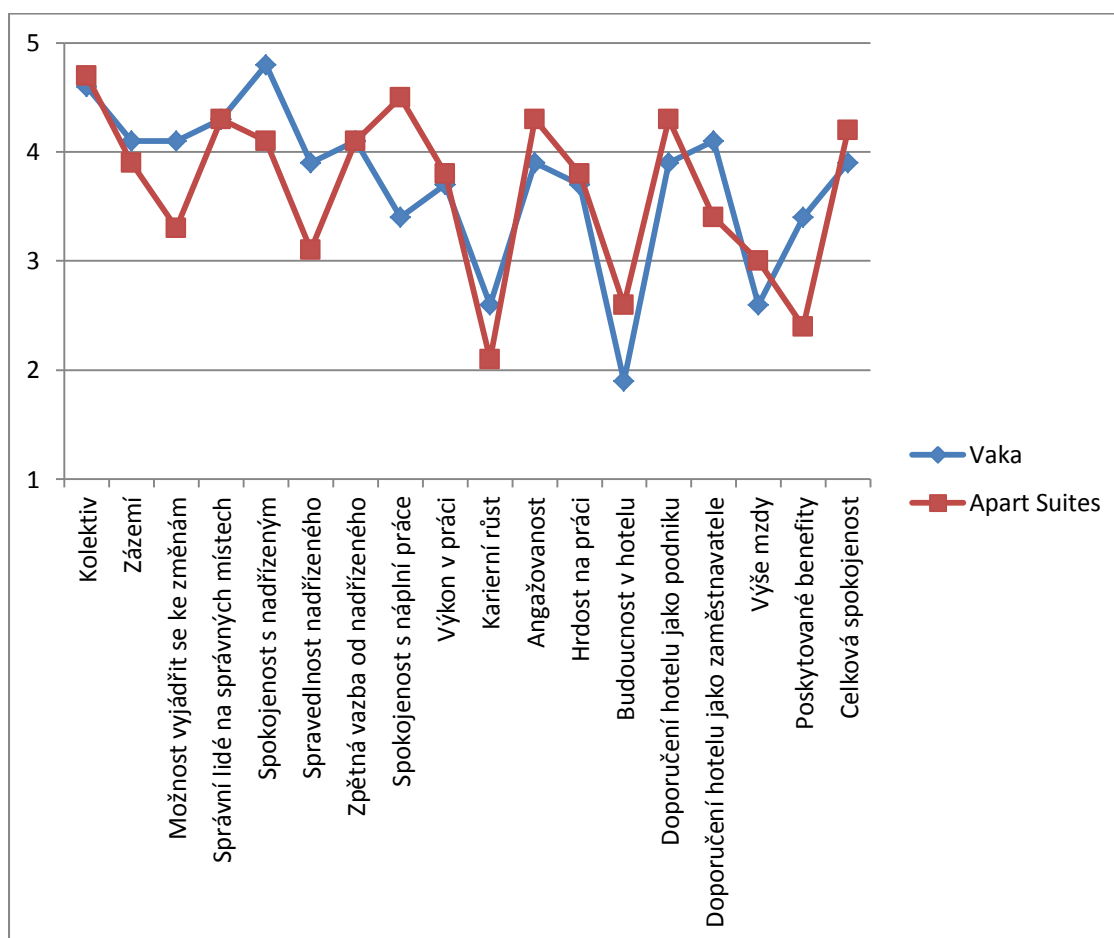


Obr. 11 Model spokojenost-důležitost, zaměstnanci hotelu Vaka

Tab. 47 Kritéria a jejich hodnoty – zaměstnanci Vaky

| Kritérium | Důležitost - průměr | Důležitost - modus | Spokojenost - průměr | Spokojenost - modus |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Kolektiv | 4,5 | 5 | 4,6 | 5 |
| Zázemí | 4,2 | 4 | 4,1 | 3,66 |
| Možnost vyjádřit se ke změnám | 3,7 | 3 | 4,1 | 3,66 |
| Správní lidé na správných místech | 4,3 | 4 | 4,3 | 5 |
| Spokojenost s nadřízeným | 4,3 | 4 | 4,8 | 5 |
| Spravedlnost nadřízeného | 4,8 | 5 | 3,9 | 3,66 |
| Zpětná vazba od nadřízeného | 4,2 | 4 | 4,1 | 3,66 |
| Spokojenost s náplní práce | 3,8 | 5 | 3,4 | 3,66 |
| Výkon v práci | 4,0 | 4 | 3,7 | 3,66 |
| Kariéerní růst | 3,3 | 3 | 2,6 | 2,33 |
| Angažovanost | 3,3 | 2 | 3,9 | 3,4 |
| Hrdost na práci | 3,3 | 3 | 3,7 | 3,66 |
| Budoucnost v hotelu | 2,7 | 3 | 1,9 | 1 |
| Doporučení hotelu jako podniku | 3,5 | 3 | 3,9 | 3,66 |
| Doporučení hotelu jako zaměstnavatele | 3,5 | 2 | 4,1 | 3,66 |
| Výše mzdy | 4,2 | 5 | 2,6 | 2,33 |
| Poskytované benefity | 2,7 | 3 | 3,4 | 3,66 |
| Celková spokojenost | 4,3 | 5 | 3,9 | 3,66 |

Srovnání hodnocení průměrné spokojenosti s jednotlivými faktory obou hotelů znázorňuje následující graf.



Obr. 12 Srovnání hodnocení v obou hotelech, zaměstnanci

Jelikož se i v tomto případě testovaly v podstatě stejné hypotézy (až na pár výjimky, které by byly nelogické vzhledem ke struktuře dat – např. na otázku ohledně hrdosti a výkonu odpověděli všichni stejně) jako v případě hotelu Apart Suites, nejsou zde ukázány jednotlivé kontingenční tabulky a tabulky pro Fisherův test a případné tabulky s koeficientem η^2 , neboť by to bylo vše dost podobné tabulkám v podkapitole týkající se hotelu Apart Suites. Tabulky jsou však uvedeny v příloze. Výsledky jsou shrnuty do jedné tabulky, kde je vždy uvedena nulová hypotéza (stejná jako u testování pro hotel Apart Suites), hodnota statistické signifikance a to, zda se nulová hypotéza zamítá (Z) nebo nezamítá (N).

Tab. 48 Přehled hypotéz a výsledků testování pro hotel Vaka

| Nulová hypotéza | P-hodnota | Z/N |
|--|-----------|-----|
| Zda zůstanou pracovat v hotelu, nezávisí na délce dosavadního působení v hotelu. | 1,00 | N |
| Budoucnost v hotelu nezávisí na míře celkové spokojenosti. | 0,167 | N |
| Celková spokojenost nezávisí na délce působení v hotelu. | 1,00 | N |
| Míra angažovanosti nezávisí na délce působení v hotelu. | 0,4 | N |
| Vnímání pracovního kolektivu nezávisí na délce působení na pracovišti. | 1,00 | N |
| Budoucnost v hotelu nezávisí na míře spokojenosti s náplní práce. | 1,00 | N |
| Další působení v hotelu nezávisí na spokojenosti s výší mzdy. | 0,33 | N |
| Budoucnost v hotelu nezávisí na možnosti kariérního postupu. | 1,00 | N |

Bohužel ani v tomto případě se nepodařilo statisticky prokázat žádnou z navrhovaných závislostí. Samozřejmě při počtu zkoumaných jedinců to není žádné velké překvapení. Proto platí stejné doporučení, že manažer hotelu Vaka, pak Stanislav Kamas, by se měl touto otázkou zabývat. Zeptat se zaměstnanců, proč plánují odejít/proč odcházejí. Je fakt, že např. recepční jsou většinou mladé ženy, které mohou plánovat rodinu. Bohužel při sestavování dotazníku se otázka na věk a pohlaví zdála irelevantní, proto tuto domněnku nelze v této práci otestovat.

3.4.6 Výsledky dotazníkového šetření hostů hotelu Vaka

I data hostů hotelu Vaka byla zpracována stejným způsobem jako data hostů z hotelu Apart Suites. V hotelu Vaka se do dotazníkového šetření zapojilo celkem 37 respondentů. Toto je podle Milana Kábrta (2011) počet, který ještě není dostatečný pro použití chí kvadrátu, proto budou data vyhodnocena pomocí Yatesovy korekce.

Nejvíce respondentů zde bylo poprvé (70 %), ti, kteří zde byli již vícekrát, tvoří 30 %. Což je bezpochyby pro hotel také velmi potěšující informace. Navíc to potvrzuje slova pana Kamase, že značná část klientely je stálá, a to hlavně díky businessmanům, kteří sem přijíždí na služební cesty. Podrobnější členění znázorňuje následující tabulka.

