

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení procesů v hotelových zařízeních

Vedoucí diplomové práce Ing. Jan Leština, CSc.

Autorka Bc. Lucie Poláková

29.4.2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie POLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E09733**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení procesů v hotelových zařízeních**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení manažerských funkcí ve vybraném hotelovém zařízení v souvislosti s ubytovacími, stravovacími a rekreačními službami včetně kongresových akcí a návrh na zlepšení jeho činnosti.

Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli diplomové práce.
3. Analýza procesů ve vybraném hotelu, jejich věcná a hodnotová stránka.
4. Návrh směřující k odstranění nedostatků a zlepšení služeb hotelu.

Rámcová osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BERÁNEK, J.; KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu*. Praha, 4. vydání, MAG Consulting : Grada, 2003. str. 240, ISBN 80-86724-30-0.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3.
- PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0.
- PORTER, M., E.: *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2.
- SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3.
- SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4.
- SYNEK, M. a kol: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 464 str., ISBN: 978-80-247-1992-4.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-2409-6.
- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 25. ledna 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení procesů v hotelových zařízeních vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.

V Českých Budějovicích, 29. dubna 2011

.....

Lucie Poláková

Poděkování:

Děkuji panu Ing. Janu Leštinovi, CSc, za odborné a profesionální vedení, cenné připomínky, trpělivost, pomoc při zpracování diplomové práce a jeho vřelý přístup.

OBSAH

ÚVOD	9
1. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
1.1 CESTOVNÍ RUCH	11
1.2 SLUŽBY	13
1.3 UBYTOVACÍ A STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ	17
1.3.1 HISTORIE UBYTOVACÍCH SLUŽEB	19
1.3.2 HISTORIE STRAVOVACÍCH SLUŽEB	20
1.4 KATEGORIE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	23
1.5 TYPOLOGIE STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	24
1.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU	26
1.6.1 TOP MANAGEMENT HOTELU	26
1.6.2 PROVOZNÍ MANAGEMENT HOTELU	29
1.7 MODERNÍ TRENDY V HOTELNICTVÍ A GASTRONOMII	35
2. METODIKA A CÍL PRÁCE	37
2.1 CÍL PRÁCE	37
2.2 METODIKA A ZPRACOVÁNÍ	37
2.3 INFORMAČNÍ ZDROJE	38
2.4 OBDOBÍ ŠETŘENÍ	38
3. HOTEL CR ČB	39
3.1 SPOLEČNOST CR	39
3.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CR	40
3.1.2 VEDOUCÍ PRACOVNÍCI SPOLEČNOSTI CR	40
3.1.3 PROVOZNÍ JEDNOTKY SPOLEČNOSTI CR	43
3.1.4 FINANCE SPOLEČNOSTI CR	50
3.2 HOTEL CR ČB	53
3.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU CR ČB	53

3.2.2 VEDOUcí PRACOVNíCI HOTELU CR ČB	54
3.2.3 ANALÝZA PROCESŮ V HOTELU CR ČB	66
4. REKONSTRUKCE HOTELU CR ČB	69
4.1 MODERNí TRENDY V HOTELU CR ČB	71
5. HODNOCENí HOTELU CR ČB	73
ZÁVĚR	76
SUMMARY	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH	82
PŘÍLOHY	83

ÚVOD

Cestovní ruch je jedním z nejvíce se rozvíjejících ekonomických odvětví současnosti. Jeho velký význam spočívá nejen v produkování nových pracovních příležitostí, ale také v podílu na hrubém domácím produktu a platební bilanci daného státu. Zároveň cestovní ruch poskytuje široký sortiment služeb, jako např. informační, dopravní, ubytovací, stravovací, kulturně-společenské služby a služby sportovně rekreační atd.

Cestovní ruch je významná vědecká disciplína a je chápán různými autory různě. Jednou z definic je záměrná a cílevědomá přeprava osob z jejich trvalého bydliště do rekreačního prostoru. Cestovní ruch ovlivňuje mnoho faktorů, působí na něj ekonomika a politika státu, ale také přírodní předpoklady a kulturní památky, vybavenost a úroveň služeb.

Na základě těchto předpokladů jsou formovány regiony a destinace cestovního ruchu. Každý region nebo destinace cestovního ruchu je specifický svými službami, jejich úrovní, vybaveností regionu co se týče počtu stravovacích a ubytovacích zařízení, nákupními středisky, počtu sportovišť, kulturních zařízení atd.

V těchto regionech cestovního ruchu působí mnoho podniků poskytujících služby návštěvníkům. Každý z těchto podniků je zaměřen na určitý sortiment služeb, proto je fungování každého podniku specifické. Manažeři a majitelé podniku musí zvažovat a řešit otázky každodenního provozu, ale také zároveň otázky strategického rozhodování v delším časovém horizontu. Každé vedení podniku musí zvažovat, zda a jak zdokonalovat své služby nebo jakým způsobem rozšiřovat jejich portfolio, musí řešit otázky konkurence prostředí a možnosti trhu. Každý podnik by měl vynaložit prostředky na analýzu současné situace podniku a zároveň na budoucí plánování a strategii podniku.

Mezi nejdůležitější podniky cestovního ruchu spadají hotelové provozy včetně vlastních gastronomických zařízení. Tyto hotelové provozy poskytují komplexní služby příchozím účastníkům cestovního ruchu (ubytování, stravování, tvorba zábavních

programů, zprostředkování doplňkových služeb) a zároveň služby ostatním podnikům v místě provozu (kongresová turistika).

Diplomová práce se zaměřuje především na popis fungování právě hotelového provozu. Osvětluje procesy, které probíhají v hotelu a zároveň definuje jednotlivé funkce dílčích vedoucích pracovníků, jejich kompetence, pravomoci a způsoby rozhodování, stejně tak vedení podřízených zaměstnanců.

1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch představuje činnosti, které uspokojují potřeby osob při pobytu mimo trvalé bydliště. Cesty jsou zpravidla podnikány z důvodu zotavení, odpočinku, relaxace, pracovní cesty, sportovního vyžití nebo léčení v lázních. Člověk jako subjekt cestovního ruchu mění svůj pobyt a navštěvuje objekty cestovního ruchu [1].

Současná podoba cestovního ruchu vznikla již v 19. století. Tato forma úzce souvisí s cestováním a s **podmínkami**, jež byly pro tyto účely vytvořeny. Těmito podmínkami se rozumí podmínky ekonomické (přírůstek reálného příjmu a s tím související vzrůstající přebytky), sociální podmínky (kratší pracovní doba, změna hodnotového žebříčku), technické a technologické podmínky (vývoj v dopravě, ubytování) a politické podmínky (demokratický vývoj společnosti). Tyto podmínky byly vytvářeny nejdříve v rozvinutých zemích západní Evropy a odtud se současný cestovní ruch začal rozvíjet postupně do celého světa. Druhy cestovního ruchu byly v Evropě různorodé (dovolená v přírodě, lyžování) [2].

Cestovní ruch je otevřený a **dynamický systém**, který tvoří dva podsystémy (subjekt a objekt cestovního ruchu). Mezi systémem cestovního ruchu a vnějším prostředím existují vazby. Vnějším prostředím se rozumí ekonomické, politické, sociální, technické, technologické a ekologické prostředí [3].

Subjektem cestovního ruchu může být stálý obyvatel (osoba žijící v zemi minimálně šest po sobě jdoucích měsíců), návštěvník (osoba, jež cestuje v zemi svého trvalého bydliště na kratší dobu než šest měsíců), turista (splňuje kritéria návštěvníka, ale jeho cesta je spojena s minimálně jedním přenocováním, jedná se spíše o zahraniční cesty) a výletník (je návštěvník, který necestuje na kratší dobu než 24 hodin a přenocuje v navštíveném místě) [3].

Objektem cestovního ruchu může být cokoliv, co může být cílem cesty. Jedná se o soubory budov, přírodních krás, infrastruktury a místní kultury. Používáme název

destinace cestovního ruchu. Primární nabídkou se rozumí přírodní a kulturní potenciál. Sekundární nabídkou se rozumí infrastrukturní vybavenost [3].

Okolí cestovního ruchu tvoří ekonomické, politické, sociální, technické, technologické a ekologické prostředí. **Ekonomické prostředí** je pro rozvoj cestovního ruchu velice významné. Jde zejména o pozitivní či negativní ekonomický růst, který je spojen s nezaměstnaností, inflací, stabilitou měny a úrokových měr. Ekonomický růst přináší přírůstek hrubého domácího produktu, což je spojeno např. s nárůstem investic do cestovního ruchu a zvýšením spotřeby při účasti na cestovním ruchu [3].

Politické prostředí tvoří především mírové podmínky v jednotlivých státech a světě jako takovém. Cestovnímu ruchu se nedaří ve státech, kde panují nepokoje nebo bezpečnost turistů je ohrožena. Důležitým aspektem je také forma státního zřízení, která určuje jednotnou politiku rozvoje cestovního ruchu, zřizování státních institucí na podporu rozvoje cestovního ruchu, investice do infrastruktury apod [3].

Sociální prostředí souvisí s úrovní zabezpečení obyvatel, spotřebou veřejných statků, pracovními podmínkami, fondem volného času, podporou v nezaměstnanosti apod. V závislosti na těchto faktorech může být nabídka cestovního ruchu upravována právě pro sociálně slabší obyvatelstvo, aby cestovní ruch byl dostupný každému [3].

Technické a technologické prostředí také přímo ovlivňuje vývoj cestovního ruchu v daném státě. Tato část zahrnuje úroveň infrastruktury (především dopravních cest, motorizace obyvatelstva, hustoty dopravní sítě), informačních technologií (počítačové rezervační systémy, software), nové technologie šetřící energie a životní prostředí [3].

Závislost cestovního ruchu na **ekologickém prostředí** představuje především závislost na úrovni životního prostředí v dané lokalitě, čistotě přírody, úrovni znečištění, místní fauně a floře. Cestovní ruch by sám o sobě neměl ve větší míře přispívat ke zhoršování těchto aspektů. V současné době je rozšiřován fenomén „zeleného cestovního ruchu“ (neporušování místní krajiny, znalost této krajiny a zvyků, podpora místní kultury, neznečišťování prostředí např. odpadky, nerušení zvěře, neničení flory, dodržování vyznačených cest) [3].

Cestovní ruch můžeme rozčlenit ze dvou hledisek na druhy cestovního ruchu a formy cestovního ruchu. **Druhy** cestovního ruchu jsou např. rekreační, sportovní, lázeňský, obchodní, myslivecký, náboženský a kongresový cestovní ruch. Druhy cestovního ruchu jsou tvořeny v podstatě účelem cesty (proč se účastnit na cestovním ruchu). **Formy** cestovního ruchu jsou definovány příčinami cestovního ruchu a důsledky, které cestovní ruch přináší. Formy cestovního ruchu jsou posuzovány z geografického hlediska (domácí, zahraniční, mezinárodní cestovní ruch), podle počtu účastníků (individuální, masový, ekologický cestovní ruch), podle způsobu organizování (individuální cesty, organizovaný pobyt), podle věku účastníků, podle délky účasti (krátkodobý, výletní cestovní ruch), podle převažujícího místa pobytu (městsý, venkovský, horský cestovní ruch), podle ročního období (sezónní – letní, zimní; mimosezónní), podle použitého dopravního prostředku (motorizovaný, železniční cestovní ruch), z hlediska dynamiky (pobytový, putovní cestovní ruch) a ze sociologického hlediska (návštěvy rodiny, komerční, etnický cestovní ruch) [3].

1.2 SLUŽBY

Služby jako takové nepřinášejí hmotný užitek (mohou být však spojené s hmotnými statky), přinášejí pouze uspokojení nějaké potřeby. Službou se rozumí jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé. Služby mohou být nabízeny v několika kategoriích (čistě hmotné zboží, hmotný produkt se službou, hybrid, služba s malým podílem zboží, čistá služba) [4].

Služby jsou specifikovány určitými vlastnostmi. Jedná se o nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. **Nehmotnost** služeb znamená, že je není možné jakýmkoliv smysly vnímat, výsledek užití služeb můžeme pouze předvídat. Z těchto důvodů zákazník zjišťuje reference ostatních uživatelů služeb a snaží se nalézt co nejkvalitnějšího poskytovatele služeb. Služba je posuzována z hlediska místa, personálu, vybavení, propagace a ceny [4].

Nedělitelnost služeb představuje současné vytváření a spotřebovávání služeb. Prodejce a nakupující služby jsou její nedělitelnou součástí. O nejlepší poskytovatele služeb je největší zájem, kvalita služeb je většinou hodnocena vyšší cenou [4].

Proměnlivost je závislá na tom, kdo bude službu spotřebovávat, kdo bude služby poskytovat, kdy bude služba spotřebovávána a kde bude poskytována. Proměnlivost je jedním z rizikovějších faktorů služeb, proto jsou důležité reference [4].

Pomíjivost služeb znamená, že služby není možné skladovat. V době nerovnoměrné poptávky po službách může tato pomíjivost představovat zvyšování nákladů např. při dopravě – neobsazené místo je již neprodejné [4].

Služby cestovního ruchu jsou determinovány **potřebami zákazníků**. Potřeby zákazníků je možné dělit na základě Maslowovy pyramidy potřeb. Na nejnižší úrovni se nachází fyziologické potřeby (sem zahrnujeme potřeby jídla, pití, spánek, přístřeší), na úrovni vyšší se nachází potřeby bezpečí a jistoty (ochrana před materiálními a psychickými ztrátami), nad touto úrovní se nachází potřeby společenské (přátelství, láska), na druhé nejvyšší úrovni se nachází potřeby sebeuznání a ocenění (sociální postavení, sebedůvěra) a na úrovni nejvyšší potřeby seberealizace (kreativita, osobní naplnění) [2].

Mezi potřeby zákazníků cestovního ruchu zahrnujeme potřebu klidu (od fyzické a duševní námahy během roku), potřebu změny (změna prostředí, oproštění se od všedního stereotypu), potřebu uvolnění se od konvencí (účastníci cestovního ruchu se mohou chovat jinak než dle běžných pravidel, více si užívají) a potřebu kontaktu a komunikace (seznamování s novými lidmi, nové zážitky, větší otevřenost [5].

Služby cestovního ruchu jsou specifikovány zvýšenou mírou emocionálních faktorů, rostoucími nároky na jedinečnost služeb, ústní reklamou, image služeb, zprostředkovateli služeb, využíváním informačních technologií. Služby cestovního

ruchu jsou komplexní a vzájemně se podmiňující. Tyto služby je nutno koordinovat v prostoru, čase (jednotlivé služby) a z hlediska funkcí (komplexnost služeb) [5].

Služby může klasifikovat z několika hledisek, např. podle významu ve spotřebě účastníků (základní – doprava, ubytování; doplňkové – společenské, zábavní), dle charakteru spotřeby (osobní – odnesení zavazadel – okamžitý efekt; věcné – seřízení lyží, servis jízdního kola – efekt se dostaví prostřednictvím hmotných statků), dle placení (placené zákazníkem, placené státem, krajem), podle způsobu zabezpečení (vlastní nebo zprostředkované služby) podle funkcí vzhledem k uspokojovaným potřebám [6].

Obrázek č. 1: Schéma služeb cestovního ruchu



Zdroj: [3]

Dopravní služby zajišťují přepravu do místa i v místě pobytu. Součástí těchto služeb jsou i služby, které s dopravou souvisejí (rezervace dopravního spojení). Rozsah těchto služeb závisí na volbě zprostředkovatele dopravních služeb a na volbě dopravních prostředků (letecké, silniční, železniční, vodní) [3].

Ubytovací služby mohou být poskytovány během pobytu ale také během přepravy (lůžkové vozy). V místě pobytu zajišťují ubytovací služby ubytovacích zařízení,

ubytování v soukromí a ubytovací prostředky (karavany, obytné vozy). Ubytování je většinou spojeno s poskytováním dalších služeb (stravování, animace apod) [3].

Stravovací služby uspokojují základní fyziologické potřeby. Jsou zajišťovány, stejně jako ubytovací služby, během přepravy i během pobytu. V každé destinaci existuje mnoho stravovacích zařízení různých kategorií (hotelové restaurace, ostatní restaurace různých úrovní, rychlá občerstvení, kiosky atd) [3].

Lázeňské služby tvoří komplex činností spojených s lázeňskou léčbou. Především se jedná o zlepšování, stabilizaci zdravotního stavu a prevenci před různými onemocněními. Mezi základní služby této kategorie členíme služby ubytovací, stravovací, zdravotnické, doplňkovými službami mohou být služby kosmetické nebo maloobchodní prodej [3].

Kongresové služby zahrnují poskytování celé řady služeb s vysokou kvalitou. Tato část služeb zahrnuje dále služby informační, ubytovací, stravovací i směnářské. Ve většině případů se jedná o pořádání seminářů, meetingů, akcí s odborným programem. Pro tyto služby musí zařízení disponovat specifickým zázemím pro konání těchto akcí [3].

Ve službách venkovského cestovního ruchu existuje úzký vztah mezi poskytovatelem služeb a jejich příjemcem. Jedná se o alternativní formu cestovního ruchu. Součástí této formy je také agroturistika, která zahrnuje ubytování v zemědělské usedlosti. Stravování hostů probíhá ve stravovacím zařízení nebo pomocí vlastní přípravy pokrmů. Produkty, které jsou podávány, jsou většinou vlastní výroby. Mohou být poskytovány i doplňkové služby jako je animace (plánování specifického programu) [3].

Průvodcovské služby zahrnují provádění skupin nebo jednotlivých účastníků. Služby jsou poskytovány průvodci. Předmětem činnosti je doprovod účastníků, dodržování itineráře akce a dodržování sjednaných standardů. Průvodcovská činnost je poskytována zaměstnanci cestovních kanceláří nebo místními průvodci [3].

Společensko – kulturní služby jsou motivem pro kulturní nebo městský cestovní ruch. Může se jednat o doplňkovou část programu nebo o hlavní program (návštěva určitého představení v divadle, koncertu). Poptávku po těchto službách jako součást programu

určuje také délka pobytu v místě konání kulturních akcí, poskytují je kulturní a společensko – zábavní zařízení. K těmto službám můžeme zahrnout sportovně rekreační služby, které jsou využívány během aktivního odpočinku na dovolené. Podmínky pro tyto služby jsou ovlivněny přírodními předpoklady a charakterem dané oblasti. Využívání těchto služeb se zvyšuje. Účastníkům je zde umožněno využití přírodních i uměle vytvořených předpokladů pro sport, rekreaci a turistiku [3].

Animační služby zahrnují aktivní využívání volného času, péči o zákazníka, pobavení účastníků. Animace je podnětem ke společné, tvůrčí činnosti. Je zde však velmi důležitá profesionalita animátorů, jejich zkušenosti a zahrnutí všech účastníků, kteří mají zájem. Program můžeme upravit i pro skupiny např. dětí nebo seniorů. V programu jsou zahrnuty sportovní aktivity, kreativní činnosti (malování), dobrodružství [3].

Směnárenské služby zahrnují činnosti spojené s nákupem, prodejem a výměnou devizových prostředků. Poskytují je bankovní i mimobankovní subjekty (cestovní kanceláře a agentury, hotely, směnární) v souladu s platnými předpisy [3].

Informační služby zahrnují poradenské činnosti, bedekry, katalogy, mapy měst, turistické mapy apod. Informační služby poskytují veškeré informace o daném místě, okolí, zodpovídají otázky, které by účastníky cestovního ruchu mohly zajímat [3].

1.3 UBYTOVACÍ A STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ

Provozovna, kde je vykonávána ubytovací činnost, jedná se o hromadná ubytovací zařízení (tj. hotely a jim podobná ubytovací zařízení a ostatní hromadná ubytovací zařízení jako kempy, chatové osady a turistické ubytovny) [3].

Tyto objekty jsou součástí základní infrastruktury cestovního ruchu. Činnost těchto zařízení bývá spojena se stravovacími službami (v plném nebo omezeném rozsahu) a s poskytováním řady dalších služeb (kongresové, animační, informační, směnárenské služby). Hromadným ubytovacím zařízením rozumíme zařízení s více než pěti pokoji nebo deseti lůžky. Toto zařízení slouží k účelům cestovního ruchu, které poskytuje

ubytování hostům. Ubytování v hromadných ubytovacích zařízeních je za účelem dovolené, kongresů, sportovních akcí, školení, pracovních cest apod [3].

Základní funkce ubytovacích zařízení je poskytování přechodného ubytování mimo místo trvalého bydliště. Doplnkové služby ubytovacích zařízení mohou být spojeny se službami stravovacími, směnářskými, kongresovými [3].

Stravovací služby jsou základními službami cestovního ruchu. Tyto služby plní výživný charakter, poskytování těchto služeb uspokojuje základní lidské potřeby. Míra uspokojení těchto potřeb je úzce spojena s kvalitou poskytovaných služeb. Rozvoj a kvalita stravovacích služeb jsou jedním z předpokladů pro dobrý rozvoj cestovního ruchu [3].

