

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management Hotelnictví a cestovního ruchu

Laura HEGEDŮŠOVÁ

ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ  
V HOTELU STARDUST

Increase effectiveness of managerial activities in hotel Stardust

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Brno, 2018

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Laura Hegedüšová

Osobní číslo: 14632073

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

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

**TÉMA PRÁCE:**

ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MANAŽERSKÝCH ČINNOSTÍ V HOTELU STARDUST

**TÉMA PRÁCE V AJ:**

INCREASE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL ACTIVITIES IN HOTEL STARDUST

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

1. Teoretická část BP: Vymezte problematiku managementu a manažerských činností v hotelových provozech.
2. Praktická část BP:
  - Analytická část: proveďte analýzu manažerských činností ve vybraném hotelu.
  - Návrhová část: cílem práce je na základě analýzy navrhnout zvýšení efektivity manažerských činností ve vybraném hotelu.

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:

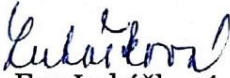
[1] VEBER Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 306 s., ISBN 978-80-247-4520-6.

[2] LUKÁŠKOVÁ Eva a Zdeněk MÁLEK. *Food and beverage management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. 141 s. ISBN 978-80-87300-23-7.

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

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Eva Lukášková, Ph.D.  
Katedra gastronomie  
podpis vedoucího BP

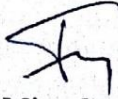
Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

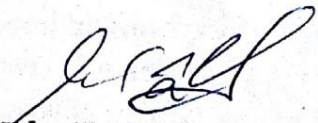
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 10. dubna 2017

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

L.S.

  
Doc. Ing. Miroslav Fišera, CSc.  
vedoucí ústavu

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

Jméno a příjmení autora:	Laura Hegedüšová
Název bakalářské práce:	Zvýšení efektivity manažerských činností v hotelu Stardust
Název bakalářské práce v AJ:	Increase effectiveness of managerial activities in hotel Stardust
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Bc. Eva Lukášková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

### **Anotace**

Hotelierstvo je neoddeliteľnou súčasťou cestovného ruchu a každý z nás je jeho súčasťou. Bakalárska práca s názvom Zvýšenie efektivity manažerských činností v hoteli Stardust, sa zameriava na problematiku riadenia konkrétneho ubytovacieho zariadenia s cieľom zefektívniť manažerské činnosti vo vybranom hoteli. Teoretická časť bakalárskej práce pojednáva o problematike hotelierstva, manažmentu a manažerských funkciách, ktorými sú plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola. V analytickej časti sú vyhotovené konkrétne analýzy so zameraním na vnútorné i vonkajšie prostredie podniku. Následne, na základe spracovaných analýz, sú v návrhovej časti uvedené konkrétne opatrenia, pomocou ktorých by mohlo dôjsť k zvýšeniu efektivity manažerských činností vo vybranom zariadení.

### **Klíčov<sup>á</sup> slova**

Manažerské činnosti, hotelierstvo, hotel, riadenie, SWOT analýza, STEP analýza

## **Annotation**

Hotel business is an inseparable part of tourist industry and each of us is a component of it as well. This Bachelor's thesis called 'Increasing the efficiency of managerial activities at Stardust hotel' focuses on the management issues of a particular accommodation facility and aims for increasing efficiency in the selected hotel. The theoretical part of Bachelor's thesis deals with issues of hotel business, management and managerial functions such as scheduling, organizing, personnel management, leadership and control. In the analytical part there are specific analyses focused on internal and external environment of the company. Subsequently, according to these analyses, there are suggested specific strategies to help improve increasing efficiency of managerial activities in the particular accommodation facility.

## **Key words**

Managerial activities, hotel business, hotel, management, SWOT analysis, STEP analysis

Čestne prehlasujem, že bakalársku prácu s názvom *Zvýšení efektivnosti manažerských činností v hotelu Stardust* som vypracovala samostatne pod vedením *Ing. Bc. Evy Lukáškovéj, Ph.D.* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje, ktoré sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

V Brne dňa 1.4. 2018

vlastnoručný podpis autora

Rada by som poďakovala vedúcej bakalárskej práce, pani Ing. Bc. Eve Lukáškovej, Ph.D. za cenné rady, vecné pripomienky a ústretovosť pri konzultáciách, ktoré mi pomohli túto prácu skompletizovať. Taktiež ďakujem pánovi Ing. Petrovi Bogdányovi za spoluprácu a poskytnutie potrebných údajov.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>I. Teoretická časť</b> .....	8
1. Manažérske činnosti.....	9
1.1 Plánovanie.....	9
1.2 Organizovanie.....	10
1.3 Personalistika.....	12
1.4 Vedenie pracovníkov.....	15
1.5 Kontrola.....	16
2. Hotelierstvo – súčasný stav na Slovensku a v zahraničí.....	18
2.1 Základné pojmy v hotelierstve.....	18
2.2 Kategorizácia ubytovacích zariadení.....	19
2.3 Špecifikácia služieb v hotelierstve.....	20
2.4 Medzinárodný hotelový trh a súčasný stav hotelierstva na Slovensku.....	22
<b>II. Praktická časť</b> .....	25
3. Metodika a cieľ práce.....	26
4. Analýza hotela Stardust.....	30
4.1 Popis manažérskeho činností v hoteli Stardust.....	30
4.2 STEP analýza.....	34
4.2.1 Sociálne a kultúrne faktory.....	34
4.2.2 Technologické faktory.....	36
4.2.3 Ekonomické faktory.....	37
4.2.4 Politické faktory.....	39
4.3 SWOT analýza hotela Stardust.....	40
4.3.1 Zhodnotenie silných a slabých stránok hotela Stardust.....	40
4.3.2 Zhodnotenie príležitostí a hrozieb.....	42
4.3.3 Vytvorenie matice SWOT.....	43
4.3.4 Vyhodnotenie analýzy SWOT.....	44
5. Návrhová časť.....	49
Záver.....	55
Zoznam použitých zdrojov.....	56
Zoznam obrázkov.....	58
Zoznam tabuliek.....	59



## Úvod

Manažment sa dotýka všetkých spoločenských inštitúcií. Každá moderná spoločnosť sa bez neho nezaobíde. Je základom pre vytváranie organizácií a pre ich efektívne fungovanie. Zohráva dôležitú rolu nielen vo vedení, ale i v konkurenčnom boji. V súčasnosti môže byť pomerne náročné vytvoriť podnik, ktorý by dosahoval dostatočne efektívne výsledky, preto je nesmierne dôležité mať šikovného manažéra, ktorý správne zorganizuje aj svoj kolektív.

V bakalárskej práci budú vyzdvihnuté manažérske činnosti najprv v teoretickej časti a následne bude pozornosť venovaná ich aplikácii v konkrétnom podniku a to v praktickej časti, pri čom sledovaná bude najmä skutočnosť, do akej miery a ako využíva manažér vybraného zariadenia spomínané manažérske činnosti. Skúmaným objektom bude hotel Stardust \*\*\*\*, ktorý sa nachádza v Nových Zámkoch. Nové Zámky sú malé okresné mesto na juhu Slovenska a dôvodom tohto výberu je fakt, že i malé miestne hotely sú neoddeliteľnou súčasťou cestovného ruchu a hotelierstva ako takého. Ďalším motívom pre spracovanie vybranej témy je i skutočnosť, že manažment v menších podnikoch, a teda aj v hoteloch, je vo veľa prípadoch zanedbávaný alebo sa mu nepripisuje dostatočná dôležitosť.

V teoretickej časti budú popisované v prvej kapitole základné manažérske činnosti, t. j. plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov, resp. výber pracovníkov, vedenie pracovníkov a kontrola. Druhá kapitola bude zameraná na hotelierstvo. Súčasťou druhej kapitoly bude priblíženie problematiky hotelierstva na Slovensku i v zahraničí, vymedzenie základných pojmov, kategorizácia hotelov a špecifikácia služieb v hotelierstve.

Zvyšné kapitoly budú venované analytickej a praktickej časti. Ich predmetom je aplikácia teoretických poznatkov na skúmaný objekt, zhodnotenie manažérskych činností vo vybranom objekte, vyhodnotenie vyhotovených analýz a tvorba strategického plánu pre zvýšenie efektívnosti manažérskych činností v hoteli Stardust.