Tab. 49 Rozdělení hostů hotelu Vaka podle četnosti ubytování

| Kolikrát byli v hotelu | Počet hostů | Relativní četnost (%) |
|------------------------|-------------|-----------------------|
| Poprvé | 26 | 70 |
| Podruhé | 7 | 19 |
| Stálý host | 4 | 11 |
| Celkem | 37 | 100 |

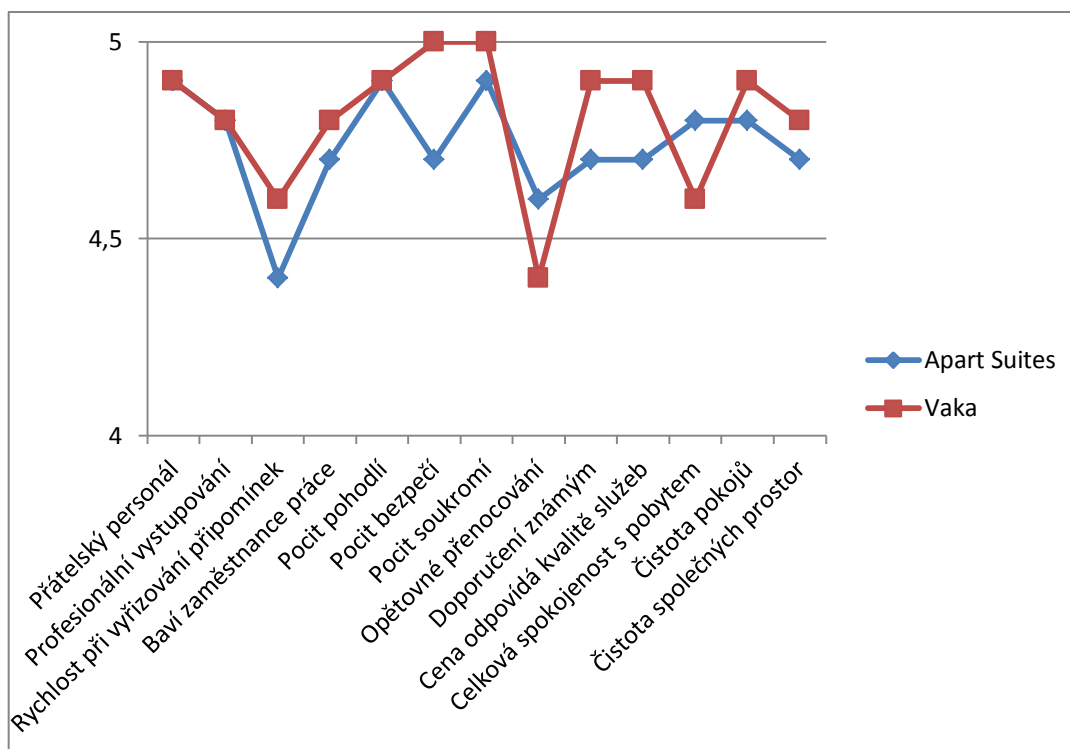
Opět byla u daných kritérií vypočítána průměrná spokojenost s pobytem a průměr toho, jak jsou pro hosty daná kritéria důležitá. Přehled výsledků spolu s modem spokojenosti i důležitosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 50 Kritéria a jejich hodnoty – hosté Vaky

| Kritéria | Důležitost - průměr | Důležitost - modus | Spokojenost - průměr | Spokojenost - modus |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| Přátelský personál | 4,6 | 5 | 4,9 | 5 |
| Profesionální vystupování | 4,3 | 5 | 4,8 | 5 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 4,5 | 5 | 4,6 | 5 |
| Baví zaměstnance práce | - | - | 4,8 | 5 |
| Pocit pohodlí | 4,8 | 5 | 4,9 | 5 |
| Pocit bezpečí | 4,7 | 5 | 5,0 | 5 |
| Pocit soukromí | 4,7 | 5 | 5,0 | 5 |
| Opětovné přenocování | - | - | 4,4 | 5 |
| Doporučení známým | - | - | 4,9 | 5 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 4,3 | 4 | 4,9 | 5 |
| Celková spokojenost s pobytem | 4,7 | 5 | 4,6 | 5 |
| Čistota pokojů | 4,9 | 5 | 4,9 | 5 |
| Čistota společných prostor | 4,3 | 4 | 4,8 | 5 |

Vztaženo na tematické celky dotazníku je personál hodnocen 4,7 body z 5, přitom důležitost tohoto kritéria je ohodnocena na 4,5 bodů. Pokojová služba 4,9 body s důležitostí 4,7 bodů, loajalita 4,6 a spokojenost s pobytem 4,8 bodů a důležitostí ohodnocenou na 4,5 bodů.

Pro zajímavost je uveden graf znázorňující rozdíly v hodnocení hostů obou hotelů.



Obr. 13 Srovnání hodnocení obou hotelů hosty

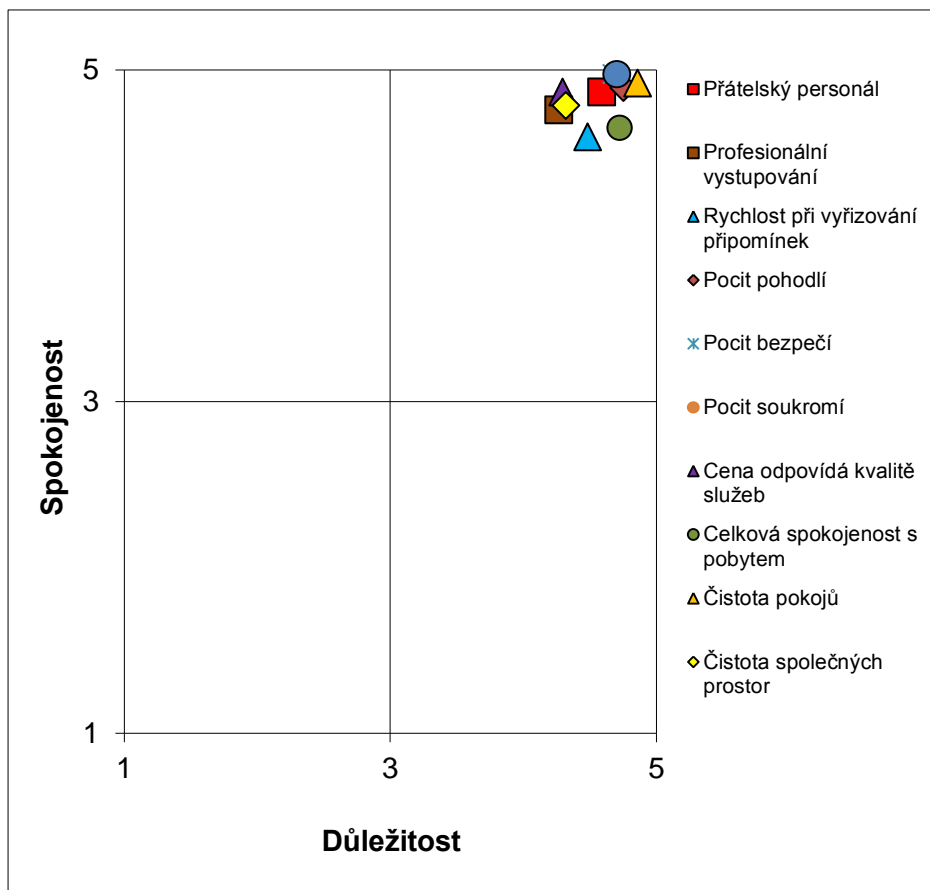
Vidíme, že hodnocení obou hotelů je velmi podobné, liší se pouze v desetínách. Že to není náhoda, dokazuje i srovnání hodnocení na booking.com, kde hotel Vaka je ohodnocen 8,8 body a hotel Apart Suites 8,7 body.

Nejčastějším důvodem pro přenocování právě v hotelu Vaka je vybavení pokojů, dále kvůli poloze a personálu, viz následující tabulka.

Tab. 51 Důvod pro přespání v hotelu Vaka

| Důvod | Četnost |
|-----------------------------------|---------|
| Vybavení pokojů | 8 |
| Poloha | 6 |
| Personál | 4 |
| Jiné (parkování, cena/výkon atd.) | 6 |

Dále byl sestrojen graf, který by odhalil případné oblasti pro zdokonalení. Při pohledu na tabulku s hodnocením není překvapením, že všechny faktory spokojenosti se nachází v kvadrantu „vynikající“.



Obr. 14 Model spokojenost-důležitost, hosté hotelu Vaka

I počet respondentů – hostů umožňuje sestřit odhad modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka v programu Gretl. Následující tabulka uvádí přehled původních proměnných, jejich koeficientů a p-hodnoty. Úplný výstup z Gretlu je součástí přílohy.

Tab. 52 Přehled původních proměnných modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka

| Proměnná | Koeficient | p-hodnota |
|------------------------------------|------------|-----------|
| const | -5,18429 | 0,00479 |
| Přátelský personál | 0,759171 | 0,00006 |
| Profesionální vystupování | 0,16333 | 0,61801 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 0,0922809 | 0,22587 |
| Baví zaměstnance práce | -0,499166 | 0,09211 |
| Pocit pohodlí | -1,00675 | 0,00243 |
| Pocit bezpečí | -0,267838 | 0,43337 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 0,155229 | 0,27925 |
| Čistota pokojů | 1,68381 | 0,00002 |
| Čistota společných prostor | 0,423587 | 0,00230 |
| Kolikrát hotel navštívili | 0,0230095 | 0,70540 |

Po odstranění nevýznamných proměnných zbyly v modelu následující proměnné.

