

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

Aneta POSPÍŠILOVÁ

KRIZOVÝ MANAGEMENT VYBRANÉHO  
PODNIKU V DOBĚ COVID19

CRISIS MANAGEMENT OF THE SELECTED COMPANY DURING COVID-19

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D.

Brno, 2022

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie a hotelnictví

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Aneta Pospíšilová

Osobní číslo: 14633106

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

**TÉMA PRÁCE: KRIZOVÝ MANAGEMENT VYBRANÉHO PODNIKU  
V DOBĚ COVID-19**

**TÉMA PRÁCE V AJ: CRISIS MANAGEMENT OF THE SELECTED  
COMPANY DURING COVID-19**

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

1. Teoretická část BP: Vymezte problematiku krizového managementu v podniku. Vymezte teoreticky pojmy související s epidemií. Popište opatření, která byla prováděna v průběhu epidemie COVID-19 ze strany vlády.

2. Praktická část BP:

- Analytická část: Provedte analýzu krizového řízení vybraného podniku v době epidemie COVID-19.

- Návrhová část: Cílem práce je, na základě analýzy, navrhnout postup krizového řízení v průběhu epidemie pro minimalizaci ztrát z podnikatelské činnosti.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

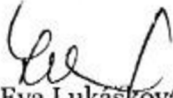
Seznam doporučené literatury:

[1] ŠEFČÍK, Vladimír, Tomáš JEŘÁBEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2THETA, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

[2] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

[3] BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lukášková, Ph.D.  
Katedra gastronomie a hotelnictví


Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021


Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 10. května 2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
CECHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

  
prof. Ing. Květoslava Šustová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Aneta Pospíšilová

Název bakalářské práce: Krizový management vybraného podniku v době COVID-19

Název bakalářské práce v AJ: Crisis management of the selected company during COVID-19

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Anotace: Bakalářská práce se zabývá problematikou krizového managementu ve vybraném podniku v době COVID-19, vymezením teoretických pojmů souvisejících s danou problematikou, epidemií a zavedenými opatřeními ze strany vlády. Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části: teoretickou, praktickou a návrhovou. První část je věnována rešerši odborné literatury, definování pojmů krizového managementu jako je analýza rizik, krizové opatření, krizové řízení, management rizika a pojmů související s epidemií jako je epidemie, pandemie apod. V druhé části je představen vybraný podnik a srovnán jeho stav v době před vyhlášením krizové situace a po jejím vypuknutí. V návrhové části jsou na základě analýzy krizového managementu podniku navrhovány a doporučovány jednotlivé postupy, které vedou ke zmírnění dopadů krizové situace na podnik.

Annotation: The bachelor thesis deals with the issue of management crisis in a selected company at the time of COVID-19, - the definition of theoretical concepts related to this issue, the epidemic and the measures taken by the government. The bachelor thesis is divided into three main parts: theoretical, practical and suggestion. The first part is devoted to search of specialised literature, defining the concepts of management crisis such as risk analysis, crisis measures, crisis management and risk management related to the epidemic such as epidemics, pandemics, etc. The second part introduces the selected company and compares its status before crisis situation and after its outbreak. In the suggestion part, based on the analysis of the company's management crisis, individual procedures are designed and recommended that lead to the mitigation of the impact of the crisis situation on the company.

Klíčová slova: analýza rizik, krizové opatření, krizové řízení, management rizika, epidemie, pandemie.

Key words: risk analysis, crisis measures, crisis management, risk management, epidemic, pandemic.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Krizový management vybraného podniku v době covid-19* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Bc. Evy Lukáškové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala zaměstnancům vybraného podniku za jejich součinnost a vedení hotelu za cenné informace, které mi dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Bc. Evě Lukáškové, Ph.D. za její trpělivost a odborné vedení bakalářské práce. V neposlední řadě chci poděkovat mému příteli a matce za podporu.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| Obsah.....  | 8  |
| Úvod.....   | 10 |
| I. Teoretická část.....                           | 13 |
| 1 Krizový management .....                        | 14 |
| 1.1 Podstata krizového managementu .....          | 14 |
| 1.2 Pět základních funkcí KM.....                 | 15 |
| 1.3 Dvě úrovně KM.....                            | 17 |
| 1.3.1 Proces řízení rizik (risk management).....  | 17 |
| 1.3.2 Řízení krizí (Managing Crisis Process)..... | 18 |
| 1.4 Terminologie KM.....                          | 18 |
| 1.5 Řízení krizí v podniku .....                  | 22 |
| 1.6 Krizové řízení ve firmě .....                 | 23 |
| 1.6.1 Příčiny krize .....                         | 23 |
| 1.6.1.1 Vnější příčiny krize .....                | 23 |
| 1.6.1.2 Vnitřní příčiny krize .....               | 24 |
| 1.6.1.3 Rozdělení příčin krize podle času .....   | 24 |
| 1.6.2 Fáze krize .....                            | 25 |
| 1.6.3 Krizové plánování .....                     | 26 |
| 1.6.3.1 Obecné postupy rizikové analýzy .....     | 27 |
| 1.6.3.2 Krizový plán a jeho povinné části .....   | 27 |
| 2 SARS-CoV-2.....                                 | 29 |
| 2.1 Pojmy související s epidemií.....             | 30 |



|         |   |  |
|---------|---|--|
| 2.2     | Před vyhlášením nouzového stavu .....                             | 31                                     |
| 2.2.1   | Období první úrovně KM – proces řízení rizik .....                | 31                                     |
| 2.2.2   | Období druhé úrovně KM – proces řízení krizí .....                | 31                                     |
| 2.3     | Nouzový stav a krizová opatření .....                             | 32                                     |
| 2.4     | Průběh pandemie v České republice .....                           | 63                                     |
| II.     | Praktická část.....   | 36                                     |
| 3       | PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....                               | 37                                     |
| 3.1.1   | Zaměstnanci hotelu .....  | 40                                     |
| 3.1.1.1 | Zaměstnanci hotelu ke dni 31.12.2019: .....                       | 40                                     |
| 4       | Průběh pandemie v hotelu .....                                    | 43                                     |
| 4.1     | Krizové řízení managementu a vliv pandemie na hotel .....         | 43                                     |
| 5       | Ekonomické dopady na podnik v důsledku omezení jeho provozu ..... | 48                                     |
| 6       | Sociální dopady v důsledku pandemie .....                         | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| III.    | NÁVRHOVÁ ČÁST.....  | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| 7       | Zhodnocení krizového řízení .....                                 | 51                                     |
| 8       | Návrhy a doporučení .....   | 53                                     |
|         | Závěr .....   | 56                                     |
|         | Použité zdroje.....   | 58                                     |
|         | Použité Internetové zdroje.....                                   | 60                                     |
|         | Seznam obrázků, grafů a tabulek .....                             | 60                                     |
|         | Seznam zkratk .....   | 62                                     |
|         | Přílohy .....   | 63                                     |

## ÚVOD

Ke konci roku 2019 se v čínském městě Wu-chan v provincii Chu-pej poprvé objevilo onemocnění podobné virovému zápalu plic, které se velmi rychle dostalo i mimo Čínu, počátek epidemie je datován k 31.12.2019 a během následujících dvou měsíců onemocnělo na celém světě přes 87 000 osob. Nemoc se nekontrolovatelně šířila i do Evropy a epidemie přešla v celosvětovou pandemii. Nově objevený koronavirus dostal název SARS-COV-2 a způsobil onemocnění, které lékaři nazývají COVID-19. Zpočátku na tuto nemoc neexistoval lék ani očkování, nemocní dostávali pouze podpůrnou léčbu. Bylo tedy nutné se proti nákaze bránit různými opatřeními snižujícími možnost nákazy, především zamezit větší koncentraci lidí na jednom místě ve stejnou dobu, používat ochranu úst a nosu a dodržovat zvýšenou hygienu rukou.

V České republice v březnu 2020 byly prokázány první tři případy onemocnění COVID-19. Od této chvíle byla vládou vydávána různá opatření podle aktuálního počtu nakažených v ČR. Podnikání v oboru gastronomie a hotelnictví bylo těmito opatřeními silně zasaženo. I přes snahu vlády poskytnout podnikatelům v této sféře různé finanční náhrady, z důvodu finanční krize, bylo jich mnoho nuceno podnikání v tomto oboru ukončit. Krize měla na podniky i dopady sociální. Velká část zaměstnanců kvůli nestabilní budoucnosti v oboru odešla.

Důležitou součástí zvládnutí krizové situace je vytvoření kvalitního krizového managementu v podniku. Krizový manažer má za úkol analyzovat všechny potencionální krizové situace a hrozby pro podnik, a vytvořit krizový plán pro minimalizaci možných ztrát. Jeho predikce vycházejí ze zkušeností, proto v případě pandemie, která byla v ČR ojedinělá, bylo zvládnutí krizového managementu náročné.

Pro tuto bakalářskou práci je vybrán konkrétní podnik hotelového typu. Jméno podniku zůstává na přání majitele skryto. Části krizového managementu hotelu jsou jednotlivě analyzovány a poté posuzovány jako komplexní krizové řízení.

Cílem práce je navrhnout postup krizového řízení vybraného podniku tak, aby v průběhu pandemie minimalizoval své ztráty po stránce ekonomických a sociálních dopadů.

V teoretické části bude využito k definování pojmů souvisejících s tématem terminologického slovníku vydaného Ministerstvem vnitra České republiky. Dále je pro její soupis využita

literární rešerše s relevantními internetovými zdroji. Praktická část je částí analytickou, v nichž bude vyobrazen ekonomický dopad, který bude zpracován na základě poskytnutí finančních ukazatelů subjektu. Návrhová část bude vycházet z autorových názorů a vlastních zkušeností.

## **CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Teoretická část byla zpracována na základě metodiky rešerše odborné literatury. V praktické části je využívána analýza krizového managementu a srovnávání celkového chodu hotelu před vyhlášením krizové situace a během ní. V návrhové části vychází autor z vlastních zkušeností z praxe a na základě těchto zkušeností doporučuje a navrhuje dílčí postupy, které vedou ke zmírnění dopadů krizové situace na podnik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KRIZOVÝ MANAGEMENT

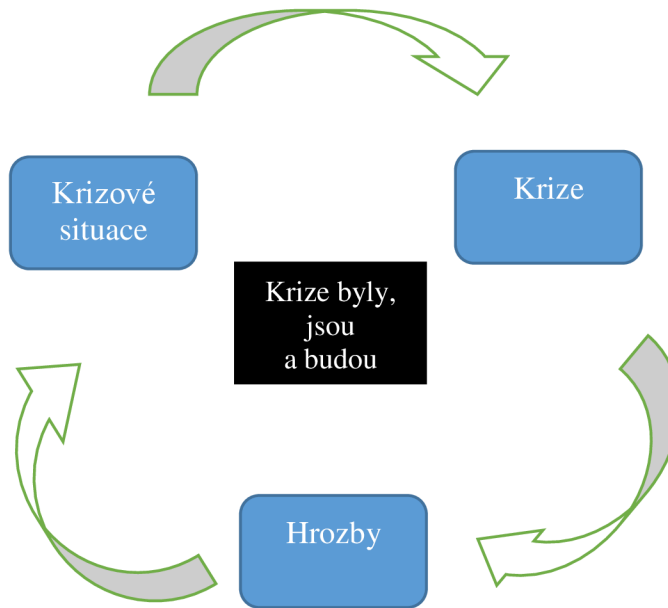
Krizový management (dále jen „KM“) patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“ (Antušák a Vilášek, 2016, str. 15). Každý řídicí pracovník v podniku by měl být seznámen s pojmem KM a naučit se jeho metodám a nástrojům, protože právě on je v době krize za její dopad a rozsah odpovědný. Krize není pochopitelně důsledek selhání KM oné odpovědné osoby, navíc, jedná-li se o krizi v podobě přírodní katastrofy. Dostatečně zvládnutý KM může výrazně přispět k úspěšnému zvládnutí krize, pokud se týká jejího rozsahu, délky trvání a finanční náročnosti.

## 1.1 Podstata krizového managementu

Definic, které vystihují podstatu KM, je nespočetně mnoho a je nutné si uvědomit, že každý odborník má svoji osvědčenou teorii. Záleží totiž na přístupu a profesním pohledu odborníka. Například Antušák a Vilášek (2016, str. 16) ve své knize zmiňují KM jako specifickou formu managementu, která je manažery užívána v případech, kdy na zvládnutí krizové situace (krize) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje). Doporučují však držet se definice podle Antušáka (2009, str. 25-26), která zní: *„KM je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (pokud možno vylepšeného) běžného stavu“*.

Antušák a Vilášek (2016, str. 16-17) si kladou otázku, *kdy a kde začíná a kdy a kde končí KM?* Na otázku odpovídají takto: *„Je to kontinuální nikdy nekončící proces“*. Kontinuální proces KM následně popisují v obr. č. 1. a v bezprostředně následujícím odstavci.

Obrázek č. 1: Kontinuální proces KM



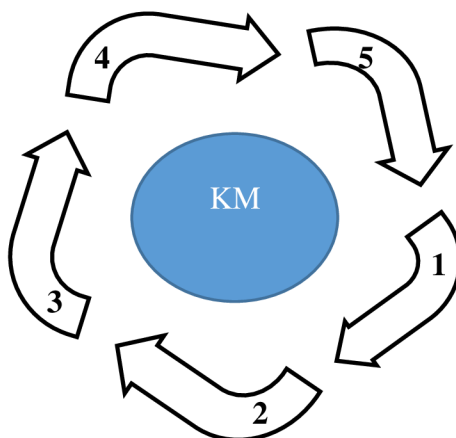
Zdroj: Antušák a Vilášek, 2016, str. 16.

KM je tedy nikdy nekončící proces v jakémkoli krizovém stavu (mír, krize, válka). Lidstvo je tímto tvrzením doprovázeno celý život, od historie až po jeho současnost. V době míru převládá klidný stav a klade se důraz na prevence možných hrozeb. V krizové situaci se potýkáme s jistou hrozbou, která překročila hranici mezi klidem a ohrožením a její prevence nebyla dostatečná. Prevencí nejsou nevytvářeny podmínky pro zvládnutí této situace. Pak nastupuje krizová legislativa a vhodná ochranná opatření pro její potlačení. Stav války, chcete-li, stav krize, je stav, kdy je veškerá pozornost zaměřena na konflikt nebo onu krizi. Všechny jiné procesy společnosti jsou dočasně ochromeny a mají jediný cíl, dosažení stavu míru.

## 1.2 Pět základních funkcí KM

Tyto funkce jsou nezbytné k úspěšnému zvládnutí krizové situace. Viz obr. 2.

Obrázek č. 2: Pět funkcí KM



Zdroj: Antušák a Vilášek, 2016, str. 18

Antušák a Vilášek (2016, str. 18, 19) tvrdí, že *celý proces KM je založen na řadě vzájemně propojených činností, kterým říkají základní funkce KM. Jsou jimi funkce:*

*Prevence:* spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace na zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení ničivých faktorů na organizaci. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

*Korekce:* spočívá v přijímání takových norem (ekonomických, hospodářských, jiných), které mají za úkol vytvořit podmínky vhodné pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečení řešení těchto krizových situacích. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

*Protikrizová intervence:* zahrnuje proaktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň k její stabilizaci a posupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému a dlouhodobému poškození organismu vlivem škodlivých a ničivých krizových faktorů. Je prováděna v době nárůstu hrozeb a v postkrizovém období, dokud úroveň disharmonie systému neklesne pod mez sladění systému.