## **I. Teoretická část**

# 1. Manažérske činnosti

Podnik je zložitý organizmus pozostávajúci z mnoho článkov plniacich rôzne funkcie a zaoberajúcich sa rôznymi činnosťami. Všetky činnosti musia byť koordinované tak, aby podnik ako celok plnil svoje ciele. To je úlohou vrcholového manažmentu, ktorý tvoria buď priamo vlastníci alebo, a to je v praxi častejšie, platení manažéri. Vrcholový manažment formuluje poslanie podniku, podnikové ciele a stratégiu; ich plnenie je náplňou strategického, taktického a operatívneho riadenia. Samotné riadenie prebieha v niekoľkých fázach, ktorými sú plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola (Synek, 2006).

Manažérske činnosti predstavujú základné funkcie, ktoré musí manažér efektívne vykonávať k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Manažér musí zaisťovať efektívne riadenie podniku. Efektívne riadenie je také riadenie, kedy manažér má k dispozícii potrebné vedecké nástroje, znalostný a ľudský kapitál k vykonávaniu manažérskych funkcií. Musí ich taktiež vedieť využívať, rozvíjať a tvorivým spôsobom aplikovať. Jedine tak môže riadiť efektívne (Častorál, 2016).

Z hľadiska teórie manažmentu je dôležité, aby:

- jednotlivé manažérske funkcie neboli vykonávané na úkor iných,
- bol eliminovaný subjektívny prístup pri výbere ich priorit a vykonávaní,
- bola venovaná pozornosť všetkým manažérskym funkciám bez rozdielu,
- bola venovaná potrebná (proporcionálna pozornosť) manažérskym činnostiam vo vnútri každej z manažérskych funkcií (Častorál, 2016).

## 1.1 Plánovanie

Plánovanie predstavuje manažérsku aktivitu zameranú na budúci vývoj organizácie, určujúcu čo a ako má byť dosiahnuté; určenie toho, čo sa má stať, no nie reakcie na to, čo sa stalo. Plánovanie plní svoju rolu predovšetkým na úrovni taktického a operatívneho riadenia. K tomu, aby mohlo podnikové riadenie realizovať svoje ciele a stratégie k ich dosiahnutiu, potrebuje podrobnejšie a krátkodobejšie plánovanie tohto procesu (Synek, 2006).

Výsledkom plánovacej činnosti je plán. V podniku sa spravidla nevytvára iba jeden plán, ale celý súbor plánov a to podľa potrieb podniku ako celku. Plánovanie sa teda stáva nástrojom rozvoja organizácie z vonkajšieho pohľadu, ale aj koordinačným nástrojom vo vnútri podniku.

Plány môžeme rámcovo klasifikovať podľa nasledujúcich hľadísk:

- organizačnej úrovne – napr. plány podnikateľov, ústavov, prevádzok, odborov, oddelení, kolektívov;
- vecne – napr. plány výrobné, obchodné, personálne, finančné, inovačné;
- času – napr. plány dlhodobé, strednodobé a krátkodobé (Častorál, 2016).

Základné kroky pri zostavovaní plánu nasledovne:

- analýza východiskovej situácie (identifikácia príležitosti či potreby),
- odhad možností a obmedzenie plánu v organizačnej štruktúre a čase,
- stanovenie cieľov plánu, vzájomných väzieb a ich usporiadanie v organizačnej štruktúre a v čase
- vypracovanie návrhu plánov k dosiahnutiu stanovených cieľov,
- výber plánu s ohľadom na efektívne využitie zdrojov, rešpektovanie obmedzujúcich podmienok a pripomienok dotknutých útvarov,
- schválenie plánov a stanovenie postupov ich realizácie (Častorál, 2016).

V plánoch sa uvádzajú spravidla len zdroje, ktoré sú obmedzené alebo limitované. Medzi ne sa radia finančné prostriedky. Môžu sa ale týkať i ľudských zdrojov a ich nedostatočnej kvalifikácie alebo nezvládnutie nových inovácií a technológií.

Sústavy plánov sa vyznačujú integrovaným prepojením jednotlivých plánov a plánovaných činností. Zahŕňajú koordináciu a spoluprácu medzi jednotlivými organizačnými jednotkami. Zmyslom integrácie plánov do sústavy plánov je dosiahnuť vyššieho efektu pred súhrnom jednotlivých plánov.

## **1.2 Organizovanie**

Organizovanie je predovšetkým informačným procesom k stanoveniu a časopriestorovému usporiadaniu úloh spoločenskej deľby práce v podniku. Určuje tak pozíciu ľudí, resp. postavenie jednotlivcov i ďalších kolektívov v hierarchickej štruktúre, ktorí majú realizáciu

plánu zaistiť. Pomocou organizovania sa vymedzujú potrebné práce, ich vzájomné väzby, stanovenie právomocí a zodpovednosti za vymedzené okruhy činností a ich väzby, poprípade ďalšie zdrojové, právne, administratívne či ďalšie podmienky (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Zmyslom organizovania je vytvorenie prostredia pre efektívnu spoluprácu všetkých zamestnancov. Stručne je charakterizované organizovanie teóriou OSCAR, ktorá stanovuje požiadavky, ktoré majú byť procesom organizovania naplnené:

- objectives = ciele podnikateľských činností,
- specialization = špecializácia,
- coordination = koordinácia,
- authority = právomoc,
- responsibility = zodpovednosť (Lukášková, Málek, 2012).

Splnenie tých požiadaviek sa odráža v zoskupovaní podobných činností do štrukturálnych článkov. Procesy organizovania sú procesy k dosahovaniu cieľov organizácie. Medzi jednotlivými štrukturálnymi článkami je potrebná informačná previazanosť a znalostná komunikácia. Výsledkom organizovania je organizačná štruktúra.

Základom tvorby organizačných štruktúr je zásadne vzťah právomocí a zodpovedností. Mal by byť vyvážený na všetkých vertikálnych i horizontálnych úrovniach podniku. Pokiaľ niektoré štrukturálne články získajú väčšiu autonómnosť spojenú so širšími rozhodovacími právomocami, malo by to automaticky viesť k zvýšeniu ich zodpovednosti (Častorál, 2016).

Medzi najrozšírenejšie organizačné štruktúry patria:

- líniová organizačná štruktúra – stojí na princípe jediného zodpovedného vedúceho a prísnom dodržiavaní väzieb medzi nadriadenými a podriadenými. Manažér má plnú zodpovednosť za ním riadenú organizačnú jednotku a rozhoduje o všetkých záležitostiach, ktoré sa jej činnosti týkajú,
- funkcionálna organizačná štruktúra – uplatňuje deľbu práce v riadení. Pracovník na najnižšom stupni nemá svojho jedného vedúceho, je podriadený niekoľkým špecializovaným vedúcim, pri čom každý z nich riadi len určitú časť pracovnickej činnosti,
- divizionálna organizačná štruktúra – vznikla vo veľkých podnikoch, kde bolo potrebné vytvoriť jednotlivé objektovo orientované organizačné jednotky. Veľké spoločnosti boli rozdelené do divízií podľa výrobkov či poskytovaných služieb, podľa zákazníkov,

podľa geografického alebo technologického hľadiska. Každá divízia má svoju vlastnú organizačnú štruktúru, svoj cieľ a stratégiu. Podstatou je presun všetkých prípravných činností k miestu realizácie produkcie. Vrcholový manažment sa sústreďí iba na strategické a rozvojové aktivity (Lukášková, Málek, 2012).

Okrem uvedených základných troch organizačných štruktúr poznáme aj ďalšie a to napríklad:

- štábna organizačná štruktúra – zabezpečuje predovšetkým konzultačné a poradenské funkcie v konkrétnych vymedzených oblastiach (napr. právna, personálna). Podporuje tak kvalifikované rozhodovanie (Častorál, 2016),
- maticová organizačná štruktúra – spája vertikálne priame riadenie známe z líniovej organizačnej štruktúry s horizontálnym riadením a to spravidla projektovým alebo procesným (Častorál, 2016),
- líniovo – štábna štruktúra – vznikla kombináciou líniovej a funkcionálnej štruktúry. Je v súčasnej dobe najrozšírenejším typom útvarovej štruktúry. Jej základom je líniová štruktúra, ktorú tvoria líniové útvary, usporiadané s plným rešpektovaním princípu jediného zodpovedného vedúceho. Na čele každého útvaru je líniový vedúci, ktorý daný útvar riadi komplexne. Aby líniový vedúci mohol toto riadenie realizovať s dostatočnou kvalifikáciou a efektívnosťou, pomáha mu v tom odborný aparát – štáb (Blažek, 2011).