Tab. 53 Přehled proměnných modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka

| Proměnná | Koeficient | p-hodnota |
|----------------------------|------------|-----------|
| const | -4,92712 | 0,00353 |
| Přátelský personál | 0,772881 | 0,00107 |
| Čistota pokojů | 0,616949 | 0,03515 |
| Čistota společných prostor | 0,581356 | 0,00374 |

Rovnice pro odhad modelu má tedy následující podobu: Celková spokojenost = $-4,92712 + 0,772881$ přátelský personál $+ 0,616949$ čistota pokojů $+ 0,581356$ čistota společných prostor. Model lze tedy interpretovat tak, že čím více se chová personál přátelsky a čím více jsou čisté pokoje a společné prostory, tím více jsou hosté celkově spokojení. Jelikož koeficient determinace má hodnotu 0,562191, podařilo se model vysvětlit z 56 %, což je méně než u modelu spokojenosti hostů hotelu Apart Suites, ale stále to lze považovat za uspokojivé. P-hodnota F-testu je $4,33e-06$ čili menší než 0,05, můžeme proto prohlásit, že model je statisticky významný.

Docela zajímavé je, že u obou hotelů vyšel zcela jiný model, ani jedna z proměnných není stejná. Příčinou toho může být rozdílný segment hostů hotelů. Pokud bychom vytvořili třetí model za použití dat z obou hotelů, jako relevantní proměnné se jeví následující:

Tab. 54 Přehled relevantních proměnných pro „obecnější“ model spokojenosti hostů

| Proměnná | Koeficient | p-hodnota |
|------------------------------------|------------|-----------|
| const | -2,78680 | 3,69e-05 |
| Přátelský personál | 0,537665 | 8,28e-05 |
| Rychlost při vyřizování připomínek | 0,120390 | 0,0141 |
| Pocit pohodlí | 0,686151 | 2,35e-011 |
| Cena odpovídá kvalitě služeb | 0,209116 | 0,0244 |

Rovnice pro odhad tohoto „obecnějšího“ modelu je následující: celková spokojenost = -2,78680 + 0,537665 přátelský personál + 0,120390 rychlost při vyřizování připomínek + 0,686151 pocit pohodlí + 0,209116 cena odpovídá kvalitě služeb. Model lze tedy interpretovat tak, že čím více se chová personál přátelsky, čím rychleji reaguje personál na připomínky, čím více se cítí hosté v pohodlí a čím více podle hostů odpovídá cena kvalitě služeb, tím více jsou hosté celkově spokojeni. Jelikož koeficient determinace má hodnotu 0,687460, podařilo se model vysvětlit z 69 %, což lze opět považovat za uspokojivé. P-hodnota F-testu je 5,96e-22, tedy menší než 0,05 čili model je opět statisticky významný.

Nyní opět pouze pro data hostů hotelu Vaka byly sestrojeny kontingenční tabulky v programu SPSS. Hypotézy, výsledky kontingenčních tabulek, rozhodnutí o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy a hodnota koeficientu χ^2 jsou opět shrnuty do jedné, následující tabulky.

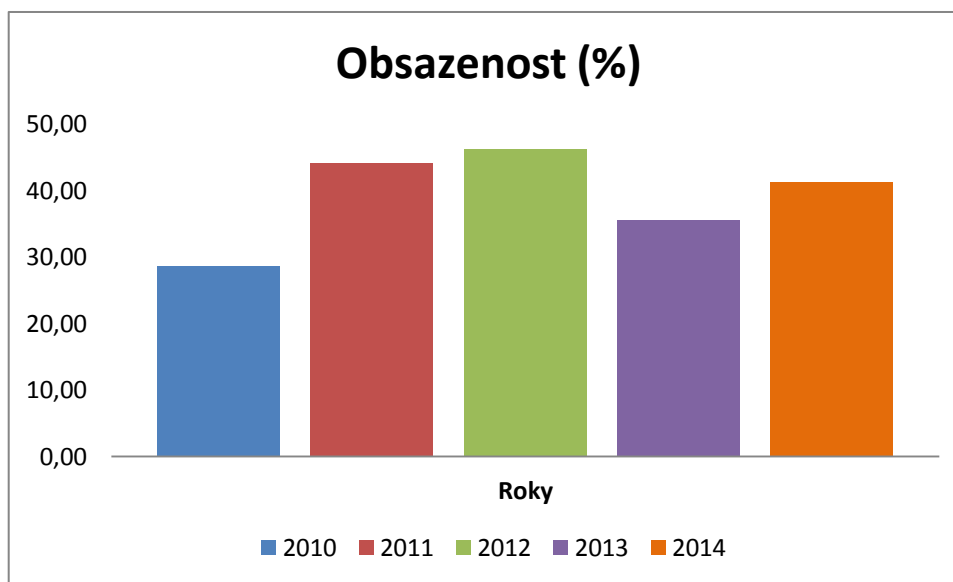
Tab. 55 Výsledky kontingenčních tabulek, hosté hotelu Vaka

| Nulová hypotéza | P-hod. | Z/N | F ₁ | P-hod. |
|--|--------|-----|----------------|--------|
| Míra celkové spokojenosti nezávisí na tom, kolikrát v hotelu byli. | 0,039 | Z | 0,411 | 0,014 |
| Opětovné přenocování nezávisí na míře spokojenosti. | 0,005 | Z | 0,570 | 0,001 |
| Doporučení známým nezávisí na tom, jak zde byli spokojeni. | 0,005 | Z | 0,570 | 0,001 |
| Doporučení přátelům nezávisí na tom, zda by se tu ještě jednou sami ubytovali. | 0,001 | Z | 0,719 | 0,000 |
| Míra celková spokojenost nezávisí na rychlosti personálu při reakci na připomínky. | 0,645 | N | - | - |

V případě hotelu Vaka se na rozdíl od hotelu Apart Suites podařilo statisticky prokázat závislost mezi mírou celkové spokojenosti a tím, kolikrát již byli hosté v hotelu ubytováni. To je docela zajímavé zjištění. Škoda, že se do výzkumu nezapojilo více hotelů, aby se ukázalo, na jakou stranu se přiklonit.

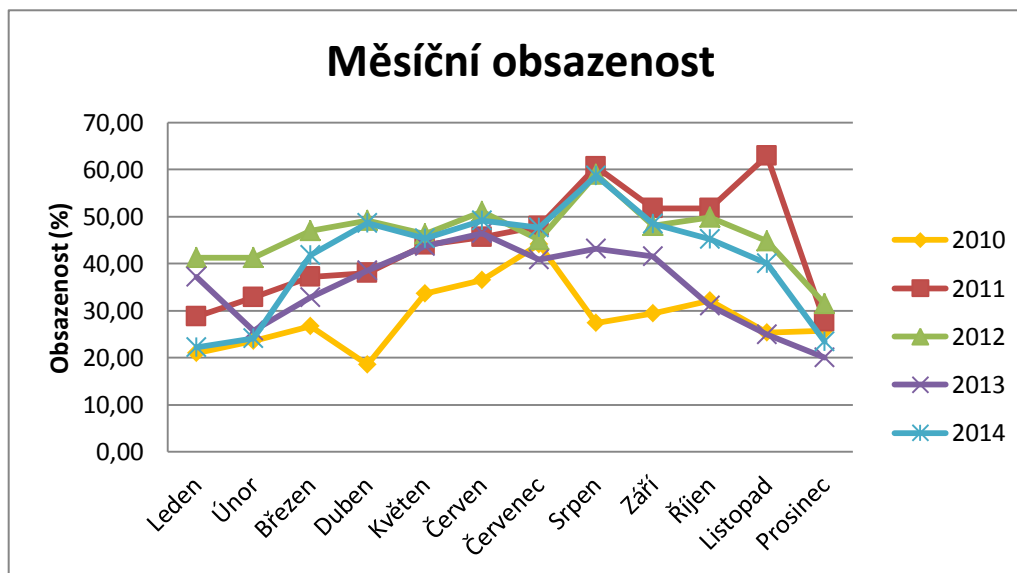
3.4.7 Obsazenost hotelu Vaka

Manažer hotelu pan Kamas poskytl informace o obsazenosti hotelu za roky 2010 až 2014. Jedná se o obsazenost vztahenou na lůžkodny. Jak se hotelu dařilo, znázorňuje následující graf.



Obr. 15 Obsazenost hotelu Vaka v jednotlivých letech

Vidíme, že ani hotelu Vaka se nedaří překročit 50% roční obsazenost. Obsazenost podle měsíců v jednotlivých letech je následující.



Obr. 16 Měsíční obsazenost hotelu Vaka

V porovnání s daty o obsazenosti (čisté využití lůžek) pro Jihomoravský kraj z Českého statistického úřadu (2015) má hotel Vaka v kategorii čtyřhvězdičkových hotelů pro rok 2014 nadprůměrnou obsazenost. Srovnání uvádí následující tabulka.