Stravovací služby zahrnují hmotné produkty (nápoje, pokrmy) a nehmotné služby (úroveň obsluhy, atmosféra). Nabídka a spotřeba těchto služeb se většinou časově a místně překrývají (výjimku tvoří catering – dovoz pokrmů). Stravovací služby často také spojujeme např. se společensko – zábavními službami (hudební produkce, kulturní program). Zařízení stravovacích služeb poskytují stravování nejen účastníkům cestovního ruchu ale také místním občanům. Stravovací zařízení máme s celoročním provozem, sezónní, stacionární i pohyblivá [3].

Základní funkcí stravovacích služeb je zajištění výživy, doplňkovými službami rozumíme např. pronájem salonků, hudební produkci, kulturní programy apod. Tyto doplňkové služby mají především přilákat zákazníky a odlišit podnik od konkurence. Ve stravovacích službách jsou rozdílné a specifické požadavky na kvalitu a rozsah služeb v závislosti na různých sociálních skupinách a finančních možnostech. Stravovací služby mají několik úloh (šetření času obyvatelstva a tím zvyšování životní úrovně, zabezpečení výživy obyvatel, vytváření nových pracovních příležitostí, tvorba HDP, podnět pro rozvoj dalších odvětví). Stravovací a ubytovací služby patří mezi velmi staré obory lidské společnosti. [7].

1.3.1 HISTORIE UBYTOVACÍCH SLUŽEB

Rozvoj ubytovacích a stravovacích služeb probíhal souběžně. Jedná se o komplexní činnosti, které spolu úzce souvisejí. První záznamy jsou z Babylonu a Palestiny. Ubytování a stravování patří mezi velmi staré obory lidské činnosti [3].

V době antické Řecka byli řečtí bohové ochránci pohostinnosti. Pohostinnosti byla vysoce oceňována. V této době se věřilo, že cestování a styky mezi lidmi jsou určujícími faktory vývoje civilizace. V této době nabývalo cestování také mýtických a symbolických hodnot a vznikali první hostinské domy [3].

V době starověkého Říma se začala určovat právní pravidla pro pohostinnost a cestování se rozvíjelo. V této době vznikal fenomén letních pobytů. Rozvíjely se výstavby soukromých ubytovacích domů [3].

Po rozpadu říše římské byly vybudovány především venkovské (prostá zařízení) a městské hostince (ve vyšší kategorii – panské, střední a zájezdní). Hostinská činnost byla částečně regulována (dodržování pořádku, otevírací doby). Hlavní roli v této době hrály šlechtické hostince, zde byla vysoká úroveň obsluhy, vznikaly základy způsobů obsluhy. Církev se začala ujímat také pohostinství, byly zapojovány kláštery a kostely, byly připravovány např. po ubytování koupele pro cestovatele, útulky při cestách ke svatým místům [3].

V novověku při rozvoji průmyslu začaly vznikat nové potřeby. Byly vytvářeny nové typy středisek - kavárny, cukrárny. Pohostinství bylo zahrnuto i během cest v dopravních prostředcích. Obor pohostinství začal nabývat na svém významu. V 18. století se rozvíjely hotely ve Francii a Velké Británii, v 19. století se rozvíjely hotely v Německu a Švýcarsku. V Rusku vznikla skupina hotelů pod názvem Europejskij. Hotely se rozvíjely také ve Spojených státech amerických. V této době se zvyšovala konkurence mezi těmito podniky, což vedlo ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. V polovině 20. století se začaly vytvářet nadnárodní řetězce a asociace ubytovacích zařízení [3].

České hotelnictví bylo známé již ve středověku, sledovalo evropské tendence a bylo spojeno s rozvojem dalších oborů činností. Po rozvoji soukromého podnikání počátkem 20. století mělo ubytování i stravování výbornou úroveň i pověst. Po roce 1948 došlo ke znárodnování podniků, což bylo krokem zpět v kvalitě produktů, rozvíjely se spíše uzavřené formy stravování. Hotely byly provozovány Interhotely (byly mezi 25 největšími hotelovými společnostmi světa), státním podnikem Restaurace a jídelny, spotřebními družstvy atd. Po roce 1990 se zařízení ujali soukromí podnikatelé. Vývoj podnikání v této době ovlivňovala řada faktorů (podnikatelé neměli odborné předpoklady, počty zařízení velmi rostly, měnily se spotřební zvyklosti, nová technika a technologie, na trh přicházely velké světové hotelové firmy) [3].

1.3.2 HISTORIE STRAVOVACÍCH SLUŽEB

Stravování je jedna ze základních potřeb člověka. Úpravy pokrmů jsou jednou z nejstarších činností. Strava člověka byla na počátku zajištěna sběrem surovin, později lovem a následně uchováváním a tepelnými úpravami pokrmů. Později ve starověku bylo pohostinství zpočátku poskytováno zdarma jako povinnost. Existovaly prosté noclehárny a výčepy vína pro chudší cestující, bohatší cestovali s vlastními prostředky. První hotelová zařízení byla označována jako taverny – útulky pro trpící. V Egyptě vznikala první zábavní střediska v přístavech, pokrmy byly podávány v mísách, nápoje v hliněných nádobách a vše se konzumovalo rukama. V této době byly známy čtyři druhy piva a čtyři druhy vína. Počty lidí se zvyšovaly a lidé se koncentrovali do měst. Typický nedostatek hygieny a nedostatečné zásoby znamenaly např. v Evropě, že ke konci zimy nebo na začátku jara obyvatelé trpěli hladem [7].

Ve starověkém Řecku byly pořádány národní slavnosti a hry, což vedlo k rozvoji obchodu a cestovního ruchu. Cesty byly spojeny se zábavou ale i náboženskými důvody. Vznikaly nové typy pohostinských domů, kde byly mimo služeb běžných poskytovány i služby společensko – zábavní. Hostinskou činnost mohl provozovat kdokoliv, ale vznikala určitá omezení (zákaz čepování vína v určitých dnech, otevírací doby, používání odměrek apod.) Úroveň stolování se však moc neměnila [7].

Ve starověkém Římě docházelo ke kvalitativnímu zlepšení cestovního ruchu stavbou silnic a zavedením pošty. Stavěly se honosné domy s koupelnami a vysokou úrovní služeb. Ve městech byly široké sítě hostinců, honosných domů pro bohaté, obchodů s vínem. Cestovní ruch se začal rozšiřovat o rekreační pobyty u moře. Úroveň stolničení a stolování se začínala postupně zvyšovat (příbory, sklo a porcelán z Orientu). Pohostinské podniky již měly jména a vývěsní štíty. Zavádělo se placení daní, zákony o opilství i zákazy některých hazardních her. Bylo známo již na osmdesát různých druhů domácího i dováženého vína. Vyšší společnost navštěvovala lázně, ve kterých byly poskytovány i stravovací služby. K rozmachu gastronomie přispěly bohaté hostiny patriciů, které kladly stále větší požadavky na kvalitu jídel [7].

Ve středověkém pohostinství byly provozovny na venkově (nízká úroveň služeb, prosté vybavení, levné krčmy, hospody, taverny s omezenou nabídkou na maso či ryby) a ve městech (městské hostince byly větší a honosnější, majetní lidé byly obsluhováni v jídelně nebo na pokojích na základě speciální nabídky). V této době byly velké rozdíly mezi jídly podávanými pro bohaté a chudé. Bohatší obyvatelé měli dostatek potravy, dostatek masa, vína, piva nebo medoviny. Bohatší vrstva ve velké míře používala koření. Chudší část obyvatelstva měla stravy málo a často trpěla hladem, živila se převážně rostlinnou stravou, sladké pečivo se jedlo pouze o svátcích, chléb se pekl zřídka, ale důležitou složku jídelníčku také tvořilo mléko a sýry [7].

Typickým znakem středověku byl nedostatek hygieny a nízká kultura stolování, používání talířů se zavedlo až ve 14. století, do té doby se jedlo ze společných mís. Pokrmy se připravovaly na otevřených ohništích. Ubrusy se začaly používat až v 15. století, jídlo se ale jedlo rukama a prsty se utíraly právě do ubrusů. Postupně se začaly používat příbory a párátko (každý si nosil vlastní párátko s sebou). Koncem 16. století se v Evropě začala rozšiřovat káva a čaj (např. v Benátkách byla otevřena kavárna Café Florian, která je otevřena do současnosti). Kavárny se stávaly místem k setkávání umělců a přispěly ke kulturnímu rozvoji společnosti [7].

Mezi šlechtou vznikala určitá pravidla stolování a stolničení. Rostla důležitost pořádání hostin, které se svou detailní režií podobaly divadlu. V přízemích paláců vznikaly velké bloky, kde byly kuchyně, vinné sklepy a sklady. Rozvoj vědy přinesl nové poznatky o potravinách, o způsobu jejich skladování apod [7].

V novověku docházelo ke vzniku velkých hotelů se zábavními středisky, zůstává ale také významná role venkovských zařízení. Úroveň služeb se postupně zvyšovala. V polovině 18. století začala vznikat koncepce francouzského stravování, která se postupně rozšiřovala, z Anglie přišla vysoká úroveň inventáře a špičkový servis, byly vydávány publikace související s gastronomií. Ve 20. století se rozvíjely nové moderní trendy v gastronomii, byla otevírána nová gastronomická zařízení a luxusní hotely a restaurace. Restaurace se specializovali na národní kuchyně apod. Začínal také rozvoj rychlého občerstvení a další specifická zařízení (bary, vinárny, herny, samoobslužné restaurace). Střediska stravování sloužila k uspokojování potřeb společenského styku, zábavy [7].

České pohostinství vychází z českých tradic, ale celý svůj vývoj sledovalo obecné evropské tendence. Pohostinství je spojeno s rozvojem země. Naše pohostinství má ve světě stále dobré jméno a patří k nejvyspělejšímu na světě. Po roce 1918 se rozvíjely gastronomické služby a soukromé podnikání, např. Praha díky své geografické pozici, modernosti se stala uznávanou světovou metropolí s řadou restaurací, kaváren a kabaretů. Po 2. světové válce zaznamenalo odvětví gastronomie krok zpět v podobě odstranění tržních vztahů a kvalitativních prvků v gastronomii, zmizely mezinárodní kontakty a stagnovala technická základna [7].

V 60. letech začaly vznikat samoobslužné jídelny, první byla otevřena v Praze v roce 1957, návštěvníci hodnotili především rychlost, výběr a pohodlnou konzumaci. Z hlediska provozovatelů se zvýšil obrát, zvýšila se kapacita zařízení, snížily se náklady na obsluhující personál [7].

Po roce 1989 stravovací zařízení se vracela soukromníkům, ale rychlý nárůst počtů zařízení vedl ke krachu některých z nich v ekonomické recesi 1997 – 1998. Od roku 1999 má rozvoj gastronomie spíše charakter kvalitativní. Pro podnikání ve stravovacích službách se vytvořily nové podmínky v podobě legislativy, hygienických požadavků (HACCP). Zákazníci gastronomických zařízení začali zvyšovat své nároky na kvalitu poskytovaných služeb [7].

1.4 KATEGORIE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

Níže uvedená zařízení jsou **klasifikována** profesními svazy, tato klasifikace je udělována na určitou dobu a kontrolována vydávajícím svazem [8].

Ubytovací zařízení jsou klasifikována do pěti tříd – Tourist, Economy, Standard, First Class a Luxury. V závislosti na uvedených třídách jsou předepsány ve vyhlášce č. 268/2009 Sb. parametry jednotlivých ubytovacích prostor (parametry společných prostor, velikost pokojů, nutnost výtahu, velikost hygienických zařízení, parametry únikových cest apod) [8].

Kategorizace označuje proces, kdy dochází k dělení ubytovacích do jednotlivých kategorií [8].

Hotel je zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených. Člení se do pěti tříd [8].

Motel je zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty pro přechodné ubytování zejména pro motoristy. Tato zařízení se člení do čtyř tříd, nachází se v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování. Recepce a restaurace se může nacházet mimo ubytovací část [8].

Penzion je zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty s omezeným rozsahem společenských doplňkových služeb. Musí však disponovat minimálně místností pro stravování. Penziony se člení do čtyř tříd [8].

Botel je zařízení umístěné trvale na lodi. Zařazuje se nejvýše do čtyř tříd. Na tato zařízení se nevztahují všechny požadavky jako na hotely [8].

Dependance je část ubytovacího zařízení, vedlejší budova bez vlastní recepce, organizačně je však spojena s hlavním ubytovacím provozem, který zajišťuje plný rozsah poskytovaných služeb. Tato část ubytovacího zařízení však není vzdálena více než 500 metrů od hlavního zařízení [8].

Specifická ubytovací zařízení, jako jsou lázeňské hotely, wellness hotely, golf resorty jsou provozovány na základě specifických požadavků (zařazení do tříd, poskytování speciálních služeb, vyšší úroveň služeb apod) [8].

Ostatní ubytovací zařízení mohou zahrnovat např. kempy, chatové osady nebo turistické ubytovny. V těchto zařízeních jsou většinou poskytovány základní služby nižší úrovně, ubytovací zařízení mají jen základní vybavení, stravování je většinou zajištěno jedním výdejním místem společným pro celý provoz. Specifikem mohou být také společná sociální zařízení [8].

1.5 TYPOLOGIE STRAVOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

Stravovací zařízení dělíme dle funkce (stravovací – restaurace, jídelny; doplňkové – bufety, pizzerie, fast food; společensko-zábavní – kavárny, pivnice, noční kluby), dle místa působnosti (venkovské, městské, v lázeňských a rekreačních oblastech), dle provozní doby (celoroční provoz, sezónní provoz) [7].

Restaurace je zařízení stravovacích služeb, kde je možno v určitém časovém úseku zakoupit vařené pokrmy. Tato kategorie je vyšší než např. hospoda či bar, je proto vyhledávána pro různé oslavy a setkání. Toto zařízení má uzpůsobenou otevírací dobu dle obvyklých stravovacích návyků, většinou tato zařízení zavírají okolo 22:00 hod. Některé restaurace mají určitá pravidla, jimiž je podmíněn vstup do tohoto zařízení (společenský oděv). Restaurační zařízení členíme do několika kategorií:

- restaurace jako hostinské zařízení zajišťující obslužným způsobem stravovací služby se širokým sortimentem pokrmů základního stravování,
- pohostinství je modifikovaným typem restaurace, který zajišťuje základní stravování i doplňkové služby,
- jídelní a restaurační vozy,
- motoresty jsou restaurace s dostatečnou kapacitou pro parkování motorových vozidel, která se nachází při pozemních komunikacích (např. dálnicích) a která poskytují služby především motoristům,

- samoobslužné restaurace zajišťují základní a doplňkové stravování samoobslužným způsobem,
- bufet je hostinské zařízení zajišťující občerstvení samoobslužným způsobem, možná je i specializace na určitý sortiment (mléčné bufety, rybí bufety),
- bistro je analogická forma bufetu, spadají sem především rychlá občerstvení (fast food), které podávají pokrmy v nevratných obalech,
- občerstvení/kiosek se zřizuje především sezónně, občerstvení může být zřízeno jako doplněk hlavní provozovny, prodává se zde především omezený sortiment [7].

Bary jsou hostinská zařízení původem ze Spojených států amerických, v Evropě se začaly rozšiřovat až po 1. světové válce. Původním účelem byla ochrana barmana (bariéra mezi ním a hosty), v současné době jsou bary součástí téměř každého zařízení, obsluhu přibližuje hostovi, vzniká vzájemná kontrola a nepřetržitý kontakt. Hlavní částí baru je konzumační deska, která je spojená s pultem, ve kterém se nachází veškeré potřebné zařízení pro provoz, na zadní straně čelem k hostovi jsou většinou nechlazené prostory s inventářem a lihovinami. Barový sortiment je dán charakterem baru (snack bar, sushi bar), je tvořen zejména nápoji, doplňkovým prodejem a v některých případech i pokrmy (které jsou podávány především na objednávku). Obsluha je v těchto zařízeních náročnější (barman pracuje po celou dobu před zraky hostů, je zde nutná profesionalita). Bary můžeme členit:

- denní bary, kde je dominantním vybavením barový pult, poskytuje občerstvovací nebo i stravovací služby, specializují se podle hlavního předmětu prodeje (gril bary, pizzerie, snack bary),
- noční bar (noční kluby, varieté, dancing kluby), kde je dominantou barový pult a taneční parket, poskytuje obslužným způsobem občerstvení (popřípadě pokrmy),
- vinárny jsou obslužná zařízení specializovaná na podávání vín, studených a teplých pokrmů,
- kavárny jsou specifická zařízení zaměřená na podávání teplých pokrmů a cukrovinek (popřípadě teplých i studených pokrmů dle dispozic provozovny), slouží k delšímu pobytu hosta, čemuž je přizpůsoben interiér a vybavení provozu (pohodlné sedačky, denní tisk, příjemná atmosféra), kavárny mohou mít kombinaci zaměření (kino kavárna, kavárna – cukrárna),

- hostinec je zařízení zaměřené především na podávání piva a jej vhodně doplňujících pokrmů (podobné účely má i pivnice),
- výčep piva je zařízení zaměřené na prodej piva a ostatních nápojů převážně do donesených nádob (většinou bývá součástí zařízení jiné kategorie) [7].

Stravování účastníků cestovního ruchu je zajištěno nejen při pobytu přímo v místě, ale také během přepravy. Jednou z alternativ je stravování např. ve vlacích, na lodích. Tento typ dopravy může být sám o sobě účelem cesty (výletní lodě v Karibiku), kde jsou služby srovnatelné s mezinárodním hotelem [7].

1.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU

Organizační strukturou hotelu rozumíme jeho uspořádání z hlediska pracovníků a jimi vykonávaných funkcí. Organizační struktura by měla být stanovena co nejefektivněji, aby vybraná organizace mohla co nejefektivněji fungovat. Organizační struktura zpravidla zahrnuje tři složky managementu hotelu - top management, provozní management a technický management. V současné době jsou do managementu hotelu přebírány některé pozice z jiných odvětví, o kterých bude pojednáno v závěru této kapitoly [9].

1.6.1 TOP MANAGEMENT HOTELU

Touto částí organizační struktury rozumíme nejvyšší vedení společnosti. Sem patří zejména úsek ředitele a dále ekonomický, obchodní, marketingový, finanční, personální ředitel a manažer jakosti. Tento úsek se zabývá především kontrolou jednotlivých podřízených zaměstnanců, jejich pracovními povinnostmi, počtem jednotlivých pracovníků vzhledem k obratu v hotelu, hodnocení pracovních výsledků, organizaci práce jednotlivých podřízených pracovníků vzhledem k efektivnosti práce, zajišťování adekvátních pracovních podmínek včetně bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, mzdové ohodnocení práce dle výkonů i dle smluv, motivaci jednotlivých zaměstnanců, zajišťování zvyšování úrovně vzdělání a kvalifikace jednotlivých zaměstnanců

vzhledem ke zvyšování výkonnosti a produktivity práce, ochranu majetku společnosti a zajišťování pracovní kázně na jednotlivých hotelových úsecích [9].

1.6.1.1 ÚSEK ŘEDITELE HOTELU

Tento úsek zahrnuje ředitele samotného, jeho asistentku, sekretářku a podnikového právníka.

- **Ředitel** řídí činnost hotelu v souladu s právními předpisy, zajišťuje plnění úkolů daných vyššími orgány společnosti, zodpovídá za chod celé organizace.
- **Asistentka ředitele** odpovídá za celkový chod sekretariátu ředitele, řídí práci sekretářky, sjednává pracovní schůzky ředitele, pořizuje zápisy z podnikových porad vedoucích pracovníků, vyřizuje korespondenci ředitele, zabezpečuje přípravu podkladů na jednotlivá jednání a porady ředitele.
- **Sekretářka ředitele** zodpovídá za vyřizování administrativní agendy úseku ředitele a vykonává práce v souladu s dispozicemi hotelu a potřeb ředitele hotelu.
- **Právník** má zabezpečit dodržování právních předpisů v oblasti pracovněprávních vztahů a v oblasti obchodního práva. Z pověření ředitele zastupuje hotel v oblasti právních záležitostí např. před soudem nebo orgány státní správy. Vede agendu pojistných smluv, obchodních smluv, majetkoprávních vztahů, poskytuje konzultace jednotlivým úsekům, vede veškeré právní záležitosti týkající se hotelu [9].

1.6.1.2 EKONOMICKÝ ŘEDITEL

Vykonává funkci zástupce ředitele, zodpovídá zejména za zvyšování efektivnosti využívání prostředků hotelu, nastavení mzdové politiky hotelu a hmotné zainteresovanosti jednotlivých pracovníků hotelu, vnitropodnikové plánování, kontrolu dodržování sestavených plánů, zpracování rozboru hospodářské činnosti hotelu, přípravu statistických výkazů hotelu, kontrolu účetních dokladů, cenovou politiku hotelu v závislosti na požadovaných výsledcích a strategii podniku, kontrolu skladového hospodářství apod [9].

1.6.1.3 OBCHODNÍ ŘEDITEL

Odpovídá řediteli v oblasti stravování a odbytu zejména za organizaci a řízení celého obchodního úseku hotelu, stanovování prodejních cen v úseku stravování a ubytování, rozvoj obchodní sítě, organizování speciálních akcí pro hosty hotelu, kontrolu skladového hospodářství, kontrolu poctivosti prodeje, provádění rozborové a statistické činnosti, vyřizování reklamací a stížností zákazníků, spolupráci s obchodními partnery hotelu a spolupracuje při propagaci podniku [9].