### **1.3 Personalistika**

V prípade, že sa podnikateľ v súvislosti s rozvojom svojej firmy rozhodne prijať zamestnancov, mal by si uvedomiť, že vo vývoji firmy nastáva istý zvrät. Ako zamestnávateľ bude musieť plniť radu povinností, keďže sa naňho vzťahuje rada pracovnoprávných predpisov, najmä zákonník práce. S ďalším vývojom firmy môže nastať situácia, kedy majiteľ už nestačí priebežne dohliadať na činnosť všetkých pracovníkov. Obvyklé problémy, s ktorými sa musí majiteľ podniku či firmy popasovať, sú voľba vhodnej organizačnej štruktúry a zvládnutie personálnych činností (Veber, 2012).

Najdôležitejšími personálnymi činnosťami sú:

## **Stratégia ľudských zdrojov**

Ide o dôležitú súčasť strategických úvah vedenia firmy. Stratégia ľudských zdrojov by mala nadväzovať na základné podnikateľské zámery, preto je potrebné, aby vlastník alebo vrcholový manažér mal konkrétnu predstavu o potrebe pracovných síl z hľadiska počtu, ale i z hľadiska ich štruktúry. Obvykle sa jedná o plán s horizontom do jedného roku. Vychádza pri tom najmä zo zmien v podnikateľských aktivitách danej firmy, zmenách v požiadavkách zákazníkov, situácii na trhu a pod. Na základe porovnania potrieb a vnútorných zdrojov určí manažér, či následné aktivity povedú k zmene v organizácii práce, k získavaniu alebo k prepusteniu pracovníkov (Veber, 2012).

## **Rozhodnutie o zapojení pracovníkov**

Krátkodobý nedostatok pracovnej sily, napr. z dôvodu choroby, dovolenky a pod., sa rieši prácou nadčas, zastupovaním, dohodami o prácach konaných mimo pracovný pomer alebo agentúrnym zamestnávaním. Ak je možné predpokladať dočasnú potrebu zaradenia pracovníkov, je vhodné prijať zamestnancov do pracovného pomeru na dobu určitú. Trvalá potreba obsadenia nových pracovných miest je obvykle krytá z vonkajších zdrojov. Vnútorné ľudské zdroje firmy sú limitované, najmä ak dochádza k rastu firmy. Na druhej strane je dôležité podotknúť, že vízia kariérneho rastu posilňuje stabilizáciu kľúčových zamestnancov a zvyšuje ich pracovnú motiváciu (Veber, 2012).

## **Získavanie, výber a adaptácia zamestnancov**

K získavaniu pracovníkov môže firma využiť rôzne zdroje: potenciálnych záujemcov, odporúčenia známych či súčasných zamestnancov, inzeráty v tlači, pracovníkov v evidencii úradu práce, poprípade pracovníkov vybraných personálnou agentúrou. Základnými dokumentmi pre výber pracovníkov sú životopis a motivačný list, prípadne ďalšie priložené referencie či pracovné posudky. Následné postupy adaptácie nového zamestnanca urýchľujú zapracovanie pracovníka do pracovného kolektívu, zvyšujú stabilizáciu a motiváciu k práci. Program adaptácie je väčšinou zostavovaný na obdobie skúšobnej doby (Veber, 2012).

## **Hodnotenie zamestnancov**

Priame a osobné vzťahy medzi zamestnancom a manažmentom vytvárajú priaznivé podmienky pre to, aby bol zamestnanec prakticky denne pozorovaný a neformálne hodnotený. Spravidla sa o tom nevedia žiadna dokumentácia a nestáva sa to dôvodom pre personálne rozhodnutia, napr. preradenie, zvýšenie pohyblivej zložky mzdy a pod. (Veber, 2012).

### **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Je na podnikateľovi, aký model vo vzťahu k zvyšovaniu spôsobilosti pracovníkov zvolí. V každom prípade by mal zabezpečiť a udržiavať spôsobilosť pracovníkov, pokiaľ toto vyplýva z legislatívnych predpisov. Navyše z rady predpisov – bezpečnostných, požiarных, hygienických – vyplývajú ďalšie požiadavky na periodické školenia. Nad rámec týchto požiadaviek je na zamestnávateľovi, akým spôsobom pristúpi k udržiavaniu a zvyšovaniu kvalifikácie svojich zamestnancov. Je nesporné, že vývoj používaných technológií, softwarové podpory atď. núti podnikateľov k zdokonaľovaniu jazykovej prípravy, počítačovej gramotnosti, manažérskych praktík, ale aj k zvyšovaniu odbornej spôsobilosti zamestnancov (Veber, 2012).

### **Mzdová politika**

Zamestnancovi prislúcha za vykonanú prácu odmena v podobe mzdy. Zákon konkrétny spôsob odmeňovania neupravuje, a tým je vytvorený priestor pre určenie vlastného mzdového systému. V každom prípade podnikateľ pri určovaní mzdovej politiky musí rešpektovať niektoré kľúčové skutočnosti ako: úroveň minimálnej mzdy, mzdovú hladinu a diferenciaciu na lokálnom trhu práce, ekonomické možnosti a záujmy danej firmy (Veber, 2012).

### **Odmeňovanie**

Systém odmeňovania má byť vytvorený so zámerom, aby bol jednoduchý, zrozumiteľný, motivujúci a spravodlivý. Rozhodujúcimi faktormi sú faktory externé (situácia na trhu práce v danom regióne, mzdová hladina a diferenciacia na lokálnom trhu práce, zákonom určené mzdové tarify atď.) a faktory interné (rozdiely v zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti vykonávanej práce, v pracovných podmienkach či ekonomické výsledky firmy). Dôraz sa kladie najmä na nediskriminácia zamestnancov, tzn. rovnaké zachádzanie (Veber, 2012).



## 1.4 Vedenie pracovníkov

Ľudia sú rozdielni svojou inteligenciou, osobnosťou, schopnosťami, ale aj pôvodom a kultúrnym založením. Ľudia sa preto spravidla líšia vyznávanými hodnotami, stupňom rozvinutých potrieb, očakávaním naplnenia potrieb, znalosťami, osobnými víziami, cieľmi a plánmi. Vedenie ľudí je orientované na zabezpečenie splnenia plánov. Vedenie vyžaduje zo strany manažérov využitie všetkých svojich schopností, umenie diskutovať a argumentovať, nadväzovať neformálne kontakty a využitie osobnostných prvkov vystupovania a pod. Viest' znamená cieľavedome motivovať, stimulovať, aktivizovať a ovplyvňovať k splneniu plánovaných cieľov (Častorál, 2016).

Vedenie musí vychádzať i z osoby vedeného a jeho miesta vo vnútornom i vonkajšom prostredí. Musí preto rešpektovať sociálne, ekonomické a kultúrne prostredie; rolu, ktorú vedený v organizácii plní a vzťahy v organizácii s ostatnými pracovníkmi; prekážky, ktoré mu bránia vo vyjadrovaní sa a v osobnom rozvoji. Vedenie ale musí súčasne aj pomáhať v prekonávaní prekážok v osobnom rozvoji, odkrývať príležitosti a využívať ich a navodzovať atmosféru spolupráce a priateľstva (Častorál, 2016).

V podstate existujú tri typy manažérov:

- demokratický typ – presne vie, čo má robiť, vie dobre delegovať úlohy na spolupracovníkov, vie motivovať, využíva originalitu a inovačné návrhy svojich spolupracovníkov. Svojimi schopnosťami a štýlom vedenia priamo ovplyvňuje záujem, iniciatívu a spokojnosť zamestnancov. Vede skôr logickým presvedčovaním, než príkazovaním,
- autokratický typ – medzi manažérmi – autokratmi je možné nájsť mnoho organizačne i odborne zdatných vedúcich. Opierajú sa však príliš o silu formálnej autority a rozhodovanie ponechávajú iba na svojej osobe. Svojím jednaním takmer znemožňujú bližší kontakt so spolupracovníkmi, nepotrebujú sa radiť, neposkytujú rady, udeľujú príkazy,
- liberálny typ – takmer neovplyvňuje chod skupiny a pokiaľ áno, tak iba minimálne. Ponecháva voľný priebeh tomu, čo a jak budú členovia skupiny robiť, neprejavuje riadiacu aktivitu. Väčšinou nie je presne vymedzená del'ba práce alebo nebýva oznámený termín pre splnenie úloh. Ak takýto typ vedúceho nemá zástupcu alebo niekoho, kto by aspoň čiastočne dokázal skupinu riadiť, dochádza obvykle k jej rozpadu (Beránek, 2013).