*Redukce:* spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy, redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a manipulaci v době trvání krize. Je uplatňována se v době krize a v postkrizovém období.



*Obnova*: je charakteristická likvidací následků působení krize a zabránění vzniku sekundárních či terciálních krizových situací. Za pomoci nově akumulovaných zdrojů přivádí systém organismu do nového (vylepšeného) stavu. Je realizována se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového stavu.

### **1.3 Dvě úrovně KM**

Na základní funkce navazují Antušák a Vilášek (2016, str. 21) dvěma úrovněmi KM.

#### **1.3.1 Proces řízení rizik (risk management)**

Tento proces je vnímán jako systematický soubor všech cílených aktivit, které jsou zaměřeny na analýzu a monitorování rizik. Smysl tohoto procesu vidí v minimalizaci ztrát z existujících nebo potencionálních hrozeb a z nich plynoucích rizik. Tvrdí, že onen proces je složitým kontinuálním procesem s úkolem usměrňovat vývoj hrozeb v organizaci tak, aby míra nárůstu hrozeb nevzrostla nad hranici mezi mírem a krizovým stavem. Účelem řízení rizik je tedy vyhnout se budoucím krizím.

Smejkal a Rais (2013, str. 127) vidí podstatu v řízení rizik v umění vypořádat se s problémem rizika v reálném firemním prostředí a sžít se s tímto rizikem. Management rizik je jimi vnímán jako *kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.*

Smejkal a Rais (2013, str. 128) si stojí za jednotvárným receptem na účinné řízení rizik, které může být zajištěno pouze v případě, kdy organismus splňuje tyto podmínky:

- *je jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, a to včetně rizikové strategie,*
- *funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem,*
- *management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik,*
- *existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.*

Nejrozsáhlejší problematikou tohoto řízení je nahodilý slet neočekávaných událostí, se kterými jsme se v minulosti ve svém organismu nemuseli setkat. Tyto události představují pro organismus vyšší riziko. Ve světle tohoto tvrzení je vhodné zmínit teorii černých labutí, publikovanou Nassimem Nicholasem Talebem (Nassim Nicholas Taleb, 2008). Teorii vysvětluje jako neočekávané jevy nebo události, které mají široký dopad na organismus a jsou popírána veškerá očekávání, resp. nevyplývají z žádných dosavadních zkušeností.

### **1.3.2 Řízení krizí (Managing Crisis Process)**

Řízení krizí, takto je pojmenována druhá fáze KM z důvodu hierarchického postupu procesů v řízení rizik a krizí. Představuje kompletní soubor krizových opatření ve funkčně propojeném systému, který je nasazen s cílem „*dostat krizi pod kontrolu*“, *redukovat rozsah škod a ztrát a v neposlední řadě minimalizovat dobu trvání krize* (Antušák a Vilášek, 2016, str. 22).

Kubíčková a Rais (2012, str. 44 - 46) uvádí desatero doporučení pro management s nikdy nekončícím bojem s krizí. Podstatu těchto doporučení shrnuje takto: „*a to ať již v létech hojnosti či v dobách krize budovat proaktivně řízenou firmu, která je flexibilní a konkurenceschopná a je schopna produkovat výrobky či služby s vysokou přidanou hodnotou.*“

## **1.4 Terminologie KM**

Terminologie je čerpána z veřejně dostupného terminologického slovníku vydaného Ministerstvem vnitra České republiky odborem bezpečnostní politika a prevence kriminality z roku 2016 (dále jen „TS“). Slovník byl vydán z důvodu správné orientace v pojmech, které se vyskytují v legislativních normách nebo v dokumentech EU.

*Analýza rizik:* Proces pochopení povahy rizika a stanovení úrovně rizika (TS, str. 3).

*Bezpečnostní strategie ČR:* Základní koncepční dokument Vlády ČR, který specifikuje na základě bezpečnostních hrozeb a z nich plynoucích rizik bezpečnostní zájmy ČR a stanovuje místo a úlohu správních úřadů, orgánů územní samosprávy, ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních, záchranných aj. služeb ČR při naplňování její bezpečnostní politiky (TS, str. 9).

*Běžný stav:* Situace, kdy není potřeba řešit škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy nebo jinými hrozbami použitím mimořádných nebo krizových opatření podle specifické právní úpravy (TS, str. 10).

*Dopad:* Následek určitého činu nebo události (TS, str. 14).

*Geneticky modifikovaný mikroorganismus:* Mikrobiologická jednotka schopná rozmnožování nebo přenosu dědičného materiálu, včetně virů, viroidů, živočišných a rostlinných buněk v kultuře, jejíž dědičný materiál byl změněn genetickou modifikací (TS, str. 20).

*Hrozba:* Přírodní nebo člověkem podmíněný proces představující potenciál, tj. schopnost zdroje hrozby být aktivován a způsobit škodu. Tento potenciál může být spuštěn záměrně nebo náhodně využit pro atakování specifických zranitelností aktiva. Hrozba bývá zdrojem rizika (TS, str. 23).

*Identifikace rizika:* Proces hledání, rozpoznávání a popisování rizik (TS, str. 25).

*Individuální ochrana:* Soubor organizačních a materiálních opatření, jejichž cílem je chránit jednotlivce před účinky nebezpečných chemických, radioaktivních nebo biologických látek. K individuální ochraně se využívají prostředky improvizované ochrany dýchacích cest, očí a povrchu těla a prostředky individuální ochrany (TS, str. 26).

*Informační systém krizového řízení:* Informační systémy, které orgány krizového řízení využívají při plánování krizových opatření a při řešení krizových situací (TS, str. 26).

*Kritická infrastruktura:* Prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků kritické infrastruktury, narušení, jehož funkce by mělo závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu (TS, str. 32).

*Krize:* Krize je situace, při které je vážně narušeno fungování určitého systému či jeho části, která je spojená s potřebou časově a systémově adekvátního rozhodnutí a řešení (TS, str. 33).

*Krizová komunikace:* Krizovou komunikací se rozumí přenos informací mezi státními orgány, územními samosprávnými orgány a mezi složkami integrovaného záchranného systému za využití prostředků hlasového a datového přenosu informací prostřednictvím veřejných sítí

elektronických komunikací a i vybrané části neveřejných sítí elektronických komunikací (TS, str. 34).

*Krizová opatření:* Opatření určená k řešení krizových situací a dále též činnosti ke zmírnění nebo odstranění následků způsobených krizovou situací. K jejich realizaci lze omezit některá práva a svobody a uložit konkrétní povinnosti (TS, str. 34).

*Krizová připravenost:* Příprava opatření k řešení krizových situací a k podílení se na řešení krizových situací (TS, str. 34).

*Krizová situace:* Mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (TS, str. 34).

*Krizové plánování:* Ucelený soubor postupů, metod a opatření, které věcně příslušné orgány a určené subjekty užívají při předcházení, přípravě a odezvě na činnosti v krizových situacích (TS, str. 34).

*Krizové řízení:* Souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo s ochranou kritické infrastruktury (TS, str. 34).

*Krizový stav:* Stav, který vyhláší hejtman kraje nebo primátor hl. m. Prahy (stav nebezpečí), vláda ČR, popř. předseda vlády ČR (nouzový stav) nebo Parlament ČR (stav ohrožení státu a válečný stav) v případě hrozby nebo vzniku krizové situace a v přímé závislosti na jejím charakteru a rozsahu (TS, str. 35).

*Management rizik:* Koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika (TS, str. 37).

*Mimořádná událost:* Událost nebo situace vzniklá v určitém prostředí v důsledku živelné pohromy, havárie, nezákonnou činností, ohrožením kritické infrastruktury, nákazami, ohrožením vnitřní bezpečnosti a ekonomiky, která je řešena obvyklým způsobem orgány a složkami bezpečnostního systému podle zvláštních právních předpisů. Pod tímto pojmem je v současných právních předpisech ČR uváděna řada pojmů, jako jsou např. mimořádná situace, nouzová situace, pohroma, katastrofa, havárie (TS, str. 40).

*Monitoring rizika:* Nepřetržitá kontrola, dozor, kritické pozorování nebo určování stavu pro identifikaci změny od požadované nebo očekávané úrovně rizika (TS, str. 42).

*Nebezpečí:* Představuje zdroj potenciálního poškození, újmy například na životech, zdraví, majetku nebo životního prostředí a bývá zdrojem rizika (TS, str. 44).

*Nevojenská krizová situace:* Situace v souvislosti se vznikem mimořádné události jako např. živelní pohromy, havárie a nehody velkého rozsahu, ohrožení demokratického zřízení, chodu hospodářství nebo základních lidských práv a svobod, ohrožení veřejného pořádku, narušení státních hranic migrační vlnou velkého rozsahu nebo při jiném rozsáhlém ohrožení životů, zdraví, majetku a životního prostředí, která přímo nesouvisí se zajišťováním obrany ČR před vnějším napadením. Při nevojenské krizové situaci se vyhláší stav nebezpečí a nouzový stav. V případě ohrožení demokratických základů státu se vyhláší stav ohrožení státu (TS, str. 46).

*Nouzový stav:* Stav vyhlášený vládou ČR, popř. předsedou Vlády ČR v případě živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost (TS, str. 47).

*Ohrožení:* Potenciálně nebezpečné fyzické události, jevy nebo lidská činnost, které mohou způsobit ztrátu života nebo zranění, škodu na majetku, sociální a ekonomické narušení nebo zhoršování životního prostředí. Ohrožení mohou obsahovat skryté podmínky, které mohou představovat budoucí hrozby a mohou mít různý původ: přírodní (geologické, hydrometeorologické a biologické) nebo vyvolané lidskými procesy (zhoršování životního prostředí a technologických rizik), (TS, str. 51).

*Opatření:* Prostředky modifikující riziko, včetně strategií, postupů, směrnic, obvyklých postupů (praktik) nebo organizačních struktur, které mohou být administrativní, technické, řídicí nebo právní povahy (TS, str. 52).

*Orgány krizového řízení:* Orgány (vláda ČR, ministerstva a ostatní správní úřady, Česká národní banka, orgány krajů, obcí a určené orgány s územní působností), které ve prospěch svého zřizovatele zabezpečují analýzu a vyhodnocení možných ohrožení jeho bezpečnosti,

plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravnými opatřeními a řešením krizových situací (TS, str. 56).

*Proti epidemická opatření:* Cílená opatření k předcházení vzniku nebo potlačení již vzniklých nákaz. Mají charakter preventivní nebo represivní a jsou zaměřena buď na eliminaci zdroje nákazy, přerušení cest přenosu nebo zvýšení specifické i nespecifické imunity vnímavých jedinců (TS, str. 69).

*Riziko:* Možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit. Riziko také představuje účinek nejistoty na dosažení cílů nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucí události s nežádoucími následky (TS, str. 75).

*Úroveň rizika:* Je to velikost rizika vyjádřená jako kombinace následků (dopadů) a jejich možnosti výskytu (TS, str. 87).

## **1.5 Řízení krizí v podniku**

Veber a kol. (2009, str. 692) přirovnává vývoj života firmy k vývoji života člověka, kdy je naivní očekávat bezproblémový vývoj. Během něj se firma dostane do řady „nemocí“ a tučné nebo hubené roky nebudou jen důsledkem vnějších vlivů, ale i péče vrcholového managementu o její zdraví. Samotnou krizi vysvětluje pomocí dvou čínských znaků, kdy první znamená „nebezpečí“ a druhý „příležitost“. Zapletalová a kol. (2012, str. 29) vysvětluje krizi na obdobném principu jako Veber a kol. Přebírá význam ze starořeckého slova „crino“, jehož význam spočívá v rozhodování se mezi dvěma opačnými možnostmi. První varianta je spjata s úspěchem, právem a životem a druhá varianta s neúspěchem, bezprávím a smrtí.

Jaký vliv bude mít např. epidemiologická krize na podnikatele, závisí na mnoha faktorech, důležitým faktorem je například předmět jeho podnikatelské činnosti. Některé podnikatelské činnosti mohou být krizí až fatálně zasaženy nebo omezeny krizovými restrikcemi, některých se nemusí krize vůbec dotknout a naopak na úkor druhých profitují. Dalším faktorem je také velikost firmy. Nadnárodní společnost zvládne krizi nesrovnatelně lépe než malý podnikatel v gastronomických službách. Takovéto nadnárodní společnosti nechybí řádně školený a

zkušený krizový management, zatímco v malých nebo středních organizacích je management tvořen jedním, ne tak zkušeným a proškoleným, majitelem, který o krizovém managementu ani neslyšel. Nevýhodou těchto menších podniků je i absence finančních rezerv, které jsou potřeba na udržení života podniku v krizi bez ziskového obrátu.

## **1.6 Krizové řízení ve firmě**

Příčin vzniku krize je nespočet. S každou aktivitou, službou, vyrobením produktu a samotným bytím vznikají různá rizika. Ke společnosti mohou přicházet, jak z vnějšího, tak z vnitřního okolí rizika politická, přírodní, finanční, hospodářská, osobní, společenská apod.

S krizovým řízením ve firmě bezodkladně souvisí i na sebe navazující fáze krizí. Jde o po sobě jdoucí krizové fáze a doporučené chování podniku k jejich úspěšnému zvládnutí.

### **1.6.1 Příčiny krize**

Podle shora uvedeného tedy víme, že krize má celou řadu příčin, Veber a kol. (2009, str. 694) dodává, že se liší postupy řešení a jeho důsledky. Je účelné dělit příčiny krize na vnější a vnitřní.

#### **1.6.1.1 Vnější příčiny krize**

Vnější příčiny krize jsou situace, které se odehrávají ve vnějším okolí firmy, které má na podnik vliv rizikového charakteru. K typickým vnějším krizovým situacím jsou řazeny následující krizové situace:

- *vyvolané přírodními vlivy* (např. tornádo, povodně, sesuvy půdy, zemětřesení, epidemie atd.),
- *vyvolané vnějšími nepříznivými ekonomickými podmínkami* (např. kolaps národní ekonomiky, vlivy světové hospodářské krize na národní ekonomiku, zhoršující se úrokové sazby nebo poskytujících úvěrů atd.),
- *způsobené jinými faktory* (např. výpadek dodávky energií, surovin, teroristický čin atd.)  
Veber a kol. (2009, str. 694).

### 1.6.1.2 Vnitřní příčiny krize

Vnitřní příčiny krize jsou způsobeny selháním faktoru uvnitř podniku. I v tomto případě jde o několik variant její příčiny, týká se například příčin:

- *technických* (např. elektrický zkrat, vyřazení důležité technologie nebo zařízení pro provozování oné podnikatelské činnosti),
- *finanční situace firmy* (např. klesající prodej, platební neschopnost, zhoršující se zisková marže),
- *lidského faktoru*, ten má řadu podob, např.:
  - *selhání* (např. mikrospánek řidiče, jednotvárnost práce, nedostatečná reakce na příčinu krize),
  - *neschopnost, neznalost* (např. neznalost správných řídicích a provozních praktik,
  - *nedisciplinovanost* (např. ignorování rizika „Mně se to stát nemůže“),
  - *podceňování rizika* (např. *nezavedení systému včasného varování*) Veber a kol. (2009, str. 695).