Asistent obchodního ředitele

Pracuje dle pokynů obchodního ředitele, zajišťuje dohled nad úrovní poskytovaných služeb, kontroluje poctivost prodeje, dodržování bezpečnostních předpisů při práci, připravuje pro obchodního ředitele podklady pro rozborovou činnost, sleduje dodržování zákona na ochranu spotřebitele, zajišťuje obchodní akce, podílí se na vyřizování stížností hostů a reklamací, podílí se na hodnocení výkonu jednotlivých podřízených pracovníků [9].

1.6.1.4 PRODEJNÍ A MARKETINGOVÝ ŘEDITEL

Podílí se na tvorbě cenové politiky hotelu, zajišťuje marketingové výzkumy spotřebitelské poptávky, na jejichž základě sestavuje marketingovou strategii, podílí se na přípravě smluv s obchodními partnery v rámci propagace hotelu a dlouhodobé spolupráce např. s cestovními kancelářemi, podílí se na vytváření dobré publicity hotelu, zabývá se public relations, zpracovává návrhy péče o významné hosty [9].

1.6.1.5 FINANČNÍ ŘEDITEL

Zpracovává agendy investičního majetku, zabývá se dodržováním zákonnosti finančních a účetních výkazů, zajišťuje dodržování vnitropodnikových směrnic v rámci účetnictví, vede evidenci neuhrazených pohledávek a spolupracuje s podnikovým právníkem při jejich vymáhání, zajišťuje fakturační operace daného hotelu, vede pokladní evidenci a zodpovídá za správnost zúčtování v jednotlivých střediscích hotelu,

vede evidenci zásob hotelu, provádí inventarizaci majetku, kterou předkládá řediteli hotelu a případně zajišťuje vymáhání případných škod na majetku podniku [9].

1.6.1.6 PERSONÁLNÍ ŘEDITEL

Vede personální evidenci hotelu, provádí mzdovou politiku hotelu, kontroluje dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví, kontroluje dodržování předpisů souvisejících se zaměstnanci, provádí výpočty mezd, daní z příjmů, výplaty nemocenských dávek, provádí náborů nových zaměstnanců, připravuje analýzy pracovních míst, zajišťuje zvyšování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců a zpracovává agendu zaměstnanců [9].

1.6.1.7 MANAŽER JAKOSTI

Má za úkol stanovení politiky jakosti v podniku, její dodržování, zaměření se na potřeby zákazníka, pravidelné zkoumání dodržování systému jakosti, rozhodování o opatřeních v rámci politiky jakosti dané organizace, motivace zaměstnanců k dodržování systému jakosti a neustálé zlepšování systému jakosti [9].

1.6.2 PROVOZNÍ MANAGEMENT HOTELU

Provozní management hotelu zajišťuje plynulý chod všech procesů probíhajících denně v hotelovém zařízení. Do této sekce managementu zahrnujeme vedoucí pracovníky ubytovací, stravovací a technické části [9].

1.6.2.1 MANAGEMENT UBYTOVACÍHO ÚSEKU

Tento úsek se dělí na dvě části – část příjmu (recepce, front office); část lůžkovou (housekeeping) [9].

Základním předpokladem pro kvalitní fungování úseku **FRONT OFFICE** je dostatek kvalitní výpočetní techniky a vyhovujícího software. Dostatek výpočetní techniky

umožňuje urychlovat operace probíhající v rámci recepce, snižovat nároky na počty zaměstnanců. Veškeré procesy, které probíhají v této části hotelu, by měly být kompatibilní s procesy probíhajícími např. ve stravovacím úseku. V příjmové části dochází k příjmu objednávek ubytování, rezervace ubytování, prodej ubytovacích kapacit. Dále zde dochází k zajišťování např. bezpečnosti hostů, jejich majetku, probíhá zde rezervace dalších služeb hotelu (např. stravování pro ubytované, rezervace konferenčních prostor, rezervace wellness, fitness apod) [9].

Informace o ubytovaných hostech jsou evidovány v:

- domovní knize – sem se zapisují údaje o ubytovaných neprodleně po jejich příjezdu do ubytovacího zařízení, údaje jsou opisovány z občanského průkazu nebo z cestovního pasu,
- recepčním listu (hotelových štaflích) – zde se evidují všichni ubytovaní hosté každý den (nově přichozí, již bydlící, odjíždějící hosté) včetně účtů za poskytnuté služby,
- knize vydaných faktur (vystavené hotelové účty),
- knize buzení (časy, kdy má recepční hosta nebo hosty vzbudit),
- pořadníku objednávek ubytování – veškeré objednávky seřazené dle data stanoveného příjezdu,
- rezervační knize – zde jsou obsaženy záznamy o všech objednávkách včetně jmen jednotlivých hostů, dne přijetí objednávky, dne příjezdu, pracovníka (který objednávku přijal a jeho podpis), čísla rezervovaného pokoje,
- rooming listu – jmenný seznam všech hostů včetně přiřazených čísel pokojů a jejich kategorie, většinou se používá u větších skupin (zájezdů) a sestavuje se před příjezdem ve spolupráci s cestovní kanceláří nebo přímo na místě ve spolupráci s vedoucím skupiny,
- waiting listu – zde jsou zahrnuty objednávky, které nebylo možné plně akceptovat [9].

Nyní si shrneme práci jednotlivých pracovníků této části ubytovacího úseku:

Vedoucí úseku ubytování odpovídá za celý chod ubytovacího úseku, snaží se o maximální spokojenost hostů a dosažení co nejlepších ekonomických výsledků. Odpovídá zejména za organizaci a řízení celé ubytovací části hotelu, dále za naplnění

ubytovacích kapacit, plnění tržebního plánu, dodržování hygienických podmínek, dodržování poctivosti prodeje, provádění rozborové činnosti v rámci ubytovacích kapacit, spolupráci s obchodními partnery, rezervační činnost a vyřizování případných reklamací hostů [9].

Asistent vedoucího úseku ubytování zastupuje svého vedoucího během jeho nepřítomnosti na pracovišti, zodpovídá za halové služby, činnosti recepcce, činnosti hotelové vrátnice, činnosti směnárny, činnosti pokladny i telefonní ústředny [9].

Recepční odpovídá za bezproblémový chod hotelové recepcce, provádí check - in hostů (ubytování a přidělení pokoje), zajišťuje bagážistu, informuje hosta o chodu hotelu a základních informacích co se týče stravování, dostupných atraktivitách lokality, může přijímat platby za pokoj, provádí check - out hosta (odhlášení z pokoje), dále může zajistit objednávku např. room servisu [9].

Hotelový vrátný zodpovídá za svěřený úsek, za vedení předepsané evidence, zodpovídá za inkasa za poskytnuté služby (půjčování předmětů) [9].

Pokladník (směnárník) zajišťuje provoz pokladny/směnárny, odvádí tržby, dodržuje pravidla správného zúčtování s hostem hotelu, dodržuje zákonnou správnost vyúčtování, vydává doklad o výměně deviz [9].

Pracovník rezervací se zabývá zaplněním kapacit hotelu, prodejem doprovodných služeb v souvislosti s ubytováním, eviduje došlé objednávky, zajišťuje veškerou korespondenci týkající se ubytovacích kapacit, předává informace o příjíždějících hostech na další kompetentní úseky (stravování pro skupiny, přípravu VIP pokojů apod.), připravuje podklady pro pracovníky recepcce pro check - in hostů [9].

Bagážista zajišťuje odnos zavazadel pro hosty na pokoj, odnos vzkazů pro hosty, denního tisku, pošty, vypomáhá s informačními službami pro hosty, může zajišťovat např. odnos příkrývek navíc na pokoj apod [9].

Dveřník vítá hosty hotelu vždy v uniformě, zajišťuje volný přístup hostů k hotelu, pomáhá hostům při vystupování z automobilu, může zajišťovat pro hosty např. taxislužby [9].

Telefonista zodpovídá za plynulý chod telefonní ústředny hotelu, zajišťuje zúčtování odchozích hovorů hostů, zajišťuje denní režim telefonní ústředny [9].

Pracovník sekretářských služeb zajišťuje korespondenci, faxovou komunikaci, kopírování, půjčování kancelářských potřeb hostům, objednává jízdenky, vstupenky na kulturní program, objednává místa v restauracích atd [9].

ÚSEK HOUSEKEEPINGU zahrnuje činnosti, kterými má být zajištěno bezproblémové ubytování hosta. V této části ubytovacích kapacit se řídí činnosti jednotlivých pokojských při běžném úklidu pokojů (převlékání postelí, úklid koupelen apod.), příprava pokoje pro hosta (pozornosti od hotelu, propagační materiály) a bezproblémové fungování pokojového zařízení (televizor, minibar, klimatizace apod.) Dále sem zahrnujeme větší generální úklidy, úklid společných prostor, kontrola technického stavu údržbářem hotelu atd [9].

Vedoucí housekeepingu zajišťuje organizaci jednotlivých pracovníků úseku housekeepingu, zodpovídá za dodržování standardů stanovených společnostmi, provádí kontrolu pokojů před ubytováním hostů (čistota, funkčnost), podílí se na organizaci činností zajišťujících bezproblémové fungování jednotlivých pokojů a přilehlých společných prostor [9].

Hotelová hospodyně se podílí na organizaci práce jednotlivých pokojských a uklízeček, kontroluje jejich činnost, řídí výměnu prádla, doplňování vybavení pokojů atd [9].

Pokojská se stará o vlastní úklid pokojů, **uklízečka** zajišťuje vlastní úklid společných hotelových prostorů [9].

HOTELOVÉ SPORTY A RELAXACI zajišťuje, pokud hotel disponuje těmito prostory, technický úsek údržby (správné fungování jednotlivých zařízení), úsek

housekeepingu (hygiena, úklid), vedoucí ubytovacího úseku (rezervaci jednotlivých prostor, doprovodné programy, trenéry) ve spolupráci s dalšími vedoucími pracovníky hotelu nebo vedoucí tohoto zařízení ve spolupráci s dalšími příslušnými pracovníky (plavčík, pracovník bowlingu, dohled nad dětským hřištěm atd) [9].

1.6.2.2 FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT

Účelem stravovacího úseku hotelu je zajišťování veškerých stravovacích služeb poskytovaných hotelem nejen pro ubytované hosty ale také pro hosty přichozí bez ubytování (konference, oslavy, svatby). Typ stravovacích služeb je určen kapacitami a vybaveností hotelu. Stravovací středisko můžeme rozdělit na dvě části – výrobní (kuchyně, přípravný masa a zeleniny, skladovací prostory kuchyně atd.) a odbytovou (hotelová restaurace pro ubytované hosty, snídaňová restaurace, lobby bar, atd) [9].

Vedoucím tohoto úseku je **F&B manažer**, který zodpovídá za chod celého stravovacího úseku (odbytové i výrobní části). Hlavní náplní tohoto pracovníka je realizování tržeb v rámci stravovacího úseku dle stanoveného plánu, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržování správných výrobních postupů, sestavování jídelního lístku ve spolupráci s šéfkuchařem, příprava gastronomických akcí, stanovení cen jednotlivých pokrmů, organizace nákupů surovin a inventáře, spolupracuje v rámci zvyšování prodeje ve stravovacím úseku s ostatními úseky a vedoucími pracovníky hotelu [9].

Šéfkuchař zodpovídá především za úsek výroby. Kontroluje práci jednotlivých podřízených pracovníků (kuchařů, pomocných sil), správnost jednotlivých výrobních postupů, dodržování hygieny, řídí procesy zásobování surovinami, hospodaření svěřeného úseku [9].

Asistent šéfkuchaře zastupuje šéfkuchaře v době jeho nepřítomnosti a v rámci svěřených pravomocí [9].

Kalkulant připravuje kalkulace na jednotlivé pokrmy, vypracovává protokoly o škodách např. na zboží, připravuje podklady pro gastronomické akce, připravuje podklady pro jídelní lístek a denní nabídky, slevy pro různé klienty a skupiny [9].

Kuchyňská hospodyně zodpovídá za práci pomocných sil (umývárny nádobí, porcelánu, skla), dodržování hygieny, čistoty na pracovišti [9].

Vedoucí restaurací zodpovídají za bezproblémový chod jednotlivých odbytových středisek, zodpovídají se především nadřízenému F&B manažerovi. Do kompetence těchto pracovníků spadá řízení jednotlivých číšníků, vrchních číšníků a brigádníků v závislosti na náročnosti obsluhy [9].

1.6.2.3 TECHNICKÝ MANAGEMENT

Je jednou z důležitých součástí hotelového zařízení. Zajišťuje bezproblémový chod hotelu, ale je jednou z nejméně zmiňovaných součástí. Tento úsek zahrnuje např. kotelnu, prádelnu, dodávky energií, garáže, údržbářskou dílnu [9].

Vedoucí technického úseku pečuje především o materiálně technickou základnu hotelu. Jedná se nákup určitého vybavení, kontrolu stavu vybavení hotelu, jeho případné opravy, zajišťování větších oprav či rekonstrukcí hotelových částí, rozborovou činnost technického úseku a řízení technických pracovníků [9].

Vedoucí údržby zajišťuje organizaci činností jednotlivých pracovníků údržby, kontrolu jejich činnosti, provádění preventivní údržby hotelového zařízení, kontrolu vytápění, fungování klimatizace, úpravu venkovních ploch [9].

Techničtí pracovníci zodpovídají za plnění úkolů svěřených vedoucími pracovníky, provádí vlastní údržbářské práce v rámci hotelového zařízení [9].

Jednotlivé úseky v rámci hotelu spolu úzce spolupracují. Důležitým aspektem je dostatečná informovanost jednotlivých vedoucích pracovníků ohledně obchodní politiky

hotelu, marketingové politiky, plánů tržeb, vnitropodnikových směrnic, strategického plánování v rámci společnosti [9].

1.7 MODERNÍ TRENDY V HOTELNICTVÍ A GASTRONOMII

Moderní trendy se projevují v rámci celé společnosti, což se odráží i v hotelnictví a gastronomii nejen v rámci celé Evropy ale i v rámci regionů. Tyto trendy je nutné následovat. Co je moderní pro jednu skupinu, však není moderní pro skupinu druhou. Co se gastronomie týká, jsou trendy přijímány pomaleji např. oproti hotelnictví [10].

V gastronomii se v současné době projevuje jako trend především používání kvalitních potravin a surovin. Moderní trend spočívá především v rychlé, jednoduché, šetrné a kreativní úpravě pokrmů. Důraz je kladen především na používání čerstvých a bezpečných surovin. Úprava pokrmů by měla odpovídat zdravé výživě. Nejzákladnějším znakem je zachování chutě suroviny a všech cenných látek v ní obsažených. Využívání moderních technologií, efektivní a kratší doba přípravy přináší nejen minimalizaci nákladů. V žádné kuchyni tedy nesmí chybět konvektomaty, šokery a vakuové stroje. Konečná úprava pokrmů se přenáší přímo před zraky hosta, což nám umožňuje pohled do nitra gastronomického provozu. Dalším trendem je decentně ozdobený talíř s menším množstvím pokrmů, za to však je kladen důraz na vynikající chuť, perfektní servírování a kvalitu použitých potravin. Dále můžeme uvést nové designy porcelánu, který je k servírování použit (hranaté tvary, nové druhy skla apod.), a způsob odděleného servírování např. omáček, příloh, zeleniny. Důležitým aspektem je také pořádání tematických gastroakcí, které mají především obohatit nabídku podniku a přilákat zákazníky. Tyto akce jsou pořádány převážně sezónně na různá témata (zvěřinové hody, vepřové hody, dny slovenské kuchyně apod.) Moderní trendy se také projevují v sestavování jídelního lístku, v současné době je preferováno heslo „méně znamená více“, nesystematické uspořádání velkého množství pokrmů může negativně ovlivňovat hosty. Jídelní lístek by měl být sestaven podle požadavků v dané lokalitě s ohledem na jedinečnost a odlišení se od konkurence v souladu s provozními podmínkami podniku. Moderní trendy se odrážejí i v lístku nápojovém, např. v posledních letech se klade větší důraz na kvalitu podávané kávy (sortiment, druhy

kávy, způsoby podávání), čajů, piva (rozmanitý sortiment, stáčení piva z tankoven) a vína (znalost jednotlivých druhů vín obsluhou, kvalitní vína, způsob servírování) [10].

Moderní trendy se projevují také v řízení podniků služeb. V rámci gastronomických služeb je v současné době velmi diskutovanou otázkou stanovení provozu kuřáckým či nekuřáckým. Ukazuje se, že některé provozovny aplikují úplný zákaz kouření v rámci ochrany nekuřáků a zaměstnanců. Zajímavou koncepcí je např. stanovení pevné ceny pro neomezenou konzumaci hosta. V současné době je také kladen větší důraz na kvalitu a vzdělanost obsluhujícího personálu, který se rozhodujícím způsobem podílí na atmosféře daného podniku. Základem úspěchu je také řízení kvality, dodržování norem a technologických postupů, snaha o neustálé zlepšování a snaha o získávání certifikátů kvality [10].

Moderní trendy se odrážejí také v ubytovací části, důraz je kladen na zdravý životní styl. V této souvislosti se v současné době rozvíjejí např. wellness hotely, kterých v pravém slova smyslu v České republice zatím není mnoho. Na důležitosti nabývá ekologie a zelené hoteliérství (v souladu se zásadami ekologické fungování – čistička vod, solární panely atd.) Dalším klíčovým aspektem je bezpečnost. Použité materiály v hotelech jsou označovány jako inteligentní či funkční (stálobarevné textilie, nehořlavé materiály, materiály snadno udržovatelné) [10].

2. METODIKA A CÍL PRÁCE

2.1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je zhodnocení manažerských funkcí ve vybraném hotelovém zařízení v souvislosti s ubytovacími, stravovacími a rekreačními službami včetně kongresových akcí a návrh na zlepšení jeho činnosti.

Hlavním cílem této práce je analýza a popis jednotlivých procesů ve vybraném hotelovém provozu, popis jednotlivých funkcí vedoucích pracovníků a průřez činnosti, jež tito zaměstnanci vykonávají.

Na případové studii rekonstrukce hotelového zařízení jsou nastíněny efektivnosti manažerských rozhodování.

2.2 METODIKA A ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce nabízí komplexní pohled na problematiku hotelnictví včetně analýzy jednotlivých činností, které se v takovémto podniku uskutečňují.

V úvodu práce bude čtenář seznámen s obecnou rovinou cestovního ruchu a základními funkcemi podniků v cestovním ruchu.

V literárním přehledu jsou zahrnuta témata, která se vztahují k pochopení problematiky hotelového provozu. Jsou zde obsažena témata jako cestovní ruch, definice služeb, definice stravovacích a ubytovacích zařízení včetně jejich klasifikace, popis jednotlivých manažerských funkcí v provozech ubytovacích a stravovacích, definujeme zde procesy probíhající komplexním hotelovým provozem, způsoby manažerského rozhodování a moderní trendy, které se týkají hotelnictví a stravovacích služeb.

V praktické části je popsán vybraný podnik včetně jeho začlenění v nadřazených společnostech, používaná organizační struktura společnosti i vybraného podniku. Dále

jsou zde jednotlivě popsány funkce jednotlivých řídicích pracovníků, úseky provozu, kompetence jednotlivých řídicích pracovníků a prolínání jednotlivých procesů v hotelu.

Jednou z částí diplomové práce je případová studie, která popisuje vybranou situaci, která byla v tomto podniku řešena. Jsou zde popsány procesy, které se běžně v hotelovém provozu nevyskytují.

V závěru jsou uvedeny hlavní body této práce.

2.3 INFORMAČNÍ ZDROJE

Materiály pro zpracování literární přehledu byly získány především z učebnic, odborných publikací, učebních materiálů a internetových odkazů, jak je uvedeno v seznamu použité literatury. Pro potřeby praktické části byly využity především informace, které byly poskytnuty při konzultacích s vedoucími pracovníky vybraného hotelového zařízení. Dále ke zpracování praktické části přispělo zaměstnání autorky práce právě ve vybraném hotelovém zařízení.

V této diplomové práci uvádíme vybraný hotelový provoz pod názvem HOTEL CR ČB a společnost, které je tento hotel součástí, uvádíme pod názvem SPOLEČNOST CR.

2.4 OBDOBÍ ŠETŘENÍ

Pro potřeby diplomové práce budou používány informace vztahující se k letům 2009, 2010 a počátek roku 2011.

3. HOTEL CR ČB

Vybrané hotelové zařízení je v provozu již několik let. Jedná se největší ubytovací kapacity v jihočeské metropoli. Dlouholetý provoz, rozsáhlost služeb, velká kapacita ubytovacích, stravovacích a kongresových prostor a dobrá pozice na trhu cestovního ruchu je výhodou oproti stávající i nastupující konkurenci.

Toto hotelové zařízení je součástí velké společnosti zabývající se investicemi a developmentu v České republice. Jako odnož této společnosti na území České republiky funguje již řadu let síť hotelových zařízení v různých kategoriích ubytovacích zařízení.