## 1.5 Kontrola

Kontrola je v procesnom pojatí manažmentu poslednou manažérskou sekvenčnou funkciou. Manažérska kontrola je funkciou špecifickou, ktorá sa prelína so všetkými funkciami predchádzajúcimi. Kontrolovať je potrebné v plánovaní, organizovaní i v personalistike a vedení ľudí. V pojatí manažmentu je kontrola chápaná ako sústavné sledovanie a kritické hodnotenie javov a procesov, ktoré nastali, nastávajú alebo nastanú v budúcnosti a ich korigovanie do žiaduceho smeru. Zmysel kontroly nie je iba hľadania vinníkov nežiaduceho stavu či vývoja, ich postihovanie a likvidácia nedostatkov, ale aj v jej preventívnom vplyve na predchádzanie negatívnych javov a dosahovaní lepších výsledkov (Pošvář, Chládková, 2009).

Kontrola je manažérska funkcia, ktorá zefektívňuje a uľahčuje dosahovanie vytýčených cieľov. Systém kontroly zaisťuje, či dané činnosti boli vykonané správne, v opačnom prípade sú prijaté nápravné opatrenia. Účelom kontroly je zistenie nezhôd, ich analýza a ako už bolo uvedené, následné prijatie potrebných opatrení. Kontrola sa prakticky môže týkať všetkých aktivít, ktoré podniky vykonávajú, ako napr. výskum a vývoj, finančné riadenie, riadenie ľudských zdrojov, riadenie zásob, výrobná činnosť či marketing.

Nezhodou sa rozumie akékoľvek nesplnenie požiadavky. Podľa závažnosti nesplnenia sa nezhody rozlišujú od odchýlky až po závažné systémové nezhody. Každá nezhoda sa musí uviesť do poriadku. Bezprostredné opatrenie pre odstránenie nezhody sa nazýva náprava. Potom sa hľadá prvotný problém, príčina vzniku nezhody. Nasleduje nápravné opatrenie, alebo opatrenie k náprave, vďaka čomu dôjde k odstráneniu príčiny zistenej nezhody alebo inej nežiaducej situácie a tým sa zabráni opätovnému výskytu nezhody (Beránek, 2013).

Kontrolu a v nej zahrnuté kontrolné procesy môžeme rozčleniť podľa rôznych hľadísk. Najčastejším členením býva klasifikácia podľa:

- druhu (vnútorná a vonkajšia kontrola),
  - spôsobu prevedenia (preventívna, priebežná, následná),
  - kontrolovanej úrovne (vrcholová, operatívna),
  - zamerania obsahu (na jednotlivé stránky výroby, obchodu, predaja),
  - časového hľadiska (pravidelná a nepravidelná, krátkodobá a dlhodobá)
- (Častorál, 2016).

Aby bol kontrolný proces efektívny, je potreba mať detailne naplánované všetky jeho jednotlivé fázy. Najprv je dôležité si stanoviť si presný cieľ kontroly, bez ktorého nemôže byť kontrola efektívna. Vzhľadom na fakt, že kontrola zisťuje rozdiel medzi naplánovaným stavom a skutočným stavom, je nutné stanoviť si štandardy, s ktorými bude následne skutočný stav porovnaný.

Kontrolný proces môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz:

1. Získavanie a výber informácií – informácie členíme na primárne (získané priamym sledovaním kontrolovanej skutočnosti) a sekundárne (z iných zdrojov, napr. štatistík, správ, hlásení a pod.).
2. Overovanie správnosti informácií – po formálne i vecnej stránke.
3. Hodnotenie – porovnanie získaných informácií so štandardmi (plánmi, normami), a to v čase (v rôznych časových obdobiach) a v priestore (porovnanie jednotlivých úsekov alebo porovnanie s konkurenciou).
4. Návrhy a opatrenie – nie sú nutné, pokiaľ zistené informácie odpovedajú plánu, v opačnom prípade je treba prijať rozhodnutia, ktoré povedú k zlepšeniu situácie.
5. Spätná kontrola – overenie správnosti uskutočnených opatrení, zhodnotenie účinnosti kontroly (Beránek, 2013).

## **2. Hotelierstvo – súčasný stav na Slovensku a v zahraničí**

Pojem „hotel“ je celosvetovo vnímaný ako všeobecné označenie pre široké spektrum ubytovacích zariadení, kde sa za úplatok poskytuje prechodné ubytovanie. Poznáme veľa druhov hotelov, napr. hotely v blízkosti letísk, hotely pre obchodnú klientelu, turistické hotely, kúpele či wellness, luxusné hotely, motoristické hotely a pod. Za hotel sa považuje ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami pre hostí, vybavených pre poskytovanie prechodného ubytovania vrátane služieb s tým spojených. Jedná sa najmä o služby ako sú recepcia, celodenné stravovanie, upratovacie služby a pod.

### **2.1 Základné pojmy v hotelierstve**

V tejto podkapitole sa budem venovať priblíženiu niektorých základných pojmov ohľadne problematiky hotelierstva. Keďže pojmov v hotelierstve je neúrekom, zvolila som si len pojmy, ktoré pre svoju prácu budem potrebovať. Sú to:

- jednolôžková izba – izba s lôžkom pre jednu osobu,
- dvojlôžková izba – izba s dvomi lôžkami,
- viaclôžková izba – izba s tromi alebo viacerými lôžkami,
- apartmán – ubytovanie poskytujúce oddelenú miestnosť pre spanie a miestnosť so sedacou súpravou, prípadne kuchynským kútom,
- ubytovanie bez raňajok – cena tohto ubytovania nezahŕňa jedlá ani nápoje,
- ubytovanie s raňajkami – v cene tohto ubytovaniu sú zahrnuté raňajky,
- polpenzia – v cene ubytovania sú zahrnuté raňajky a ďalej je to buď obed či večera,
- plná penzia – cena ubytovania zahŕňa raňajky, obed aj večere,
- lobby – priestor slúžiaci k odpočinku hostí a miesto, kde môžu hostia čakať na poskytnutie hotelových služieb; súčasťou lobby je recepcia,
- reštaurácia – priestor pre podávanie jedál a nápojov hosťom s možnosťou stravovania hotelových aj nehotelových hostí,
- kaviareň – odbytové spoločensko-zábavné stredisko zamerané na podávanie teplých nápojov, alkoholických a nealkoholických nápojov s možnosťou základného občerstvenia hostí,

- bar – odbytové spoločensko-zábavné stredisko zamerané na podávanie alkoholických a nealkoholických nápojov, vybavené barovým pultom a priestorom pre usádzanie hostí so širokým výberom nápojov,
- konferenčné a kongresové priestory – priestory technicky vybavené pre zaistenie jednaní, konferencií a spoločenských akcií,
- recepcia – priestor pre registráciu hosťa a následného vyúčtovania pri odjazde; priestor pre podávanie informácií a zaistenie služieb behom pobytu hosťa,
- doplnkový predaj – predajňa s doplnkovým predajom predmetov dennej potreby hostí, suvenírov a pod.; niekedy býva táto služba zaistená na recepcii,
- wellness – priestor pre relaxáciu hostí; súčasťou môžu byť bazény i sauny,
- fitness centrum – slúži k športovému vyžitiu hostí.

V Českej republike sú všetky pojmy súvisiace s problematikou ubytovacích služieb a cestovného ruchu popísané v ISO normách, konkrétne sa jedná o normy ČSN EN ISO 18513 a ČSN EN ISO 13809. Na Slovensku sú to STN EN ISO 18513 a STN EN ISO 13809.