### 1.6.1.3 Rozdělení příčin krize podle času

Příčiny krize jsou uvedenými autory rozdělovány na skupinu nepředvídatelných či předvídatelných, nebo na skupinu náhlých či postupných. Nepředvídatelné neboli náhlé krize jsou krize, na které se management podniku může jistě připravit, ale jen těžko je odhadnuta přesná doba působení. Veberem a kol. (2009, str. 695) je tato skupina krizí připisována jako výhoda dobré identifikovatelnosti, ale převažující nevýhodou je nutnost okamžité reakce. Jedná se např. o situace typu ekologické havárie, úrazu nebo výbuchu.

Skupina předvídatelné či postupné krize je specifikována především varovnými signály, neboli symptomy, které značí možnost budoucího výskytu krize v organizaci. V této skupině je dán velký důraz na proškolení managementu ve zvládnutí krizových situací, v monitorování vývoje krizových situací a vyvozování možného dopadu na firmu. Veberem a kol. (2009. Str. 695) je viděna problematika druhé skupiny v nejistotě krizových symptomů, a to, zda jsou pouze výkyvem či nástupem krizové situace. Dále je jím také kladena otázka, zda je možné, odhadnout vliv vnějších krizových faktorů, zda se dotknou firmy či nikoliv.



Doba nástupu krizové situace je rozlišována na několikadenní a několikaměsíční.

### 1.6.2 Fáze krize

Existuje patero fází krizí, které na sebe vzájemně navazují. Dodržování správného postupu v jednotlivých fázích zamezí možným budoucím problémům podniku, které mohou vést až k jeho samotné likvidaci. Zodpovědným přístupem k řízení krize je garantována ochrana zdraví firmy. Fázemi krize podle Smejkal a Raise (2013, str. 437, 438) jsou:

- *předkrizová situace – riziková analýza definuje hrozby a pravděpodobnost jejich naplnění, organizace pak vypracuje projekty řízení a financování rizik a krizové plány,*
- *varovné období – začínají se objevovat varovné signály, zprávy, události apod., obsahující informace o zvyšujících se pravděpodobnostech naplnění určitých hrozeb; v tomto momentu by mělo dojít k aktivaci sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí, provedení nácviků akcí, vyhlášení přípravných stupňů pohotovosti, informování zaměstnanců,*
- *série tíšňových událostí – kumulace a stupňování tíšňových událostí vede k vyhlášení příslušného stupně krizových opatření, v důsledku čehož dojde k omezení „normálních“ pravomocí a běžných činností a k aktivaci KM; je uskutečňována průběžná analýza událostí a stavu organizace, při překročení signifikantní úrovně dochází k mimořádné události a v optimálním případě k odpovídající reakci KM organizace,*
- *přechodný stav – obnova pořádku a základních činností, zajištění záchranných prací, opatření humanitárního charakteru, zamezení řízení krize.*
- *pokrizová fáze – obnova funkčnosti a původního stavu, celková analýza příčin mimořádné události, zobecnění poznatků a přijetí nových opatření pro zabránění opakování událostí a posílení prevence, rozbor krize a doporučení pro změny krizových plánů.*

V práci Fantové (2020, str. 22) je dělena fáze jednodušším způsobem. Zároveň tvrdí, že krizový proces je tvořen pěti fázemi:

- *potenciální fáze – krize se ještě nijak neprojevuje, hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku,*
- *latentní fáze – symptomy krizových jevů se začínají projevovat, lze je rozpoznat a zavádět proti nim vhodná opatření, která zabrání rozvinutí krize,*
- *akutní fáze – dochází k plnému (zpravidla krátkodobému) rozvinutí krizových jevů, které viditelně poškozují činnost podniku, jeho zájmy a tudíž i budoucnost,*
- *chronická fáze – firma zde rozhoduje o svém budoucím působení. Krizové jevy se začínají projevovat naplno nebo se zlehka utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní, nebo kritické podobě, nebo jsou postupně eliminovány,*
- *výsledná fáze – odráží se v ní efektivita krizového managementu v podniku, výsledkem je buď překonání krize, nebo zánik podniku.*

Výše uvedená autorka říká o těchto fázích, že představují kauzální proces. Tento kauzální krizový proces si představuje jako valící se lavinu. Prvotní příčina krize, která spustí lavinu, na sebe nabaluje ostatní problémy a ještě prohloubenější nerovnováhy v podniku až do takové fáze, že tu prvotní už vůbec nevnímáme.

### **1.6.3 Krizové plánování**

Podle Smejkal a Raise (2013, str. 438) má krizové plánování tři základní úkoly:

1. *Krizové plány poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím; v rámci jednotlivých organizací je třeba, aby tyto pravomoci byly zakotveny v příslušných interních předpisech – například v krizových a havarijních plánech.*
2. *Krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů.*
3. *Krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi nebo sérii krizí.*

Dále podle výše uvedených autorů je krizové plánování souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.

**Obecné postupy rizikové analýzy podle Smejkal a Raise (2013, str. 438):**

- *určení cíle, kterého má být dosaženo,*
- *soupis posloupných jednání a postupů, které musejí být v případě mimořádné události provedeny,*
- *informace a data, podle kterých se uskutečňují tato krizová jednání a postupy.*

Smejkal a Rais (2013, str. 438) vidí krizový plán jako živý organismus, který musí být neustále kontrolován, udržován v použitelném stavu, prověřován, školen a nacvičován. Je důležité pravidelně aktualizovat data v krizovém plánu na základě ekonomické a společenské situace firmy. Každý krizový plán by měl mít odpovídajícího revizora, který ho udržuje v neustálé činnosti. Při každé změně v organizaci by se měla provést změna krizového plánu organizace.

**Krizový plán a jeho náležitosti:**

1. *plán řešení nouzové situace. Tento plán nastupuje ihned po zjištění katastrofy a platí v nejbližších minutách až hodinách. Je zaměřen na ochranu osob a majetku, zastavení dalšího působení pohromy, zajištění nejdůležitějších aktiv firmy. Největší roli zde hraje rozdělení rolí – kdo, co, kdy a v jakém pořadí má vykonat,*
2. *tento plán eskaluje do plánu udržení na trhu. Smyslem tohoto plánu je zajistit jakýmkoliv prostředky uspokojení existujících požadavků zákazníků, a aby byl nalezen způsob, jak informovat všechny stakeholdery (vlastníky, zaměstnance, management, dodavatele, odběratele, státní orgány atd.) o situaci a o jejím řešení. Provádění postupů dle tohoto plánu by mělo být záležitostí dní, nikoliv delší,*
3. *realizace plánu znovuzahájení činnosti – obnovení podnikání. Účelem tohoto plánu je obnovení činnosti na stejné (nebo lepší) úrovni v daném čase a při co nejefektivnějším vynaložení prostředků. Součástí jsou obvykle i způsoby financování nových investic či oprav stávajících aktiv s řízením cash-flow v době do dosažení ustáleného chodu. Zde se*

*pohybujeme v časovém horizontu od týdnů po měsíce. Čím delší bude ale čas do znovuzahájení činnosti, tím je větší pravděpodobnost konkurence,*

- 4. plán nápravných opatření, který můžeme nazvat „poučení z krizových událostí“, by měl zahájit proces přípravy firmy na další krizi, tj. zohlednit zkušenosti a poznatky z celého procesu, včetně přijetí nápravných a preventivních opatření, kontrolních a testovacích mechanismů atd. (Smejkal a Rais, 2013, str. 440).*

## 2 SARS-COV-2

Pojem koronavirus je spjat se všemi viry, které spadají do podčeledi Coronaviridae. V této podčeledi se nacházejí konkrétně čtyři viry, které jsou svými vlivy na hostitele značně nepředvídatelné. Mohou totiž způsobit onemocnění nezávažného charakteru, jako je běžné nachlazení apod., ale také onemocnění, která mohou končit smrtí. Tyto závažné nemoci nazýváme těžkým akutním respiračním syndromem SARS či infekci MERS. Na tato fakta bylo poukázáno panem Hellerem (2020, str. 23).

Heller (2020, str. 24) uvádí, že nový typ koronaviru získal název SARS-CoV-2 a objevil se roku 2019 v čínské provincii Chu-pej a onemocnění, které tento typ koronaviru způsobuje, dostalo označení COVID-19 (číslo 19 v názvu napovídá, v kterém roce byla nemoc objevena).

Teorií příčiny objevení této nemoci je mnoho. Heller (2020, str. 24, 25) se domnívá, že ve Wu-chanu byl SARS-CoV-2 přenesen ze zvířat na lidi na trhu s mořskými plody. Další jeho teorií, kterou uvádí je, že tento virus mohl vzniknout mimo tento trh. Zdrojem nákazy bylo zřejmě tržiště, kde byla v nehygienických podmínkách divoká zvířata prodávána pytláky. Přenašečem mohl být netopýr nebo kaloň, poté se přenesl s největší pravděpodobností na prasata nebo cibetky, od kterých se nakonec nakazili lidé.

Heller ve své knize popisoval teorie vzniku SARS-CoV-2 z roku 2020, během trvání krizové situace byly vyvíjeny další. Byly to například zvěsti o laboratoři ve Wu-chanu. Tato laboratoř je známá tím, že zkoumá koronaviry právě z netopýřího trusu, dále je známá výzkumem, podle kterého má Wuchanská instituce křížit jednotlivé části koronavirů. Ohledně zkoumaných koronavirů byly již zveřejněny některé studie. Nejvíce je znepokojivá studie o výzkumu viru, který je z 96,2 % totožný s virem SARS-CoV-2 a byl objeven před pěti lety, tehdy mu však nikdo nevěnoval větší pozornost. Jak se později ukázalo, jednalo se o koronavirus, který pochází z čínského dolu Mo-ťiang, kde laboratoř získává své vzorky z trusu netopýrů. Nicméně na veřejnost unikla informace, že měsíc před veřejným oznámením Čínou o šíření nemoci (listopad 2019) byli převezeni tři zaměstnanci oné laboratoře do nemocnice se symptomy nemoci Covidu-19. A tak toto zjištění svádí k myšlence, že za možný umělý vznik nemoci a rozšíření viru může pracovník laboratoře a lidská chyba.

Virus se přenáší pomocí kapének z kýchání, kašle, dotykem předmětu, na kterém se vyskytuje virus a následným dotykem sliznice nosu, úst nebo očí. Inkubační doba se odhaduje na 1 – 2 týdny a k prevenci stačí zdravý selský rozum a zvýšená hygiena.

## **2.1 Pojmy související s epidemií nemoci COVID-19**

Terminologie byla mnou čerpána z Dokumentace k epidemiologickému modelu ÚZIS ČR pro krátkodobé predikce („dále jen Dokumentace“) z jara 2020 vydané Ministerstvem zdravotnictví České republiky a z výše uvedeného a terminologického slovníku.

*Efektivita testování:* Odpovídá době od nástupu symptomů po potvrzení výsledku a zaznamenání do databáze ISIN, v modelovém hodnocení ovlivňuje souvislost mezi průběhem onemocnění a reportováním do databáze (Dokumentace, str. 4).

*Epidemie (epidemický výskyt):* Výskyt onemocnění, který výrazně převyšuje obvykle očekávané hodnoty výskytu tohoto onemocnění v daném místě a čase. Při šíření epidemie na rozsáhlá území napříč kontinenty → pandemie (TS, str. 16).

*Infekční doba:* Představuje časový interval nakažlivosti infikovaného pacienta, v modelovém hodnocení představuje nepostradatelnou informaci o časovém období možného šíření nákazy (Dokumentace, str. 4).

*Inkubační doba:* Časový interval potřebný k tomu, aby se původce nákazy po vniknutí do organismu hostitele pomnožil či prodělal určitý vývoj, a poté vyvolal první klinické příznaky onemocnění (TS, str. 27).

*ISIN Importované případy:* Představují potvrzené nákazy onemocnění u pacientů v ČR, kteří byli infikováni v zahraničí, v modelovém hodnocení představují importované případy iniciální ohniska pro modelování šíření nákazy v ČR (Dokumentace, str. 4).

*Izolace infekčně nemocných:* Oddělení zdroje infekce od ostatních osob, zvířat nebo rostlin s cílem zabránit dalšímu šíření infekce (TS, str. 28).

*Karanténa:* Dobrovolná nebo povinná izolace, která má zabránit šíření něčeho, co je považováno za nebezpečné. Často, ale ne vždy, jde o nakažlivou nemoc (TS, str. 29).

*Karanténní opatření:* Soubor organizačních opatření omezujících styk osoby, zvířete nebo rostliny podezřelých z nákazy s okolím → zvýšený zdravotnický dozor (TS, str. 30).

*Pandemie:* Epidemický výskyt onemocnění na území více států (TS, str. 58).

*Podíl subklinických případů:* V našem modelu představuje infekci u pacienta, který nemá žádné či minimální příznaky onemocnění, ale může nakazit další osoby (Dokumentace, str. 4).

*Sériový interval:* Představuje interval mezi nástupem příznaků u nakažlivého jedince a prvním nástupem příznaků u nakažené osoby, v modelovém hodnocení představuje rychlost šíření nákazy mezi jedinci a lze ho odvodit z inkubační a infekční doby (Dokumentace, str. 4).

## **2.2 Před vyhlášením nouzového stavu**

Období, které začíná varovnými signály ze světa, až po nařízení nouzového stavu České republiky byla v mé práci rozdělena do dvou úrovní KM z minulé kapitoly. Jsou to procesy řízení rizik a krizí.

### **2.2.1 Období první úrovně KM – proces řízení rizik**

V této podkapitole je citována práce pana Nováka (2021, str. 39, 40), který vytyčil kroky vlády České republiky (dále jen „ČR“) před nouzovým stavem. Nejdříve se dotýká jasně varovných signálů ze světa, tj. hrozivých záběrů z přeplněných italských a španělských nemocnic, záběrů lidí doslova padajících na ulicích v Číně, na které ČR v rámci krizového managementu nijak nereagovala, dokonce na vyzvání poslance pana doktora Svobody nechtěla reagovat. Důkazem toho je uplynutí doby mezi příchodními varovnými zprávami, přes pokus pana docenta Svobody diskutovat o problému až do vyhlášení nouzového stavu dne 12. března 2020, která činila několik týdnů. Vláda měla dostatek času na to, aby zajistila průběh této pandemie v ČR. V minulé kapitole je uvedeno, že k procesu řízení rizik patří monitoring těchto rizik. Tento však prováděn nebyl. Podle Nováka nebyla vládou ČR zvládnuta zcela zásadní úroveň KM a zanedbána byla především předkrizová příprava. Podle informací nebylo vládou reagováno na zprávu z EU, která byla rozesílána členskými zeměmi v lednu roku 2020 jako varování před možností rozšíření nákazy v Evropě. Dalším varovným signálem, který koloval internetem, se stal v únoru 2020 nedostatek zdravotnických pomůcek. Této informaci předcházelo tvrzení České vlády, ústy tehdejšího ministra zdravotnictví (v září 2020 rezignujícího a v květnu 2021 navrátilšího se) Adama Vojtěcha, že vláda potvrzuje připravenost ve věci dostatku ochranných zdravotnických pomůcek. Novákem (2021, str. 40) je poukazováno na další vlnu ignorace vlády ČR, kterou nebylo využito času mezi 17. lednem

2020, kdy došlo k prvnímu svolání Výboru pro zdravotní bezpečnost Evropskou komisí s absencí českého zástupce až do prokázání prvního nakaženého v ČR.