Tab. 56 Srovnání čistého využití lůžek hotelu Vaka s jihomoravským průměrem

| Rok | Vaka (%) | Jihomoravský průměr (%) |
|------|----------|-------------------------|
| 2012 | 46,18 | 30,5 |
| 2013 | 35,48 | 33,4 |
| 2014 | 41,22 | 33,8 |

3.4.8 Závěr a doporučení pro hotel Vaka

I v případě hotelu Vaka platí, že počet zaměstnanců je příliš nízký, aby se v něm prokázaly nějaké statisticky významné vazby. Ovšem když se podíváme na výsledky dotazníků, jak pro zaměstnance, tak i hosty, opět vidíme, že zde Service-Profit Chain funguje. Zaměstnanci jsou zde nadprůměrně spokojeni (3,9/5), sami svůj výkon hodnotí taktéž nadprůměrně (3,7/5), navíc i hosté jejich výkon vnímají a hodnotí velmi dobře, např. rychlost reakce na požadavky je hodnocena velmi dobře (4,6/5), úklid ještě lépe (4,8/5 pro společné prostory a 4,9/5 pro pokoje). To vše vede k velké spokojenosti hostů (4,6/5), jejich loajalitě (30 % hostů, kteří vyplnili dotazník, zde bylo 2 krát a více) a 70 % dotázaných by se zde určitě ubytovalo znovu, 16 % spíše znovu, ale překvapivě 14 % by se ubytovalo jinde. Možná je to tím, že hotel Vaka sídlí vedle obchodního centra Královo Pole, čili to prostředí není až tak atraktivní, což ostatně potvrzuje i pár názorů na booking.com. Avšak zajímavé je, že v podstatě všichni by hotel doporučili známým: 86 % určitě ano a 14 % spíše ano. To vše vede k lepší obsazenosti hotelu ve své kategorii (41,22 % vs. 33,8 %) za uplynulý rok.

V oblasti týkající se hostů je vše v naprostém pořádku, zde není co radit. Snad jen co se komentářů v dotaznících týče, dva respondenti uvedli, že by mohly být pestřejší snídaně. V oblasti týkající se zaměstnanců se opět ukázalo, že velkým problémem je hrozící odchod většiny zaměstnanců. Bohužel se opět nepodařilo statisticky zjistit, co je příčinou této fluktuace. Oblast vhodná ke zlepšení je opět kariérní růst a výše mzdy. Zde platí to, co u hotelu Apart Suites, prostor pro povýšení v tak malém hotelu je jen malý, čili opět by se hodil kariérní plán, se kterým by byli seznámeni všichni zaměstnanci ihned při nástupu do práce. Co se výše mzdy týče, jeden z komentářů v dotazníku uvádí, že „výše mzdy odpovídá roku 2008“. Možná by se tedy hodila rada, aby zaměstnanci dostali každý rok přidáno minimálně tolik, kolik činí roční inflace. Např. pro rok 2014 byla průměrná roční míra inflace 0,4 %. (czso.cz, 2015). Čili takovéto drobné zvýšení mzdy zaměstnavatele finančně nezruinuje a zaměstnanci si sice moc nepolepší, ale alespoň nemohou tvrdit, že jejich mzdy neodpovídají roku 2015. Jakou mzdu zaměstnanci mají, mi sděleno nebylo. Ale podle průzkumu

Informačního systému o průměrném výdělku (2014) je průměrný plat recepční v Jihomoravském kraji 19 228 Kč hrubého. Průměrná mzda pokojské je podle serveru platy.cz v České republice 12 731 Kč. Průměrná mzda pro provozního/manážera nebyla nalezena, řekněme, že to bude 30 000 Kč. Vezmeme-li tedy v úvahu, že drobná změna mzdy se bude týkat pouze lidí zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, týká se to pak dvou recepčních, dvou pokojských a jednoho manažera. Celkově by to pro podnik znamenalo zvýšení mzdových nákladů o 6 036 Kč ročně.⁷ Lze však předpokládat, že s takovýmto nevýrazným zvýšením mzdy by se zaměstnanci nespokojili. Navíc další komentář v dotazníku uvádí, že „*problém je způsob ohodnocení, ne výše ohodnocení.*“ Možná by tedy byla lepší varianta složené mzdy, kdy část by byla fixně dána a část by byla tvořena procenty ze zisku. Tato varianta by navíc posílila motivaci. I když je fakt, že zaměstnanci mají určitou finanční motivaci už nyní. Pokud se v hodnocení hotelu na booking.com nebo TripAdvisor.cz zlepší třeba i jen o desetinu, dostanou zaměstnanci jednorázovou odměnu ve výši 500 Kč.

Co se týká benefitů, které jsou v kvadrantu „nadbytek“, tak pokud již zaměstnavatel má vůli nějaké benefity zaměstnancům poskytovat, nebylo by od věci s nimi probrat, o jaké benefity by měli zájem. Pan Kamas sdělil, že zaměstnanci dostávají poukázky do fitness centra, stravenky, občas lístky do divadla a mají možnost zvýhodněného pobytu v penzionu Jiřinka.

⁷ Výpočet:

- před změnou: $[(2 \cdot 19288) + (2 \cdot 12731) + 30000] \cdot 1,34 = 125850$ Kč/měsíc.
- po změně: $(93918 \cdot 1,004) \cdot 1,34 = 126354$ Kč/měsíc
- rozdíl: $(126354 - 125850) \cdot 12 = 6036$ Kč/rok

4 Diskuze a závěr

Cílem diplomové práce je ověřit výzkumný předpoklad o fungování teorie Service-Profit Chain v hoteliérství v praxi. Bohužel se výzkumu zúčastnily pouze dva hotely z kategorie malých hotelů, takže sesbíraných dat hlavně od zaměstnanců mnoho není, což samozřejmě ovlivňuje výsledky statistického šetření. Troufám si říci, že pokud by se dotazníkového šetření zúčastnily velké hotely, které zaměstnávají přes 70 zaměstnanců, ukázalo by se daleko více vazeb. Takto se pouze prokázalo, že další setrvání v hotelu závisí na míře spokojenosti. A to ještě jenom v hotelu Apart Suites. Při testování statistických hypotéz týkajících se spokojenosti hostů už to bylo lepší, neboť počet respondentů byl několikanásobně vyšší. V obou případech se podařilo najít statistickou závislost mezi opětovným přenocováním a mírou spokojenosti s ubytováním a doporučením hotelu pro známé a mírou spokojenosti. V případě hotelu Vaka se navíc podařilo prokázat i to, že míra celkové spokojenosti závisí na tom, kolikrát zde hosté už byli ubytováni, a že doporučení hotelu přátelům závisí na tom, jestli by se zde hosté ubytovali sami znovu.

Bohužel se výzkumu nezúčastnil dostatek hotelů, aby bylo možné výsledky agregovat a statisticky prokázat vazbu mezi jednotlivými články Service-Profit Chain. Avšak např. společnost EPSI se podobným výzkumem zabývá a podle jejích slov „*existuje silná korelace mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků*“. Caterina C. Bulgarella (2005) je ve svém článku přesnější, uvádí, že podle studie Sears Roebuck and Co. pětibodové zlepšení v postoji zaměstnanců vedlo k nárůstu spokojenosti zákazníků o 1,3 bodu a to vytvořilo nárůst zisku o 0,5 bodu. Dále uvádí, že se ukázalo, že měřené vztahy mezi spokojeností zaměstnanců, spokojeností zákazníků a ziskem nemusí být zjištěitelné ihned, ale stávají se viditelnými a významnými v průběhu času.

Co se týče samotného Service-Profit Chain, lze říci, že v obou hotelech funguje, neboť zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání vcelku spokojeni, odvádí svou práci dobře, hosté to vnímají, jsou taktéž spokojeni, dokonce i ve velké míře loajální (v obou případech bylo kolem 30 % respondentů takových, kteří v hotelu byli již vícekrát). Dále by se v naprosté většině hosté nezdráhali doporučit hotely jiným a oba hotely vykazují nadprůměrnou obsazenost. Jediným slabším článkem Service-Profit Chainu je v obou případech zpětná investice do zaměstnanců. Stálo by za uvážení zvýšit zaměstnancům mzdy, nebo politiku mezd vystavit jako dvousložkovou, kdy část mzdy bude fixní a část bude tvořena určitým procentem z tržeb. Je však nutné si uvědomit, že v hoteliérství jsou značné výkyvy obsazenosti. Např. v případě hotelu Vaka byla v roce 2014 nejvyšší obsazenost v srpnu (58,73 %) a nejnižší v lednu (22,22 %). Proto to procento z tržeb by mělo být spíše malé a tato složka mzdy by byla jakousi odměnou. V hotelu Apart Suites je oblastí vhodnou pro zlepšení také oblast benefitů. Zaměstnanci zde v podstatě žádné nedostávají. Jaké benefity by zaměstnanci chtěli dostávat, by bylo vhodné s nimi prodiskutovat. V úvahu přichází např. poukázky do fitness centra, lístky do divadla, příspěvek na penzijní připojištění atd. Navíc je dokázá-

no, že poskytování benefitů je pro zaměstnavatele, ale i zaměstnance výhodnější než zvýšení mzdy v hodnotě benefitů.