## 2.2 Kategorizácia ubytovacích zariadení

Kategorizácia znamená zaraďovanie ubytovacích zariadení podľa jednotlivých druhov. Vychádza sa pri tom z typu poskytovaných služieb a spôsobu ich poskytovania. V rámci ubytovacích zariadení hotelového typu vymedzujeme nasledujúce druhy:

- **Hotel** je ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami pre hostí vybavené pre poskytovanie prechodného ubytovania a služieb s tým spojených (najmä stravovacie).
- **Hotel garni** je ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami pre hostí vybavené pre poskytovanie prechodného ubytovania a má vybavenie len pre obmedzený rozsah stravovania (najmenej raňajky).
- **Motel** je ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami pre hostí poskytujúce prechodné ubytovanie a služby s tým spojené, najmä pre motoristov. Zariadenie sa nachádza v blízkosti pozemných komunikácií s možnosťou parkovania; recepcia a reštaurácie môže byť mimo ubytovaciu časť.

- **Penzión** je ubytovacie zariadenie s najmenej 5 izbami avšak maximálne s 20 izbami pre hostí s obmedzeným rozsahom spoločenských a doplnkových služieb (absencia reštaurácie).
- **Botel** je ubytovacie zariadenie umiestnené v trvalo zakotvenej osobnej lodi (Křížek, Neufus, 2014).

Pre všetkých účastníkov cestovného ruchu je dôležité vedieť napred, s akou kategóriou a kvalitatívnym stupňom hotelu jednájú. Pre rozdeľovanie hotelov do rôznych kvalitatívnych tried, a teda aj do rôznych cenových kategórií, používa sektor cestovného ruchu obvykle klasifikáciu hotelov. Čím vyššia je klasifikácia hotelu, tým vyššia by mala byť kvalita poskytovaných služieb. Najčastejším klasifikačným znakom sú hviezdičky. Táto klasifikácia je vyobrazená v tab. 1.

**Tabuľka 1** Triedy ubytovacích zariadení

*	Tourist
**	Economy
***	Standard
****	First Class
*****	Luxury

*(Zdroj: vlastné spracovanie)*

### 2.3 Špecifikácia služieb v hotelierstve

Zariadenia hotelového typu poskytujú hlavne ubytovacie a stravovacie služby. Ďalej môžu poskytovať prenájom nehnuteľných a hnutel'ných vecí (v rámci tzv. konferenčných služieb), transfery hotelovou limuzínou, parkovanie, zmenárenskú činnosť alebo wellness služby (Hnátek, 2009).

Hotelierstvo patrí do sektora služieb. Zariadenia poskytujúce ubytovanie a hotely sú špecifické istými znakmi, vďaka ktorým sú odlišné od ostatných druhov podnikov. Tieto špecifické znaky sa delia do dvoch základných skupín, ktorými sú všeobecné znaky služieb a špecifické znaky služieb.

Všeobecné znaky služieb:

- nemateriálnosť,
- vysoká spotreba živej práce,
- účasť zákazníka na poskytovaní služieb,
- súlad poskytovania služby a jej spotreby ,
- pominuteľnosť služby (Sládek, 2001).

Špecifické znaky služieb:

- časová a miestna viazanosť služieb na primárnu ponuku cestovného ruchu,
- komplexnosť a komplementárnosť,
- zastupiteľnosť služby,
- mnohodorový charakter,
- nevyhnutnosť sprostredkovania služby,
- dynamika a sezónnosť dopytu,
- nevyhnutnosť poskytovania informácií o službách a kvalite (Sládek, 2001).

### **Ubytovací úsek**

Prevádzkami, ktoré zaisťujú ubytovacie služby, sú hromadné ubytovacie zariadenia, t. j. hotely a im podobné ubytovacie zariadenia a ostatné hromadné ubytovacie zariadenia ako kempy, chatové osady, turistické ubytovne. Každá ubytovacia prevádzka musí byť označená kategóriou a triedou (Beránek, 2004).

Poskytnutie ubytovania je základnou funkciou každého hotela a spravidla sa výrazne podieľa na tvorbe zisku. Často platí, že tržby generované z hotelových izieb sú väčšie než tržby za všetky ostatné služby dohromady. Ubytovanie nikdy nezahŕňa len samotný nocľah, ale aj široké spektrum izbového zariadenia a ďalších služieb. Ubytovací úsek zahŕňa úplne vybavenie a personál zaisťujúci služby spojené s pobytom hostí v hoteli (Beránek, 2013).

Ubytovací úsek sa člení na dve základné časti:

- front office – predstavuje najviditeľnejšiu a najfrekventovanejšiu súčasť hotela a dôležitý komunikačný uzol. Hlavnou funkciou front office je sprostredkovanie hotelových služieb a uskutočňovanie platobných transakcií. Front office spravidla zahŕňa hotelovú halu a recepciu. Medzi základné funkcie oddelenia patrí: vybavovanie

rezervácií, registrácia hostí (check-in), koordinácia služieb hosťom, podávanie informácií o hoteli, celej destinácii a pod. (Beránek, 2013).

- housekeeping – toto oddelenie je zodpovedné za upratovacie služby a poriadok v celom hoteli. Jeho cieľom je udržiavať hotel čistý, pohodlný a z hľadiska hygieny bezpečný (Beránek, 2013).

### **Stravovací úsek**

Stravovací úsek (Food & Beverage) má za úlohu poskytovať stravovacie služby ubytovaným hosťom, ale aj ďalším hotelovým návštevníkom, ktorí tu nie sú ubytovaní. Medzi základné druhy hotelových stravovacích služieb radíme raňajky, celodenné stravovanie, cateringové služby pri konferenciách a slávnostných príležitostiach, etážová služba a rýchle občerstvenie. Stravovací úsek môžeme rozdeliť na časť výrobnú (kuchyne, prípravne, príručné sklady), odbytovú (reštaurácie, bary, vinárne) a na skladovaciu časť (Beránek, 2013).

## **2.4 Medzinárodný hotelový trh a súčasný stav hotelierstva na Slovensku**

Cestovný ruch je najrýchlejším rastúcim obchodným odvetvím na svete. Medzinárodný cestovný ruch je najväčším zdrojom príjmov na svete a dôležitým faktorom platobnej bilancie mnohých krajín. Súčasťou medzinárodného hotelového trhu sú siete hotelov ale aj jednotlivé menšie či väčšie hotely, nazývané aj nezávislé hotely.

Prvé siete hotelov na medzinárodnej úrovni vznikli už koncom 19. storočia. Už v tej dobe sa kladol dôraz najmä na kvalitu ako ubytovacích, tak aj stravovacích služieb, ale aj na zábavu hostí. V súčasnej dobe sú medzinárodné hotelové siete neoddeliteľnou a dôležitou súčasťou medzinárodného cestovného ruchu. Ich charakteristickými znakmi sú napr. špičkový marketing, o ktorý sa starajú prevažne profesionáli, prepracovaná organizačná štruktúra, bez väčších problémov sú schopné expandovať na nové trhy, disponujú vlastnými centrálnymi rezervačnými systémami atď. No ich najväčšou prednosťou je ich samotná značka, ktorá je pre zákazníka synonymom požadovanej kvality služieb.

Poprednými lídrami na svetových rebríčkoch tých najväčších hotelových reťazcov sú prevažne americké spoločnosti. Svoje miesto si však v týchto rebríčkoch nachádzajú čínske a aj európske siete hotelov. Najznámejšími hotelovými sieťami sú napr. Marriot, Hilton hotels and Resorts, Accor hotels, Kempinski a pod.



Napriek skromnejšej histórii slovenského cestovného ruchu, súčasný stav hotelového priemyslu na Slovensku je porovnateľný s ostatnými európskymi štátmi. Na prelome 20. a 21. storočia svoje pobočky otvorili na Slovensku aj medzinárodné hotelové reťazce.

Slovenská republika má tie najlepšie predpoklady k ďalšiemu rozvoju hotelierstva. Na Slovensku sa totiž nachádza mnoho historických pamiatok či iných kultúrnych pamiatok spadajúcich pod organizáciu UNESCO. Výhodou sú aj slovenské prírodné podmienky či geografická poloha štátu.

Čo sa týka pasívneho cestovného ruchu na Slovensku, najviac využívané sú zájazdy k moru, horská turistika alebo poznávacie či liečebné pobyty. Slováci najviac navštevujú krajiny ako Česká republika, Nemecko, Rakúsko či Maďarsko. Čo sa týka prímorských krajín sú to napríklad Bulharsko, Grécko, Taliansko, Tunisko a pod.

V rámci aktívneho cestovného ruchu sú z hľadiska účelu najčastejšími dôvodmi návštevy Slovenska zahraničnými turistami rekreačné pobyty, kultúrno-poznávacie zájazdy, lyžovanie, pobyty v kúpeľoch alebo aj pracovné či študijné pobyty. Najčastejšími návštevníkmi sú Česi, Maďari, Poliaci, Rakúšania, Holanďania či Ukrajinci.