3.1 SPOLEČNOST CR

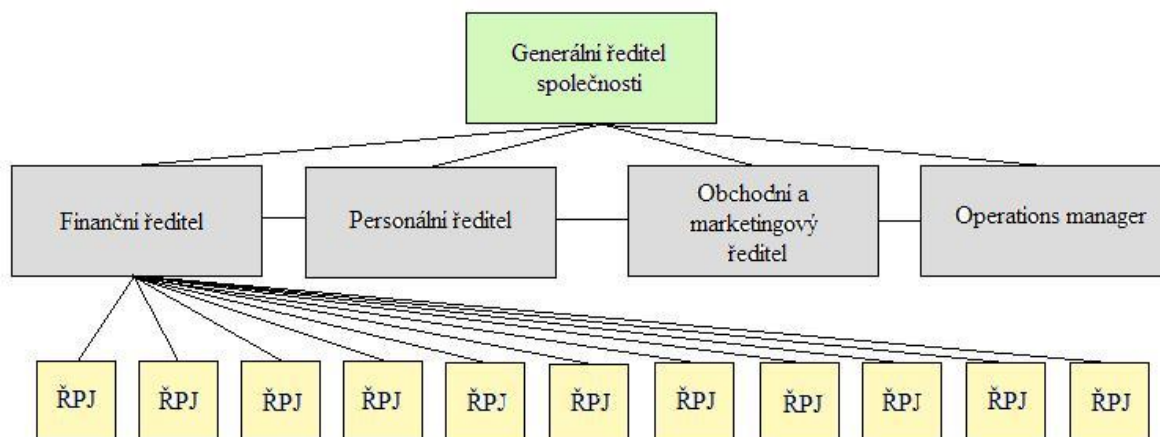
Společnost CR se pohybuje na trhu cestovního ruchu již řadu let. V portfoliu společnosti jsou jednak hotely nižších a zároveň i vyšších kategorií. Společnost CR se snaží expandovat do všech větších měst celé České republiky [11].

Hotely nejvyšších kategorií jsou koncipovány tak, aby uspokojily i nejnáročnějšího klienta jak z hlediska ubytování, gastronomie ale také kongresové turistiky. Společnost CR dále spolupracuje a nakupuje světově proslulou franšizovou značku, která by měla splňovat požadavky těch nejnáročnějších klientů. Postupnými investicemi a následnými převody svých nejlepších hotelů pod tuto značku zvyšuje dále svou konkurenceschopnost a pozici na trhu. Tím, že portfolio této společnosti zahrnuje i ubytovací zařízení nižší kategorie, oslovuje téměř všechny potenciální zákazníky v celé České republice i zahraničí [11].

Jednotlivé hotely této společnosti spolupracují s mnoha cestovními kancelářemi, internetovými prodejními portály a agenturami. Svým postavením na trhu dokáže docílit optimálních podmínek pro dlouhodobou spolupráci s ostatními subjekty na trhu jednak ze strany kupujících (cestovní kanceláře, agentury) tak ze strany prodávajících (dodavatelé nápojů, surovin, lůžkovin apod) [11].

3.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CR

Obrázek č. 2: Organizační struktura Společnosti CR



Pozn. jednotlivý ředitelé zodpovídají za chod svého úseku ve všech provozních jednotkách, na obrázku je naznačena zodpovědnost pouze pro finančního ředitele.

3.1.2 VEDOUCÍ PRACOVNÍCI SPOLEČNOSTI CR

Dohled nad fungování této společnosti zajišťuje valná hromada, dozorčí rada a představenstvo [12].

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.

Do její působnosti patří:

- rozhodování o doplňování a změně stanov společnosti,
- rozhodování o zvýšení základního kapitálu,
- rozhodnutí o snížení základního kapitálu a o vydání dluhopisů,
- rozhodnutí o uzavření smlouvy, jejímž předmětem je převod podniku nebo jeho části, jeho nájem,
- volba a odvolání členů dozorčí rady s výjimkou členů dozorčí rady volených zaměstnanci,
- schválení řádné, mimořádné, konsolidované a mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty a stanovení tantiém,

- rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady,
- rozhodnutí o registraci účastnických cenných papírů společnosti podle zvláštního právního předpisu a o zrušení registrace,
- schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
- rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenováním a odvolání likvidátora i určení výše jeho odměny,
- rozhodnutí o rozšíření zákazu konkurence a dalších otázkách, které zákon či stanovy svěřují do působnosti valné hromady [12].

Valná hromada je způsobilá usnášení, jsou-li na ní přítomni akcionáři, kteří mají akcie s jmenovitou hodnotou přesahující 30% základního kapitálu. Hlasování na valné hromadě se provádí zvednutím hlasovacího lístku. Valná hromada rozhoduje podle § 186 odst. 1 obchodního zákoníku většinou hlasů přítomných akcionářů, pokud tento zákon nevyžaduje většinu jinou. V záležitostech dle § 186 odst. 2 obchodního zákoníku vyžaduje zákon dvoutřetinovou většinu hlasů přítomných akcionářů. O průběhu valné hromady, pokud stanoví zákon povinnost, se pořizuje notářský zápis [12].

Dozorčí rada společnosti je kontrolním orgánem a přísluší jí veškerá práva v rozsahu obecně závazných právních předpisů, stanov a usnesení valné hromady. Dozorčí rada volí a odvolává členy představenstva, dohlíží na působení představenstva a podnikatelskou činnost společnosti. Zasedání této rady jsou svolávána dle potřeb společnosti. Tato rada má tři členy, dva členy volí valná hromada, posledního člena volí zaměstnanci. Členové rady jsou voleni na dobu pěti let, opětovná volba členů je možná. Dozorčí rada se může usnášet, pokud je přítomna nadpoloviční většina členů dozorčí rady. Pro přijetí usnesení dozorčí rady je nutné, aby hlasovala nadpoloviční většina všech členů rady [12].

Představenstvo společnosti je statutárním orgánem, řídí její činnost a jedná jejím jménem. V představenstvu jsou tři členové. Tyto členy volí a odvolává dozorčí rada. Mezi členy představenstva je volen předseda představenstva. Zasedání svolává právě předseda a tato zasedání se konají dle potřeb společnosti. K usnášení je představenstvo způsobilé, pokud je přítomna nadpoloviční většina jeho členů. Rozhodnutí představenstva je přijato ve všech záležitostech, pokud pro toto rozhodnutí hlasovala

nadpoloviční většina přítomných členů představenstva. Při rovnosti hlasů, rozhoduje hlas předsedy [12].

Vrcholové vedení je prezentováno pouze v jedné osobě, generálním ředitelem společnosti a předsedou představenstva [12].

Generální ředitel zodpovídá za chod celé společnosti. Spolupracuje s jednotlivými řediteli nižší úrovně (ekonomický, finanční). Generální ředitel dále spolupracuje např. v otázkách investic v hotelových zařízeních s generálním ředitelem celé společnosti ve spolupráci s firemními právníky, firemními účetními apod [12].

Finanční ředitel vede celé finanční oddělení Společnosti CR. V úseku tohoto ředitele působí např. mzdové účetní, účetní, finanční analytici a další. Tento úsek společnosti vychází z podkladů, které předkládají jednotlivé provozní jednotky, a zároveň připravuje výkazy z propojeného počítačového systému, který ve společnosti funguje [12].

Personální ředitel ve spolupráci s dílčími personalisty připravuje pracovní smlouvy opět ve spolupráci s podnikovými právníky, dále tento úsek zahrnuje stanovení jednotných standardů pro zaměstnance celé společnosti např. v oblékání, vystupování, jednání s hostem apod. Personální ředitel dojíždí do jednotlivých provozních jednotek společnosti ke kontrolám dodržování standardů, komunikaci se zaměstnanci a hodnocení úrovně personálního vedení v jednotlivých provozních jednotkách. V kompetenci personálního ředitele je dále např. pořádání teambuildingů pro vedoucí pracovníky společnosti i jednotlivých provozních jednotek pro udržení vysoké úrovně personálního vedení a zároveň pro podporu kvalitního fungování týmu vedoucích pracovníků [12].

Obchodní a marketingový ředitel buduje tým obchodních ředitelů jednotlivých provozních jednotek, zodpovídá za jednotnou obchodní politiku společnosti. V kompetenci tohoto úseku je dále výběr jednotných dodavatelů pro jednotlivé provozní jednotky ve spolupráci s podřízeným úsekem zásobování. Další kompetencí tohoto úseku je jednotná politika marketingu (komunikace s médii, propagace společnosti, dále sponzoring, public relations, tiskoví mluvčí společnosti apod) [12].

Operations manažer řeší s jednotlivými provozními jednotkami běžné záležitosti provozu ubytovacích a stravovacích služeb. Především v kompetenci tohoto úseku je kontrola jednotlivých provozních jednotek např. v dodržování nastaveného skladového hospodářství, správnost zúčtování s klienty, dodržování předepsaných školení pro jednotlivé zaměstnance (BOZP, HACCP), dále kontrola dodržování standardů předepsaných personálním ředitelem co se týče vzhledu apod., kontrola účetních skladových zásob ve vztahu ke skutečným fyzickým zásobám. Operations manažer ve spolupráci se svým týmem kontrolorů zajišťuje dále pododdělení údržby, počítačových techniků apod.

Jednotlivý ředitel a manažeři se svými týmy mezi sebou úzce spolupracují, většina řešených záležitostí se mezi jednotlivými odděleními úzce prolíná (mzdová politika – finanční ředitel ve spolupráci s personálním ředitelem; nákup surovin – operations manažer ve spolupráci s obchodním ředitelem, který řeší smluvní záležitosti apod.)

Generální ředitel s jednotlivými řediteli přiřazených úseků jedná s řediteli provozních jednotek jednou týdně ohledně finančních, personálních, obchodních i provozních záležitostí. V rámci generálního ředitelství jsou dále vydávány vnitropodnikové směrnice rozdělené dle kategorie ubytovacích zařízení, kterými se řídí všechny provozní jednotky, dodržování směrnic zajišťují jednotlivý ředitel provozních jednotek a týmy jednotlivých ředitelství. V rámci podniku také vychází podnikový bulletin, který informuje veškeré provozní jednotky o akcích konaných v rámci společnosti, o projektech uskutečňovaných i plánovaných, o obchodní i personální politice atd.

3.1.3 PROVOZNÍ JEDNOTKY SPOLEČNOSTI CR

V rámci Společnosti CR v současné době funguje 16 samostatných provozních jednotek řízených generálním ředitelstvím. Tyto provozní jednotky zahrnují ubytovací kapacity od ubytoven po pětihvězdičkové hotely s kongresovými kapacitami, relaxačními centry a gastronomickými zařízeními [12].

Ředitelé jednotlivých provozních jednotek jsou pečlivě vybíráni generálním ředitelstvím a plně zodpovídají za chod svěřené provozní jednotky. Někteří ředitelé menších ubytovacích kapacit jsou zároveň řediteli dvou provozních jednotek [12].

Mezi tyto kapacity by měl přibýt počátkem května roku 2011 nový čtyřhvězdičkový hotel v Ústí nad Labem, který by měl stejně jako většina hotelů nabízet velkou kvalitu služeb včetně ubytování, stravování a konferenčních prostor [12].

3.1.3.1 HOTEL A

Jedná se o unikátní designový pětihvězdičkový hotel. Tento hotel patří do světového konceptu. Tento hotel se nachází v historickém centru Prahy. Celý projekt vychází z jednotného konceptu světoznámé značky. V hotelu je k dispozici 39 pokojů a apartmá, které jsou vybaveny telefony, vysokorychlostní internet, hudebním systémem s hudební knihovnou, televizí, kávovarem na každém pokoji, unikátní kamennou vanou se zabudovaným hudebním systémem, televizí v koupelně, sprchou s efektem deště a exkluzivní kosmetikou. V hotelu je hostům k dispozici fitness a lázně. Dále je zde k dispozici nejen hotelovým hostům stylová restaurace s kapacitou až 250 a kavárna s kapacitou až 100 míst [12].

3.1.3.2 HOTEL B

Mezinárodní hotel se čtyřmi hvězdami je moderním kongresovým centrem v Praze. Je zde usilováno o co největší komfort hostů s vysokou úrovní služeb. Hotelový interiér se snaží o co nejvyšší standard. Hostům hotelu je poskytována celá řada služeb, od stravovacích po kongresové, v přímém sousedství je také nákupní centrum s wellness a fitness. Hotel se nachází 10 minut cesty metrem od centra města [12].

Hotelová kapacita je pro ubytování 534 pokojů a 25 luxusních apartmá. Pokoje jsou k dispozici kuřácké i nekuřácké a bezbariérové pokoje. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací, telefonem s přímou volbou, vysokorychlostním internetem, televizorem se satelitními programy, trezorem, minibarem, žehličkou, fénem, hosté také mohou využít donášku na pokoj. Stravování zajišťují dvě hotelové restaurace s celkovou kapacitou

více než 750 míst. Konferenční prostory mají kapacitu 2 500 osob, k dispozici je celkem 18 salonků a velkých sálů. Velká variabilita těchto sálů přispívá ke kvalitě služeb. Všechny konferenční prostory jsou vybaveny novými technologiemi a klimatizací [12].

3.1.3.3 HOTEL C

Dalším čtyřhvězdičkovým hotelem je kongresový hotel v Ostravě. Vzdálenost k centru města je 4 kilometry. K dispozici je ubytování ve 169 pokojích pro 300 osob. Všechny pokoje jsou moderně vybavené, včetně telefonu, připojení faxu, satelitní televize, trezoru, minibaru a bezpečnostního kartového systému a vysokorychlostního internetu. Součástí hotelu jsou dvě gastronomická střediska. Rozsáhlé konferenční prostory nabízí 18 salonků a sálů celkem pro 695 osob. Vybavení těchto prostor odpovídá nejvyšším technologickým standardům pro pořádání všech druhů akcí [12].

3.1.3.4 HOTEL D

Dalším čtyřhvězdičkovým hotelem je další hotel v Praze. Tyto prostory nabízí pohodlí v moderně vybavených pokojích na Starém Městě. I v tomto hotelu je nabízena celá řada služeb vysoké kvality. Ubytování je poskytováno v 90 pokojích, 3 apartmánech s terasou s výhledem na Pražský hrad. Pokoje jsou vybaveny klimatizací, telefonem, televizí se satelitem, minibarem, žehličkou kalhot, trezorem, připojením k internetu. V hotelu je také k dispozici kavárna s kapacitou 30 míst a restaurace s kapacitou 105 míst. Restaurace může být využita jako konferenční sál pro konání různých akcí, dále je zde k dispozici salonek pro 25 osob např. pro obchodní jednání či semináře [12].

3.1.3.5 HOTEL E

Další ze skupiny čtyřhvězdičkových hotelů se nachází v centru města Liberec. Poloha tohoto hotelu je výborná např. z hlediska zimních sportů, necelé tři kilometry je vzdálené centrum běžeckých tratí a necelých šest kilometrů je vzdálený areál zimních sportů na Ještědu [12].

Tento hotel má více jak stoletou tradici, která představuje špičkovou kvalitu poskytovaných služeb. Od roku 2009 je tento hotel rozšířen o sousední budovu, kde proběhla rozsáhlá rekonstrukce, čímž byla zvýšena ubytovací kapacita. Nyní hotel disponuje 111 pokoji, včetně pěti apartmá a luxusních prezidentských pokojů. Pokoje jsou vybaveny telefonem s přímou provolbou, minibarem, trezorem, televizorem se satelitními programy, vysokorychlostním připojením k internetu, koupelnou se sprchovým koutem nebo vanou a fénem [12].

Hotel je ideálním místem nejen pro pobyt, ale i pro pořádání schůzek, konferencí a společenských akcí. Stylová restaurace s kapacitou až 80 míst je ideální pro soukromé i firemní akce. Jako konferenční prostory jsou zde k dispozici tři salonky s celkovou kapacitou téměř 300 osob včetně technického vybavení. Součástí hotelu je také relaxační centrum se saunou, vířivkou, párou, solárium, masážemi a fitness [12].

3.1.3.6 HOTEL F

Tento hotel se nachází v Praze na významné dopravní tepně, v docházkové vzdálenosti od metra, tramvaje i Václavského náměstí. Tento hotel je nově zrekonstruovaný, moderní, s vysokým standardem služeb typickým pro hotely čtyř hvězd. Tento hotel nabízí 64 komfortních plně klimatizovaných pokojů, každý pokoj je vybaven koupelnou s vanou, fénem, telefonem, televizí se satelitem, minibarem, žehličkou kalhot, trezorem, soupravou pro přípravu teplých nápojů, přístupem k internetu zdarma. V tomto hotelu je příjemná restaurace s širokou, zajímavou nabídkou jídelního i nápojového lístku. K dispozici je také Lobby bar s nabídkou čerstvé kávy. Dále je zde k dispozici konferenční salonek pro 8 osob vhodný pro obchodní jednání či pracovní pohovory [12].

3.1.3.7 HOTEL G

Tento hotel patří do kategorie tříhvězdičkových hotelů společnosti. Nachází se v klidné části Prahy 10. V tomto hotelu je k dispozici 254 pokojů, které jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, televizorem a telefonem. V pokojích vyšší kategorie je dále k dispozici fén a minibar. Hostům je k dispozici hotelová restaurace, lobby bar s letní

terasou, směnárna a obchod se suvenýry, v neposlední řadě pak také internetová kavárna. Konferenční salonky mají kapacitu celkem pro 150 osob. Parkování je umožněno v podzemních garážích a na hotelovém parkovišti [12].

3.1.3.8 HOTEL H

Tento tříhvězdičkový hotel se nachází v Praze 6 v blízkosti centra města. Hotel nabízí ubytování v celkem 143 pokojích s vlastní koupelnou, televizí a telefonem. K dispozici jsou nekuřácké pokoje a pokoje pro invalidy. Ke stravování nejen hostů slouží hotelová restaurace s kapacitou 120 osob a atriový bar. Ke konferenčním účelům se využívá sál a salonek celkem pro 100 osob. Parkování je možné na hotelovém parkovišti nebo v podzemních garážích [12].

3.1.3.9 HOTEL I

Tento hotel je dalším tříhvězdičkovým hotelem ve společnosti. Nachází se v Praze 10 s docházkovou vzdáleností 15 minut od centra města. Ubytování je nabízeno ve 188 pokojích, 128 z nich je buňkového charakteru s více lůžky a společnou koupelnou vždy pro dva sousední pokoje, dále v 60 dvoulůžkových pokojích včetně ložnice, obývacího pokoje, balkonu a koupelny. K vybavení patří televize, telefon, trezor a chladnička. K dispozici je hostům hotelová restaurace se 156 místy, lobby bar, kosmetický i kadeřnický salon. Konferenční prostory jsou v celkové kapacitě až 60 osob s možností propojení s restaurací, kdy se kapacita navýší až na 150 osob [12].

3.1.3.10 HOTEL J

Tento dvouhvězdičkový hotel nabízí ubytování především pro hosty hledající ubytování v dosahu pražské magistrály a dálnice avšak stranou dopravního ruchu. Kapacita tohoto hotelu je 164 pokojů a apartmánů. 25 pokojů má vlastní sociální zařízení, 139 vždy jedno sociální zařízení pro dva propojené pokoje. Hostům je k dispozici hotelová restaurace se 128 místy, lobby bar se 32 místy s venkovní terasou, herna s hracími

automaty a obchod se suvenýry. Parkování osobních aut a autobusů zajišťuje parkoviště vedle hotelu [12].

3.1.3.11 HOTEL K

Tento hotel se nachází ve Františkových Lázních v samém centru města nedaleko kolonády. Hotel je svou polohou ideální pro pěší i cykloturistiku. V hotelu je k dispozici 79 pokojů včetně luxusního apartmá. Pokoje jsou vybaveny televizí, telefonem, chladničkou a trezorem a všechny jsou nekuřácké. V hotelu je také k dispozici nově zrekonstruovaná restaurace se 120 místy, která nabízí stravování i dle dietních plánů. K dispozici je bazén s protiproudem, fitness, kadeřnictví, kosmetika, manikúra, pedikúra. Samozřejmostí je pak 24 hodinová zdravotní péče. Tento hotel nabízí širokou řadu léčebných procedur (pitnou kúru, slatinné zábaly, masáže atd) [12].

3.1.3.12 HOTEL L

Tento hotel se nachází v Olomouci, jedná se o tříhvězdičkový hotel. Hotel poskytuje ubytování v 88 pokojích vybavených telefonem a televizorem se satelitními programy, koupelnou se sprchou nebo vanou a vlastní toaletou. Hotel nabízí dva kongresové sály s kapacitou pro 1 500 osob a dále čtyři konferenční místnosti, každý z těchto salonků má kapacitu 60 osob. Konferenční prostory jsou vybavené konferenční technikou. V hotelu se také nachází česká restaurace s 80 místy. K dispozici jsou dále bar a čínská restaurace [12].