Jako další problematické místo se ukázala téměř nemožnost kariérního růstu. S tím ale nelze mnohé udělat. Jedině lze doporučit sestavení kariérního plánu, pevně stanovit podmínky, za kterých je povýšení možné, a seznámit s tím zaměstnance hned při nástupu do práce.

Za největší překvapení výzkumu však považuji značnou fluktuaci zaměstnanců, a to v obou hotelích. Avšak podle článku Šárky Kociánové (strategie.cz, 2011) vysoká fluktuace žádným překvapením v oboru hotelnictví není. Údajně se pohybuje okolo 17 %. Podle článku Dany Petručíkové (hotely-hotelum.cz, 2014) stojí za častou fluktuací následující důvody: nedostatečné ohodnocení, nízká motivace, špatný styl vedení, pracovní přetížení – nevyváženost pracovního a osobního života, omezené možnosti pracovního rozvoje. Podobné vazby byly testovány i v této diplomové práci, avšak bez úspěchu. Znovu tedy opakují, že na větším vzorku respondentů by se pravděpodobně nějaké vazby ukázaly. Nicméně by tento úkaz vysoké fluktuace v hoteliérství stál za další výzkum. Tentokrát by však bylo vhodné doplnit kvantitativní výzkum i o výzkum kvalitativní formou hloubkových pohovorů.

Bez ohledu na další výzkum by se pohovoru se zaměstnanci o jejich odchodu měli věnovat oba manažeři hotelů a měli by se snažit zaměstnance motivovat, aby zůstali. Odchodem pracovníků se totiž zvyšují náklady na získání nových zaměstnanců, které se podle Kociánové (strategie.cz, 2011) odhadují na 100-150 % platu špičkového zaměstnance. Při odchodu zaměstnance ztrácí podnik také lidský kapitál, pracovníkovy znalosti, dovednosti a know-how. Tím vším pak zaměstnanec zvyšuje lidský kapitál nového zaměstnavatele.

5 Literatura

5.1 Tištěné zdroje

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva a Antonín VELEHRADSKÝ. Psychologie práce pro 4. ročník středních odborných škol. 1. vyd. Praha: SPN, 1987.
- BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- GÚČIK, Marian. Hotelový a reštauračný manažment. Bratislava: Vysoká škola ekonomická, 1991.
- HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 4. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HESKETT, J.L., JONES, G.W. LOVEMAN, W.E. SASSER a L.A. SCHLESINGER. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review. 1994, March-April.
- INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. Kvalita ve službách cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
- KLAPALOVÁ, Alena. Hodnota a e-business. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 978-80-210-5506-3.
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MAREŠ, Petr a RABUŠIC, Ladislav. Materiál pro kurs Statistická analýza dat: (jak pracovat s daty a zadávat výpočty v SPSS). V Brně: Soukromý tisk Masarykovy univerzity, [2001]. 93 s.
- MILKOVICH, George T a John W BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- NENADÁL, Jaroslav. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- NERDINGER, F. Psychologie der Dienstleistung. Göttingen: Hogrefe, 2011. ISBN 978-3-8017-2352-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- STÁVKOVÁ, Jana a Jaroslav DUFEK. Marketingový výzkum. Vyd. 2., přeprac. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 189 s. ISBN 978-80-7157-795-9.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-707-9394-5.

5.2 Internetové zdroje

- Apart Suites Brno [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.cz.apart-suites-brno.eu/>
- BIL, Jaroslav, Daniel NĚMEC a Martin POSPIŠ. Gretl - uživatelská příručka. 2009. Dostupné z: http://www.thunova.cz/wp-content/uploads/CZU/Manual_gretl.pdf
- BROŽ, František. Dárkové poukázky a budování firemní image. [Http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketingova-scena/darkove-poukazky-a-budovani-firemni-image__s301x392.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marketingova-scena/darkove-poukazky-a-budovani-firemni-image__s301x392.html) [online]. 2008 [cit. 2014-06-29].

- BULGARELLA, Caterina C. Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?. [online]. 2005, February [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf
- Cestovní ruch - časové řady. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
- Cestovní ruch předloni stál za produkcí 2,7 procenta českého HDP. E15.cz/zpravy [online]. 13.5.2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cestovni-ruch-predloni-stal-za-produkci-2-7-procenta-ceskeho-hdp-1084306>
- Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - únor 2015. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2015-asapd1goqo>
- DOMINICI, Gandolfo. Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/8103/6143>
- EPSI Raiting Czech Republic [online]. 2013 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.epsi-czechrepublic.org/cs/industry-studies/spokojenost-zamestnancu>
- FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Svět kvality* [online]. 2006, 1/2006 [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
- FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. [online]. 2012 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- HEATHFIELD, Susan M. Five Recommendations for Employee Satisfaction Surveys: How to Obtain Trustworthy Results. In: *About.com* [online]. 2014 [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/employeesatisfaction/a/surveys.htm>
- Hotel VAKA [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.hotelvaka.cz/>
- INCOMA. Průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví: Závěrečná souhrnná zpráva [online]. 2010 [cit. 19.10.2014]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/8a23e4e9-64b0-42fo-b650-e6556e2c4957/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-hotelnictvi_1.pdf
- ISPV: informační systém o průměrném výdělku [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- KOCIÁNOVÁ, Šárka. Jak čelit fluktuaci v hotelnictví a gastronomii. In: *Strategie.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-04-25]. Dostupné

- z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/s-gastro/jak-celit-fluktuaci-v-hotelnictvi-a-gastronomii-609442>
- KPMG. 2010. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné také z: <http://www.mmr.cz/getmedia/e1d3bc16-bfoa-4bod-b4b6-d55a2249of22/Analyza-systemu-rizeni-kvality-sluzeb-v-oblasti-ho>
- KUDRNOVÁ, Veronika. Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný. In: *ProByznys.info* [online]. 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>
- MARTINS, Flavio. 5 hospitality tips for achieving top rated customer satisfaction. In: *Business 2 Community* [online]. 2013 [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.business2community.com/customer-experience/5-hospitality-tips-for-achieving-top-rated-customer-satisfaction-0497746>
- MCLAUGHLIN, John. 2015. What is Customer Value? - Marketing, Definition & Quiz. *Study.com* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://study.com/academy/lesson/what-is-customer-value-marketing-definition-quiz.html>
- PAVLÍK, Tomáš. Testování hypotéz o kvantitativních proměnných. 2015. Dostupné z: <http://www.iba.muni.cz/esf/res/file/bimat-prednasky/biostatistika-pro-matematickou-biologii/BpMB-10.pdf>
- PETRUNČÍKOVÁ, Dana. Jak na fluktuaci hotelových zaměstnanců. In: *Hotely hotelům: vše pro hotely a restaurace* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/jak-na-fluktuaci-hotelovych-zamestnancu/>
- SELJTS a Dan CRIM. What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal* [online]. 2006, March/April [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://boardoptions.com/employeeengagement.pdf>
- SHANKER, Aparna. 2012. Q&A. What Is Customer Value and How Do You Deliver It? *TIM: Technology Innovation Management Review* [online]. (February) [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://timreview.ca/article/525>
- SVOBODOVÁ, Lenka. Co je klíčem ke spokojenosti v zaměstnání a dobrým pracovním výkonům?. *iPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/co-je-klicem-ke-spokojenosti-v-zamestnani-a-dobrym-pracovnim-vykonum.html>
- STODOLA, Libor. Jak zlepšit ve firmě pracovní klima? Významnou roli hraje angažovanost pracovníků. *ProByznys.info* [online]. 2012 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-57362430-jak-zlepsit-ve-firme-pracovni-klima-vyznamnou-rol-i-hraje-angazovanost-pracovniku>

- TEJNOROVÁ, Jitka. Motivací nejsou jen materiální odměny [online]. 2010 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/200-motivaci-nejsou-jen-materialni-odmeny>
- Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. Aplikovaná statistika [online]. 2011 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>
- UniConsulting: Řešení pro kompletní potravinový řetězec [online]. 2015. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.uniconsulting.cz/cz/onas/normy/haccp.html>
- Zákon o daních z příjmů. Business centr.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- ZVÁRA, Karel. Materiál pro kurs Statistika. 2007. Dostupné z: <http://www.karlin.mff.cuni.cz/~zvara/geograf/0708/geo4Predn12.pdf>

Přílohy

A Konečná verze dotazníku v ČJ



Dotazník – spokojenost hostů hotelu Apart Suites

Vážení hosté, ráda bych Vás jménem partnerského hotelu Apart Suites požádala o spolupráci při realizaci výzkumu spokojenosti hostů v hotelu. Vyplnění dotazníku trvá cca 7 min. Jmenuji se Kateřina Sýkorová a studuji Provozně ekonomickou fakultu Mendelovy univerzity v Brně. Získané data použiji ve své diplomové práci na téma Service-Profit Chain v hoteliérství. Dále bude výsledek výzkumu poskytnut vedení hotelu za účelem zlepšení služeb. Dotazník je samozřejmě anonymní. Předem Vám velice děkuji za Váš čas a ochotu.