### **2.2.2 Období druhé úrovně KM – proces řízení krizí**

V této druhé fázi, ve které se vláda potýká s krizí, začíná bránit rozšíření koronaviru na území ČR vydáváním restrikcí. Restrikce jsou neneseny v následujícím duchu: zákaz letu z rizikových zemí, omezování sportovních aktivit, přijímání karanténních opatření apod. Na konci února 2020 byla veřejnost ministrem zdravotnictví panem Vojtěchem stále uklidňována slovy, že všechny nemocnice v ČR jsou plně vybaveny a připraveny na veškeré příchozí eventuality. 28. února roku 2020 byla veřejnost dále ujišťována, že nejde o nemoc, která je smrtelná a svým průběhem se podobá pouze chřipce. Byly jim vytyčeny rizikové skupiny, ale těm nebyla zajištěna efektivní ochrana. Poslední restrikcí před vyhlášením nouzového stavu bylo zavření základních, středních a vysokých škol, s plaností ode dne 11. března 2020.

### **2.3 Nouzový stav a krizová opatření**

Tento stav započal 12. března roku 2020, kdy vláda v souladu s čl. 5 a 6 Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR, vyhlásila nouzový stav. Došlo tak k historicky prvnímu nouzovému stavu na území ČR na dobu 30 dnů. Tímto stavem je v souladu s krizovým zákonem (č. 240/2000 Sb.) umožněno omezení práv a svobod občanů. Novák (2021, str. 41) uvedl, jaká práva byla omezena:

- právo na nedotknutelnost osoby a nedotknutelnost obydlí při evakuaci osoby z místa, na kterém je bezprostředně ohrožena na životě nebo zdraví,
- svobodu pohybu, pobytu a právo se pokojně shromažďovat ve vymezeném prostoru území ohroženém nebo postiženém krizovou situací,
- právo provozovat podnikatelskou činnost, která by ohrožovala prováděná krizová opatření a narušovala, popřípadě znemožňovala jejich provádění,
- právo na stávku, pokud by tato stávka vedla k narušení, případně znemožnění záchranných a likvidačních prací.

Dále uvádí, co vládě ve spojení s ustanovením § 22 zákona č. 24/2000 Sb., krizového zákona (HOPKS) umožňuje krizový stav:



- uložit právnickým a podnikajícím fyzickým osobám povinnost ve stanoveném termínu, a to oznámit vládou určeným správním úřadům aktuální objem zásob ve stanovených druzích materiálu či věcných prostředcích, aktuální údaje o výrobní či provozní kapacitě a disponibilních zdrojích pracovních sil,
- přijmout opatření, která mohou omezit nebo zakázat provoz v oblasti silniční dopravy, drážní dopravy, letecké činnosti provozované v ČR civilními letadly,
- rozšířit, omezit nebo zakázat distribuci zdravotnických prostředků a léčiv,
- rozšířit nebo omezit distribuci pitné vody a potravin a stanovit podmínky, za nichž lze změnit organizaci a řízení této distribuce,
- uložit podnikajícím fyzickým osobám povinnost dodávat výrobky, práce nebo služby, které jsou předmětem jejich činnosti nebo podnikání, a to v přiměřeném množství.

V souladu s krizovým zákonem (č. 24/2000 Sb.) vláda vydala několik ochranných opatření. Opatření bylo mnoho, jsou uvedena jen některá z nich:

- zavedena povinnost nosit ochranné prostředky dýchacích cest ve všech vnitřních i venkovních prostorech,
- vyčleněný čas pro seniory v obchodech s potravinami,
- zákaz výjezdů Čechů z ČR a zákaz vstupu do ČR z jiných zemí světa,
- zákaz maloobchodního prodeje s pár výjimkami,
- zákaz volného pohybu (večerka),
- povinná karanténa pro ty, kteří přišli do styku s nakaženým nebo má příznaky nemoci,
- zákaz návštěv v nemocnicích, ve věznicích, v domovech důchodců,
- zákaz poskytování zdravotní péče pro odkladné zákroky.

Úkolem krizových opatření se staly také podpory podnikatelů a zaměstnavatelů firem, které Fantová (2020, str. 15, 16) ve své práci shrnula takto:

*Daňové úlevy:* Daňovým subjektům, jejichž činnost byla omezena či zakázána, bylo umožněno bez jakýchkoli sankcí odevzdat daňové přiznání o tři měsíce později. Schválen byl

také Liberační vládní balíček I a II, kterým byly garantovány nulové sankce při nedodržení evidenční povinnosti (závěrečná fáze EET) nebo prominuly červnové zálohy na dani z příjmu fyzických a právnických osob.

*Podpora udržení zaměstnanosti:* Podporu firmám se rozhodla vláda vyjádřit také zavedením kurzarbeit programu Antivirus (státem proplácení částečné náhrady mezd zaměstnanců firem). Cílem kompenzace mzdových nákladů zaměstnavatelů byla ochrana pracovních míst.

*Podpora podnikatelů:* Bylo spuštěno několik programů na podporu ekonomiky se společným názvem „COVID“. Přístup k provoznímu financování v návaznosti na zmírnění hospodářských následků způsobených opatřeními proti šíření koronavirové infekce měl živnostníkům a malým a středním podnikatelům usnadnit záruční programy COVID I a II. Jejich mechanismus byl nastaven tak, aby příjemci mohli získat bezúročný nebo téměř bezúročný úvěr, a tak mohli překleknout finanční potíže a nemuseli své podniky zavřít. Zaměstnavatelům větších podniků měl tento mechanismus pomoci zlepšit dostupnost provozního financování program COVID III. Další přímou podporu pro oblast podnikání spustilo Ministerstvo Financí ČR v podobě jednorázově vyplaceného příspěvku 25 tisíc korun OSVČ.

*Podpora podnikatelů (kultura, sport):* Ministerstvem průmyslu a obchodu byl společně s Ministerstvem kultury ČR vytvořen speciální dotační program COVID – Kultura, který umožnil jeho využití pro podnikatele z oblasti kulturního a kreativního průmyslu (finanční podpora, která mohla pokrýt až 50 % výdajů za přesunuté nebo zrušené kulturní akce). Sportovním organizacím měl pomoci pokrýt výpadek příjmů během epidemiologické krize program COVID - Sport. Pro podnikatele, kteří byli nuceni kvůli krizovým mimořádným opatřením dočasně uzavřít své provozovny pro svou maloobchodní činnost, byl spuštěn program COVID - Nájemné.

I ze strany bank se podnikatelé dočkali „podání ruky“, a to, že organizacím, na které během pandemie dopadla finanční krize, umožnily odklad splácení úvěrů a hypoték až o tři měsíce, později se však vláda rozhodla pro stejný krok podpory a potvrdila ji zákonem č. 177/2020 Sb., v zákoně o úvěrovém moratoriu.

Česká republika si během dvou let prošla opravdu spousty omezeními a opatřeními. Některá z nich byla nutná, některá méně. Podrobný průběh pandemie v České republice je uveden v příloze 1 této bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Hotel (dále jen „hotel“, „podnik“ nebo „organizace“), působí na trhu již několik let a podle mého názoru je pro brněnské občany velice známý, jedná se o podnik, který lidé již nějakou dobu mohou znát a případně se sem mohou vracet. Pokud se týká návštěvnosti, není podnikem nic ponecháváno na náhodě. Každoročně se účastní svatebních a dalších důležitých veletrhů, aktivně je obměňována nabídka a tematika služeb dle daného období tak, aby byla co nejvíce atraktivní.

Zpočátku byl hotel využíván pouze Dopravním podnikem města Brna jako soukromý prostor, ve kterém byly jeho zaměstnancům poskytovány prémie ve formě ubytování a relaxace a byl využíván k různým shromažďováním a školením. Dnes už je využíván jako prostor veřejný.

Je umístěn mezi lesy u pravého břehu brněnské přehrady. Zmíněná lokalita je pro hotel perfektní. Je obklopen klidnou chatovou oblastí. Hostům je nabízena spousta volnočasových aktivit, jako například wellness služby, saunový svět, bowling, masáže a další. Stejně tak sousední přehradou je nabízeno mnoho sportovních a rekreačních aktivit. Lokalita je mnou hodnocena velice kladně.

Hotelem jsou nabízeny jednolůžkové i dvoulůžkové pokoje s možností přistýlky, uvnitř hotelu je 33 pokojů pro hosty a v roce 2009 bylo pro větší komfort hostů přistavěno mimo hotel 9 venkovních bungalovů s terasou. Každý pokoj a bungalov má vlastní moderně vybavenou koupelnu s fénem na vlasy, klimatizaci, wi-fi připojení a miniledničku. V některé pokoje zahrnují i balkón. Domácí mazlíčci jsou vítáni. V hotelu jsou pro spokojenost hostů každoročně obměňovány cenově zvýhodněné balíčky.

Vzhledem k okolní konkurenci je třeba ocenit jeho cenovou atraktivnost. Je třeba zdůraznit pozitivní recenze, které se týkají zejména hotelové obsluhy, bohaté snídaně, panoramatickému výhledu a kvalitě pokrmů z jídelního lístku. Výtky hostů se omezují na malé prostory v pokojích, nedbalý servis a obsluhy ve wellness službách, které jsou hotelem pronajímány.

Recepce hotelu je běžně otevřená od 7.00 hodin do 21.00 hodin. Provozní hodiny jsou od 10.00 hodin do 23.00 hodin s výjimkou zimních měsíců, kdy je její provoz zkrácen, a to od 10.00 hodin do 21.00 hodin. Pokud se týká otevírací doby, personál vychází hostům maximálně vstříc. Týká se to i všech akcí konaných v hotelu.

Nedílnou součástí hotelu tvoří jeho restaurace o velikosti 314 m<sup>2</sup>. Kapacitně je restaurace využívána pro 120 hostů. Díky Pavlu Zajíčkovi, specialistovi na vietnamské pokrmy, jsou v nabídce zahrnuty speciality jejíž přípravu si osvojil při několikaleté pracovní stáži ve Vietnamu. Do jídelního lístku nejsou tyto pokrmy zařazeny, ale na požádání hosta budou do druhého dne připraveny. Restauraci je nabízena stálé meny, obědové meny o dvou chodech (polévka + hlavní chod) se třemi volbami hlavního jídla, které je obměňováno každý den. Je také nabízeno sezónní menu. Jsou denně připravovány čerstvé dezerty. Obsluhou jsou nabízena také česká či zahraniční kvalitní vína.

V letních měsících je možné využít rozsáhlou venkovní terasu až pro 160 hostů. Terasa bývá často využívána na svatební obřady. Z ní je romantický výhled na brněnskou přehradu.

Hotel je využíván zejména pro konání větších akcí, a tak stoupá jeho popularita. Je využíván zejména pro konání svatebních obřadů. Svatební agentura Nejkrásnější svatba je schopna svatební koordinátorkou zařídit výzdobu apod., kuchaři je připraveno pro hosty svatební i večerní meny, úkolem hotelu je zařídit celkový servis a bezproblémový průběh akce. Hotel je využíván také jako školicí centrum pro velké firmy. Školení průměrně trvá 5 dní pro 20 - 120 lidí, a je brán zřetel na to, aby hosty byly využity zejména ubytovací a stravovací služby. Je možné se dohodnout i na přípravě cateringu mimo areál hotelu, například na parníku plovoucím po přehradě. Akce jsou konány v prostorách hotelu, buď přímo v restauraci. Je možné využití i salóнку s kapacitou až 30 osob. Dále je hotelem nabízen prostor lobby baru, který je možné využít pro hotelové snídaně.

Obrázek č. 3: Marketingový mix podniku

|   |  |
|---|--|
| <p><b>PRODUCT</b></p> <p>Snídaně, obědy, večeře<br/>Obědové meny<br/>Wellness, masáže<br/>Káva<br/>Dezerty<br/>Soukromé akce</p>  | <p><b>PRICE</b></p> <p>Výhodné cenové balíčky<br/>Odpovídající cena za služby i produkty<br/>Možnost nižších cen (neplatí se nájemné)<br/>Garance nejlepších cen ubytování v okolí</p> |
| <p><b>PLACE</b></p> <p>Klidová zóna města Brna<br/>Nedaleko centra<br/>Dobrá doprava<br/>Spousta možností volno –<br/>časových aktivit<br/>Hojné množství společenských akcí konaných v okolí</p> | <p><b>PROMOTION</b></p> <p>Webové stránky<br/>Billboardy v okolí Brna<br/>Účast na svatbách apod. veletrzích<br/>Aktualizace Facebookových stránek</p>                                 |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Product (produkt) – hotelem jsou nabízeny snídaně, obědy, večeře a cenově výhodnější obědové meny. Jsou rovněž nabízeny služby wellness, a s tím spojené masáže či využití bazénů a vířivky. Kvalita nabízené kávy je neustále kontrolována, kuchaři jsou denně připravovány čerstvé dezerty. Je možné využít i soukromé akce pro větší počet, a to uvnitř, či ve venkovním areálu.

Price (cena) – protože je majitel hotelu vlastníkem celého areálu, není do celkové ceny zahrnuto placení nájemného. Proto jsou také ve srovnání s okolními subjekty nabízeny levnější produkty a služby. Celoročně jsou tvořeny výhodné tematické balíčky, dobrý poměr mezi kvalitou a kvantitou, a tím je umožněna i levnější cena ubytování.

Place (místo) – subjekt je situován v klidové zóně města Brna nedaleko od centra města s dobrou dopravou. Na brněnské přehradě je nabízena spousta možností volnočasových aktivit i společenských akcí.

Promotion (propagace) – podnik je propagován prostřednictvím jeho webových stránek a billboardů umístěných v okolí Brna, s potenciálními zákazníky je komunikováno na veletrzích a na sociálních sítích.

### **3.1.1 Zaměstnanci hotelu**

Vydaná opatření měla jednoznačně dopady nejen na ekonomii, ale měla i dopady sociální. Před objevením nemoci covid-19, bylo v hotelu zaměstnáno 18 osob, které představovaly plynulý a plný chod hotelu. Přizemní a venkovní část hotelu (bowling, wellness, masáže a venkovní bazén) byla pronajímána za 72.000,-- Kč měsíčně.

#### **Zaměstnanci hotelu ke dni 31.12.2019:**

Vzhledem k následnému zpracování sociálních dopadů na podnik budou v mé bakalářské práci uvedeni zaměstnanci a jejich pracovní pozice s určitými kritérii a krátce bude popsána jejich náplň práce. Jména zaměstnanců zůstávají na jejich přání skryta, pro lepší vizualizaci jsou použita náhodná jména.

Michal (ředitel) - muž, 55 let

Je v organizaci zaměstnán 3 a půl roku, jeho náplní práce je vyřizování a placení faktur, zpracovávání účetních podkladů, vyplácení mezd, nábor nových zaměstnanců či brigádníků, komunikace s majitelem hotelu a předávání informací personálu.