3.1.3.13 HOTEL M

Jedním ze skupiny tříhvězdičkových je také tento hotel. Nachází se v Hradci Králové v blízkosti vlakového i autobusového nádraží a příjezdových tras do města. Hotel je vzdálen od centra 20 minut pěší chůze. Ubytování je poskytováno v 223 pokojích a apartmánech. Do výbavy všech pokojů patří telefon, televizor se satelitními programy, koupelna se sprchou a toaleta. Některé pokoje jsou navíc vybaveny minibarem a fénem. K dispozici jsou také konferenční prostory, které jsou koncipovány tak, aby mohly

uspokojit potřeby širokého spektra klientů. Součástí hotelu je restaurace s 220 místy a Lobby bar [12].

3.1.3.14 HOTEL O – HOTEL CR ČB

Tento čtyřhvězdičkový hotel se nachází nedaleko centra města a v dobré dostupnosti městské hromadné dopravy i vlakového a autobusového nádraží. K dispozici je celkem 204 pokojů v různých kategoriích. Všechny pokoje jsou vybaveny koupelnou s vanou či sprchou a toaletou, k dispozici jsou vysoušeč vlasů, televize se satelitem, minibar, telefon a připojení na internet. Pokoje kategorie Superior jsou klimatizované, s pokojovým trezorem a žehličkou. K dispozici je stylová restaurace s kapacitou 100 osob, hotelová restaurace s kapacitou až 130 osob, kavárna s kapacitou 50 osob a Lobby bar s kapacitou 40 míst. Ke konferenčním účelům je možné využít dva salonky s variabilní stěnou s kapacitou 100 osob, konferenční sál s kapacitou 130 osob propojitelný s hotelovou restaurací, separátní salonek pro 80 osob a business salonek pro 10 osob vhodný pro pracovní pohovory [12].

3.1.3.15 HOTEL P

Tento hotel je vhodný pro dlouhodobé ubytování. Nachází se v Praze 6. Výborná je dostupnost letiště Ruzyně, dostupnost městské hromadné dopravy. Kapacita tohoto hotelu 210 osob. Parkování je možné na hotelovém parkovišti nebo v podzemních garážích [12].

3.1.3.16 HOTEL Q

Poslední ubytovací kapacitou společnosti je rozsáhlý komplex pro dlouhodobé ubytování ve formě ubytovny. Celková kapacita tohoto zařízení 1 632 lůžek. Výhodou tohoto zařízení je dobrá dostupnost ze stanice metra a snadná dostupnost spojení na Hradec Králové a Mladou Boleslav [12].

3.1.4 FINANCE SPOLEČNOSTI CR

Základní kapitál společnosti je rozdělen do dvou typů kmenových akcií. Forma obou druhů akcií je na majitele v listinné podobě. První druh akcií je ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč, bylo vydáno 400 000 kusů těchto akcií, druhý druh je ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč, těchto akcií bylo vydáno 5 180 kusů. Veškeré akcie jsou plně splaceny. Akcie společnosti jsou převoditelné bez jakéhokoliv omezení a hlasovací práva nejsou nijak omezena [12].

Společnost CR emitovala 25 000 kusů **dluhopisů** na doručitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč. Emise dluhopisů byla splatná do 31. 1. 2005, stav k 31. 12. 2009 je 10 kusů. Majitelé zbývajících dluhopisů si zatím nezažádali o výplatu kuponu ani jistiny. Dále bylo emitováno 35 000 kusů ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč dluhopisů na doručitele jako zaknihované cenné papíry. Tyto dluhopisy jsou obchodovány RM Systémem, nejsou však obchodovány na zahraničních trzích. Splatnost emise je k 14. 11. 2013. Společnost zatím odkoupila 20 kusů těchto dluhopisů [12].

3.1.4.1 VYBRANÉ UKAZATELE

Tabulka č. 1: Vybrané ukazatele hospodaření

Ukazatel	2009
Čistý zisk za období (v tis. Kč)	69 714
Čistý zisk za období na 1 akcii (Kč)	75,94
Tržby za poskytované služby (v tis. Kč)	943 897
EBITDA (v tis. Kč)	64 480
Provozní zisk (v tis. Kč)	42 678
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	69 714

Zdroj: [12]

Pro rok 2009 byla společnost jako celek zisková. Níže je uvedeno, jak se jednotlivé hotelové třídy podílejí na tvorbě tržeb.

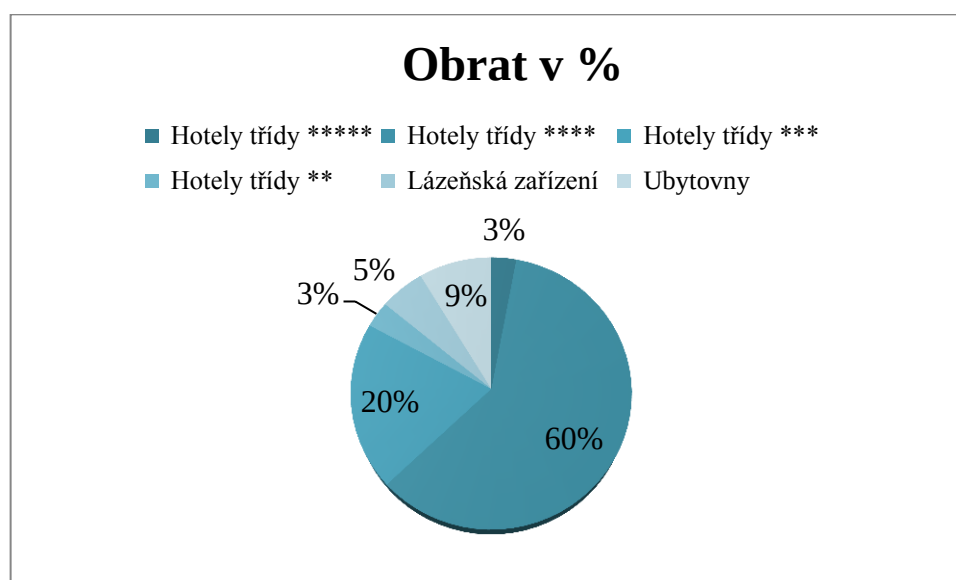
Tabulka č. 2: Tržby (obrat) v členění dle hotelových tříd

Hotelová třída	Obrat v tis. Kč	% obratu
Hotely třídy *****	27 696	2,95%
Hotely třídy ****	563 188	59,99%
Hotely třídy ***	187 102	19,93%
Hotely třídy **	29 294	3,12%
Lázeňská zařízení	50 211	5,35%
Ubytovny	81 366	8,67%

Zdroj: [12]

Největší podíl na tržbách mají hotely čtyřhvězdičkové, především proto že mají největší zastoupení oproti ostatním kategoriím. Druhý největší podíl mají hotely tříhvězdičkové, zde je patrné, že zastoupení těchto hotelů již není tak výrazné, dalším aspektem je nižší cena oproti vyšší kategorii. Nejnižší podíly mají hotely pětihvězdičkové, dvouhvězdičkové a lázeňská zařízení. Každé z těchto zařízení je v portfoliu společnosti zastoupeno pouze jednou, což se odráží v celkových tržbách

Graf č. 1: Podíl tržeb dle hotelových tříd



Zdroj: [12]

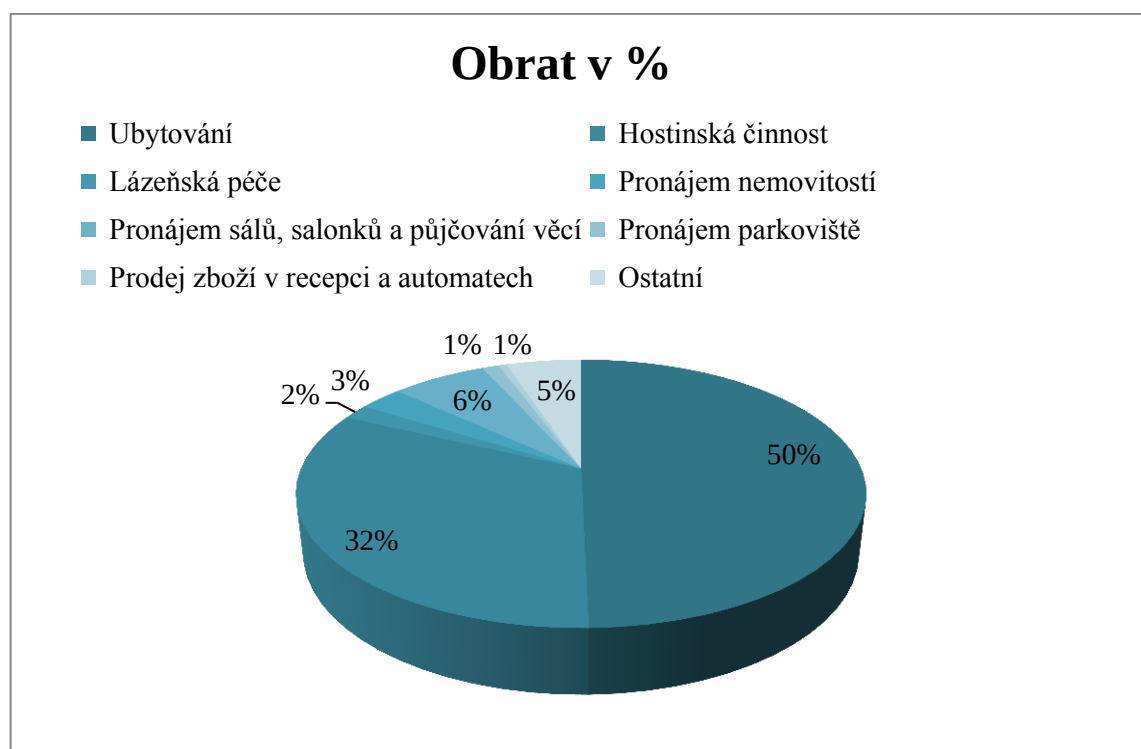
Tabulka č. 3: Tržby (obrat) v členění dle druhu činností

Druh činnosti	Obrat (tis. Kč)	% obratu
Ubytování	468 630	49,65%
Hostinská činnost	305 633	32,38%
Lázeňská péče	17 128	1,81%
Pronájem nemovitostí	27 732	2,94%
Pronájem sálů, salonků a půjčování věcí	60 598	6,42%
Pronájem parkoviště	10 806	1,14%
Prodej zboží v recepci a automatech	5 263	0,56%
Ostatní	48 107	5,10%

Zdroj: [12]

Nejvyšší tržby plynou společnosti z poskytování stravovacích a ubytovacích služeb. Ostatní služby nemají již takový podíl. Jsou poskytovány především pro zajištění komplexní péče o zákazníka.

Graf č. 2: Podíl jednotlivých činností na obratu



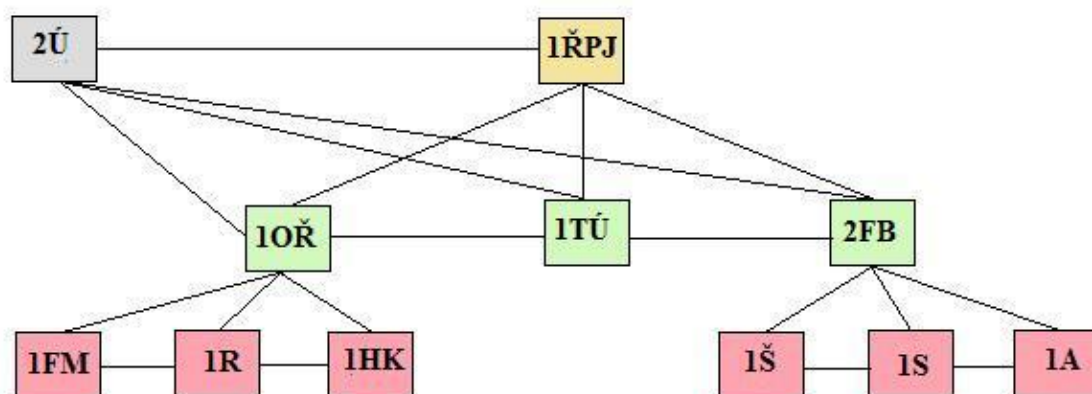
Zdroj: [12]

3.2 HOTEL CR ČB

Níže se budeme podrobněji věnovat vybranému hotelovému zařízení a pokusíme se analyzovat jednotlivé procesy probíhající právě ve vybraném hotelovém zařízení.

3.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU CR ČB

Obrázek č. 3: Organizační struktura Hotelu CR ČB



Pozn. Níže jsou uvedené vysvětlivky k označení jednotlivých vedoucích pracovníků

ŘPJ – ředitel provozní jednotky Hotel CR ČB

Ú - účetní

OŘ – obchodní ředitelka

TÚ – vedoucí technického úseku

FB – F&B manažer

FM – front office manažer

R – reservation manažer

HK – vedoucí housekeepingu

Š - šéfkuchař

S - skladník

A – asistent F&B manažera

3.2.2 VEDOUcí PRACOVNíCI HOTELU CR ČB

3.2.2.1 ŘEDITEL PROVOZNí JEDNOTKY

Zodpovídá za chod celého hotelu. Je v podstatě jediným zaměstnancem společnosti, který komunikuje s generálním ředitelstvím. Na základě rozhodnutí, ke kterým vedení společnosti, informuje své podřízené zaměstnance např. o nových vnitropodnikových směrnících, o nových standardech společnosti, o nových investičních záměrech společnosti, svolává každý týden porady jednotlivých vedoucích pracovníků.

Jednou týdně vypracuje souhrnnou zprávu ohledně fungování svěřené provozní jednotky, kterou zasílá generálnímu ředitelství, především operation managerovi společnosti. Tato zpráva se týká provozu ubytovací části, stravovacího úseku i technického stavu vybavení hotelu a provozu s tímto spojeným.

Ředitel kontroluje činnost jednotlivých podřízených vedoucích pracovníků. Neustále se pohybuje v prostorách hotelu a dohlíží na dodržování kvality všech postupů, nad dodržováním stanovených standardů jako jsou pracovní oděvy, způsoby obsluhy, způsoby servírování apod.

Ředitel hotelu zastupuje hotel a celou společnost při obchodních jednáních s vybranými dodavateli nebo důležitými obchodními partnery. Tato obchodní jednání jsou určována generálním ředitelstvím, výběr dodavatelů probíhá zde, ostatní komunikace při dodávkách probíhá již v daném hotelovém zařízení.

3.2.2.2 ÚČETNí

O záležitosti účetnictví a zúčtování se starají dvě zaměstnankyně. První z nich připravuje podklady pro zúčtování, které pravidelně zasílá na generální ředitelství, kde dochází k samotnému zanesení do účetnictví. V kompetenci této pracovnice je správa pokladny, výdejní a příjmové pokladní doklady, odvod tržeb v hotovosti, správa bankovního účtu hotelu, příprava výpisu z bankovního účtu pro zanesení do účetnictví,

evidence drobného majetku jako je kuchyňské drobné vybavení (sady pro servírování, menší stroje), evidence spotřebovávaných materiálů, evidence tržeb, evidence splatnosti vydaných i přijatých faktur. Dále připravuje podklady pro zúčtování dlouhodobých pronájmů (pronájem prostor pro kadeřnictví, obchod se suvenýry, pronájem plochy střechy pro satelitní přijímače apod.)

Druhá zaměstnankyně, spadající do tohoto úseku, vede evidenci všech zaměstnanců, připravuje podklady pro zúčtování všech mezd (zahrnuje počty odpracovaných hodin, evidence odměn stanovených vedoucími pracovníky, zúčtování se správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, výpočet nemocenské, evidenci vyčerpané a nevyčerpané dovolené, příplatky za práci v noci, příplatky za práci ve svátek, o víkendech atd.), dále shromažďuje veškeré vstupní materiály (jako je výpis z rejstříku trestů, osobnostní dotazník, životopis, kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, kopie občanského průkazu, zdravotní průkaz pro práci ve stravování, informace o pravidelných lékařských podnikových prohlídkách) od nově přijímaných zaměstnanců, které se odesílají na pražskou centrálu. Informace jsou taky shromažďovány o pracovnících na živnostenský list, které zahrnujeme do outsourcingu, dále jsou připravovány podklady pro zúčtování s těmito zaměstnanci. Dále poskytuje veškeré potřebné informace zaměstnancům hotelu o vnitropodnikových záležitostech a informace týkající se jednotlivých zaměstnanců (mzdová problematika, výplaty nemocenského apod.)

Další hlavní činností je běžná fakturace podniku. Sem jsou zahrnovány vydávané faktury jednotlivým cestovním kancelářím a agenturám za poskytnutí ubytování zájezdovým skupinám, zúčtování za korporátní ubytování (např. zúčtování jednou měsíčně za ubytování pro jednu firmu, která poskytuje ubytování svým zaměstnancům např. u stavebních projektů). Faktury jsou vystavovány za konferenční akce poskytované hotelem (zahrnují stravování a ubytování účastníků konference, pronájem konferenčních prostor a využívané techniky, sekretářské služby apod.) Faktury jsou zasílány včetně písemné objednávky a veškerých upřesnění přímo do podniku, kterému se fakturuje, kopie těchto dokladů se zasílá také na pražské generální ředitelství k zanesení do účetnictví.

Tato zaměstnankyně dále funguje jako asistentka ředitele hotelu. Vypomáhá mu při organizování vnitropodnikových porad, pořizuje z nich zápisy, pokud je třeba cokoliv vyřešit, vypomáhá řediteli se získáváním informací a podkladů.

3.2.2.3 OBCHODNÍ ŘEDITELKA

Zajišťuje veškeré obchodní záležitosti týkající se prodeje ubytovacích, stravovacích i konferenčních kapacit. Veškeré obchodní operace jsou v souladu s obchodní politikou celé společnosti. Obchodní ředitelka vede obchodní oddělení.

Obchodní ředitelka vyjednává veškeré podrobnosti o dlouhodobé spolupráci daného hotelu po předjednání těchto podmínek obchodním oddělením celé společnosti. V těchto obchodních smlouvách jsou navrhovány balíčky služeb, které vybrané cestovní kanceláře budou nabízet ve svých katalozích. Tyto balíčky mohou zahrnovat ubytování, doprovodné služby např. na pokoj (dárek na uvítanou, menší občerstvení na pokoj), stravování (v předem stanovené skladbě může být podáváno menu včetně nealkoholického nápoje nebo aperitivu), zajištění služeb mimo hotel (prohlídky pamětihodností, návštěvy kulturních akcí, masáže).

Spolupráce může být sjednána s vybranými společnostmi např. obchodních, stavebních firem vysílajících své zaměstnance pravidelně do dané lokality na služební cesty (zde může být předjednána výhodnější cena pro danou společnost včetně doprovodných služeb), spolupráce může být navázána s ostatními firmami cestovního ruchu (wellness, fitness, masáže, kulturní společnosti, pivovary).

Obchodní ředitelka nezajišťuje pouze spolupráci s ostatními podniky, zajišťuje také komunikaci hotelu s veřejností ve spolupráci s marketingovým oddělením společnosti (tiskové zprávy, propagační materiály, tvorba webových stránek, informace na sociálních sítích). Obchodní ředitelka dále zajišťuje komunikaci s významnými klienty hotelu, pravidelná obchodní setkání, informuje tyto klienty o novinkách týkajících se hotelu, rozesílá např. vánoční blahopřání či osobně navštěvuje tyto významné klienty s vánočním reprezentativním darem. Obchodních jednání se účastní spolu s obchodní

ředitelkou většinou další vedoucí zaměstnanec, aby bylo celé vedení seznámeno s významnými klienty a následně s nimi podle toho jednalo.

V kompetenci této zaměstnankyně je také nastavení celkového způsobu komunikace a způsobů prodeje všech hotelových služeb na jednotlivých úsecích hotelu. Komunikuje s jednotlivými vedoucími zaměstnanci a snaží se je vést k dobrému jednání s klienty, snaží se o jednotný způsob obchodní korespondence, způsob oslovování klientů, telefonickou komunikaci.

Obchodní ředitelka stejně jako ředitel hotelu pravidelně odesílá informace ohledně fungování hotelu na generální ředitelství. V těchto reportech zapisuje např. aktivitu jednotlivých zaměstnanců v rámci prodeje (zde je zahrnuta veškerá komunikace jednotlivých zaměstnanců se všemi klienty, popis akce, o kterou se jedná a která byla objednána, jsou zde popsáni všichni zaměstnanci, kteří se na získání této akce podíleli), dále zasílá statistiky obsazenosti hotelu, průměrných prodejních cen, rozpis jednotlivých segmentů, které hotel navštěvují. Obchodní ředitelka informuje generální ředitelství o všech obchodních činnostech, které se v hotelu uskutečňují.

Obchodní ředitelka se jako jeden z nejvýše postavených vedoucích pracovníků podílí na různých školeních zaměstnanců společnosti, účastní se teambuildingů obchodních ředitelů společnosti, školí se v nových prodejních technikách, veškeré informace, které touto formou získá, předává svým podřízeným zaměstnancům, aby byla dodržena co nejlepší kvalita obchodních jednání a prodejních činností.

Obchodní ředitelka se přímo zodpovídá řediteli hotelu, informuje ho o všech obchodních činnostech a v době jeho nepřítomnosti ho zastupuje ve vybraných záležitostech (dohled nad chodem hotelu, kontrola zaměstnanců, reprezentativní schůzky s partnery apod.)