Není-li uvedeno jinak, označte prosím křížkem pouze jednu odpověď.

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne | Nemám dostatek info k posouzení |
|---|-------------------------------------|-----------|----------|----|---------------------------------|
| Choval se k Vám personál přátelsky? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Měl personál profesionální vystupování? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Reagoval personál rychle na Vaše připomínky/stížnosti, nebo při odstraňování závad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Usuzujete z chování personálu, že je jejich práce baví? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Cítil/a jste se v hotelu Apart Suites pohodlně? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Cítil/a jste se v hotelu Apart Suites v bezpečí? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Měl/a jste v hotelu Apart Suites pocit soukromí? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Pokud budete mít ještě možnost znovu navštívit Brno, zvolíte k přenocování opět hotel Apart Suites? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Doporučil/a byste hotel Apart Suites svým přátelům? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Myslíte si, že cena odpovídá kvalitě a úrovni služeb, které hotel Apart Suites poskytuje? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Celkově jste s pobytem v hotelu Apart Suites spokojen/a? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |

Ohodnoťte prosím čistotu místností body 1-5. 5=velice čisté, 1=neuklizeno.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------|
| čistota pokojů | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| čistota společných prostor | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

sídlo spol.: Cejl 67, CZ-602 00 Brno

HOTEL & BOARDINGHOUSE

www.apart-suites-brno.eu

T: +420-545/422 000 F: +420-545/422 250 společnost: Euro-reality s.r.o. | společník spol.: Ralf H. Baumgärtner | jednatel spol.: Šárka Hochová booking@apart-suites-brno.eu
DIČ: CZ26957256 | bankovní spojení: Raiffeisenbank a.s. | číslo konta: 1935485001/5500 | IBAN: CZ5755000000001935485001 | SWIFT: RZBCCZPP

Obr. 17 Dotazník na hlavičkovém papíře hotelu Apart Suites, str.1

Kolikrát jste již hotel Apart Suites zvolil/a k přenocování?

Jsem tu poprvé. Jsem tu již podruhé.

Jsem tu již poněkolkráté, považuji se za stálého hosta.

Pokud jste hotel Apart Suites zvolil/a k přenocování vícekrát, jaký jste pro to měl/a důvod?
Prosím napište odpověď vlastními slovy.

Pokud jste v hotelu Apart Suites poprvé, podle čeho jste si tento hotel vybral/a?
Prosím napište odpověď vlastními slovy.

PODLE LOKALITY

Nyní prosím ohodnoťte jednotlivé faktory, podle toho jak jsou pro spokojenost s Vaším pobytem v hotelu důležité. 1 znamená naprosto nedůležitý faktor, 5 velice důležitý faktor. Opět prosím umístěte křížek do příslušného sloupce a řádku.

| Faktory | Důležitost faktorů | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přátelský personál | | | | | X |
| Profesionální vystupování personálu | | | | | X |
| Rychlost při odstraňování závad/vyřizování připomínek/stížností | | | | | X |
| Čistota pokojů | | | | | X |
| Čistota společných prostor | | | | | X |
| Pocit pohodlí | | | | | X |
| Pocit bezpečí | | | | X | |
| Pocit soukromí | | | | | X |
| Cena odpovídá kvalitě a úrovni služeb | | | | | X |
| Celková spokojenost s pobytem v hotelu Apart Suites | | | | | X |

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku. Ještě jednou Vás ujišťuji, že dotazník je anonymní.

Přeji hezký zbytek dne,

Kateřina Sýkorová

Pokud máte nějaké připomínky k dotazníku, nebo chcete vzkázat něco managementu hotelu Apart Suites, zde je prostor pro Vás:

Obr. 18 Dotazník na hlavičkovém papíře hotelu Apart Suites, str.2

B Dotazník pro zaměstnance, hotel Vaka

Dotazník – spokojenost zaměstnanců hotelu VAKA

Dobrý den, jmenuji se Kateřina Sýkorová a studuji Provozně ekonomickou fakultu Mendelovy univerzity v Brně. Ráda bych Vás poprosila o spolupráci při realizaci výzkumu spokojenosti zaměstnanců v hotelu. Získané data použiji ve své diplomové práci na téma Service-Profit Chain v hoteliérství. Dále bude výsledek výzkumu poskytnut vedení hotelu za účelem zlepšení pracovního prostředí. Dotazník je samozřejmě anonymní. Předem Vám velice děkuji za Váš čas a ochotu.

Označte prosím křížkem pouze jednu odpověď.

Pracovní prostředí

- Jak dlouho v hotelu VAKA pracujete?

| | | | |
|------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> do 1 roku | <input checked="" type="checkbox"/> 2-3 roky | <input type="checkbox"/> 4-6 let | <input type="checkbox"/> 7 a více let |
|------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
- Máte dobrý pracovní kolektiv?

| | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input checked="" type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|

 Zde je prostor pro Váš komentář:
- Jak hodnotíte zázemí, které Vám poskytuje zaměstnavatel?

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> Výborně, nemám si na co stěžovat. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Dalo by se ještě zlepšit, ale vesměs jsem spokojen/a. |
| <input type="checkbox"/> Se zázemím jsem spíše nespokojen/a. |
| <input type="checkbox"/> Se zázemím jsem rozhodně nespokojen/a. |

 Zde je prostor pro Vaše návrhy na zlepšení zázemí:
- Pokud se v hotelu chystají nějaké změny, máte možnost se k nim vyjádřit?

| | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input checked="" type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|

 Zde je prostor pro Váš komentář:
- Myslíte si, že co se kolegů a nadřízených týče, jsou správní lidé na správných místech?

| | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input checked="" type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|

 Zde je prostor pro Váš komentář:
- Jste spokojen/a se svým nadřízeným?

| | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|

 Zde je prostor pro Váš komentář:
- Cítíte podporu ze strany svého nadřízeného?

| | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|

 Zde je prostor pro Váš komentář:

8. Chová se Váš nadřízený ke všem stejně (spravedlivě)?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne
- Zde je prostor pro Váš komentář:

9. Dostáváte k Vaší práci zpětnou vazbu od nadřízeného?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne
- Zde je prostor pro Váš komentář:

Angažovanost

10. Jste spokojen/a s náplní své práce?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne
- Zde je prostor pro Váš komentář:

11. Myslíte si, že Vaši práci vykonáváte dobře?
- Určitě ano, v práci podávám vždy 100% výkon.
- Spíše ano, snažím se podávat 100% výkon, ale ne vždy se mi to podaří.
- Spíše ne, můj výkon je většinou cca 70-80%.
- Určitě ne, můj výkon je většinou méně než cca 70%.
- Zde je prostor pro Váš komentář:

12. Myslíte si, že máte možnost karierního růstu?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne
- Zde je prostor pro Váš komentář:

13. Zaškrtněte prosím výrok, který Vás nejlépe charakterizuje.
- Nevadí mi vykonávat práci nad rámec svých pracovních povinností. Sama přicházím s nápady na zlepšení.
- Nevadí mi vykonávat práci nad rámec svých pracovních povinností. Sama přicházím s nápady na zlepšení a očekávám za to odměnu.
- Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádána.
- Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádána a očekávám za to odměnu.
- Práci nad rámec svých pracovních povinností vykonávám, pouze pokud jsem o to požádána a je mi slíbena náležitá odměna.
- Práci nad rámec svých pracovních povinností nikdy nevykonávám.
- Zde je prostor pro Váš komentář:

Loajalita

14. Jste hrdý/á na to, že pracujete právě v hotelu VAKA?

Určitě ano, práci v tomto hotelu jsem hledal/a záměrně.

Spíše ano, práci v tomto hotelu jsem nehledal/a záměrně, ale nyní jsem na to hrdý/á.

Spíše ne, je mi jedno, jestli bych pracoval/a v tomto nebo jakémkoliv jiném hotelu.

Určitě ne, raději bych pracoval/a v jiném hotelu, ale nyní tuto práci potřebuji.

Zde je prostor pro Váš komentář:

15. Svou budoucnost (cca za 5 let) vidíte i nadále v hotelu VAKA?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Zde je prostor pro Váš komentář:

16. Doporučil/a byste hotel VAKA k pobytu svým přátelům?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Zde je prostor pro Váš komentář:

17. Doporučil/a byste hotel VAKA jako zaměstnavatele svým přátelům?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Zde je prostor pro Váš komentář:

Spokojenost

18. Jste s Vaší mzdou spokojen/a?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Zde je prostor pro Váš komentář:

19. Jste spokojen/a s benefity, které Vám hotel VAKA poskytuje?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Žádné benefity nedostávám.