Slovenské hotelierstvo má ale i okrem príležitostí i mnohé nedostatky. Jedná sa o nedostatky ako sú napr. nepomer medzi službami a ich cenami (úroveň služieb veľakrát nezodpovedá vysokým cenám), nízka kvalifikácia personálu, zanedbaný marketing a propagácia, nekompletné služby, nevyhovujúca infraštruktúra atď.

Víziu do budúcnosti konkrétnejšie popisuje Zväz hotelov a reštaurácií SR. Vo vízii do roka 2020 uvádza, že významným prvkom v nasledujúcich rokoch bude zabezpečenie konkurencieschopnosti krajiny a jej ponuky na trhu cestovného ruchu. Zväz hotelov a reštaurácií SR svoje ciele definuje nasledovne:

1. Posilňovanie postavenia zväzu ako vedúcej profesijnej organizácie zastrešujúcej podnikateľské subjekty v ubytovacích a pohostinských službách, aktívne pôsobiacej nielen na Slovensku, ale aj v prostredí EÚ.
2. Zabezpečenie ďalších zdrojov pre financovanie aktivít a činností zväzu, ktoré povedú k zvýšeniu kvality a efektívnosti podnikania jeho členov.
3. Aktívne zapájať do činností zväzu a jeho členov ďalšie subjekty pôsobiace priamo, ale aj nepriamo v odvetví cestovného ruchu s cieľom zvyšovania kvality činností zväzu a jeho prestíže.

4. Rozvíjať aktivity smerujúce k zvyšovaniu konkurencieschopnosti cestovného ruchu na Slovensku. Navrhovať a presadzovať opatrenia na zníženie administratívnej záťaže a podmienky pre zlepšenie podnikateľského prostredia podnikov pôsobiacich v ubytovacích a pohostinských službách (ZHRSR, 2017).

## **II. Praktická část'**

### **3. Metodika a cieľ práce**

#### **Cieľ stanovený pre vypracovanie bakalárskej práce**

1. Teoretická časť bakalárskej práce: Vymedziť problematiku manažmentu a manažérskych činností v hotelových prevádzkach.
2. Praktická časť bakalárskej práce:
  - Analytická časť: vyhotoviť analýzu manažérskych činností vo vybranom hoteli.
  - Návrhová časť: cieľom práce je na základe analýzy navrhnúť zvýšenie efektívnosti manažérskych činností vo vybranom hoteli.

K požadovanému výsledku práce bola nevyhnutná spolupráca s vedením hotela a s jeho personálom. Komunikácia prebiehala najmä s recepciou hotela. Taktiež prebehla aj osobná konzultácia s vedením hotela. Na základe konzultácie s vedením a konzultácie s personálom, bolo možné zhodnotiť preberanú problematiku z dvoch hľadísk, a to z hľadiska majiteľa a z hľadiska zamestnanca hotela. Konzultácie vždy prebiehali skôr neformálnym spôsobom v podobe osobného rozhovoru, pri čom kladené otázky vyplývali z teoretickej časti bakalárskej práce. Ďalším prostriedkom k dosiahnutiu cieľa práce bolo vyhotovenie zvolených analýz. Konkrétne sú to analýza STEP a analýza SWOT.

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza je rozšírenou metódou pre systémovú analýzu spočívajúcu v porovnaní silných a slabých stránok podniku s príležitosťami a hrozbami okolia. Porovnáva vnútorné zdroje a schopnosti so stavom a zmenami okolia. Jadrom tejto metódy je konkrétna štruktúrovaná analýza s východiskami do syntetických záverov a metodických odporúčení (Častorál, 2016).

SWOT analýza slúži k základnej identifikácii súčasného stavu podniku – sumarizuje základné faktory pôsobiace na efektívnosť marketingových aktivít a ovplyvňuje dosiahnutie vytýčených cieľov. Vede k základným strategickým alternatívam, o ktorých môže podnik na základe vyhotovenej analýzy uvažovať (Horáková, 2003).

Základom metódy SWOT je posúdenie:

- silných stránok podniku (Strengths),
- slabých stránok podniku (Weaknesses),
- príležitosti okolia (Opportunities),
- hrozieb okolia (Threats).

**Silné stránky** je možné vidieť v kvalitnom manažmente, v dostatočných zdrojoch, v strategických spojenectvách, vo využívaní špičkových technológií a pod.

**Slabé stránky** spočívajú napr. v nekvalitných ľudských zdrojoch, v nízkej kvalite výrobkov a služieb, problematickom imidži a pod.

**Príležitosti** je možné charakterizovať slabou konkurenciou, tržnými možnosťami a stabilným trhom, stabilným politickým prostredím, dobrými medzinárodnými podmienkami a pod.

**Hrozby** sú dané silnou konkurenciou, nestabilným trhom, zaostávajúcou legislatívou, diskriminačnými opatreniami, ekonomickou kriminalitou atď.

Vstupné poznatky sa pripravujú a spracúvajú do tabuľky SWOT analýzy, nazývanej aj SWOT matica, ktorá je vyobrazená na obr. 1.

<b>Silné stránky (S)</b> ----- -----	<b>Slabé stránky (W)</b> ----- -----
<b>Príležitosti (O)</b> ----- -----	<b>Hrozby (T)</b> ----- -----

obr. 1 Matica SWOT analýzy  
(Zdroj: Častorál, 2016)

Vypracovanie takejto matice je ale len polovica odvedenej práce. Ďalším krokom je vypracovanie vhodnej stratégie, výsledkom ktorej by malo byť úspešné napredovanie podniku či organizácie. Spracovanie týchto úvah je taktiež možné vyobraziť v schéme, ktorá je vyobrazená na obr. 2.

Vnější faktory Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Přístup (SO)	Přístup (WO)
Hrozby (T)	Přístup (ST)	Přístup (WT)

obr. 2 Schéma přístupov SWOT analýzy  
(Zdroj: Častorál, 2016)

Prístup (SO) charakterizuje využitie silných stránok organizácie a veľkých príležitostí okolia.

Prístup (WO) je daný snahou eliminovať slabé stránky a využiť k tomu všetky príležitosti poskytované okolím.

Prístup (ST) je založený na využívaní silných stránok organizácie k potlačení potenciálnych hrozieb.

Prístup (WT) charakterizuje snaha riešiť negatívny stav až do zrušenia organizácie alebo prípadného insolventného riadenia (Častorál, 2016).

### **STEP analýza**

STEP analýza (z angl. názvu social, technological, economical, political) rozdeľuje vplyvy vonkajšieho prostredia do štyroch skupín, pri čom každá z nich v sebe zahŕňa radu faktorov makrookolia. Ide o sociálne (kultúrne) faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politické faktory (Častorál, 2016).

Cieľom STEP analýzy je:

- zostaviť vyčerpávajúci zoznam faktorov,
- oddeliť významné faktory od menej významných,
- posúdiť vývoj z dlhodobého časového hľadiska,
- stanoviť pravdepodobnosť vývojových trendov významných faktorov,
- analyzovať zmeny vo vývoji faktorov, ich dopad na podnik (organizáciu),
- určiť vplyv zmien na vývoj významnosti skúmaných faktorov (Častorál, 2016).

Analýza umožňuje identifikovať kľúčové trendy a dáva o nich ucelený prehľad. Umožňuje posúdiť z časového hľadiska vplyv zmien na vývoj významnosti sledovaných faktorov a vplyv na vonkajšie pôsobenie. To znamená, že identifikujeme, ako zmeny môžu ovplyvniť podnik a z druhej strany ako na tieto zmeny efektívne reagovať (Častorál, 2016).

## **4. Analýza hotela Stardust**

Analyzovaný subjekt, hotel Stardust\*\*\*\* nájdeme v okresnom meste Nové Zámky. Toto mesto sa nachádza na území Slovenskej republiky. Nové Zámky sú situované na juhozápade krajiny, približne 100 km južne od hlavného mesta – Bratislava. Je to pomerne malé mesto s počtom obyvateľov približne 40 000. Mesto má bohatú históriu avšak takmer už žiadne pamiatky z dôvodu bombardovania v druhej svetovej vojne. V súčasnosti sú Nové Zámky charakteristické najmä množstvom športových centier.