Jan a Filip (manažeři) - muž, 50 let a muž, 37 let

Jan je zaměstnán v podniku 3 roky, zatímco Filip v organizaci působí 4 roky. Jejich starostí je bezproblémový chod restaurace i kuchyně, objednávka potřebného zboží. Jejich úkolem je komunikace s hosty, sjednávání podmínek akce (svatba, školení, atd.), vypracování individuální nabídky pokrmů či nápojů na akci a příprava denního menu.

Eva a Filip (recepční) - žena, 34 let a muž, 35 let

Eva je zaměstnána v hotelu 5 let, přičemž Filip působí na pozici recepčního 4 roky. Jejich práce spočívá v check-in a check-out hostů, komunikování s ubytovanými hosty a jejich kasírování za ubytovací služby, vyřizování rezervací pro hosty restaurace a rezervace hotelových pokojů, dále je to obsluha programu Rehos – rapid systém, kde jsou zadávány sjednané rezervace ubytování.



Pavel (šéfkuchař) - muž, 47 let

Je v podniku zaměstnán 5 let. Jako šéfkuchař má celkovou odpovědnost za provoz kuchyně. Je jím sestaveno obědové menu, a společně s managementem hotelu, i hlavní jídelní lístek.

František (kuchař) - muž, 57 let

František působí v podniku 3 roky. Z důvodu těžké nemoci byl donucen na půl roku opustit pracovní pozici, na sezónní období se však vrací. Kuchař má v kuchyni druhou nejvyšší pozici a je rovněž odpovědný za její chod.

\* Aby byla dodržena konstantní kvalita jídel, šéfkuchař a kuchař se nikdy v kuchyni nepotkají, to znamená, že každý z nich na své směně má odpovědnost za ostatní pracovníky v kuchyni a přiděluje jim dílčí úkoly. Odpovědností kuchaře a šéfkuchaře je hygienický stav kuchyně a skladu.

Petr a Marek (pomocní kuchaři) - muži 42 let a 44 let

Petr a Marek jsou zaměstnáni v organizaci asi 2 roky. Jejich úkolem je plnit požadované úkoly od kuchaře či šéfkuchaře. Naplní jejich práce je vaření a dochucování hlavního chodu nebo polévky a jejich vydávání obsluze restaurace.

Zdena (servírka), Mirek (číšník) - žena, 48 let, muž, 51 let

Zdena začala působit v organizaci v roce 2014, Mirek o 4 roky později (2018). Naplní jejich práce je především obsluha restauračních hostů, obsluha na hotelových akcích, řízení brigádníků, přidělování jim dílčích úkolů a jejich zapojování do chodu hotelu, musí dbát na hladký průběh akce, kasírovat hosty restaurace, pracovat s programem Rehos – rapid systém, přijímat a vyřizovat rezervace, připravovat prostory pro nadcházející akce.

Saša a Angelika (pracovnice úklidu a pokojské) - ženy, 22 a 38 let

Saša a Angelika jsou ukrajinského původu. Agentura jim zpřístupňovala cestu do České republiky a zajistila pracovní víza. Díky této agentuře se pravidelně do podniku vrací. Jejich naplní práce je starat se o celkový úklid všech prostor hotelu, udržování čistoty na hotelových pokojích i během návštěvy ubytovaných hostů, praní a žehlení ložního prádla. Jejich působení na hotelu trvalo celkem 9 měsíců. Jsou zaměstnány v hotelu druhým rokem.

Vasyl (Správce hotelu) - muž, 63 let

Vasyl má též ukrajinský původ a působí na hotelu na stejném principu jako Saša a Angelika. S hotelem spolupracuje již 7 let. Práce Vasyla spočívá především v manuální práci. Působí zde jako opravář a údržbář, má na starosti celý areál hotelu.

\* Ukrajinským pracovníkům je majitelem poskytováno ubytování cca 100 metrů od hotelu za minimální sazbu, všichni pracují za minimální mzdu.

\* Sezonní personál byl tvořen střídajícími se pomocnými silami do kuchyně a pokojskými, v obou případech ve dvou lidech a brigádníky v restauraci s různorodou docházkou i jejich počtem.

## 4 PRŮBĚH PANDEMIE V HOTELU

V této kapitole jsou východiskem mé práce především vládou vydávané restriktce uvedené v příloze č. 1, kde jsou popsána postupná vydávaná opatření a omezení v průběhu let 2020 a 2021. V této kapitole je pozornost věnována průběhu zavedených opatření v praxi, a jejich vypořádávání se ze strany hotelu.

### 4.1 Krizové řízení managementu a vliv pandemie na hotel

KM se rozumí podobný běžný styl řízení podniku avšak s tím rozdílem, že KM je řešeno nekonečně mnoho potencionálních hrozeb a rizik, zároveň je jím nakládáno s kritickým faktorem času, který je pro existenci organizace životně důležitý. V Každém podniku by měl být pracovník, který by se věnoval právě krizovému řízení. Prvotní chybou v podniku bylo, že takový pracovník v kolektivu chyběl. S krizí pandemického charakteru nebylo počítáno, podnik na ni nebyl připraven a rovněž byla postrádána finanční rezerva.

Vedením hotelu z pozice ředitele a manažerů byly učiněny následující kroky, které byly rozděleny do jednotlivých sekcí, a to:

#### A) Zaměstnanci

Se zaměstnanci je pro maximální spokojenost všech zainteresovaných stran úzce spjata komunikace s vedením hotelu. Ta v době krizových opatření, dle osobního zjištění, nebyla dostatečná. Velká většina pracovníků nebyla s komunikací managementu spokojena. Nejvíce stížností bylo podáno v době vyhlášení druhého nouzového stavu, kdy došlo k uzavření hotelu a zcela ustala komunikace se zaměstnanci, která v některých případech trvala 14 dnů, v ojedinělých případech až jeden měsíc. Tím byly narušeny vztahy a důvěra v celém kolektivu.

Úprava pracovní doby – byla v důsledku zaváděných opatření nestále měněna. V situaci, kdy hotelem uzavřen běžný provoz, všichni zaměstnanci nadále docházeli do hotelu od 9.00 do 14.00 hodin. Hotelem bylo vždy dodržováno opatření týkající se otevírací doby po celou dobu vydávaných restriktcí. Otevírací doba byla měněna podle aktuální situace. Změna běžného provozu bez omezení byla zavedena až v listopadu roku 2020. Z důvodu snížení rozpočtu byla managementem hotelu odsouhlasena pracovní doba od 10.00 do 21.00 hodin a změna trvá dodnes.

Pracovní náplň – je měněna vždy s uzavřením organizace. Při celkovém omezení provozu byli všichni pracovníci hotelu přesměrováni na jeho údržbu, úklid a rekonstrukci pokojů, byla provedena údržba skladů, prostoru baru, restaurace apod. Téměř ihned od prvního omezení otevírací doby byl hotelem zaveden do nabídky jeho služeb rozvoz obědových jídel. Ten byl zaveden z důvodu zachování stálých zákazníků než z důvodu finančního zisku. Výše ceny byla stanovena převážně pro udržení vřelých vztahů se zákazníky, a tato trvá dodnes. Obědy byly rozváženy panem ředitelem.

Propouštění a přijímání nových pracovníků – po ukončení prvního nouzového stavu, našlo řízení hotelu v nadcházející sezóně příležitost, zaplnit hotelové pokoje tvorbou slevových pobytových balíčků, a tak hotel přijal v květnu roku 2020 posilu servírku Anetu (25 let).

Jednou z cest efektivního snížení nákladů v době poklesu tržeb je propouštění pracovníků. Management hotelu za žádnou cenu nechtěl řešit kritickou situaci tímto způsobem, činil tak s výjimkou jednoho zaměstnance, a to na podzim roku 2020. Po vydařené sezóně byla vládou nařízena další opatření, která managementu podniku přiměla propustit již zmíněného dlouholetého pracovníka Mirka. Učinil tak v souvislosti se zrušením jeho pracovní smlouvy v létě 2020. Pro jeho pracovní neshody a porušování pracovní kázně, podnikem byl využit jeho pracovní poměr ve zkušební době. Hotel přišel o další 3 pracovníky – Ukrajince, kteří byli nuceni vrátit se zpět na Ukrajinu. Vládou nařízenými opatřeními, se gastronomické obory staly nestabilními a rizikovými. Z tohoto důvodu opouštěli zaměstnanci během roku 2020 a 2021 svá pracoviště, a to nejen v hotelu. Z důvodu nejisté výše platu a nejisté budoucnosti byl nucen opustit hotel v únoru roku 2021 Petr. Na jeho pracovní pozici byl přijat v dubnu roku 2021 nový zaměstnanec Jirka. Jirka nezastával pozici pomocného kuchaře tak dobře, jako již zmíněný Petr, proto management nebyl s jeho prací příliš spokojen. Ze stejného důvodu jako Petr byla nucena ukončit pracovní poměr také servírka Aneta. Pracovní úvazek ji skončil v květnu roku 2021. V reakci na Anetin odchod byla přijata nová posila servírka Lucie (35 let), její pracovní úvazek byl však brzy ukončen. Znovu byl přijat číšník Mírek v červnu 2021. Ředitelstvem tak bylo rozhodnuto proto, že se blížila letní sezóna a na trhu práce nebyl nabízen dostatek pracovníků a brigádníků. Ani tato výměna pracovníků nepřinesla hotelu žádná pozitivní. Jediná pozitivní výměna hotelových zaměstnanců se týkala Saši a Angeliky, které odjely na Ukrajinu. Přišla až koncem roku 2021, konkrétně v měsíci září, kdy byla přijata na pracovní pozici pracovníce úklidu a pokojské paní Hana (44 let). S tou je řízení

podniku velice spokojeno. Paní Hana je však spokojena o něco méně, protože zastává dvě pracovní pozice.

## **B) Opatření vynucena vládními restrikcemi**

Hygienická opatření – u každého vstupu do hotelu a na toaletách byla přidána dezinfekce s návodem na její použití. Dále bylo nutné dezinfikovat stoly a židle, po každé návštěvě zákazníka a zajistit cirkulaci vzduchu, ta byla umožněna přes hotelovou klimatizaci. V souladu s opatřeními bylo nutné, aby zaměstnanci nosili po celou délku své pracovní doby respirátory a požadovali nošení respirátorů také hosty. Velice nepříjemným nařízením byla vynucená kontrola bezinfekčnosti hostů, kterou museli provádět zaměstnanci hotelu. Běžně se stávalo, že se hosté nechtěli nebo nemohli prokázat touto bezinfekčností a pracovníci hotelu byli nuceni tyto hosty odmítnout i za cenu, že hotel bude ve ztrátě a jeho budoucnost bude ohrožena.

Testování zaměstnanců – v souladu s vládními restrikcemi probíhalo testování neočkovaných pracovníků, později i očkovaných na nemoc COVID – 19. Státem byly hrazeny testy jen občas.

## **C) Restaurace**

Pro samotnou restauraci avizovaná opatření znamenala neustálý zmatek, omezení, nepříjemné kontrolování hostů, zda nosí ochranu dýchacích cest a zda vlastní doklad o bezinfekčnosti. To vedlo mnohokrát k nepříjemným diskuzím mezi hosty a zaměstnanci, které finančním obrátům a dobré pověsti podniku rozhodně neprospěly. Podle mého názoru nebylo vládou rozhodování ve věci záchrany a ulehčení existence stravovacích a gastronomických zařízení prospěšné. Povolila např. ubytování hostům, kteří měli doklad od zaměstnavatele, že se jedná o pracovní cestu, ale zároveň v té samé době byla uzavřena restaurace.

Výdejní okénko – další nesmyslné nařízení bylo vládou vydáváno v době, kdy byl nařízen zákaz vycházení osob mimo cesty do práce či venčení psa apod. Při prvním vyhlášení omezení služeb restaurace, bylo hotelem zřízeno výdejové okénko pro hosty restaurace vždy s maximálně možnou otevírací dobou.

#### **D) Ubytování**

Některé problémy, které se týkaly ubytovacích služeb, byly již avizovány v části této kapitoly, a to v části C). Bezesporu se na vztazích mezi hotelem a hosty tato nevhodná opatření podepsala a tím byla způsobena jeho zadluženost. Bylo znepríjemňováno ubytování hostů, recepčními byla také kontrolována jejich bezinfekčnost, která byla každých 7 dní překontrolována. Vzhledem k tomu, že byl udělen zákaz vstupu do provozovny stravovacího zařízení například od 20.00 hodin do 05.00 hodin a někteří ubytovaní hosté nestihli přijet do osmé hodiny večerní, nebo hosté, kteří se chtěli ubytovat a povečeřet, ale také z důvodu časové vyčerpání nemohli přijet včas, bylo zřízeno 5 mikrovlnných trub, které byly umístěny na obsazené pokoje a večeri si mohli hosté přihřát na pokoji.

#### **E) Akce a prostory restaurace**

Akce na hotelu byly ovlivňovány restrikcemi typu: zákaz tance hostů na svatbách, u nichž nebyla prokázána bezinfekčnost, nakonec bylo toto opatření zmírněno a týkalo se pouze jen těch účastníků, kteří se v žádném případě nemohli prokázat potvrzením o bezinfekčnosti. Dále byl ovlivňován počet povolených osob ve vnitřních prostorách za dodržování stanovených rozestupů. V restauraci s rozprostřenými stoly bylo přijímáno maximálně 30 hostů, což bylo prostorově nevzhledné a také pro obsluhu restaurace nepraktické.

#### **F) Cash flow a investice**

Cash flow – vedení se snažilo v těžkých časech vyjít hostům vstříc. Peníze za zaplacené pobyty, pobytové balíčky, dárkové poukazy atd. byly bez problému vráceny, především bylo apelováno na prodloužení jejich splatnosti. Opatření a restrikcí se management nezalekl. Nadále byly tvořeny slevové balíčky na sezonní období, které se staly během zimního období zdrojem důležité obživy podniku.

Z rozhodnutí majitele hotelu byl během pandemie ukončen provoz jiného hotelového zařízení na Jižní Moravě, jeho zařízení bylo získáno do hotelové kuchyně (konvektomaty, drobné příslušenství atd.) a lobby baru (kávovar, stojany na müsli, židle atd.).

Investice - investovalo se do drobných oprav, které byly managementem odkládány. Investice, která byla nutně odložena, byla rekonstrukce nynějšího baru a postavení nového, který měl být postaven v dosahu terasy, a tak by byl urychlen proces její obsluhy. Rekonstrukce a stavba baru však nebyla uskutečněna do dnešního dne. Dále byla odložena rozsáhlejší

rekonstrukce deseti hotelových pokojů, která spočívala v nákupu nového nábytku a koberců. Celková částka rekonstrukce jednoho pokoje byla vypočítána na 60.000,-- Kč. Dále nebylo možné nakoupit nové stoly a židle do hotelové restaurace v částce 240.000,-- Kč.