Zde je prostor pro Váš komentář:

20. Celkově jste v hotelu VAKA spokojen/a?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

Zde je prostor pro Váš komentář:

Nyní prosím ohodnoťte jednotlivé faktory, podle toho jak jsou pro spokojenost s Vaším profesním životem důležité. 1 znamená naprosto nedůležitý faktor, 5 velice důležitý faktor. Opět prosím umístěte křížek do příslušného sloupce a řádku.

| Faktory | Důležitost faktorů | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pracovní kolektiv | | | | | X |
| Zázemí poskytované zaměstnavatelem | | | | | X |
| Možnost vyjádřit se ke změnám | | | | | X |
| Jsou-li správní lidé na správných místech | | | | | X |
| Spokojenost s nadřízeným | | | | | X |
| Spravedlnost nadřízeného | | | | | X |
| Zpětná vazba od nadřízeného | | | | X | |
| Spokojenost s náplní Vaší práce | | | | X | |
| Váš výkon v práci | | | | | X |
| Karierní růst | | | | | X |
| Vaše angažovanost | | | | | X |
| Jste hrdý/á, že pracujete právě v hotelu VAKA | | | | X | |
| Vaši budoucnost vidíte i nadále v hotelu VAKA | | | | X | |
| Doporučení hotelu jako podniku pro známé | | | | X | |
| Doporučení hotelu jako zaměstnavatele pro známé | | | | X | |
| Výše mzdy | | | | | X |
| Poskytované benefity | | | | X | |
| Celková spokojenost | | | | | X |

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku. Ještě jednou Vás ujišťuji, že dotazník je anonymní.

Přeji hezký zbytek dne,

Kateřina Sýkorová

Pokud máte nějaké připomínky k dotazníku, nebo chcete vzkázat něco vedení hotelu VAKA, zde je prostor pro Vás:

C SPSS tabulky pro hotel Vaka

Tab. 57 Závislost míry celkové spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali

| Kolikrát již v hotelu nocovali | | Celková spokojenost | | Celkem |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| Poprvé | Počet | 10 | 15 | 25 |
| | % řádková četnost | 40,0% | 60,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 57,7% | 69,4% |
| Vícekrát | Počet | 0 | 11 | 11 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 42,3% | 30,6% |
| Celkem | Počet | 10 | 26 | 36 |
| | % řádková četnost | 27,8% | 72,2% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 58 Yatesova korekce pro závislost spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,092 | 1 | ,014 | | |
| Continuity Correction | 4,262 | 1 | ,039 | | |
| Likelihood Ratio | 8,890 | 1 | ,003 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,016 | ,013 |
| Linear-by-Linear Association | 5,923 | 1 | ,015 | | |
| N of Valid Cases | 36 | | | | |

Tab. 59 Koeficient ϕ^2 těsnosti vztahu míry spokojenosti hostů a kolikrát tu nocovali

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | ,411 | ,014 |
| Cramer's V | ,411 | ,014 |
| N of Valid Cases | 36 | |

Tab. 60 Závislost mezi mírou celkové spokojenosti a opětovným přespáním

| Celková spokojenost | | Opětovné přenocování | | Celkem |
|---------------------|---------------------|----------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Počet | 4 | 6 | 10 |
| | % řádková četnost | 40,0% | 60,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 18,8% | 27,8% |
| Určitě ano | Počet | 0 | 26 | 26 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 81,3% | 72,2% |
| Celkem | Počet | 4 | 32 | 36 |
| | % řádková četnost | 11,1% | 88,9% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 61 Yatesova korekce pro závislost míry celkové spokojenosti a opětovným přespáním

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------------|----------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,700 | 1 | ,001 | | |
| Continuity Correction | 8,000 | 1 | ,005 | | |
| Likelihood Ratio | 11,656 | 1 | ,001 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,004 | ,004 |
| Linear-by-Linear Association | 11,375 | 1 | ,001 | | |
| N of Valid Cases | 36 | | | | |

Obr. 23 Koefficient ří těsnosti vztahu celkové spokojenosti a opětovným přespáním

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | ,570 | ,001 |
| Cramer's V | ,570 | ,001 |
| N of Valid Cases | 36 | |

Tab. 62 Závislost mezi doporučením známým a mírou celkové spokojenosti

| Celková spokojenost | | Doporučení známým | | Celkem |
|---------------------|---------------------|-------------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| Spíše ano | Počet | 4 | 6 | 10 |
| | % řádková četnost | 40,0% | 60,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 18,8% | 27,8% |
| Určitě ano | Počet | 0 | 26 | 26 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 81,3% | 72,2% |
| Celkem | Počet | 4 | 32 | 36 |
| | % řádková četnost | 11,1% | 88,9% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 63 Yatesova korekce pro závislost doporučení známým a mírou celkové spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|--------------|----------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,700 | 1 | ,001 | | |
| Continuity Correction | 8,000 | 1 | ,005 | | |
| Likelihood Ratio | 11,656 | 1 | ,001 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,004 | ,004 |
| Linear-by-Linear Association | 11,375 | 1 | ,001 | | |
| N of Valid Cases | 36 | | | | |

Tab. 64 Koeficient ϕ těsnosti vztahu doporučení známým a mírou celkové spokojenosti

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | ,570 | ,001 |
| Cramer's V | ,570 | ,001 |
| N of Valid Cases | 36 | |

Tab. 65 Závislost mezi doporučením známým a opětovným přespáním

| Opět hotel | | Doporučení známým | | Celkem |
|-------------------|------------------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Count | 3 | 1 | 4 |
| | % within (1)(9) Doporučil/a? | 75,0% | 25,0% | 100,0% |
| | % within opethotel_kat | 75,0% | 3,1% | 11,1% |
| Určitě ano | Count | 1 | 31 | 32 |
| | % within (1)(9) Doporučil/a? | 3,1% | 96,9% | 100,0% |
| | % within opethotel_kat | 25,0% | 96,9% | 88,9% |
| Celkem | Count | 4 | 32 | 36 |
| | % within (1)(9) Doporučil/a? | 11,1% | 88,9% | 100,0% |
| | % within opethotel_kat | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 66 Yatesova korekce pro závislost mezi doporučením známým a opětovným přenocováním

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|---------------|----------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 18,598 | 1 | ,000 | | |
| Continuity Correction | 12,032 | 1 | ,001 | | |
| Likelihood Ratio | 11,717 | 1 | ,001 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,002 | ,002 |
| Linear-by-Linear Association | 18,081 | 1 | ,000 | | |
| N of Valid Cases | 36 | | | | |

Tab. 67 Koeficient ří těsnosti vztahu doporučení známým a opětovným přenocováním

| | Value | Approx. Sig. |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Nominal by Nominal Phi | ,719 | ,000 |
| Cramer's V | ,719 | ,000 |
| N of Valid Cases | 36 | |

Tab. 68 Závislost mezi mírou celkové spokojenosti a rychlostí reakce na připomínky

| Reakce na připomínky | | Celková spokojenost | | Celkem |
|------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| | | Spiše ano | Určitě ano | |
| Nemohu posoudit | Počet | 2 | 2 | 4 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 20,0% | 7,7% | 11,1% |
| Rychlá | Počet | 8 | 24 | 32 |
| | % řádková četnost | 25,0% | 75,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 80,0% | 92,3% | 88,9% |
| Celkem | Počet | 10 | 26 | 36 |
| | % řádková četnost | 27,8% | 72,2% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 69 Yatesova korekce pro těsnost vztahu mezi celkovou spokojeností a rychlostí reakce na připomínky

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,108 | 1 | ,293 | | |
| Continuity Correction | ,212 | 1 | ,645 | | |
| Likelihood Ratio | 1,006 | 1 | ,316 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,305 | ,305 |
| Linear-by-Linear Association | 1,077 | 1 | ,299 | | |
| N of Valid Cases | 36 | | | | |

Tab. 70 Závislost vnímání pracovního kolektivu na délce působení na pracovišti

| Počet let v hotelu | | Dobry kolektiv | | Celkem |
|--------------------|---------------------|----------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určité ano | |
| 2-3 roky | Počet | 1 | 1 | 2 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 50,0% | 25,0% | 33,3% |
| 4-6 let | Počet | 1 | 3 | 4 |
| | % řádková četnost | 25,0% | 75,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 50,0% | 75,0% | 66,7% |
| Celkem | Počet | 2 | 4 | 6 |
| | % řádková četnost | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 71 Fisherův test pro závislost vnímání prac. kolektivu na délce působení na pracovišti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,375 | 1 | ,540 | 1,000 | ,600 |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,367 | 1 | ,545 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | ,313 | 1 | ,576 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 72 Závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu

| Počet let v hotelu | | Angažovanost | | Celkem |
|--------------------|---------------------|--------------|--------------|--------|
| | | Výrok č. 3 | Výrok č. 1+2 | |
| 2-3 roky | Počet | 0 | 2 | 2 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 66,7% | 33,3% |
| 4-6 let | Počet | 3 | 1 | 4 |
| | % řádková četnost | 75,0% | 25,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 33,3% | 66,7% |
| Celkem | Počet | 3 | 3 | 6 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 73 Fisherův test na závislost míry angažovanosti na délce působení v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,000 | 1 | ,083 | | |
| Continuity Correction | ,750 | 1 | ,386 | | |
| Likelihood Ratio | 3,819 | 1 | ,051 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,400 | ,200 |
| Linear-by-Linear Association | 2,500 | 1 | ,114 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 74 Závislost dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují

| Počet let v hotelu | | Budoucnost | | Celkem |
|--------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| 2-3 roky | Počet | 2 | 0 | 2 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 40,0% | 0,0% | 33,3% |
| 4-6 let | Počet | 3 | 1 | 4 |
| | % řádková četnost | 75,0% | 25,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 60,0% | 100,0% | 66,7% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 75 Fisherův test závislosti dalšího působení v hotelu na tom, jak dlouho tam již pracují