Obchodní ředitelka je přímou nadřízenou front office manažera, reservation manažera a vedoucí housekeepingu. Úzce spolupracuje s F&B manažerem hotelu a technických úsekem.

3.2.2.4 VEDOUcí TECHNICKÉHO ÚSEKU

Zodpovídá za technický stav veškerého vybavení hotelu. V jeho kompetenci je sjednávat drobnější opravy na vybavení (oprava kuchyňského vybavení, oprava myčky nádobí, výmalba chodby), nákladnější opravy musí být projednány s generálním ředitelstvím, kde musí být náročnější investice projednána a schválena. Podklady k fakturaci těchto činností jsou předkládány fakturantce podniku.

Tento vedoucí pracovník vede tým třech pracovníků údržby, kteří od svého vedoucího dostávají pravidelně přidělenou práci, která se může týkat výše zmíněných drobnějších oprav, může se týkat instalace konferenční techniky, regulace vytápění apod.

Vedoucí technického úseku dále předkládá podklady pro školení zaměstnanců (ochrana bezpečnosti a zdraví při práci, školení vedoucích pracovníků pro vedení školení, zajištění oprávnění k řízení podnikových vozidel atd.) Tento pracovník je také zodpovědný za vedení požární hlídky, která je na základě jeho výběru ustanovena a průběžně školená ohledně požární ochrany a postupů při vypuknutí požáru.

3.2.2.5 F&B MANAŽER

Zajišťuje chod provozního oddělení, které zahrnuje provoz restaurací, provoz kuchyně ve spolupráci s šéfkuchařem, skladové hospodářství ve spolupráci se skladníkem a prodej konferenčních prostor. Tuto funkci zastupují dva zaměstnanci, kteří se střídají po směnách krátký a dlouhý týden po dvanáctihodinových směnách, provádí každodenní dohled v hotelu. Níže si uvedeme činnosti, které tento manažer ve spolupráci s asistentkou vykonává.

Tento manažer zodpovídá za celý stravovací úsek, co se týče kuchyně, spolupracuje s šéfkuchařem, v rámci restaurací dohlíží na provoz osobně provozní manažer. Komunikuje především s vedoucími směny, vrchními číšníky, ohledně provozu restaurací. Do kompetence tohoto manažera spadá řízení celkem 14 číšníků ve třech restauracích a lobby baru. Tyto zaměstnance kontroluje při jejich činnostech dle předepsaných pravidel, tyto kontroly zapisuje do předem stanovených formulářů (k

nahlédnutí v příloze), které jsou zasílány na pražskou centrálu společnosti. Školí tyto zaměstnance v rámci standardů společnosti, dále v zásadách bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Tento zaměstnanec připravuje ve spolupráci s šéfkuchařem každý den denní nabídku v jídelním lístku. Pro tyto pokrmy připraví v hotelovém systému kalkulaci, která je následně přidána na prodejní terminál. Tento zaměstnanec zodpovídá za fungování prodejních terminálů (aktualizovaná nabídka, nahraný veškerý prodáváný sortiment včetně aktuálních cen, včetně správné kalkulace pokrmu). Na základě prodejních terminálů a kalkulací nahraných na tzv. klapkách se odečítají po namarkování suroviny nebo zboží z příslušné skladové karty restaurace nebo kuchyně.

Na základě těchto odečtů kontroluje tento zaměstnanec pohyby na skladových kartách. Provádí spolu se zaměstnanci restaurací inventarizaci fyzických skladových zásob a zboží a porovnává je se stavy na skladových kartách v hotelovém systému. Co se týče sortimentu restaurací (alkoholické a nealkoholické nápoje), může dojít k nesrovnalostem mezi těmito stavy pouze nesprávným markováním zboží. Číšník mohl nedopatřením namarkovat o jednu položku navíc nebo naopak méně. Pokud je zboží přemarkováno, provozní manažer toto zboží dotěžuje na skladovou kartu, aby se stavy zásob shodovaly. Pokud zboží nebylo namarkováno, je toto zboží dotipováno. Tím se opět vyrovná skutečnost se stavem v hotelovém systému.

Porovnávání inventur se provádí v restauracích po každé směně (krátký, dlouhý týden). Stejně jako u restaurací je toto porovnávání prováděno ve skladech minibarů, které vede vedoucí housekeepingu, a kuchyně, kde tyto fyzické soupisy provádí šéfkuchař s kuchyňskou hospodyní.

Co se týče skladové karty kuchyně, vždy zde dochází k nesrovnalostem, může být použito více surovin, než kolik je nastaveno v kalkulaci, může být nepřesně definována kalkulace, prošlé zboží apod. Další faktorem, který působí na tyto nesrovnalosti, je učňovské středisko, které je dlouhodobě zřízeno v hotelové kuchyni i restauracích. Za každé toto středisko zodpovídá příslušná mistrová (číšníků a kuchařů), avšak při učení žáků může dojít ke škodám na surovinách. Vedoucí těchto středisek však úzce spolupracuje s provozním manažerem.

Jednou měsíčně jsou vyhotoveny inventury v hotelovém systému, kde provozní manažer sleduje vypočtené rozdíly jednotlivých skladových položek. Na základě těchto rozdílů je vyčíslen přebytek střediska nebo manko střediska. Měsíční inventury jsou zpracovány pro tři restaurace, lobby bar, kuchyni, sklady minibarů, recepci a hlavní sklad hotelu. Veškeré měsíční inventury jsou zasílány ke kontrole na pražskou centrálu operation manažerovi. Případné manko je předepsáno k úhradě odpovědným zaměstnancům.

Kromě provádění inventur a kontrol zaměstnanců, předepisuje provozní manažer tzv. komanda. V těchto soupisech je zahrnuta veškerá činnost, která se v hotelu během jednoho dne odehrává (rezervace konferenčních prostor včetně občerstvení, stolového uspořádání, konferenční techniky, doby trvání akce, počtu obsluhující personálu, počtu hostů; stravování ubytovaných hostů, jednotlivých zájezdových skupin; speciální požadavky hostů apod.) Každé středisko hotelu (technický úsek, stravovací úsek i ubytovací úsek) obdrží jedno vyhotovení tohoto komanda, většinou minimálně čtyři dny před konáním příslušných akcí, aby vše mohlo být připraveno dle požadavků klientů. Informace pro tyto soupisy zajišťuje právě provozní manažer. Požadavky ubytovaných skupin sepisuje reservation manažer a předává je provoznímu oddělení včetně cen a složení jednotlivých druhů stravování. Požadavky hostů konferenčních akcí či oslav zajišťuje provozní oddělení. Jednotliví zaměstnanci komunikují s klienty a dojednávají veškeré podrobnosti ohledně stravování, stolového uspořádání, počtů osob apod. Na základě komand objedná skladník potřebné suroviny, kuchaři připraví požadované občerstvení, číšníci připraví požadovanou úpravu sálu, technický úsek zajistí instalaci konferenční techniky, provozní manažer pak dohlíží nad samotným konáním pořádané akce.

Pokud je třeba řešit jakékoliv operativní záležitosti (dokoupení nádobí, objednávka speciálního zboží, zajišťování oprav vybavení apod.), vyřizuje tyto záležitosti provozní manažer.

3.2.2.6 FRONT OFFICE MANAŽER

Zajišťuje veškeré záležitosti týkající se recepce hotelu. Vede tým pracovníků recepce (celkem 8 pracovníků po 12 hodinových směnách) a portýrů (4 portýři po 12 hodinových směnách). Připravuje rozpis směn jednotlivých pracovníků tohoto úseku.

Tento tým pracovníků je nejdůležitější součástí ubytovacích kapacit, každý z hostů se setkává jako první právě s pracovníky tohoto úseku. Front office manažer proškoluje jednotlivé pracovníky v komunikaci s hostem a způsobech obsluhy, dále školí jednotlivé zaměstnance ve standardech společnosti (způsoby oslovení hosta, předepsané oděvy), předpokladem pro tyto zaměstnance je výborná jazyková vybavenost (angličtina, němčina, francouzština, ruština). Vzhledem k tomu, že zaměstnanci recepce jsou členy požární hlídky, probíhá u nich školení v těchto záležitostech po zajištění s vedoucím technického úseku.

Front office manažer také provádí kontrolní činnost, co se týče části housekeepingu, dle stanovených požadavků z centrály společnosti, tyto kontroly písemně vyhotovuje a zasílá k nahlédnutí. Kontroluje dále dodržování zúčtování s hostem, dodržování standardů společnosti, kontroluje stavy drobného zboží na recepci se skladovou kartou. Všechny kontroly jsou vyhotoveny písemně a zasílány na pražskou centrálu (formuláře jsou k nahlédnutí v příloze).

Další náplní práce tohoto pracovníka je připravování podkladů pro fakturaci ubytování i stravování na základě objednávek připravených reservation manažerem, vystavuje hotelový účet včetně všech požadovaných náležitostí, dále tyto podklady předává fakturantce hotelu.

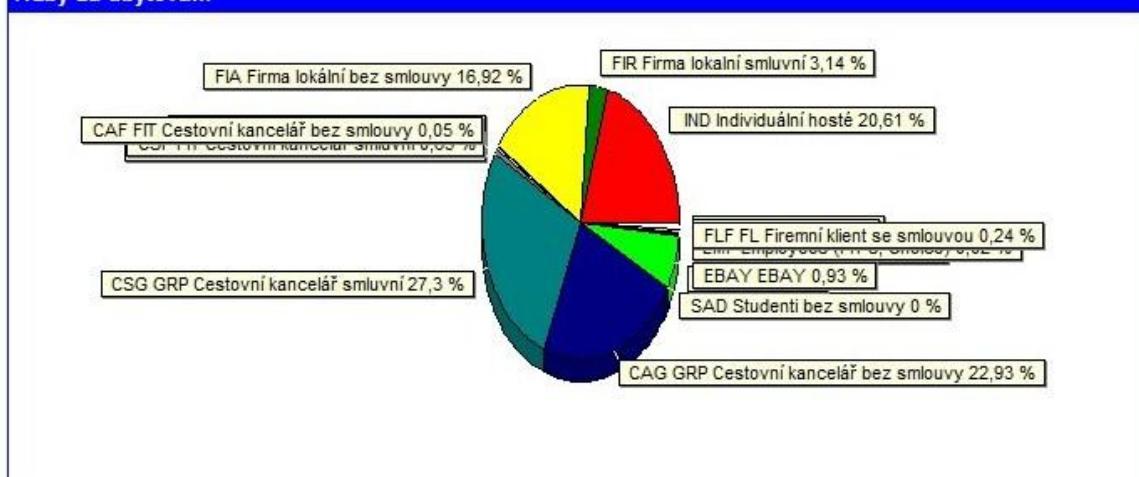
Tento manažer dále provádí analýzu jednotlivých segmentů ubytovaných hostů. Níže je uveden příklad segmentace zákazníků pro rok 2010. Většinu ubytovaných hostů zajišťují cestovní kanceláře, se kterými hotel dlouhodobě spolupracuje, dále cestovní kanceláře bez dlouhodobé smlouvy o spolupráci na základě zaslaných poptávek a individuální hosté, kteří si ubytování zajišťují sami na základě referencí.

Obrázek č. 4: Segmenty ubytovaných hostů

Období: 1.1.2010 4:14:00 - 31.12.2010 23:04:00

Segment	Pokoje		Lůžka		Průměrná cena pokoje	Tržby		
	Příjezdy	Přespání	Příjezdy	Přespání		Ubytování	Ostatní	Celkem
IND Individuální hosté	86	134	126	188	1 542	206 675	11 494 041	11 700 716
FIR Firma lokální smluvní	895	1 245	962	1 331	897	1 116 243	668 846	1 785 090
FIA Firma lokální bez smlouvy	4 879	7 887	6 462	10 027	936	7 385 326	2 217 219	9 602 544
FZS Firma zahraniční smluvní	60	86	70	96	824	70 868	14 486	85 354
FZA Firma zahraniční bez smlouvy	44	141	57	155	655	92 343	27 379	119 723
CSF FIT Cestovní kancelář smluvní	155	296	273	512	784	231 934	136 765	368 698
CAF FIT Cestovní kancelář bez	8	27	9	29	840	22 667	4 732	27 400
CSG GRP Cestovní kancelář smluvní	8 575	13 792	15 417	24 450	550	7 585 978	7 910 426	15 496 404
CAG GRP Cestovní kancelář bez	8 546	12 084	15 809	22 088	563	6 802 647	6 212 063	13 014 711
SAD Studenti bez smlouvy	0	0	0	0	0	-236	0	-236
IRS IRS	1 844	2 921	2 819	4 496	932	2 721 722	884 627	3 606 348
FHS Fortunahotels.cz	3	8	7	17	1 410	11 280	2 168	13 448
KON Kongres	68	120	90	160	1 041	124 909	23 413	148 322
SEM Seminář	73	76	103	107	865	65 714	19 689	85 403
COM Complimentary	100	124	169	211	201	24 918	9 814	34 732
WAL Walk In	4	4	6	6	884	3 537	1 078	4 615
EMP Employees (FH's, Choice)	78	160	144	300	6	909	9 992	10 901
FLF FL Firemní klient se smlouvou	0	0	0	0	0	0	135 884	135 884
EBAY EBAY	426	860	852	1 720	249	214 181	311 687	525 868
Celkem	25 844	39 965	43 375	65 893	668	26 681 615	30 084 310	56 765 925

Tržby za ubytování



Zdroj: Front office manažer Hotelu CR ČB

Vzhledem k velké kapacitě hotelu front office manažer vykonává částečně stejné funkce jako reservation manažer, zodpovídá se obchodní ředitelce.

3.2.2.7 RESERVATION MANAŽER

Tento zaměstnanec se přímo zodpovídá obchodní ředitelce a úzce s ní spolupracuje v rámci prodeje ubytovacích kapacit. Vede veškerou evidenci týkající se objednávek

ubytovacích kapacit, termínů příjezdů, počtů osob, upřesnění týkajících se požadavků na pokoj, požadavků na stravování, doplňkové služby. Tyto požadavky zanáší do hotelového rezervačního systému, kam mají přístup jednotliví pracovníci (recepce, provozní oddělení), dále tyto požadavky kompletuje do složek a předává je dalším pracovníkům s podklady pro případnou fakturaci (pokud se jedná o korporátní klientelu nebo skupiny turistů).

Náplní práce tohoto zaměstnance je samozřejmě také komunikace s jednotlivými zákazníky a firmami. Formy komunikace a její náležitosti určuje obchodní ředitelka, což zahrnuje způsoby oslovení klienta, popřání příjemného dne, vlastní náležitosti týkající se pobytu, rozloučení apod. V kompetenci této zaměstnankyně je také kontrola připravenosti jednotlivých pokojů pro ubytování, která se zapisuje do formuláře a zasílá operation managerovi na pražskou centrálu (formuláře v příloze).

3.2.2.8 VEDOUcí HOUSEKEEPINGU

Náplní práce této zaměstnankyně je zajištění úklidu společných prostor a ubytování. Co se týče úklidu společných prostor, hotel využívá služby outsourcingu, v této formě pracují pro hotel dvě pracovní síly. Jejich práce zahrnuje především úklid haly, toalet pro zaměstnance i hosty, úklid restaurací, doplňování hygienických potřeb. Mimo běžného úklidu zahrnuje jejich práce také úklid mimořádný – mytí oken, dřevěného obložení, čištění čalounění sedaček apod. Tyto mimořádné úklidy organizuje právě vedoucí housekeepingu a kontroluje kvalitu odvedené práce.

Co se týče ubytovací části, musí zajistit vedoucí housekeepingu hladké fungování. Organizuje práci jednotlivých podřízených pokojských (běžně je zaměstnáno v hotelu 15 pokojských) dle rozpisů, které předkládá recepce (zde jsou zahrnuty pokoje, z kterých klient daný den odjíždí a pokoje, které zůstávají i nadále obsazené a pokoje neobsazené, pokoje které budou znovu obsazeny).

Každá z pokojských obdrží seznam pokojů, které má pro daný den přidělené a které má připravit (převléct ložní prádlo, dodat ručníky, úklid sociálního zařízení a koupelny, úklid prachu, vyluxování pokojů, úklid odpadků, přípravu pozorností na pokoj, přípravu

propagačních materiálů, kontrolu funkčnosti televizoru, osvětlení, telefonu, doplnění minibaru, doplnění hotelové kosmetiky atd.) Kontrolu nad těmito pokoji samozřejmě provádí vedoucí housekeepingu.

Dále tento vedoucí zajišťuje veškeré prádlo, které je na pokojích používáno (hotel má vlastní prádelnu, která je však využívána především pro praní např. utěrek, záclon a menších kusů prádla, ostatní jako ložní prádlo, ubrusy a ručníky jsou dodávány dodavatelem dle potřeb a harmonogramu, který stanovuje vedoucí housekeepingu) a dodávky hotelové kosmetiky (objednává se přes skladníka na základě schválení obchodní ředitelkou a na základě obsazenosti hotelu) a propagačních materiálů (objednává je obchodní ředitelka z pražské centrály od jednotného dodavatele).

3.2.2.9 ŠÉFKUCHAR

Zodpovídá za celý stravovací úsek včetně nákupů surovin, jejich zpracování, vydávání pokrmů a pracovní morálku na tomto úseku. Podřízenými zaměstnanci jsou kuchaři (tři kuchaři teplé kuchyně na jedné směně), kuchaři studené kuchyně (dva kuchaři, jeden na každé směně), cukráři (jeden cukrář na každé směně), pomocné síly (pracovnice u mytí bílého nádobí – dvě na každé směně; pracovnice u mytí černého nádobí – jedna na každé směně) a hotelová hospodyně (zajišťuje funkci šéfkucháře v době jeho nepřítomnosti, objednává potřebné zboží a suroviny, připravuje jednotlivé směny pro zaměstnance, dohlíží na hygienu v kuchyni, komunikuje s provozním oddělením, oddělením technickým). Na každé směně je určen vedoucí kuchař směny, který se zodpovídá šéfkuchaři za hladký průběh jeho směny.

Šéfkuchař úzce spolupracuje s F&B manažerem, společně sestavují jídelní lístek, připravují gastronomické akce, připravují jednotlivé kalkulace pokrmů (zahrnují veškeré použité suroviny použité pro výrobu jídel, které jsou markováním nebo odtěžováním odečítány ze skladové karty). Šéfkuchař také zodpovídá za vyhotovení inventury na konci každého měsíce, provádí průběžné kontroly měření teplot pokrmů, kontroly hygieny a tzv. stop kontroly, kdy zjišťuje skutečné stavy surovin a porovnává je se stavem na skladové kartě. Dále kontroluje dodržování systému kritických bodů a tyto kontroly zapisuje do předepsaného formuláře. Veškeré kontroly jsou vyhotoveny

písemně za přítomnosti zodpovědného zaměstnance a jsou zasílány na pražskou centrálu (v příloze).

3.2.2.10 SKLADNÍK

Tento zaměstnanec se zodpovídá ze všech činností svému nadřízenému F&B manažerovi, potažmo řediteli. Zodpovídá za dodávky surovin (masné výrobky, ovoce, zelenina) a zboží (hotelová kosmetika, saponáty) potřebných pro chod ubytovací i stravovací části, stejně tak vybavení pro kancelářskou činnost (papíry, tonery, svorky). Řídí se směrnicemi společnosti o vybraných dodavatelích, objednávaném množství a cenách, za které je možné objednávat. Dále udržuje skladovací prostory v takovém technickém i hygienickém stavu, aby odpovídaly systému kritických bodů. Tento zaměstnanec úzce spolupracuje s provozním oddělením (objednávky zboží a surovin), obchodním oddělením (hotelová kosmetika) a technickým úsekem (opravy a údržbářské práce v rámci skladovacích prostor). Veškeré aktivity však musí být konzultovány s nadřízeným zaměstnancem.

Skladník také vede skladovou evidenci, na základě přijatých dokladů naskladňuje veškeré suroviny a zboží na skladovou kartu hlavního skladu, odkud po vyskladnění na jednotlivá střediska převádí skladové zásoby. Některé zboží a suroviny jsou po vyskladnění z hlavního skladu přímo spotřebovávány (čisticí prostředky, hotelová kosmetika, ubrousky atd.)

3.2.2.11 ASISTENT F&B MANAŽERA

Vypomáhá ve všech věcech týkajících se provozního oddělení, zajišťuje společně s F&B manažerem administrativní činnost tohoto úseku, provádí kontroly všech středisek, zastupuje manažera v době jeho nepřítomnosti. Tento zaměstnanec má oproti manažerům klasickou pracovní dobu (denně 8 hodin od pondělí do pátku), kdy jsou nejnáročnější dny na zajištění provozních záležitostí.