#### G) Využití státních podpor

V Hotelu nebyla zaměstnaná odpovědná osoba, která by ručila za strategii krizového managementu, vedením hotelu o ni nebyl projeven zájem. S nástupem pandemie a nutným orientováním se mezi vládními restrikcemi a státními podporami, byla tato funkce ž části plněna ředitelem hotelu. Díky Michalovi byly podnikem využity tyto státní podpory:

- COVID – Nájemné 3 – podpora byla poskytována ve formě 50% splátky tříměsíčního nájemného za měsíce říjen, listopad a prosinec v roce 2020. Hotel obdržel jednorázově dotaci 525.000,-- Kč.
- COVID — Nepokryté náklady Výzva 1 – tato podpora byla vyplácena za období od 01.11.2021 do 31.12.2021 ve výši 50 % nepokrytých nákladů. Podnik obdržel 497.400,-- Kč
- COVID – Gastro – Uzavřené provozovny, Výzva č.1 – dotace byly vypláceny za období 9.10.2020 – 10.01.2021. Za každý den v tomto časovém úseku, kdy byla omezována činnost zaměstnance a za každého pracovníka, byla vyplacena částka 400,- - Kč. Dotace pro hotel byla vyplacena ve výši 296.000,-- Kč.

## 5 EKONOMICKÉ DOPADY NA PODNIK V DŮSLEDKU OMEZENÍ JEHO PROVOZU

V tabulce č. 1 jsou uvedeny měsíční obraty podniku a jejich následný součet. Součet je tvořen z části výdělkem restaurace a z části zprostředkováním ubytování. Rok 2019 je uveden pro srovnání výdělku běžného provozu s výdělkou v letech 2020 a 2021, které byly zasaženy pandemií.

Tabulka č. 1: Finanční obraty subjektu v měsících leden – prosinec od roku 2019 – 2021

| Měsíc          | Rok                     |                         |                         |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                | 2019                    | 2020                    | 2021                    |
| Leden          | 555.086,-- Kč           | 632.912,-- Kč           | 981.944,-- Kč           |
| Únor           | 832.452,-- Kč           | 987.593,-- Kč           | 1.016.316,-- Kč         |
| Březen         | 1.085.376,-- Kč         | 0,-- Kč                 | 547.802,-- Kč           |
| Duben          | 1.486.532,-- Kč         | 0,-- Kč                 | 72.600,-- Kč            |
| Květen         | 2.541.751,-- Kč         | 0,-- Kč                 | 417.280,-- Kč           |
| Červen         | 2.640.403,-- Kč         | 1.613.199,-- Kč         | 1.697.530,-- Kč         |
| Červenec       | 2.371.742,-- Kč         | 2.976.728,-- Kč         | 2.367.643,-- Kč         |
| Srpen          | 2.503.534,-- Kč         | 2.493.421,-- Kč         | 2.514.159,-- Kč         |
| Září           | 2.128.013,-- Kč         | 1.926.461,-- Kč         | 1.778.553,-- Kč         |
| Říjen          | 1.767.146,-- Kč         | 1.430.445,-- Kč         | 455.568,-- Kč           |
| Listopad       | 1.184.383,-- Kč         | 920.847,-- Kč           | 0,-- Kč                 |
| Prosinec       | 1.072.213,-- Kč         | 327.226,-- Kč           | 88.484,-- Kč            |
| <b>Součet:</b> | <b>20.168.631,-- Kč</b> | <b>11.688.327,-- Kč</b> | <b>11.937.879,-- Kč</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutí finančních ukazatelů subjektu.

Z tabulky je patrné, že v měsících v letech 2020 a 2021 došlo ve většině případů k solidnímu poklesu tržeb ve srovnání s měsíci roku 2019. Poklesu se vymyká pouze měsíc červenec roku 2020, kdy můžeme vidět nárůst tržby o 604.986,-- Kč. Podle mého názoru bylo toto zapříčiněno jarním nouzovým stavem a jeho následným uvolněním. Objevila se snaha lidí využít zakoupených pobytových balíčků z oprávněného strachu opakovaného vyhlášení



nouzové stavu. Dalším důvodem bylo také to, že se jednalo o nejdelší nouzový stav v historii ČR (66 dní) a platily během něho nejpřísnější restrikce, jako omezení pohybu jen na nezbytně nutný nebo zákaz styku s rodinou.

Tabulka č. 2: Finanční obraty subjektu za jednotlivé kvartály od roku 2019 – 2021

| Kvartály   | Rok             |                 |                 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|            | 2019            | 2020            | 2021            |
| 1. kvartál | 2.472.914,-- Kč | 1.620.505,-- Kč | 2.070.860,-- Kč |
| 2. kvartál | 6.668.686,-- Kč | 1.613.199,-- Kč | 2.187.410,-- Kč |
| 3. kvartál | 7.003.289,-- Kč | 7.396.610,-- Kč | 6.660.355,-- Kč |
| 4. kvartál | 4.023.742,-- Kč | 2.678.518,-- Kč | 544.052,-- Kč   |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutí finančních ukazatelů subjektu.

Obraty byly v jednotlivých měsících srovnány kvartálně pro jejich lepší porovnání je uvedena výše obrátů v sezónní a v mimo sezónní době.

Tabulka č. 3: Finanční obraty subjektu za jednotlivé kvartály od roku 2019 – 2021 v procentech

| Kvartály   | Rok  |      |      |
|------------|------|------|------|
|            | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1. kvartál | 100% | 65%  | 84%  |
| 2. kvartál | 100% | 24%  | 33%  |
| 3. kvartál | 100% | 105% | 95%  |
| 4. kvartál | 100% | 67%  | 14%  |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutí finančních ukazatelů subjektu.

Tabulka č. 3 vychází z předpokladu, že výše obrátů subjektu v roce 2019 byla v každém kvartálu stoprocentní. V roce 2020 docházelo spíše k poklesu procentních bodů v jednotlivých kvartálech. V 1. kvartálu procentní body klesly o 35 %, ve 2. kvartálu se snížily o 76 % a ve 4. kvartálu byl obrat snížen o 33 %. 3. kvartál překonal svými procentními body 3. kvartál roku 2019 o 5 %. V 1. kvartálu roku 2021 procentní body klesly o 16 %, ve

druhém kvartálu se snížily z 67 %. Nejmenší ztráta procentních bodů v tomto roce ve srovnání s rokem 2019 byla ve 3. kvartálu, a to 5 %. Naopak největší ztrátu zaznamenal čtvrtý kvartál, a to ztrátu z 67 %.

## 6 ZHODNOCENÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Komunikace managementu se zaměstnanci byla pro odvrácení pocitu nejisté budoucnosti klíčová. To se řízení hotelu dařilo jen během prvního nouzového stavu, kdy docházelo během uzavření podniku k poradám, které sloužily především jako informativní schůzky. Druhým a třetím nouzovým stavem tato komunikace silně polevovala, a tak byla narušena důvěra v řízení hotelu. Proto se domnívám, že důsledkem slabé komunikace byl odchod vážených zaměstnanců Petra a Anety. Vina je kladena managementu, kdy nebyly podstoupeny radikální kroky pro jejich záchranu. Jejich odchodem byl způsoben pokles hodnocení na internetovém portálu Hotel.cz z 93 % na 84 %. Dalším negativním důsledkem byl nárůst negativních recenzí a nucené přijímání nových zaměstnanců, s kterými byl management ve větší míře nespokojen. Hlavní problematikou hotelu je celková péče o jejich zaměstnance.

Po celou dobu pandemické situace docházelo k nestabilitě pracovní doby. Managementem hotelu nebyla pracovní doba ovlivňována, ta byla ovlivňována vládními restrikcemi. Jediným zásahem řízení podniku bylo zkrácení otevírací doby o dvě hodiny, tzn. letní otevírací doba byla identická s tou zimní. Podnik také přišel o nepatrné výdaje spojené s provozem restaurace, zaměstnanci si však ve srovnání s celou situací hotelu na toto nijak nestěžovali. Podle mého názoru v letních měsících by bylo pro hotel přínosnější ponechat otevírací dobu terasy do 23.00 hodin. Protože cílovou skupinou zákazníků jsou v této době převážně rodiny s dětmi.

Dalším nezbytným krokem bylo změnit pracovní náplň zaměstnanců, protože ta klasická se v mimořádné situaci pochopitelně plnit nedala. Zaměstnanci toto bylo v dané chvíli bez výhrad přijato, neměli problém s úklidem, ale ani s drobnými údržbářskými úpravami.

V době omezení služeb restaurace bylo logickým krokem zavedení služby rozvozu obědů a také výdejové okénko. Nelogickým rozhodnutím bylo zavedení tak nízké ceny, která se hotelu nevyplácela. Jejím zdůvodněním podle managementu bylo udržení dobrých vztahů. Povědomí o vážnosti situace, která dohnala gastronomické subjekty na pokraj existence, byla v široké veřejnosti známá, a proto měla být cena dovážených jídel navýšena alespoň o 20 %. Ze strany stálých zákazníků, kteří hotel navštěvovali pravidelně a rádi, by se pro jeho záchranu našlo jistě pochopení. Ředitelstvím hotelu bylo rozhodnuto, že tato nová služba bude zavedena i po

roce 2021, což je převážně pro sezónní provoz hotelu zcela kontraproduktivní. Podle finančních ukazatelů ve třetím kvartálu v letech 2020 a 2021 (tabulka č. 2), kdy jsou obraty nejvyšší a dochází k uvolňování vládních restrikcí, jsou rozvozem způsobeny zbytečné finanční ztráty, a tak ztrácí smysl jeho zavedení.

Panika pandemické situace ve vztahu s hotelnictvím se dotýkala i zákazníků. Jak již bylo avizováno, lidé, kteří měli zakoupené pobytové či jiné slevové balíčky, žádali o vrácení peněz. Tyto požadavky byly kladeny v době uzavření či omezení provozu hotelu. Managementem hotelu bylo většinou těmto požadavkům vyhověno, ale snažil se apelovat na prodloužení data splatnosti. Prodloužit splatnost balíčku se podařilo u 64 % žadatelů. Vstřícný přístup hotelu se vyplatil. Velká většina lidí, kterým byla vrácena peněžní částka za balíček, si jej koupila po rozvolnění znovu. Zásadním krokem při pandemických omezení mimo sezónu byla neustálá tvorba pobytových a slevových balíčků, jejich prodejem byla tvořena finanční obživa hotelu v době nuceného uzavření se veřejnosti.

Zcela pochopitelným krokem bylo odložení větších investic a zaměření se na drobné úpravy. Investice do mikrovlnných trub, která zajistila spokojenost hostů, se vyplatila.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

U vybraných návrhů či doporučení je odhadnuta jejich případná finanční nákladnost (dále jen „FN:“ + finanční částka případné realizace) na zrealizování.

### A) Péče o pracovníky hotelu a jejich motivace

Spokojenost zaměstnanců ve firmě by měla mít stejnou váhu jako spokojenost zákazníků. Bez těchto významných zainteresovaných stran se podnik neobejde. Podle mého názoru je nutné, aby byl kladen větší důraz na péči o své zaměstnance. Krizové období bylo pro podnik finančně náročné a nebylo možné přímo zvýšit příjmy zaměstnanců, ale je nutné zvýšit motivaci k práci a celkově zlepšit vzájemné vztahy i finančně nenáročnou cestou. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že jsou velmi loajální k podniku a pandemická situace je pro ně frustrující. Zlepšit vztahy s pracovníky lze těmito způsoby:

- Jelikož pan majitel hotelu vlastní mimo jiné autobazar, bylo by žádoucí zapůjčit vhodný dopravní prostředek zaměstnancům na dovolené či jiné soukromé účely. FN: 0,-- Kč.
- Ze strany hotelu by bylo možné zřídit pravidelné kurzy či přednášky, které se týkají hotelnictví, a tak rozvíjet jejich pracovní schopnosti. Vzdělávací program by bylo možné zakončit soukromou akcí. FN: 10.000,-- Kč – 15.000,-- Kč na akci.
- Zapojení pracovníků hotelu do manažerské funkce, jako je shánění klientů, odměnit tyto pracovníky finanční částkou na základě výdělku z domluvené akce. Na tuto pracovní motivaci by bylo dobré se zaměřit zejména v mimosezónní období a pozvednout tak zimní pokles tržeb. FN: 5.000,-- Kč (maximální odměna za domluvenou akci).
- Zavést informativní schůzku jedenkrát týdně, kde tématem budou nadcházející akce, blízká budoucnost hotelu, kolik hotelových pokojů je zarezervováno a kolik pobytových balíčků bylo prodáno, motivační řeč vedení hotelu před zahájením sezóny či během ní, poděkování pracovníkům za jejich zvládnutí na konci sezóny apod. FN: 0,-- Kč.

## **B) Důraz na komunikaci se zaměstnanci**

Frustrace zaměstnanců je způsobena již zmíněnou komunikací. Efektivní komunikace v podniku musí být pro jeho správné fungování soustavná a zřejmá. Je evidentní, že komunikace je pro vztahy v podniku velice důležitá, proto je třeba dbát na informovanost pracovníků podniku na denní bázi o externích i interních záležitostech. Vedení může zlepšením komunikace odhalit skrývaný potenciál zaměstnanců (může se například projevit schopnost shánění nové klientely apod.). Platformy a systémy pro komunikaci nehrají významnou roli. Pro vyšší úroveň komunikace je dobrá kombinace vždy alespoň dvou její ch forem. Apriorní a přirozená forma komunikace jsou rozhovory, v další variantě je dobré zainteresovat telekomunikační zařízení či sociální sítě. FN: 0,-- Kč.

## **C) Dbát o udržení kvalitních a dlouhodobých zaměstnanců**

Možnosti řešení v zabránění odchodu stálých kvalitních zaměstnanců:

- a) zafixovat zaměstnancům příjmy, nehledě na omezení služeb hotelu,
- b) najít pro zaměstnance přivýdělek v jiném podnikovém sektoru majitele hotelu, FN: 0,-- Kč,
- c) lépe komunikovat s pracovníky, ujistit je o jejich důležitosti pro hotel, snažit se porozumět jejich problémům a vysvětlit aktuální situaci hotelu. FN: 0,-- Kč.

## **D) Snížit část variabilních nákladů**

Variabilními náklady se rozumí takové náklady, kterým je zvyšován objem výroby.

Gastronomie trpí jednou velkou nevýhodou ve srovnání s jinými obory. Nákup čerstvých potravin je závislý na poptávce pokrmů. Pokud je managementem zvolena špatná strategie, znamená to pro podnik velké ztráty. V době krize řízení hotelu zvolilo strategii nákupu potravin, na pět dní dopředu, to podle obratu z minulých pěti dnů. Dle mého názoru, pět dní je dlouhá doba na to, aby vznikl narůst proměnných, jimiž byla narušena pravidelnost odběru pokrmů. Proměnné se mohou týkat například zpřísnění nebo naopak uvolnění vládních opatření nebo počasí. Pro hotel by bylo prospěšnější, zvolit strategii přípravy na nadcházející dva dny, kdy je předpokládán stejný prodej jídel jako ve dvou předešlých dnech. Bylo by důležité rozlišovat všední dny, víkendy a svátky. Další doporučenou strategií, která by měla zamezit případnému plýtvání jídla je komunikace obsluhy restaurace a jejich hostů. Úkolem obsluhy by bylo komunikování se zákazníky výdejového okénka či terasového posezení o tom, zda má host zájem navštívit hotel v době krize znovu. V případě kladné odpovědi by host dostal vizitku, na které by byl napsán název hotelu a jeho telefonní kontakt. Host by mohl

v případě zájmu zavolat, nejpozději den předem, zda má z nabídky o pokrm zájem. Tak by mohly být koordinovány ztráty.