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,600 | 1 | ,439 | 1,000 | ,667 |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,908 | 1 | ,341 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | ,500 | 1 | ,480 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 76 Závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu

| Počet let v hotelu | | Celková spokojenost | | Celkem |
|--------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|
| | | Spíše ano | Určitě ano | |
| 2-3 roky | Počet | 2 | 0 | 2 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 40,0% | 0,0% | 33,3% |
| 4-6 let | Počet | 3 | 1 | 4 |
| | % řádková četnost | 75,0% | 25,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 60,0% | 100,0% | 66,7% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 77 Fisherův test na závislost celkové spokojenosti na délce působení v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,600 | 1 | ,439 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,908 | 1 | ,341 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,667 |
| Linear-by-Linear Association | ,500 | 1 | ,480 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 78 Závislost budoucnosti v hotelu na míře celkové spokojenosti

| Celková spokojenost | | Budoucnost | | Celkem |
|---------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Spíše ano | Počet | 5 | 0 | 5 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 0,0% | 83,3% |
| Určitě ano | Počet | 0 | 1 | 1 |
| | % řádková četnost | 0,0% | 100,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 0,0% | 100,0% | 16,7% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 79 Fisherův test pro závislost budoucnosti v hotelu na celkové spokojenosti

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,000 | 1 | ,014 | | |
| Continuity Correction | ,960 | 1 | ,327 | | |
| Likelihood Ratio | 5,407 | 1 | ,020 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,167 | ,167 |
| Linear-by-Linear Association | 5,000 | 1 | ,025 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 80 Závislost mezi spokojeností s náplní práce a dalším působením v hotelu

| Spokojenost s náplní práce | | Budoucnost | | Celkem |
|----------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 2 | 0 | 2 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 40,0% | 0,0% | 33,3% |
| Ano | Počet | 3 | 1 | 4 |
| | % řádková četnost | 75,0% | 25,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 60,0% | 100,0% | 66,7% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 81 Fisherův test na závislost spokojenosti s náplní práce a dalším působením v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,600 | 1 | ,439 | | |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,908 | 1 | ,341 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,667 |
| Linear-by-Linear Association | ,500 | 1 | ,480 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 82 Závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy

| Spokojenost s výší mzdy | | Budoucnost | | Celkem |
|-------------------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 0 | 4 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 80,0% | 0,0% | 66,7% |
| Ano | Počet | 1 | 1 | 2 |
| | % řádková četnost | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 20,0% | 100,0% | 33,3% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 83 Fisherův test pro závislost mezi budoucností v hotelu a spokojeností s výší mzdy

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2- sided) | Exact Sig. (1- sided) |
|------------------------------|-------|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,400 | 1 | ,121 | | |
| Continuity Correction | ,150 | 1 | ,699 | | |
| Likelihood Ratio | 2,634 | 1 | ,105 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | ,333 | ,333 |
| Linear-by-Linear Association | 2,000 | 1 | ,157 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

Tab. 84 Závislost mezi možnostmi kariéry a budoucností v hotelu

| Možnost kariéry | | Budoucnost | | Celkem |
|-----------------|---------------------|------------|--------|--------|
| | | Ne | Ano | |
| Ne | Počet | 4 | 1 | 5 |
| | % řádková četnost | 80,0% | 20,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 80,0% | 100,0% | 83,3% |
| Ano | Počet | 1 | 0 | 1 |
| | % řádková četnost | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 20,0% | 0,0% | 16,7% |
| Celkem | Počet | 5 | 1 | 6 |
| | % řádková četnost | 83,3% | 16,7% | 100,0% |
| | % sloupcová četnost | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 85 Fisherův test na závislost mezi možnostmi kariéry a budoucností v hotelu

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | ,240 | 1 | ,624 | 1,000 | ,833 |
| Continuity Correction | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,403 | 1 | ,526 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | ,200 | 1 | ,655 | | |
| N of Valid Cases | 6 | | | | |

D Výstupy z Gretlu

Model 1: OLS, za použití pozorování 1-58

Závisle proměnná: celk_spok

| | koeficient | směr. chyba | t-podíl | p-hodnota | |
|------------------------------------|------------|-------------|---------|-----------|-----|
| const | -1,07053 | 0,420437 | -2,546 | 0,0138 | ** |
| pripominky | 0,113632 | 0,0411360 | 2,762 | 0,0078 | *** |
| pohodlí | 0,809301 | 0,0713487 | 11,34 | 6,56e-016 | *** |
| cena_kvalita | 0,297004 | 0,0792604 | 3,747 | 0,0004 | *** |
| Střední hodnota závisle proměnné | | 4,775862 | | | |
| Sm. odchylka závisle proměnné | | 0,622477 | | | |
| Součet čtverců reziduí | | 3,780885 | | | |
| Sm. chyba regrese | | 0,264606 | | | |
| Koeficient determinace | | 0,828812 | | | |
| Adjustovaný koeficient determinace | | 0,819302 | | | |
| F(3, 54) | | 87,14778 | | | |
| P-hodnota(F) | | 1,09e-20 | | | |
| Logaritmus věrohodnosti | | -3,114376 | | | |
| Akaikovo kritérium | | 14,22875 | | | |
| Schwarzovo kritérium | | 22,47053 | | | |
| Hannan-Quinnovo kritérium | | 17,43909 | | | |

Obr. 24 Odhad modelu spokojenosti hostů hotelu Apart Suites

Model 11: OLS, za použití pozorování 1-37

Závisle proměnná: celk_spok

| | koeficient | směr. chyba | t-podíl | p-hodnota | |
|------------------------------------|------------|-------------|---------|-----------|-----|
| const | -4,92712 | 1,56811 | -3,142 | 0,0035 | *** |
| pratel_personal | 0,772881 | 0,215425 | 3,588 | 0,0011 | *** |
| cistota_pok | 0,616949 | 0,280823 | 2,197 | 0,0352 | ** |
| cistota_spol_pr | 0,581356 | 0,186346 | 3,120 | 0,0037 | *** |
| Střední hodnota závisle proměnné | | 4,648649 | | | |
| Sm. odchylka závisle proměnné | | 0,633167 | | | |
| Součet čtverců reziduí | | 6,318644 | | | |
| Sm. chyba regrese | | 0,437577 | | | |
| Koeficient determinace | | 0,562191 | | | |
| Adjustovaný koeficient determinace | | 0,522391 | | | |
| F(3, 33) | | 14,12513 | | | |
| P-hodnota(F) | | 4,33e-06 | | | |
| Logaritmus věrohodnosti | | -19,80358 | | | |
| Akaikovo kritérium | | 47,60716 | | | |
| Schwarzovo kritérium | | 54,05083 | | | |
| Hannan-Quinnovo kritérium | | 49,87886 | | | |

Obr. 25 Odhad modelu spokojenosti hostů hotelu Vaka

Model 3: OLS, za použití pozorování 1-95
 Závisle proměnná: celk_spok

| | koeficient | směr. chyba | t-podíl | p-hodnota | |
|------------------------------------|------------|-------------|---------|-----------|-----|
| const | -2,78680 | 0,641846 | -4,342 | 3,69e-05 | *** |
| pratel_personal | 0,537665 | 0,130373 | 4,124 | 8,28e-05 | *** |
| pripominky | 0,120390 | 0,0480918 | 2,503 | 0,0141 | ** |
| pohodli | 0,686151 | 0,0899302 | 7,630 | 2,35e-011 | *** |
| cena_kvalita | 0,209116 | 0,0913249 | 2,290 | 0,0244 | ** |
| Střední hodnota závisle proměnné | | 4,726316 | | | |
| Sm. odchylka závisle proměnné | | 0,626407 | | | |
| Součet čtverců reziduí | | 11,52780 | | | |
| Sm. chyba regrese | | 0,357892 | | | |
| Koeficient determinace | | 0,687460 | | | |
| Adjustovaný koeficient determinace | | 0,673569 | | | |
| F(4, 90) | | 49,49074 | | | |
| P-hodnota (F) | | 5,96e-22 | | | |
| Logaritmus věrohodnosti | | -34,61617 | | | |
| Akaikovo kritérium | | 79,23235 | | | |
| Schwarzovo kritérium | | 92,00173 | | | |

Obr. 26 Odhad „obecnějšího“ modelu spokojenosti hostů