3.2.3 ANALÝZA PROCESŮ V HOTELU CR ČB

Analýzu jednotlivých procesů si ukážeme na příkladu pořádání konference pro 90 osob. První komunikace s klientem probíhá na provozním oddělení hotelu. Většinou se jedná o telefonický kontakt nebo e-mailovou korespondenci. Na základě této prvotní komunikace se zjistí, zda požadovaný termín klienta je volný, zda jsou volné dostatečné konferenční kapacity. Toto jednání většinou probíhá několik měsíců před konáním akce z důvodu dostatečného prostoru na organizaci. Požadavek na konferenční prostory se zanesení do hotelového systému (banketingu – zde se evidují veškeré akce pořádané v hotelu včetně stravování hotelových skupin) a do rezervační knihy konferenčních prostor. Zaměstnanec provozního oddělení převezme spolu s rezervací požadovaného termínu kontaktní údaje klienta (jméno společnosti, kontaktní osoba, telefon, e-mailová adresa, adresa společnosti, IČO, DIČ). Vzhledem k tomu, že se jedná o konferenci pro 90 osob, bude požadována také rezervace ubytovacích kapacit. Provozní manažer se spojí s reservation manažerem a obchodní ředitelkou. Společně zajistí rezervaci ubytování pro účastníky konference v požadovaném termínu. Obchodní ředitelka stanoví cenu za ubytování (jednolůžkové, dvoulůžkové pokoje). Pro korporátní klientelu jsou stanovovány speciální ceny než pultové vzhledem k pořádání konferenční akce.

Postupně jsou dojednávány podrobnosti související s konferenční akcí. Na rezervační oddělení se hlásí jednotlivě účastníci konference, kde jsou jim přidělovány požadované pokoje. Na provozním oddělení dohodne provozní manažer požadované uspořádání konferenčního sálu (na základě uspořádání sálu je stanoven počet potřebných textilií, které budou použity na přípravu sálu a tento požadavek je předán vedoucí housekeepingu, která vše zajistí), požadovanou techniku (v případě že touto technikou hotel nedisponuje, je předán požadavek technickému úseku, který zajistí dodání této techniky od dodavatele), občerstvení během dne (jednotlivé coffee breaky během konání konference, které jsou většinou ve skladbě káva, minerální voda, sendviče, zákusky, ovoce), oběd (může být zajištěn formou menu nebo formou rautu – ve spolupráci s šéfkuchařem zašle provozní oddělení klientovi návrhy obědů v různých cenových variantách), večeře (zpravidla bývá formou rautu – návrh rautu v příloze; na základě stanovených požadavků je informován skladník hotelu, který objedná požadované suroviny pro zhotovení občerstvení, případně speciální nápoje, které může

klient taktéž požadovat), dále může být zajištěna na závěr konání konference doprovodná hudba či program (zajišťuje provozní oddělení na základě požadavků klienta – moderní hudba, barmanská show, taneční vystoupení – od generálního dodavatele těchto služeb). Dále může být zajištěno parkování na hotelovém parkovišti (ve spolupráci s obchodní ředitelkou se stanoví paušální částka za parkování všech vozidel, která bude zahrnuta do fakturace), hotelová šatna pro účastníky konference (tuto službu zajišťuje front office manažer – portýři vykonávají služby šatny – musí být stanoveny speciální pracovní směny pro tyto zaměstnance).

Po kompletaci všech požadavků na základě komunikace s klientem (osobní schůzky v prostorách hotelu, e-mailová korespondence) je sestaveno komando včetně přiloženého rautu. Všichni zaměstnanci jsou informováni o pořádání konference, přesných požadavcích na jednotlivé úseky hotelu (parkování, šatna pro účastníky – zajišťuje front office manažer s portýry, ubytování účastníků konference – zajišťuje s pokojskými vedoucí housekeepingu včetně recepce; objednání požadovaného zboží – skladník; stravování účastníků konference – zajišťuje provozní oddělení s šéfkuchařem a kuchaři; obsluha účastníků konference – provozní oddělení s číšníky; zajištění konferenční techniky – technický úsek hotelu). Na pořádání konference dohlíží po celou dobu provozní manažer (kontroluje správnost obsluhy, doplnění rautu, chování personálu, komunikuje s organizátorem akce, pokud je potřeba, vypomáhá obsluze nebo kuchařům atd.) Provozní manažer řeší operativně další požadavky klienta (příprava hotelové haly pro prezentaci produktů firmy, značení konference, zajištění sekretářských služeb atd.)

Provozní manažer před konáním této akce přidá do hotelového systému jméno firmy včetně fakturačních údajů, které se objeví na prodejním terminálu obsluhující restaurace, na tento účet jsou namarkovány veškeré poskytnuté služby, občerstvení, technika, na základě předem sepsaného komanda (zde jsou uvedeny ceny služeb, množství, pronájem konferenčních prostor, techniky, apod.) Tento účet je po skončení akce předán organizátorovi ke kontrole a k podpisu.

Po konání konference je zajištěna provozním oddělením zpětná vazba ke klientovi, je dotazováno, zda proběhlo vše dle představ organizátora, zda byly nějaké výhrady ke konání konference apod. V případě nutnosti jakéhokoliv řešení vyvstalého problému po

konání konference, ředitel hotelu s obchodní ředitelkou a provozním manažerem přítomným v době konání akce jedná s organizátorem konference o případné náhradě klientovi (poskytnutí slevy na obědové menu z důvodu čekání jednotlivých hostů). Ve většině případů však konference probíhají ke spokojenosti všech hostů. Po konání konference zkompletuje provozní manažer veškerou dokumentaci k proběhlé konferenci včetně všech požadavků a fakturačních údajů. Provozní manažer na základě markovaných podkladů vystaví hotelový účet ze systému (původní účet by vystaven pouze z prodejního terminálu), k tomuto účtu vystaví hotelový účet podle ubytovaných hostů front office manažer. Oba tyto hotelové účty jsou předány fakturantce hotelu. Po zaplacení konference je evidováno připsání příslušné částky na hotelový bankovní účet účetní hotelu.

Tato konference se bude dále evidovat v měsíčním reportu aktivit obchodní ředitelky (jednotlivý vedoucí zaměstnanci podílející se na této akci včetně dojednaných požadavků), v tabulce Food Cost (zde se eviduje procentuální marže na jednotlivých pokrmech a nápojích – formulář k nahlédnutí v příloze), reportu pořádaných akcí (přehled jednotlivých konferencí, seminářů, oslav pořádaných v hotelu včetně tržeb, data pořádání akce a klienta – formulář k nahlédnutí v příloze), v segmentu ubytovaných hostů (viz obrázek č. 4). Veškerá tato evidence je zasílána na pražskou centrálu.

Na pořádání jakékoliv akce v hotelu se v podstatě podílejí všechny úseky (ubytovací, stravovací, technický). Průběh jednotlivých konferencí je závislý na náročnosti klienta a jeho požadavků, na počtu osob, rozsahu služeb atd. Dalšími faktory ovlivňujícími průběh konference je obsazenost hotelu (ve večerních hodinách také probíhá stravování ubytovaných skupin turistů, v ranních hodinách snídaně pro všechny ubytované hosty), počet příchozích strážníků (v hotelu jsou celkem tři restaurace, které musí pokrmy zajistit jeden kuchyňský provoz, je zde nutná dobrá organizace jednotlivých činností aby vše probíhalo dle požadavků hostů), pořádání dalších konferenčních akcí (hotel disponuje celkem 6 konferenčními prostory, je tedy nutné organizovat časy stravování jednotlivých akcí, dostatek personálu – zajišťuje učňovské středisko, dostatek času na přípravu sálů – je možné že na jednom salonku v jeden den probíhají např. dvě akce za sebou). Tuto organizaci zajišťuje provozní oddělení a zodpovídá za celkový průběh všech akcí.

4. REKONSTRUKCE HOTELU CR ČB

Po dlouhém plánování vedení Společnosti CR dospělo k závěru, že Hotel CR ČB od roku 2011 přejde do rekonstrukce. Vybavení ubytovací a stravovací části je v provozu již řadu let, bylo tedy nutné zvažovat výměnu tohoto vybavení. Nutná je také výměna stávajících technologií (vodovod, elektrické vedení, doplnění klimatizací). Pokud by společnost neinvestovala do vybavení tohoto hotelu, mohlo by dojít ke ztrátě konkurenceschopnosti, zákazníci hotelu by postupně ztráceli zájem o hotelové prostory a služby.

Po naplánování investice (jejím rozsahu, částce, která bude investována, budoucím vybavení hotelu), muselo vedení společnosti také rozhodnout v otázkách zaměstnanců, převodu zásob, společné komunikaci s klienty, kteří již mají zamluvené hotelové prostory a služby.

Personální ředitelství společnosti připravilo plán, jakým způsobem bude tato část vyřešena. Jedinými zaměstnanci, kteří budou i po ukončení provozu hotelu přítomni, budou ředitel hotelu a vedoucí technického úseku. Zaměstnancům vedení hotelu, kteří budou ředitelem hotelu vybráni, bude nabídnuta spolupráce v rámci sítě hotelů na obdobných postech, které zastávali v Hotelu CR ČB. Ostatním zaměstnancům bude nabídnuto odstupné předepsané zákoníkem práce v rámci reorganizace hotelu bez možnosti nástupu do nově otevřeného hotelu. Zaměstnanci, kteří budou vybráni ředitelem a vedoucími pracovníky pro návrat do nového hotelu, dostanou od společnosti odměnu ve výši dvou platů k poslední výplatě. Tato nabídka bude přednesena na společné schůzi všech zaměstnanců, kde bude oznámen termín rekonstrukce a doba trvání.

Po oznámení všem zaměstnancům hotelu budou postupně probrány postupy jednání v rámci oznámení termínu rekonstrukce klientům s jednotlivými vedoucími pracovníky. Především budou vedoucí zaměstnanci komunikovat s klienty, kteří již mají rezervované služby a prostory hotelu. Ve spolupráci s obchodní ředitelkou a ředitelem společnosti bude stanoven přesný popis jednání s klienty. Každý z organizátorů akcí bude jednotlivě osloven, bude seznámen se situací v hotelu a bude mu nabídnuta

výpomoc při přesunu jím pořádané akce. Jednotlivě budou osloveni korporátní klienti a cestovní kanceláře. Po oslovení jednotlivých klientů bude vydána tisková zpráva o plánované rekonstrukci hotelu, o jejím termínu, době trvání, plánovaném rozsahu prací a vzhledu budoucího hotelu včetně služeb a vybavení, které bude hotel nabízet. Výhodou v tomto jednání je zastoupení celonárodní společnosti, do které hotel spadá, tyto záležitosti bude zajišťovat marketingové oddělení společnosti.

Po přiblížení termínu uzavření hotelu (po přesunu všech rezervovaných akcí, po seznámení široké veřejnosti o plánované rekonstrukci, po vyřešení personálních otázek) bude postupně plánován přesun stávajícího vybavení hotelu, které bude možno použít v jiných ubytovacích kapacitách společnosti, a přesun zásob hotelu, které budou po ukončení provozu stále k dispozici. O těchto otázkách bude rozhodovat především operation manager společnosti. Po návštěvách Hotelu CR ČB bude rozhodnuto, kam bude přesunuto vybavení hotelových pokojů (především budou převezeny do ubytovacích zařízení společnosti nižší kategorie), vybavení hotelových restaurací (především lobby baru a hotelové restaurace – bude přesunuto opět do hotelových zařízení nižší kategorie, z ostatních dvou restaurací bude vybavení likvidováno, nebude možné ho kdekoliv použít díky specifickému vzhledu a značnému opotřebení), konferenční technika bude také přesunuta do jiných hotelů, vybavení gastronomické části jako porcelán, příbory, sklenice, bude díky logu na většině kusů darováno různým organizacím (dětské letní tábory). Vybavení bez loga bude použito v jiných zařízeních.

Zboží a suroviny bude dle plánu přesunuto do jiných gastronomických zařízení společnosti, které jsou součástí hotelových zařízení. Suroviny budou rozděleny dle použitelnosti v zařízeních jiných kategorií.

Ke konci provozu hotelu bude provedena veškerá inventarizace jak surovin, tak vybavení. Vybavení bude sepsáno s detailním popisem a fotodokumentací a nabídnuto jednotlivým hotelovým zařízením (předběžný soupis již byl zaslán operation managerovi, který jej předal ostatním vedoucím ubytovacích zařízení). Suroviny budou sepsány klasickou měsíční inventurou a na základě pokynů a rozhodnutí operation manažera bude převezeno na jednotlivá gastronomická zařízení.

Těsně před začátkem rekonstrukce společnost koupila konferenční prostory v místě Hotelu CR ČB. Zboží (jako nealkoholické a alkoholické nápoje) a vybavení (porcelán, sklo, kávové servisy) bude převedeno právě do tohoto zařízení a zboží. Zaměstnanci, kteří byli rozhodnuti pro práci v jiných hotelových zařízeních, nastoupí v tomto kongresovém zařízení včetně všech vedoucích pracovníků. Toto rozhodnutí provedl operation manager společnosti, který nad fungování nového kongresového zařízení bude provádět dohled. Provoz tohoto zařízení bude plynule navazovat na ukončení provozu hotelu.

Organizaci převodu mezi jednotlivými zařízeními (ukončení provozu hotelu a otevření kongresového zařízení) provádí pouze centrála společnosti, vedoucí pracovníci Hotelu CR ČB plní pokyny, které jim byly nařízeny.

Během fungování kongresového centra a rekonstrukce hotelu, budou vedoucí pracovníci školeni pro nově otevřený hotel, budou stanoveny jiné standardy postupů, než byly v bývalém zařízení. Před zahájením nového provozu budou postupně vybírání noví zaměstnanci ubytovací části, gastronomické části, konferenčních služeb. Tito zaměstnanci budou školeni v nových standardech společnosti, budou muset splňovat požadavky na pracovníky pro náročnější klientelu a k dodržování kvality poskytovaných služeb.

4.1 MODERNÍ TRENDY V HOTELU CR ČB

Hotel CR ČB se snaží následovat současné moderní trendy. Ve stravování jsou používány kvalitní potraviny a suroviny od pečlivě vybíraných dodavatelů centrálou společnosti. Úprava těchto surovin je šetrná (používání konvektomatu), měla by zachovávat všechny výživové složky a chuť potravin. Ve stávajícím zařízení hotelu však není možné plně rozvíjet moderní trendy (např. v rámci ubytování). Tento směr bude spíše využíván po znovuotevření hotelu.

Vybavení hotelových pokojů by mělo odpovídat současným požadavkům (funkčnost materiálů, snadná údržba, přírodní materiály). Hotelové pokoje budou vybaveny jednoduchým nábytkem, kvalitními postelemi pro dosažení maximálního pohodlí hosta.

Interiér pokojů by měl být v příjemných, pastelových tónech, aby působil co nejpříjemněji. Ubytovací část bude obsahovat nejmodernější technologie (klimatizace, moderní televizory, moderní minibary).

Konferenční prostory budou disponovat nejmodernějším vybavením (kvalitní projektory, zvukové vybavení, klimatizované prostory, salonky by měly být variabilní – možnost úprav pro různé kapacity, příjemný interiér pro pohodlí apod.)

Vybavení gastronomického střediska by mělo být podle nejnovějších trendů (kuchyňské vybavení provedené v nerez, nové chladicí boxy, výdejní pulty, konvektomaty a šokery, jednoduchý porcelán pouze s logem společnosti).

Služby hotelu by měly také odpovídat posledním trendům (plnění veškerých přání zákazníka, individuální přístup k zákazníkům), v rámci stravování v restauracích (jednoduchý přehledný jídelní lístek zaměřený pouze na určitý sortiment pokrmů – v hotelu po rekonstrukci budou otevřeny pouze dvě restaurace, jedna z nich by měla být zaměřena na náročnější klientelu a hotelové hosty, druhá z nich by měla být zaměřena především na klientelu místní avšak s potenciálem i pro hotelové hosty, sortiment zde bude zaměřen především na českou kuchyni, piva a zážitkovou gastronomii). V hotelu také bude k dispozici hotelová restaurace s kapacitou až 350 osob, která by měla být vybavena dle posledních trendů (přírodní materiály, pastelové barvy), měla by poskytovat stravování nejen skupinám turistů, ale také účastníkům konference. Celý interiér by měl být koncipován tak, aby byl co nejvíce funkční a pohodlný pro hosty a i pro personál.

Trendy bude nutné i nadále sledovat (způsoby aranžování pokrmů, změny v poptávce spotřebitelů – bio produkty, zdravá strava).

5. HODNOCENÍ HOTELU CR ČB

Významná pozice na trhu služeb cestovního ruchu této společnosti i samotného hotelu přispívá k náročnosti vedení hotelu i celé společnosti.

Efektivní organizační struktura členění dle jednotlivých funkcí napomáhá kvalitnímu fungování celé společnosti. Jednotlivý vedoucí pracovníci a jejich podřízení se mohou dle svých možností specializovat na řešení pouze otázek, které spadají do jejich kompetence. Jednotlivé úseky spolu však úzce spolupracují, společně vytváří jednotný systém řízení celého podniku. Společně vytváří podmínky pro efektivní fungování jednotlivých provozních jednotek. Vedoucí pracovníci společnosti zajišťují vedení ředitelů jednotlivých provozních jednotek a jejich školení, stejně tak vypomáhání při řešení běžných provozních otázek (jednotlivý zaměstnanci provozních jednotek mohou kdykoliv kontaktovat příslušnou zodpovědnou osobu úseku vedení společnosti).

Klíčové otázky vedení konzultují vedoucí pracovníci generálního ředitelství při pravidelných poradách, stanovují pravidla fungování (vnitropodnikové směrnice, podnikové standardy obsluhy, odívání, komunikace s hostem), kterými se jednotlivé provozní jednotky musí řídit. Na generálním ředitelství se dále řeší otázky strategického rozvoje společnosti (investice do jednotlivých provozních jednotek – rekonstrukce vybavení, investice do nových technologií v provozních jednotkách).

Jednotná vnitropodniková politika přispívá ke snazšímu a průhlednějšímu řízení jednotlivých provozních jednotek, tyto způsoby vedení, které stanovuje generální ředitelství společnosti, jsou důsledně dodržovány v provozních jednotkách.

Dodržování těchto podmínek nastavených generálním ředitelstvím společnosti vede ale také k rozporům ve vedení jednotlivých provozních jednotek. Tyto způsoby řízení jsou v některých případech nastaveny tak, že dokážou určitým způsobem znesnadňovat řízení těchto jednotlivých provozních jednotek, jsou nastaveny zájmy společnosti nad zájmy samostatného podniku. Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům vyžaduje specifické řízení v různých situacích, což může být někdy v rozporu s celopodnikovými směrnici (podávání speciálního menu při pořádání konference za nižší cenu než je

nastaveno společnosti – překročení stanovené hranice Food Cost – otázkou pak je zda má být vyhověno klientovi či společnosti).

Dalším příkladem, kdy je jednotná politika řízení celé společnosti, je řešení personálních otázek. V každé provozní jednotce je přepočítávána tržba jednotlivých úseků na zaměstnance těchto úseků a v závislosti na těchto tržbách je stanoven počet zaměstnanců, kteří v daném úseku pracují. V Hotelu CR ČB se nachází hotelová restaurace, která je nejvíce vytížená o víkendech, je hotel plně obsazen, a to pouze v určitých hodinách (při snídaních, při podávání obědů a večeří), kapacita této restaurace je plně obsazena pouze cca 7 hodin denně, tržby na jednoho zaměstnance jsou tedy nižší, není zde však zohledněno, že tato restaurace odstravuje např. 300 hostů při snídaních (tento fakt, že kapacita je cca jednu hodinu plně vytížena, je tedy zapotřebí většího počtu zaměstnanců než při běžném provozu, však není zahrnut při stanovování počtů pracovníků na jednotlivých střediscích jednotlivých provozních jednotek). Stejně tak při odměňování zaměstnanců je stanoven dle tržeb budget, který připadá na jednotlivé provozní jednotky při vyplácení odměn. V závislosti na současné ekonomické situaci se ceny v ubytovacích i stravovacích službách snižují, částka připadající na odměny zaměstnanců je tedy nižší v důsledku nižších tržeb, nejsou zde důsledně zohledněny počty odstravovaných či ubytovaných hostů, což vede k demotivaci zaměstnanců. Stejně tak zde není zohledněn počet stále se vracejících hostů díky vstřícnosti a vřelému přístupu zaměstnanců (tyto vlastnosti při odměňování generální ředitelství nezahrnuje). Při hodnocení zaměstnanců jsou zahrnovány především stížnosti hostů, které jsou zasílány na e-mail hotelu (tyto zprávy jsou automaticky preposílány na generální ředitelství). Tyto záležitosti se vyskytují zřídka, avšak vždy jsou zodpovědní zaměstnanci „potrestáni“ snížením odměny. Není zde však zohledněn fakt, že v drtivé většině přijde písemně pouze stížnost, kvalitně poskytnuté služby jsou brány jako samozřejmost, pochvaly tudíž nejsou zasílány. Tyto rozpory s jednotnou politikou společnosti vedou k narušení dobré pracovní atmosféry v dané provozní jednotce, je zde tedy těžší vyžadovat vedoucími pracovníky od podřízených zaměstnanců dodržování kvality poskytovaných služeb.

Dalším příkladem jsou návštěvy vedoucích pracovníků generálního ředitelství společnosti přímo v provozní jednotce. Vedoucími pracovníky Hotelu CR ČB je tedy spíše vyžadováno dodržování vnitropodnikových směrnic (správné podávání čaje,

správnost obsluhy dle požadavků, správné oblečení – nošení punčoch, kravat apod) než spokojenost příchozích zákazníků, což může ovlivňovat vnímání atmosféry celého hotelu zákazníky.