#### **E) Investice**

Vedením hotelu bylo v době pandemie rozhodnuto odložit finančně náročnější investice. Zároveň bylo jasné, že investice zastávají důležité místo pro podnik a jeho konkurenceschopnost, a že kolem brněnské přehrady byla vybudována spousta hotelů, které vypadají jednoduše lépe. Proto se řízení zapojilo alespoň do menších investic. Hotel nemá v plánu využít na budoucí investice bankovního či nebankovního úvěru. Všechny avizované a potřebné investice budou hrazeny ze sezónního výdělku tehdy, až vedení vyhodnotí, že se hotel nenachází v blízké budoucnosti v riziku krize. Problematika investic je založena na jednoduchém principu, náklady musí být nižší než předpokládaný budoucí přínos.

#### **F) Krizový management**

Pro hotel by bylo třeba zajistit pracovníka krizového řízení, kterým by byla systematicky řízena potencionální rizika, mohlo by se tak na ně rychle reagovat a minimalizovat jejich dopad. Bylo by také vhodné, aby byl v podniku zaveden přehled o stavu a povědomí o jeho hospodaření. Dále by bylo vhodné pro podnik začít využívat a tvořit krizové plány a prognózy vývoje krizí. Také tvorba finančních rezerv je pro existenci hotelu důležitá, a tak by neměla být opomíjena. V případě zaměstnání pracovníka KM jsou předpokládány FN: 55.000,-- Kč měsíčně.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mojí bakalářské práce bylo na základě analýzy krizového řízení vybraného podniku v době epidemie navrhnout postupy krizového řízení pro minimalizaci ztrát z podnikatelské činnosti.

Práce je dělena na tři části. První částí je část teoretická, ve které práce seznamuje s teoretickými pojmy a pracuje s odbornou rešerší literatury. Je zde objasněn pojem krizový management, jeho podstata, funkce, jak probíhá proces řízení rizik a jeho terminologie. Dalším bodem teoretické části je řízení krizí v podniku, její příčiny, fáze a s nimi spojené krizové plánování, seznámení s nemocí COVID-19 a s ní souvisejícími opatřeními prováděnými ze strany vlády. Ve druhé v praktické části byl představen vybraný podnik v době před pandemií i v jejím průběhu, byly tak zdůrazněny ekonomické i sociální dopady epidemie na podnik. Byla provedena analýza krizového řízení podniku, ve které jsou popsány interní kroky managementu prováděné v důsledku vydávání vládních restrikcí. Na základě této analýzy byly navrženy postupy a doporučení, kterými se zabývala třetí část – návrhová. Ta byla rozdělena do dvou částí, přičemž první část je zaměřena na zhodnocení dílčích krizových kroků vytvořených vedením hotelu a jsou v ní představeny názory autora na tyto kroky. V druhé jsou doporučeny vhodné změny krizového managementu, které povedou k lepšímu zvládnutí krize z ekonomického i sociálního hlediska.

Smyslem bakalářské práce je minimalizovat četnost chybných kroků zavedených vedením podniku, které se řízení vybraného podniku v krizové situaci dopustilo. Dále najít v těchto chybných krocích poučení, aby tento podnik či jiný hospodářský subjekt nedopatřením nezhoršil svůj hospodářský stav v době ohrožení vlastní existence a integrity více než samotná krize. Práce se snaží upozornit na častou absenci krizového řízení ve firmách a na jeho význam.

Význam práce spočívá v tom, že každý manažer po jejím přečtení by měl pochopit hodnotu krizového řízení podniku a s ním související pojmy. Měl by být dostatečně kompetentní k tomu, aby dokázal zavést včasná a vhodná opatření pro podnik před vypuknutím krize, minimalizoval tak z krize plynoucí ztráty a nezalekl se žádného potenciálního rizika, hrozby nebo krize.



V návrhové části je brán zřetel na finanční náročnost krize pro podnik, a tak je tato část zaměřena na návrhy a doporučení, které nejsou finančně nákladné, anebo aby náklad návrhu byl investiční a po daném čase se hotelu minimálně vrátil, anebo dokonce zvýšil obrát a zároveň měl pozitivní účinky na podnik. Například sekce A) Péče o pracovníky hotelu a jejich motivace byla věnována především nápravě vztahů vedení se zaměstnanci, kde se jedná např. o návrh propůjčení automobilu pro soukromé účely, které by zaměstnancům přineslo motivaci k práci na hotelu a dále dodržování konání pravidelných informativních schůzí s pracovníky, a tak by byla vylepšena opomíjená komunikace. Tyto dva návrhy pro zvládnutí krize mají pro hotel nulové finanční náklady, a přesto vykazují pozitivní přínosy. Dále v této sekci je návrh zrealizování kurzů a přednášek, které by se tématem dotýkaly hotelnictví, zakončených společenským večerem. Odhadovaný náklad je 15.000,- Kč za předpokladu, že tato akce bude konána v mateřském podniku. Pracovníci tak nabydou pocitu, že organizace má zájem na jejich rozvoji, že na nich manažerům záleží. Hotel tak profituje na tvorbě dobrého jména v provozu, kde pracovníci zúročí své nové poznatky a dovednosti, které jsou také kladně hodnoceny na veřejně dostupných recenzích. Posledním zmiňovaným bodem v sekci A) je zapojení pracovníků do manažerské funkce, jako je shánění klientů pro konání akcí, kladně je hodnocena také finanční odměna na základě výdělku z domluvené akce. Také toto doporučení má pro podnik nulové náklady a slouží jako skvělý prostředek motivace ke zvýšení obrátů, hlavně v době mimo sezónu.

Hlavního cíle zadaného tématu bylo dosaženo analýzou krizového řízení vybraného podniku, kde byly navrženy vhodné postupy s ohledem na finanční nákladnost krize tak, aby dopady krize a zároveň i doporučení samotné byly pro podnik co možná nejvíce finančně nenáročné.

## POUŽITÉ ZDROJE

ANTUŠÁK, E., 2009. Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN: 978-80-7357-488-8.

2011.)

ANTUŠÁK, E. a J. Vilášek, 2016. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-2463-443-2.

BLAŽEK, L., 2014. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4429-2.

FANTOVÁ, V., 2020. *Dopad pandemie koronaviru na sektor služeb se zaměřením na gastronomii*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r.o. Vedoucí práce Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

HELLER, V., 2020. Pandemie od starověku po současnost. Koronavirus přímo nezabíjí. Praha: Nakladatelství Petrklíč. ISBN: 978-80-7229-810-5.

Interní dokumentace finančních ukazatelů hotelu.

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4564-0.

MÁJEK, Ondřej, Ondřej NGO, Jiří JARKOVSKÝ, Monika AMBROŽOVÁ, Barbora BUDÍKOVÁ, Jan KOUŘIL, Ladislav DUŠEK a Tomáš PAVLÍK, 2020. *Dokumentace k epidemiologickému modelu ÚZIS ČR pro krátkodobé predikce: Onemocnění aktuálně*. Ministerstvo zdravotnictví České republiky.

NOVÁK, D., 2021. *Dopady koronavirových opatření na vybrané podnikatelské subjekty*. Karviná. Diplomová práce. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Vedoucí práce Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4644-9.

SYNEK, M. a kol., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN: 80-7179-892-4.

ŠEFČÍK, V. a T. JEŘÁBEK, 2017. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2THETA. ISBN: 978-80-86380-84-1.

TALEB, N. N.: *The black Swan The Impact of the Highly Improbable*. Penguin Books Ltd., 2008. (česky: Černá labuť. Následky vysoce nepravděpodobných událostí. Paseka, Praha

VEBER, J. a KOL, 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Olympus C&S. ISBN: 978-80-7261-200-0.

ZAPLETALOVÁ, Š. a KOL, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. Vyd. Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-86929-85-9.

## POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

BABIŠ, Andrej. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Apps.odok.cz* [online]. Praha, 2021, 04.01.2021 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment-/down/RCIABWZARWX8>

Covid podpory MPO: EURO MEAL s.r.o. *Www.hlidacstatu.cz* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/data/Hledat/covid-podpory-mpo?q=EURO+MEAL+s.r.o.>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky . *Mimořádné opatření, omezení maloobchodního prodeje, zboží a poskytování služeb s účinností od 22.11.2021* [online]. Praha: © 2022 Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-omezeni-maloobchodniho-prodeje-zbozi-a-poskytovani-sluzeb-s-ucinnosti-od-22-11-2021>

ŠTORKÁN, Martin a Rešeršní oddělení a knihovna. Od prvních nakažených k více než 20 000 mrtvých.: Český rok s koronavirem den po dni. *IROZHLAS* [online]. Praha: © 1997-2022 Český rozhlas, 2021, 01.03.2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan\\_2103010705\\_ace](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan_2103010705_ace)

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020. *Vláda.cz* [online]. Praha: Vláda ČR (c) 2009-2022, 2020, 30.12.2020 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2021. *Vláda.cz* [online]. Praha: Vláda ČR (c) 2009-2022, 2021, 29.12.2021 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536/>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

### **Obrázky:**

Obrázek č. 1: Kontinuální proces KM

Obrázek č. 2: Pět funkcí KM

Obrázek č. 3: Marketingový mix podniku

### **Tabulky:**

Tabulka č. 1: Finanční obraty subjektu v měsících leden – prosinec od roku 2019 – 2021

Tabulka č. 2: Finanční obraty subjektu za jednotlivé kvartály od roku 2019 – 2021

Tabulka č. 3: Finanční obraty subjektu za jednotlivé kvartály od roku 2019 – 2021 v procentech

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČR – Česká republika

EET – Elektrická evidence tržeb

EU – Evropská unie

FN – finanční nákladnost

HOPKS – Systém hospodářských opatření pro krizové stavy

ISIN – Informační systém infekční nemoci

KM – krizový management

TS – terminologický slovník

ÚZIS ČR - Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

# PŘÍLOHY

## Příloha 1 Průběh pandemie v České republice

Zdroj: ŠTORKÁN, Martin a Rešeršní oddělení a knihovna. Od prvních nakažených k více než 20 000 mrtvých.: Český rok s koronavirem den po dni. *IROZHLAS* [online]. Praha: © 1997-2022 Český rozhlas, 2021, 01.03.2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan\\_2103010705\\_ace](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan_2103010705_ace) a USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021).

### Leden 2020:

27. leden - v České republice byly oznámeny případy pacientů v nemocnicích s příznaky koronavirové nemoci, u žádného ale nebyla nemoc potvrzena.

28. leden - ministr zdravotnictví Adam Vojtěch veřejnost ujišťoval, tvrdil, že Česká republika situaci nijak nepodceňuje a je plně připravena na případné eventuality. Také tvrdí, že na území České republiky se onemocnění zatím nepotvrdilo.

30. leden - toto datum si můžeme pamatovat jako den přijmutí prvního opatření, a to zákaz vydávání víz pro občany Číny.

### Únor 2020:

03. únor - vláda zakázala všechny lety mezi Čínou a Českou republikou.

27. únor - vláda ČR rozhodla o udělení humanitární pomoci Číně.

### Březen 2020:

01. březen - počet nakažených roste. Jsou potvrzeny 3 případy koronavirové nemoci pravděpodobně dovezené z Itálie.

10. březen - zrušena veškerá výuka na základních, středních a vysokých školách. Platí zákaz konání akcí nad 100 osob ve vnitřních prostorách. Tento den si jistě všichni pamatujeme jako den, kdy byl v pražské nemocnici hospitalizován pražský taxikář se zápallem plic, ale jak se později ukázalo, byl u něj prokázán covid-19. Taxikář se měl údajně nakazit mužem, který přiletěl z Itálie a navzdory vědomí o svém špatném zdravotním stavu využil taxikářských služeb. Taxikářovo léčení obsahovalo i napojení na mimotělní oběh, skončilo úspěšně 5. května 2020, kdy byl propuštěn do domácí péče.

11. březen – šíření nemoci Covid-19 bylo oficiálně vyhlášeno jako pandemie.
12. březen – vyhlášen první nouzový stav na území České republiky s platností téhož dne ve 14.00 hodin.
13. březen – byl vydán zákaz vstupu na sportoviště a konání akcí nad 30 osob. Stravovacím službám byla omezena provozní doba, zákaz vstupu do provozovny platil od 20.00 hodin do 06.00 hodin.
14. březen – došlo k plošnému uzavření veškerých obchodů. Výjimkou se staly obchody s potravinami, čerpací stanice, drogerie a lékárny. Stravovací zařízení mohla fungovat pouze přes výdejní okénko nebo produkty rozvážet kurýrní službou.
15. březen – mezi 15. a 16. březnem tj. o půlnoci, byl vydán zákaz vstupu cizinců na území České republiky a také zákaz cestování Čechů do cizích zemí. Výjimky – cesta za prací, za rodinou apod., pokud Čech přicestoval z rizikové země, musel akceptovat pobyt v karanténě. Tento zákaz trval až do 24. dubna.
16. březen – uzavřela se spousta obcí kvůli šíření koronaviru SARS-CoV-2, omezení mělo platit minimálně 14 dní, 29. března bylo zrušeno. Jednalo se o obce např. Uničov a Litovel na Olomoucku. Byly potvrzeny první případy vyléčení oné nemoci. Ministerstvo zahraničí nařídilo nemocnicím omezit zbytnou péči, ovšem tato péče nebyla vždy z pohledu pacientů zbytná. Vláda vydala zákaz volného pohybu lidí, povoleny byly jen cesty nezbytné, a to cesta do práce, do obchodu s potravinami či jiných povolených obchodů nebo nemocnic. Byla omezena nebo zastavena výroba některých firem.
18. březen – byl vydán zákaz vycházení z domu bez pokrývky úst a nosu, zákaz platil i pro venkovní sportovce. Pro důchodce, jako rizikovou skupinu, byly vymezeny ranní hodiny pro nákup potravin.
22. březen – zemřel první muž na onu nemoc, bylo mu 95 let.

### **Duben 2020:**

07. duben – počet nakažených je přes 5000, vláda protahuje nouzový stav.
08. duben – ministr zdravotnictví Adam Vojtěch prohlásil, že se Česká republika vrací k prostému životu. Hospitalizovaných pacientů s onou nemocí bylo 421 a zemřelých pacientů s COVID-19 přesáhl počet 100 osob.
10. duben – počet nakažených přesáhl 1000 osob.
20. duben – začalo se postupně rozvolňovat otevírání obchodů.



21. duben – počet zemřelých stále roste, byla překročena hranice 200 mrtvých.

23. duben – soud zrušil vládou vydaná nařízení, protože nesplňovala podmínky krizového zákona. Byl to zákaz volného pohybu a omezení maloobchodního prodeje. Zrušení nařízení bylo s platností ke dni 27. dubna.

24. duben – vláda zrušila zákaz volného pohybu i zákaz cestování do ciziny.

### **Květen 2020:**

11. květen – tohoto dne došlo k rozvolňování. Otevřela se zavřená obchodní centra a začalo tak nákupní šílenství. Děti z posledních ročníků základních a středních škol se vrátily do škol.

17. květen – vláda oficiálně ukončila první nouzový stav.

25. květen - otevřely se vnitřní prostory stravovacích zařízení, bazény i koupaliště s omezeními. Skončila povinnost nošení roušek ve venkovních prostorách. Děti prvního stupně základní školy se vrátily do lavic. Jsou povoleny akce nad 300 lidí.