Vzhľadom na to, že Nové Zámky nedisponujú veľkým množstvom kultúrnych pamiatok, ľudia sem cestujú najmä za pracovnými účelmi. Napriek faktu, že hovoríme o menšom meste, nájdeme tu niekoľko hotelov. Jedným z nich je teda i hotel Stardust.

Hotel pod súčasným vedením funguje 8 rokov. Hotel Stardust mal dlho len tri hviezdičky, avšak po rozsiahlej rekonštrukcii a po splnení ďalších kritérií, hotel v roku 2015 získal aj štvrtú hviezdičku, čím sa zvýšila aj jeho prestíž. Predmetom podnikania je v prvom rade poskytovanie ubytovacích služieb, no disponuje i doplnkovými službami, ako napríklad stravovacie služby, vlastná herňa a je tu i možnosť prenajatia konferenčnej miestnosti, ktorá sa nachádza priamo v hoteli. Reštauračná časť a herňa sú prenajímané ďalším osobám. Hotel Stardust sa nachádza priamo v centre mesta. Hostia majú k dispozícii 21 hotelových izieb a využiť môžu bezplatne i strážené parkovisko.

### **4.1 Popis manažérskych činností v hoteli Stardust**

Ako už bolo zmienené, manažérske činnosti predstavujú základné funkcie, ktoré musí manažér efektívne vykonávať k dosiahnutiu cieľov. Od nich závisí efektivita riadenia podniku. Predmetom tejto kapitoly je popis a zvládnutie manažérskych činností v hoteli Stardust a na to, do akej miery je možné uplatniť teoretické poznatky v praxi, s ktorými sa stretávame v odbornej literatúre.

Pozíciu vedúceho manažéra zastáva majiteľ hotela.



## **Plánovanie**

Vedenie hotela pri plánovaní vychádza najmä z príležitostí, ktoré vie reálne využiť vo svoj prospech a z ďalších podnetov svojho okolia.

Dôležitým podnetom pre podnik je spätná väzba od zákazníka. V súčasnej dobe nie je ťažké spätnú väzbu od zákazníka získať. Stačí si prezrieť niekoľko portálov prostredníctvom internetu, z ktorých je jednoduché vyzistiť súčasné renomé hotela a hodnotenie zákazníkov či už prostredníctvom rôznych hodnotiacich stupníc alebo prostredníctvom formulárov, kde sa môže zákazník doslovne o svoje dojmy podeliť s ostatnými používateľmi.

Ďalšie podnety pre vytváranie nových plánov pochádzajú priamo od zamestnancov, ktorí sa podieľajú na chode prevádzky každý deň. Sú to práve oni, ktorí poznajú prostredie a nedostatky hotela najlepšie.

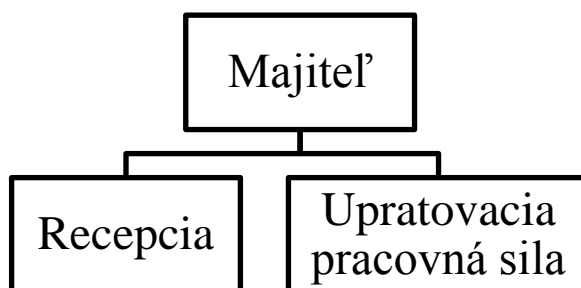
Ak sa ukáže, že prípadné nedostatky je možné odstrániť, vytvorí sa plán pre ďalšie kroky. Ako už bolo uvedené, vedúcu pozíciu, a teda i pozíciu manažéra zastáva majiteľ hotela. V mnohých prípadoch je preto nevyhnutná ďalšia konzultácia s potrebnými odborníkmi. Ďalšie kroky závisia od časovej, finančnej či priestorovej náročnosti daného plánu.

Z krátkodobejšieho až strednodobého hľadiska je plánovaná rekonštrukcia kúpeľní a kúrenia v pôvodnej časti hotela. V súvislosti s rekonštrukciou kúrenia prebehne aj kompletná výmena okien, aby bola inovácia čo najefektívnejšia a došlo tak k zníženiu nákladov na kúrenie. Krátkodobé a strednodobé plány sú venované najmä inovácii pôvodnej časti hotela.

Dlhodobé plány sú ťažšie zostaviteľné, a to z dôvodu neznalosti ďalšieho vývoja budúcnosti. Ak si pre dlhodobé plány určíme horizont približne 5 rokov, tak do tejto doby je plánovaná rekonštrukcia strechy, aspoň čiastočná rekonštrukcia reštauračnej časti, jej následné zväčšenie a celková inovácia vybavenia kuchyne. Ďalším, o čosi náročnejším plánom, je rozšírenie priestorov hotela v dôsledku čoho dôjde k zväčšeniu hlavne ubytovacích kapacít.

## **Organizovanie**

Organizovanie a organizačná štruktúra sa vzhľadom na nízky počet zamestnancov nesie v duchu nenadradenosti. Organizačná štruktúra je veľmi jednoduchá, pretože nezahŕňa zamestnancov herne a reštaurácie, z dôvodu prenájmu týchto priestorov iným osobám. Organizačná štruktúra je znázornená na obr. 3.



obr. 3 Organizačná štruktúra hotela Stardust  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ak sa berie do úvahy fakt, že základom tvorby organizačných štruktúr je zásadne vzťah právomocí a zodpovedností, tak v našom analyzovanom subjekte je skutočnosť nasledovná, jediným vedúcim pracovníkom je majiteľ hotela, ktorému priamo podliehajú jeho zamestnanci. Ďalšia hierarchia tu prakticky nie je.

Vytýčiť právomoci v tak malom kolektíve môže byť náročné a nie úplne osožné. Zamestnanci recepcie a upratovacia pracovná sila sa tak stávajú jedným tímom s úmyslom odstránenia prípadnej možnej rivality medzi týmito dvomi sekciami. Majiteľ hotela sa snaží navodiť medzi zamestnancami skôr rodinnú atmosféru a prípadné nezhody rieši skôr asertívnym spôsobom.

### **Personalistika**

Vzhľadom na nízky počet zamestnancov, personálne zmeny v tomto podniku nie sú príliš časté. Personálne činnosti však zanedbávané nie sú a venuje sa im veľká pozornosť. Výhodou nízkeho počtu zamestnancov je priestor na individuálny prístup ku každému zamestnancovi.

Postup pri získavaní zamestnancov zahŕňa niekoľko krokov. Možnosti získania potenciálnych uchádzačov sú rôzne. Vedenie hotela uprednostňuje zverejnenie informácie o pracovnej príležitosti pomocou sociálnych sietí alebo jednoducho prostredníctvom známostí. Uchádzač následne zasiela svoj životopis. Motivačný list nie je podmienkou. Nároky na zamestnancov sa líšia v závislosti od toho, či ide o uchádzača o pracovnú pozíciu na recepcii alebo o pracovnú pozíciu chyžnej. Pozícia recepčnej obnáša, prirodzene, väčšie nároky na znalosti potenciálneho zamestnanca. Najväčší dôraz sa kladie na jazykové znalosti a na znalosť práce s počítačom. Po vyhodnotení životopisu sú najvhodnejší uchádzači pozvaní k osobnému pohovoru. Rozhodujúcimi faktormi sú reprezentatívne vystupovanie, pohotovosť reakcie a ústretový prístup. Či uchádzač spĺňa tieto body zamestnávateľ zistí pomocou jednoduchých vytvorených situácií, ktoré následne prebiehajú aj v cudzom jazyku. Prijatie uchádzača do zamestnania nie je podmienené predošlou praxou na obdobnej pozícii.

Krátkodobý nedostatok pracovnej sily, napr. z dôvodu choroby či dovolenky, je riešený prácou nadčas. V minulosti sa práca s pomocnou pracovnou silou neosvedčila.

V rámci organizačnej štruktúry sme mali možnosť vidieť, že pre kariérny a osobný rast tu priestor nenájdeme. Preto je motivácia zamestnancov obzvlášť dôležitá. Dbá sa preto na ich spokojnosť. Tú sa snaží vedenie dosiahnuť osobitným prístupom ku každému zamestnancovi zvlášť, častými poradami so zamestnancami, kde má každý priestor vyjadriť prípadnú svoju nespokojnosť, zveľadením pracovných priestorov a ich prispôbenie potrebám a pohodliu zamestnancov. Vedenie si je v tomto prípade vedomé faktu, že výkonnosť zamestnanca úzko súvisí s jeho spokojnosťou na pracovisku.