Fakt, že je Hotel CR ČB součástí větší společnosti, má své nevýhody avšak i výhody. Jednou z nich je posílení pozice na trhu cestovního ruchu díky rozsáhlému zázemí, dále také vyjednávací síla vůči dodavatelům produktů (pravidelný odběr lůžkovin, vysoké odběry surovin mohou napomoci stanovení výhodnějších obchodních podmínek – nižší ceny, dodavatelský servis, dovoz zdarma apod.) Další nespornou výhodou je jednotné zastupování společnosti včetně jednotlivých provozních jednotek navenek (jednotná marketingová politika, public relations, reklamní kampaně apod.) Jsou zde investovány prostředky, které by nemohly být pravděpodobně využity v takovém rozsahu, pokud by hotel patřil např. soukromníkovi.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení manažerských funkcí ve vybraném hotelovém zařízení v souvislosti s ubytovacími, stravovacími a rekreačními službami včetně kongresových akcí a návrh na zlepšení jeho činnosti.

Pro potřeby diplomové práce byly použity informace vztahující se k letům 2009, 2010 a počátek roku 2011.

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu procesů probíhajících v Hotelu CR ČB. V první části práce byly nastíněny tyto procesy na základě podkladů z dostupné literatury. V první části literárního přehledu byla vysvětlena podstata cestovního ruchu. Další část byla zaměřena na ubytovací a stravovací zařízení, jejich podstatu fungování, kategorizaci a typologii. Třetí část literární přehledu byla věnována managementu hotelových zařízení.

První části vlastního zpracování byla věnována shrnutí funkcí jednotlivých vedoucích pracovníků generálního ředitelství společnosti a popisu jednotlivých provozních jednotek.

V druhé části vlastního zpracování je zahrnuta organizační struktura Hotelu CR ČB, analýza jednotlivých pracovních pozic vedoucích pracovníků hotelu, která nám dala základy pro analýzu jednotlivých procesů probíhajících v ubytovacím zařízení takovéto kapacity.

Na příkladu přijetí objednávky jsou vysvětleny procesy probíhající právě v ubytovacím zařízení se stravovacími kapacitami a konferenčními prostory. Jsou zde zahrnuti jednotliví pracovníci podílející se na přípravě zmiňované akce, jejich povinnosti a rozsah řízení v rámci podřízených pracovníků. Jsou zde shrnuty veškeré činnosti, které zahrnuje příprava kongresové akce včetně ubytování a stravování účastníků.

Je zde také nastíněno při analýze procesů při přípravě rekonstrukce hotelu kompetence v rozhodování vedoucích pracovníků hotelu a vedoucích pracovníků společnosti. Dále

zde byly zahrnuty otázky budoucího přístupu k zákazníkům při znovuotevření hotelového zařízení.

V hodnocení Hotelu CR ČB je práce zaměřena především na výhody a nevýhody součástí hotelového zařízení velké společnosti. Jsou zde zahrnuty výhody v závislosti na významné pozici na trhu a nevýhody v rámci řízení zaměstnanců a jejich odměňování.

Výsledkem práce je zhodnocení procesů a doporučení společnosti v rámci řízení zaměstnanců. Společnost CR by se dle závěrů diplomové práce měla v budoucnu zaměřit především na zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců, především co se týče odměňování a počtu zaměstnanců. Z výše uvedeného je patrné, že společnost se zaměřuje na odměňování dle tržeb, měly by zde však být zohledněny i ostatní faktory jako je profesionalita personálu, vstřícnost, oblíbenost hosty hotelu apod.

Společnost CR i Hotel CR ČB jsou prosperující s dobře nastavenou vnitropodnikovou politikou řízení, avšak zaměřen především na zákazníka nikoliv na zaměstnance. Pokud v budoucnu bude řízení zaměřeno i směrem k zohlednění potřeb zaměstnanců, bude zvyšována i úroveň služeb poskytovaných hotelem a zlepšována atmosféra uvnitř hotelu. Nové vybavení a nejnovější technologie jsou dobrým předpokladem pro prosperitu Hotelu CR ČB, avšak nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím spokojenost hostů je lidský faktor.

SUMMARY

Aim of this study is to evaluate the management functions in a selected hotel facilities in connection with the accommodation, catering and recreational services, including congressional actions and proposals to improve its operations.

The thesis provides a comprehensive view on the hotel, including an analysis of activities that take place in such company.

In the introduction the reader acquainted with the general level of tourism and basic functions of the tourism businesses.

The literature review will cover topics relating to the understanding of hotel operations. They are included topics such as tourism, service definition, the definition of catering and accommodation facilities, including their classification, description of managerial positions in hotels and catering operations, define the complex processes taking place here for hotel operations, managerial decision-making methods and modern trends that relate to hospitality and catering services.

The practical part also describes the company, including its inclusion in the parent companies, using organizational structure of the selected company. There are also separately the functions of individual managers, traffic zones, the competence of individual managers and diffusion processes in each hotel.

One part of this thesis is a case study that describes the selected situation was dealt with in this business. There are described processes that normally occur in the hotel operation.

Management of the hotel operation is very tough and demanding discipline, which includes many management features that need to be an effective way to organize everything to work efficiently.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Horner, S., Swarbrooke, J, Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Přeložil Rezek, J., Grada Publishing 2003, Praha, ISBN 80-247-0202-9
- [2] Indrová, J.: Hotelový management. VŠE 1996, Praha. ISBN 80-7079-750-9
- [3] Hesková, M. a kolektiv: Cestovní ruch, Fortuna 2006, Praha, ISBN 80-7168-948-3
- [4] Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007 ISBN 80-247-1359-4
- [5] Marketing hotelových služeb Alžbeta Királ'ová, Ekopress, 2006 ISBN 80-86929-05-1
- [6] Oriška, J.: Technika služeb cestovního ruchu. Idea Servis. Praha, 1999
- [7] Zimáková, B.: F&B Management, Vysoká škola hotelová v Praze 2006, ISBN 80-86578-55-0
- [8] Černý, J., Krupička, J.: Nový moderní hotel, Praha: Ratio 2007 ISBN 80-86351-07-6
- [9] Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu, MAG Consulting, s. r. o. , Praha, ISBN 978-80-86724-30-0
- [10] Caisová, V.: Diplomová práce Moderní trendy v hotelnictví a gastronomii v Jihočeském kraji, 2009, České Budějovice
- [11] <http://www.cpihotels.com/>
- [12] <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101237084&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=fc3f8e5790a45bea33d911aa79d72f94>

- [13] Pásková, M., Zelenka, J.: Cestovní ruch, výkladový slovník. Česká republika, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002
- [14] Synek, M.: Podniková ekonomika, C. H. Beck 2002, Praha, ISBN 80-7179-736-7
- [15] [http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Programy-Dotace/Programovaci-obdobi-2004---2006/Operacni-program-Rozvoj-lidskych-zdroju-\(OP-RLZ\)/Opatreni-4-2---Specificke-vzdelavani/Knihovna](http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Programy-Dotace/Programovaci-obdobi-2004---2006/Operacni-program-Rozvoj-lidskych-zdroju-(OP-RLZ)/Opatreni-4-2---Specificke-vzdelavani/Knihovna)
- [16] <http://www.hotelgomeľceskebudejovice.com/>
- [17] Venckovská, T.: Gastronomie, hotelnictví a turismus, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2005

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky:

Obrázek č. 1: Schéma služeb cestovního ruchu

Obrázek č. 2: Organizační struktura Společnosti CR

Obrázek č. 3: Organizační struktura Hotelu CR ČB

Obrázek č. 4: Segmenty ubytovaných hostů

Tabulky:

Tabulka č. 1: Vybrané ukazatele hospodaření

Tabulka č. 2: Tržby (obrat) v členění dle hotelových tříd

Tabulka č. 3: Tržby (obrat) v členění dle druhu činností

Grafy:

Graf č. 1: Podíl tržeb dle hotelových tříd

Graf č. 2: Podíl jednotlivých činností na obratu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Kontrola stavů zboží

Příloha č. 2: Kontrola servisu a zúčtování s hostem

Příloha č. 3: Kontrola pokladní hotovosti

Příloha č. 4: Kontrola „černých“ pokojů

Příloha č. 5: Kontrola hygieny

Příloha č. 6: Kontrola „Sales kitů“

Příloha č. 7: Kontrola pokojů

Příloha 8: Namátková kontrola zavazadel

Příloha č. 9: Plán jednotlivých kontrol v jednotlivých střediscích

Příloha č. 10: Přehled akcí za měsíc

Příloha č. 11: Tabulka Food Cost

Příloha č. 12: Návrh rautu

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Kontrola stavů zboží

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka					
Kontrolovaný úsek					
Typ provedené kontroly	KONTROLA ZBOŽÍ - STOP STAV				
Kontrola uskutečněna dne (od –do hod.)					
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)					
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)					
Kontrolováno bylo (rozeepsat položkově) - při nedostatku místa kontrolovaných položek využijte tabulku na druhé straně Veškeré kontroly probíhají v souladu dle platného zákona o ochraně veřejného zdraví při poskytování stravovacích služeb, vyhlášky o hygienických požadavcích na stravovací služby a dále podle provozního řádu hotelu a vnitropodnikové směrnice- koncepce a plán kontrol pro rok 2009	Název kontrolovaného zboží	Měrná jednot ka	Účet ní stav	Fyzic ký stav	Roz díl
Počet příloh (ostatních)					
Závěr kontroly a doporučení					
Vyjádření kontrolovaného zaměstnance					
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.					

Příloha č. 2: Kontrola servisu a zúčtování s hostem

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka	
Kontrolovaný úsek	
Typ provedené kontroly	NAMÁTKOVÁ KONTROLA DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL ZÚČTOVÁNÍ A SERVISU
Kontrola uskutečněna dne (od –do hod.)	
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)	
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)	
Kontrolováno bylo - při nedostatku místa kontrolovaných položek využijte tabulku na druhé straně Veškeré kontroly probíhají v souladu dle platného zákona o ochraně veřejného zdraví při poskytování stravovacích služeb, vyhlášky o hygienických požadavcích na stravovací služby a dále podle provozního řádu hotelu a vnitropodnikové směrnice- koncepce a plán kontrol pro rok 2009	1) obsazenost (skupiny) 2) obsluha 3) náhledy účtů 4) pokladní hotovost
Počet příloh (ostatních)	
Závěr kontroly a doporučení	
Vyjádření kontrolovaného zaměstnance	
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.	

Příloha č. 3: Kontrola pokladní hotovosti

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka	
Kontrolovaný úsek	Recepce
Typ provedené kontroly	KONTROLA POKLADNÍ HOTOVOSTI A SMĚNÁRNY – STOP STAV
Kontrola uskutečněna dne	
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)	
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)	
Kontrolováno bylo (rozepsat položkově, dále uvést skutečný stav, evidenční stav, vzniklé rozdíly) - při nedostatku místa využijte tabulku na druhé stránce	1.) Pokladní hotovost – skutečný stav/výčetka Evidenční stav: Rozdíl: 2.) Směnárna – skutečný stav/výčetka Evidenční stav (přiložit výtisk z pokladny): Rozdíl:
Počet příloh (ostatních)	
Závěr kontroly a doporučení	
Vyjádření kontrolovaného zaměstnance	
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.	

Příloha č. 4: Kontrola „černých“ pokojů

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka		
Kontrolovaný úsek		
Typ provedené kontroly (stop stav, kontrola hygieny, měření teploty atd.)	STOP STAV „ČERNÉ“ POKOJE	
Kontrola uskutečněna dne		
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)		
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)		
Kontrolováno bylo	Kontrolovaný pokoj č.	Poznámka
Kontrola volných/použitých pokojů // porovnání evidence se skutečností. - při nedostatku místa kontrolovaných položek využijte tabulku na druhé straně		
Počet příloh (ostatních)		
Závěr kontroly a doporučení		
Vyjádření kontrolovaného zaměstnance		
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.		

Příloha č. 5: Kontrola hygieny

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka	
Kontrolovaný úsek	
Typ provedené kontroly	NAMÁTKOVÁ KONTROLA HYGIENY
Kontrola uskutečněna dne (od –do hod.)	
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)	
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)	
Kontrolováno bylo (rozepsat položkově) - při nedostatku místa kontrolovaných položek využijte tabulku na druhé straně Veškeré kontroly probíhají v souladu dle platného zákona o ochraně veřejného zdraví při poskytování stravovacích služeb, vyhlášky o hygienických požadavcích na stravovací služby a dále podle provozního řádu hotelu a vnitropodnikové směrnice- koncepce a plán kontrol pro rok 2009	1) čistota na pracovištích (podlahy, pracovní stoly...) 2)čistota ve skladech 3)způsob uskladnění potravin 4)kontrola trvanlivosti potravin (prošlé záruční lhůty) 5)kontrola oblečení a ochranných pomůcek 6)kontrola dodržování standardů HACCP
Počet příloh (ostatních)	
Závěr kontroly a doporučení	
Vyjádření kontrolovaného zaměstnance	
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.	

Příloha č. 6: Kontrola „Sales kitů“

ZPRÁVA Z PROVEDENÉ KONTROLY

Provozní jednotka			
Kontrolovaný úsek	Recepce		
Typ provedené kontroly	KONTROLA „SALES KITŮ“		
Kontrola uskutečněna dne			
Kontrolu provedl (jméno, příjmení, pozice)			
Zaměstnanec přítomný kontrole (jméno, příjmení, pozice)			
Kontrolováno bylo Počet příloh (ostatních)	Fact Sheets:	Brožury:	
Závěr kontroly a doporučení			
Jméno, příjmení, pozice a podpis kontrolora a kontrolovaného zaměst.			

Příloha č. 7: Kontrola pokojů

KONTROLA POKOJŮ PODLE STANDARDŮ

Kontrolní List - nájezdový pokoj	Pokojská	Pokojská	Pokojská
Datum :			
Kontroloval :	Č. pokoje	Č. pokoje	Č. pokoje
	Závady / poznámky		
Pokoj/Vstupní prostor			
Teplota pokoje	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Vyvětrání a vůně pokoje	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Koberce - čisté (lux i v rozích)	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Obrazy - visí rovně / není na nich prach	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Vypínače / zásuvky- čistota	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Dveře rámy i plocha	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Okna rámy / parapety	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Kontrola všeho osvětlení čistota,funkčnost	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Lampičky, lampy, TF, TV – prach, funkčnost	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Lednice - prach/čistota vnitřek, funkčnost	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Lednice - doplňný bar	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Skříně - srovnaná ramínka	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Skříně - prach	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Skříně - doplňný hot. Program	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Skřínky/šuplíky prach + vnitřky	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐

Závěsy / záclony - čistota a srovnanost	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Postel - prádlo / upravení	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Smile + bonbony	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Hotelové desky - doplněné/čisté	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Doplněné CEDULKY; VISAČKY dle standardu	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Koupelna			
Podlaha - čistota (vlasy, skvrny)	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Doplněné Frote - složené plným bokem k hostovi, kosmetika - logem k hostovi, toaletní papír, hyg. sáčky	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Umyvadlo - čistota; kohouty vyleštěné	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Skleničky - čistota	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Zrcadla - čistota / naleštěné	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Toaleta / prkýnko-	OK ☐ NE ☐	☐ OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Wc štětka i nádobka - čistota, funkčnost	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Odpadkové koše čistota (chrom - naleštěno)	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Koupelnové stěny - čistota	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐
Kachle - čistota	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐	OK ☐ NE ☐

Příloha 8: Namátková kontrola zavazadel

Záznam o namátkových kontrolách zavazadel

Provozní jednotka:

Středisko:

Datum kontroly (den/měsíc/rok)	Čas kontroly	Jméno, příjmení a pracovní funkce kontrolovaného	Jméno, příjmení a pracovní funkce kontrolora	Zjištěno zcizení majetku (zaškrtněte příslušné políčko)		ODMÍTNUTÍ	Podpis kontrolora	Podpis kontrolovaného
				NE	ANO			

Příloha č. 9: Plán jednotlivých kontrol v jednotlivých střediscích

POČTY JEDNOTLIVÝCH KONTROL / MĚSÍC

	STOP STAV zboží	PRAVI DLA zúčtová ní, servis	STOP STAV hotovost	STOP STAV černé pokoje	HYGI ENA	SALES KIT	POKOJ E	ZAVAZ ADLA	STAN DARD Y
	<i>formulá ř 01</i>	<i>formulá ř 02</i>	<i>formulář 03</i>	<i>formulá ř 04</i>	<i>formul ář 05</i>	<i>formulá ř 06</i>	<i>formulá ř 07</i>	<i>formulá ř 08</i>	<i>formul ář 09</i>
SALES, FOM	2		2	2		2	6	2	4
F&B manager	12	4						4	4
Housekee ping							8	4	4
Kuchyně					5			8	4
Údržba								4	4

Příloha č. 10: Přehled akcí za měsíc

CONFERENCES&MEETINGS - FORECAST

[illegible]

Příloha č. 11: Tabulka Food Cost

TABULKA č.1: ukazatel FC a nákladové ceny ve sledovaném měsíci

MĚSÍČNÍ UKAZATELE FOOD & BEVERAGE		Skutečnost 2010	Skutečnost 2009	index 2010/2009	Předchozí měsíc 2010	Meziměsíční index 2010/2010
FOOD COST	Snídaně	25,70%	29,70%	0,87	25,90%	0,99
	Polopenze	30,60%	29,60%	1,03	32,00%	0,96
	Celkem	30,70%	31,00%	0,99	31,60%	0,97
NÁKLADY	Snídaně	35,11	32,65	1,08	35,25	1,00
	Polopenze	55,67	45,31	1,23	56,2	0,99
	Celkem	39,44	39,81	0,99	28,23	1,40

TABULKA č.2: ukazatel FC a nákladové ceny v kumulaci 2010

UKAZATELE FOOD & BEVERAGE V KUMULACI		Skutečnost 2010	Skutečnost 2009	index 2010/2009	Předchozí měsíc 2010	Meziměsíční index 2010/2010
FOOD COST	Snídaně	26,60%	30,30%	0,88	26,80%	0,99
	Polopenze	30,70%	26,10%	1,18	31,10%	0,99
	Celkem	32,00%	31,00%	1,03	32,20%	0,99
NÁKLADY	Snídaně	36,29	33,41	1,09	36,52	0,99
	Polopenze	58,34	53,49	1,09	59,2	0,99
	Celkem	43,22	39,39	1,10	43,43	1,00

Příloha č. 12: Návrh rautu

Raut Opis pro zákazníka

Název:Rauty		
1 ks		
Prodejní místo: HOTEL CR ČB		
Název	Množství	MJ
Banketky, 1 ks	80,000	ks
Rohlík tmavý 1 ks	40,000	ks
Chléb celozrnný 1 kg	3,600	kg
hov.vývar maso+nudle	50,000	porce
d'ábelská porce 50 g.	0,500	porce
anglický rostbíf 1 kg	2,000	porce
dřevorubec.guláš 100g	40,000	porce
brambory vařené 200g	20,000	porce
vep.řízek sm. 50g	70,000	porce
mleté kuličky+d'ábel. 50g,	40,000	porce
špíz kuřecí 150.g, 1 porce	40,000	porce
kuř.řízek sm. 50g,	70,000	porce
domácí bramborový salát 1 kg,	3,000	porce
bramborový salát s majon.150.g,	3,000	porce
zelenina dušená 150 g.,	20,000	porce
brokolice+sýr 100g,	20,000	porce
hranolky 100 g.,	40,000	porce
americké brambory 150g,	20,000	porce
rýže dušená 150g,	20,000	porce
houškové knedlíky 160g,	40,000	porce
chut'ovka se šunkou ks,	20,000	porce
chut'ovka s poličanem ks,	20,000	porce
chut'ovka se šleh.nivou ks,	20,000	porce
chut'ovka se sardel.očkem ks,	20,000	porce
šunk.kornout se sýr.salát. 75g,	20,000	porce
šunkový minidezert 50g,	20,000	porce
sýrový minidezert 50g,	20,000	porce
chlebiček s poličanem na másle,	25,000	porce
chlebiček jarní,	25,000	porce
avon mlsa,	3,000	porce
mozzarella s rajčaty 1kg,	2,000	porce
parmská šunka+meloun 0,4 kg,	1,500	porce
salát colesalw 1kg,	2,000	porce
fazolový salát 1 kg,	2,000	porce
řecký salát 1 kg,	3,000	porce
Jablka kg, 1 kg	1,000	kg
Pomeranče kg, 1 kg	1,000	kg
Banány kg, 1 kg	1,000	kg
Kiwi kg, 1 kg	0,500	kg
Hroznové víno kg, 1 kg	2,000	kg
ovocný řez s lesní sm. 100g,	20,000	porce
čokoládové suky 50g,	20,000	porce
indián 30g, 2ks,	40,000	porce
labuť 55g,	20,000	porce
tiramisu 50g,	30,000	porce
ovocný košíček 1ks,	20,000	porce
Počet položek:	46	
Počet osob:	90	
Cena za osobu:	300,00	
{**** Konec sestavy ****}		