### **Červen 2020:**

04. červen – Maďarsko, Slovensko, Česko a Rakousko si navzájem otevřely hranice.

08. červen – povoleny akce nad 500 osob, do lavic se vracejí děti druhého stupně základních škol.

15. červen – povoleno navštěvovat vybrané země EU. Konec nošení roušek ve venkovních prostorách.

22. červen - skončila přísná omezení pro konání akcí, ty byly téměř bez restrikcí.

### **Červenec 2020**

01. červenec – konec nošení roušek ve vnitřních prostorách.

25. červenec – znovu zavedeno opatření nošení roušek a respirátorů nad 100 lidí ve vnitřních prostorách.

### **Srpen 2020:**

19. srpen – do školského zákona byla připsána distanční výuka. Schválen byl zákon, který umožnil hlasovat při říjnových volbách osobám pozitivním na COVID-19.

21. srpen – znovu dosažena dosavadní hranice nakažených. Osob s onou nemocí přesáhl počet 500.

### **Září 2020:**

01. září – vrácena povinnost nošení roušek ve všech vnitřních prostorách. Ve venkovních prostorách bylo povoleno konání akce do 1000 osob, ve vnitřních prostorách o polovinu méně.
08. září – 1164 nových případů oné nemoci.
09. září – opakuje se restrikce uzavření stravovacích služeb od 00.00 hodin do 06.00 hodin. Vláda rozhodla, že v polovině září roznese pomocí zaměstnanců České pošty respirátory a roušky důchodcům, lidem v invalidním důchodu a zdravotně postiženým do osmnácti let.
13. září – druhá vlna pandemie.
18. září – povinnost nošení roušek i při výuce ve školách.
21. září – Adam Vojtěch rezignoval, novým ministrem zdravotnictví se stal Roman Prymula.
22. září – omezení provozu stravovacích služeb a barů bylo zpřísněno. Bylo nařízeno uzavřít subjekty od 20.00 hodin do 06.00 hodin.

### **Říjen 2020:**

05. říjen – vyhlášení druhého nouzového stavu. Byly vydány tyto restrikce – zákaz konání hromadných akcí ve vnitřních prostorách nad 10 lidí ve venkovních prostorách nad 20, v restauraci u jednoho stolu smí sedět pouze 6 lidí, s ostatními hosty musí udržovat dvoumetrové rozestupy. V rizikovém území došlo k opětovnému uzavření středních škol.
09. říjen – počet hostů u stolu se snížil na 4 osoby. Znovu se uzavřely bazény, koupaliště i fitness centra.
10. říjen – počet zemřelých na COVID-19 přesáhl 1000 osob.
12. říjen – docházelo znovu ke zpřísnování podmínek žití. Musely se uzavřít zoologické zahrady. Byly zrušeny všechny akce sportovců. Žáci vysokých a středních škol přešli na online výuku, u žáků druhého stupně základní školy se výuka střídala prezenční a online, žáci byli rozděleni do dvou skupin.
14. říjen – všechny školy byly uzavřeny a všichni žáci museli přijmout online výuku. Jediné otevřené školy byly mateřské. Stravovací zařízení a bary byly zavřeny, zákaz pití alkoholu na veřejnosti a shromažďování se ve skupinkách větších než 6 osob.
16. říjen – 11 104 nových případů nakažených.
21. říjen – vydána restrikce nošení roušek i ve venkovních prostorách, dodržení rozestupů dvou metrů (výjimka osob z jedné domácnosti).

22. říjen – uzavřeny maloobchodní provozovny (výjimky – lékárny, čerpací stanice apod.), zákaz vycházení osob mimo cesty do práce, za rodinou či do zdravotnického zařízení. Zavřeny ubytovací zařízení pro rekreaci.

28. říjen – zákaz volného pohybu venku od 21.00 hodin do 5.00 hodin s výjimkou venčení psa do 500 metrů od bydliště a cesty do práce. Vláda nařídila i zákaz nedělního maloobchodního prodeje.

29. říjen – stávající ministr zdravotnictví rezignoval, nástupcem je jmenován Jan Blatný.

### **Listopad 2020:**

04. listopad – nový denní rekord potvrzených případů nemoci – 15 725.

09. listopad – počet úmrtí překonal hranici pět tisíc.

13. listopad – vzniká nový protiepidemický systém (PES), který slouží k řízení krizových opatření podle aktuálního počtu nakažených s účinností od 16. Listopadu. Systém PES je tvořen z 5 krizových stupňů.

18. listopad – postupně se začala uvolňovat školní docházka ve všech školách.

### **Prosinec: 2020:**

03. prosinec – systém pes padl ze čtvrtého bodu na třetí, tím povolil otevření maloobchodního prodeje, barů, provozoven služeb a restaurace. Schváleno bylo i uvolnění sportovních aktivit s výjimkou sportu ve vnitřních prostorech, kdy musela být užitá rouška i během sportování. Povoleno noční vycházení.

04. prosinec – vláda přijala očkování proti nemoci, hradit ji bude pojišťovna a bude dobrovolné.

07. prosinec - opětovné zpřísnování docházení do školských zařízení všech ročníků. Některé třídy byly opět rozděleny na polovinu, kdy jedna měla výuku online a druhá ve škole. Ve třídě musel být dodržen maximální počet osob 20. Restaurace a bary musely opět zavírat do 20.00 hodin.

15. prosinec – počet zemřelých je nad 10 tisíc, nakažených 600 tisíc.

18. prosinec – systém PES hlásí vstup do čtvrtého stupně. Již po třetí se restaurace, hotely, penziony, fitness centra, muzea, knihovny atd. dostaly do stavu plného uzavření se veřejnosti. Povoleno jen prodej přes výdejní okénko či využití kurýrní služby.

23. prosinec – nouzový stav prodloužen do 22. leden. Povolení vstupu do školských zařízení dostaly jen děti mateřských, speciálních škol a v základních školách první a druhé ročníky.

27. prosinec – započalo očkování vakcínami od společnosti Pfizer a BionNTech. Systém PES oznámil pád do pátého a zároveň nejkrizovějšího stupně.

30. prosinec – tento den byl zjištěn rekordní počet nakažených osob – 17 034.

### **Leden 2021:**

18. leden – nález první koronavirové mutace v České republice s přezdívkou „britská“.

21. leden – prodloužení nouzového stavu do 14. února.

### **Únor 2021:**

03. únor – Česká republika se v Evropské Unii dostala na první místo (společně s pěti evropskými zeměmi) v žebříčku nejvíce nakažených občanů na 100 000 obyvatel. Počet nakažených se dostal na hodnotu jednoho milionu.

14. únor – v tento den jeden nouzový stav končí a půlnocí téhož dne nový začíná. Předpokládaný konec třetího nouzového stavu je za 14 dní od jeho vyhlášení.

18. únor – vláda vydává nový zákon na podporu vydávání širších krizových restrikcí mimo nouzový stav.

23. únor – kapacita nemocnic se pro covidové pacienty blíží k maximálnímu vyčerpání, nemocnice trpí nedostatkem personálu.

26. únor – poslanecká sněmovna schválila pandemický zákon. Vláda přijala zpřísnění protikrizových opatření od 1. března.

### **Březen 2021:**

1. březen – jak vláda avizovala zpřísnění opatření, tak i učinila – zákaz cestování mezi okresy (výjimky cesta do práce atd.), uzavřeny budou všechny školy a školky bez výjimek, zákaz vídání se s příbuznými, styk je povolen pouze za účelem nutné a nezbytné péče. Sportovat lidé mohou pouze ve svých obcích, venčit psy maximálně 500 metrů od svého bydliště. V platnost vstoupil i zákaz nočního vycházení od 21.00 hodin do 05.00 hodin. Opět se omezily všechny obchody a služby s výjimkou nezbytně nutných.

2. – 5. březen – v systému PES se Česko nachází v pátém stupni. Očkováno druhou dávkou bylo 255 480 osob (iROZHLAS 2021).

8. březen - cílený program podpory zaměstnanosti Antivirus USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 271). Prominutí daně – prominutí opožděného podání daňového přiznání a úroku z prodlení u daně z příjmů (2021, č. 272). Programu podpory podnikatelů postižených celosvětovým šířením onemocnění COVID-19 způsobeného virem SARS CoV-2 „COVID 2021“ USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021 č. 277). Program COVID – Nepokryté náklady USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 278).

22. března – tento den se zakázal prodej spousty výrobků a služeb, můžeme si jej pamatovat jako páskou znepřístupněné zakázané výrobky v supermarketech, které mimo to fungovaly v zcela běžném režimu. Přítomnost veřejnosti v restauracích byla zakázána až na výjimku strávnicka, který byl současně host ubytovacího zařízení. Ten mohl restaurační zařízení navštívit v době od 5.00 hodin do 21.00. Ubytování mohlo být poskytnuto pouze osobě, která se prokázala prohlášením od zaměstnavatele, že se jedná o ubytování z důvodu pracovní cesty nebo osobě, které byla nařízena karanténa apod. V restauracích byla zrušena možnost bezdrátového připojení se na Internet pro veřejnost. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 298).

27. března - prodloužení nouzového stavu po dobu následujících 30 dnů USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 314).

29. března - změna rámcových podmínek neinvestičního dotačního titulu COVID Ubytování II - Hromadná ubytovací zařízení a Individuální ubytovací zařízení USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 334).

#### **Duben 2021:**

12. duben - vláda schvaluje Program COVID III – Úprava Invest USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 373). Je změněna otevírací doba pro stravování se v restauracích ubytovanými hosty, a to od 06.00 hodin do 22.00 hodin. Ve stejném čase smí být provozováno výdejové okénko. Hosté v restauracích smějí usednout pouze po čtyřech osobách u jednoho stolu, pokud se nejedná o členy ze stejné domácnosti, s 1,5 metrovým rozestupem. Trvá zákaz veřejné WI-FI sítě USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 374).

19. duben - schvaluje prodloužení doby uznatelnosti výdajů Cíleného programu podpory zaměstnanosti Antivirus do 31.05.2021. Cílený program podpory zaměstnanosti Antivirus se

mění tak, že v bodě II se slova „8 mld. Kč“ nahrazují slovy „12 mld. Kč“ USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 392).

#### **Květen 2021:**

03. května - pravidlo 1 zákazník na 15 m<sup>2</sup> prodejní plochy USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 423).

06. květen - pokračování programů COVID 2021 a COVID – Nepokryté náklady USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 437).

10. květen – zakazuje se pohyb a pobyt bez ochranných prostředků dýchacích cest (nos, ústa), kterým je respirátor nebo obdobný prostředek, ve všech vnitřních i venkovních prostorách USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 433).

17. květen – stále platí zákaz vstupu veřejnosti do restaurací. Pokud host restaurace usedne s jejím výrobkem či produktem na zahrádku objektu, musí se prokázat potvrzením od zaměstnavatele, že absolvoval nejdéle před 72 hodinami antigenní test na stanovení přítomnosti antigenu viru SARS-CoV-2 s negativním výsledkem nebo podstoupí preventivní antigenní test na stanovení přítomnosti antigenu viru SARS-CoV-2 nebo s negativním výsledkem PCR testu USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 448).

31. květen – restauratér nesmí povolit vstup zákazníkům do restaurace v případě, že vykazují klinické příznaky onemocnění covid-19, nevlastní platný očkovací certifikát, s výjimkou předešlých podmínek uvedených v usnesení vlády č. 448 USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 486).

#### **Červen 2021:**

07. červen – vláda mění článek programu na podporu podnikatelů postižených celosvětovým šířením onemocnění COVID-19 způsobeného virem SARS CoV-2 „COVID 2021“ tak, že se slova „do výše 6 mld. Kč“ nahrazují slovy „do výše 6,8 mld. Kč“ USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 530).

08. červen – ubytovací služby lze poskytnout pouze hostům, kteří se prokáží dokumenty z výše uvedených usnesení č. 448 a č. 486, neprokáží-li se, nesmí jim být poskytnuto ubytování. Hosti, kteří prokáží svoji bezinfekčnost a strávili v ubytovacím zařízení sedm dní, musejí se pro další pobyt znovu prokázat dokumenty o bezinfekčnosti MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ (2021, MZDR 14601/2021-18/MIN/KAN).

28. červen – schvaluje prodloužení doby uznatelnosti výdajů Cíleného programu podpory zaměstnanosti Antivirus“ do 31. Října jeho článek se mění ta, že částka v bodě II se nahrazuje částkou 13,6 mld. Kč USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 599).

### **Červenec 2021:**

Červenec probíhal bez nových restrikcí. Vstup do restaurace nebo poskytnutí ubytovací služby probíhalo totožně jako v šestém měsíci roku 2021.

### **Srpen 2021:**

01. srpen – jeden zákazník na 10 m<sup>2</sup> prodejní plochy. Zákazník stravovacího a ubytovacího zařízení se musí prokázat bezinfekčností pro využití jeho vnitřních i vnějších prostor, pokud tak osoba neučinila, nesmí jí být zpřístupněn vstup do restaurace či umožněno ubytování v ubytovacím subjektu. Je umožněno konat akce ve vnitřních prostorech do 1000 osob s dodržení pravidel bezinfekčnosti, kontrola bezinfekčnosti s výjimkou pohřbů MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ (2021, č. 699).

23. srpen – program COVID – Nepokryté náklady se prodlužuje a mění se tak, že se slova „do výše 7,2 mld. Kč“ nahrazují slovy „do výše 7,6 mld. Kč“ USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 756).

### **Září 2021:**

20. září – program COVID – Nepokryté náklady se prodlužuje a mění tak, že se slova „do výše 7,6 mld. Kč“ nahrazují slovy „do výše 9,06 mld. Kč“. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 834).

30 září – zakázaná přítomnost více zákazníků než-li jeden na 10 m<sup>2</sup> prodejní plochy. U stolu sedí maximálně šest osob. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 756).

### **Říjen 2021:**

08. – 09. Říjen – probíhaly Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Tématem vlády i veřejnosti byly oné volby, nové restrikce se zatím nevydávaly.

Restrikce s účinností od října 2021, které by se týkaly provozu restaurací či poskytování ubytovacích služeb, nebyly vydány.

**Listopad 2021:**

22. listopad – zákazníci jsou usazeni tak, že je mezi nimi 1,5 metrový rozestup. U stolu smí sedět nejvíce 6 osob. Provozovatel nesmí připustit do prostoru provozovny více lidí, než je míst k sezení. Stále platí nutné prokazování bezinfekčnosti pro uživatele restaurace či ubytovacích služeb, bez tohoto průkazu, není možné poskytnout osobě tyto služby USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 994).

25. listopad – vyhlášení nouzového stavu. Vláda zakázala přítomnost veřejnosti v provozovnách stravovacích a jiných, v čase 22:00 hodin až 04:59 hodin. Znovu apeluje na dodržování rozestupu 1,5 metru a maximální počet osob o stolu (6 osob) USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 1065).

26. listopad – tento den se začaly konat vánoční trhy, které ve večerních hodinách také skončily. Restaurace, bary, kulturní akce a hromadné akce jsou s omezeními, zákaz pití alkoholu na veřejnosti USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY (2021, č. 1066).

**Prosinec 2021:**

25. prosince – ukončení nouzového stavu. Toto je uvedeno ve stejném usnesení vlády České republiky, jako jeho vyhlášení dne 25.11.2021.