Ďalším motivačným prvkom je aj mzda. Tá pozostáva z fixnej a z pohyblivej zložky. Pohyblivá zložka mzdy závisí od obsadenosti hotela v danom mesiaci a od mesačného obratu.

Zamestnanci pravidelne absolvujú najmä periodické školenia, ktoré vyplývajú aj z legislatívnych predpisov (bezpečnostné, požiarne). Vzdelávanie nad rámec povinností vyplývajúcich z legislatívy je skôr príležitostné, napr. pri zavedení nového rezervačného systému a pod.

### **Vedenie pracovníkov**

Spôsob vedenia pracovníkov, ich motivácia, hodnotenie a prístup k zamestnancom sme si priblížili v časti „personalistika“. Je ale potrebné zamerať sa aj na osobnosť vedúceho pracovníka, resp. manažéra hotela.

V teoretickej časti boli vyhradené tri typy manažérov – demokratický, autokratický a liberálny typ. Na základe nadobudnutých informácií je možné tvrdiť o čiastočne demokratickom a o čiastočne liberálnom štýle vedenia.

Liberalizácia vedenia spočíva v tom, že zamestnancom sa necháva tzv. voľná ruka v tom, čo a ako budú robiť a riadiaca aktivita sa prejaví len v prípadoch, keď už je nevyhnutne potrebná. Deľba práce je síce vymedzená, avšak dochádza k nejasnostiam ohľadne kompetencií jednotlivých zamestnancov.

Demokratický prístup sa prejavuje v zmysle, že manažérovi napriek uvedeným skutočnostiam záleží na kvalite odvedenej práce, svojich podriadených neustále motivuje a svojim prístupom ovplyvňuje záujem, iniciatívu a aj spokojnosť zamestnancov.

Tento svojský a dá sa povedať že i nevšedný prístup vedenie obhájilo tým, že svojim zamestnancom ponecháva priestor na sebarealizáciu, pri čom v nich má plnú dôveru. Prípadné nedostatky sa zisťujú na základe kontrolnej činnosti.

## **Kontrola**

Kontrolná činnosť prebieha prakticky každý deň. Aby sa predišlo akýmkoľvek nezrovnalostiam v tržbách, vedení agendy a pod., využíva podnik program MS Excel.

Hotelové izby sú opatrené kartovým systémom, ktorý je zároveň monitorovaný. Predchádza sa tak neoprávnenému vstupu do hotelovej izby. Po použití karty a teda po vstupe do izby hotela, je monitorovaná dĺžka pobytu v izbe a pri opakovaných vstupoch do izby, je monitorovaný aj ich počet. Aby sa dalo s istotou určiť, kto izbu navštívil, sú karty roztriedené na karty pre hostí, zvlášť pre recepciu a svoju kartu má i majiteľ hotela, tým pádom nemôže dôjsť k zámene.

Kontrolná činnosť prebieha aj osobne, nie len pomocou technického vybavenia. Osobná kontrola spočíva najmä v kontrole hotelových izieb. Kontroluje sa čistota izieb a chodieb, ďalej sa kontroluje či je vybavenie na izbe nepoškodené, poprípade či sú doplnené minibary a či izba spĺňa požadované štandardy.

## **4.2 STEP analýza**

Ako už bolo zmienené, STEP analýza je analýza vonkajšieho prostredia. Vonkajšie prostredie podniku ovplyvňuje do veľkej miery jeho fungovanie a tvorí ho množstvo faktorov, ktoré podnik svojou činnosťou nemôže ovplyvniť. Predmetom analýzy sú 4 kategórie a to sociálne faktory, technické faktory, ekonomické faktory a politické faktory.

### **4.2.1 Sociálne a kultúrne faktory**

Počet obyvateľov sa v Nových Zámkoch v rokoch 2001 – 2015 mierne znížil. V roku 2001 dosahoval počet obyvateľov počet 42 262, pričom v roku 2015 sa tento počet o niekoľko tisíc obyvateľov znížil na 39 130 obyvateľov. Nové Zámky sú situované na juhozápade Slovenska,

na území Podunajskej nížiny s vysokým počtom miest a obcí, kde prevláda počet občanov s maďarskou národnosťou. Konkrétne v Nových Zámkoch, tvoria asi 22% obyvateľstva ľudia s maďarskou národnosťou. Vzhľadom na tento fakt, nie je žiadnou raritou, že väčšina obyvateľov využíva maďarský jazyk rovnako často, ako jazyk slovenský. Podiel jednotlivých pohlaví na počte obyvateľov je v súčasnosti nasledujúci – 47% obyvateľstva tvoria muži a 53% tvoria ženy. V súčasnej dobe dochádza v novozámockom okrese k vyššej pôrodnosti, ako v prdošlých obdobiach, avšak prirodzený prírastok pre obec Nové Zámky vykazuje za posledné roky záporné hodnoty. Fakt, že pôrodnosť je predsa len vyššia, poukazuje na pribúdajúce množstvo mladých rodín a to nie len v Nových Zámkoch, ale aj v ich okolí, čo je veľkým pozitívom.

Pracovné príležitosti a životná úroveň ako taká, sú pre mnohých obyvateľov nepostačujúce a to najmä pre mladšie vekové kategórie. Pracovné možnosti sú v Nových Zámkoch, najmä pre mladých ľudí, značne obmedzené a to po každej stránke. Vzdelaní a kvalifikovaní ľudia si nedokážu nájsť prácu adekvátnu ich znalostiam a schopnostiam s primeraným platovým ohodnotením. Tieto faktory zapríčiňujú, že miestni obyvatelia sú v mnohých prípadoch nútení cestovať za prácou a to až do hlavného mesta, Bratislavy, ktorá je od Nových Zámok vzdialená až 100 km. Následkom je potom následná migrácia mladých a kvalifikovaných ľudí do väčších miest a následný úbytok obyvateľstva.

V porovnaní s pracovnými príležitosťami, sú na tom príležitosti, ako tráviť svoj voľný čas, na tom podstatne lepšie. Nové Zámky sú v povedomí mnohých zafixované, ako mesto s mnohými športovými možnosťami. Tento fakt sa dá vnímať pozitívne, pretože zapríčiňuje migráciu obyvateľstva, najmä rodín s deťmi, z okolitých obcí priamo do mesta. Zriadená je tu plaváreň, ku ktorej má prístup i verejnosť, zimný štadión, ktorý je taktiež sprístupnený i verejnosti, dve futbalové ihriská, atletický štadión a vzácnosťou je aj gymnastická hala, ktorá je svojou úrovňou vybavenia v širokom okolí jedinou. Okrem týchto väčších športových klubov, sa tu nachádza aj veľké množstvo menších klubov zameraných na aeróbne cvičenia alebo na bojové umenia. Tráviť voľný čas môžu miestni obyvatelia aj v rôznych podnikoch alebo majú k dispozícii kino, ktoré v nedávnej minulosti prešlo kompletnou rekonštrukciou.

Občianska vybavenosť v podobe školstva a zdravotníctva je tiež na veľmi dobrej úrovni.

V meste sa nachádza 8 materských škôl s počtom detí približne 1100. Z toho sú dve materské školy slovensko – maďarské. Základných škôl je tu 7, z toho jedna s maďarským vyučovacím jazykom. Počet žiakov je približne 3000. Stredných škôl je taktiež 7 s počtom žiakov takmer

4000. Nájde tu tiež školy so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, umeleckú školu a jednu vysokú školu (Územný plán mesta Nové Zámky, 2016).

Čo sa týka zdravotnej starostlivosti o obyvateľov mesta, tak tá je zabezpečená v ambulanciách všeobecnej a špecializovanej ambulantnej zdravotnej starostlivosti, u poskytovateľov ambulantnej pohotovostnej služby, v zdravotných strediskách, poliklinikách, v agentúrach domácej ošetrovateľskej starostlivosti, v zariadeniach ústavnej zdravotnej starostlivosti, lekárenskej starostlivosti, prípadne v iných zdravotníckych zariadeniach (Územný plán mesta Nové Zámky, 2016).

#### **4.2.2 Technologické faktory**

Rozvoj technológií a technologický pokrok sa dá v období posledných rokov považovať za veľmi dynamický a rýchly. Tento rozvoj sa týka mnohých odvetví a hotelierstvo nie je žiadnou výnimkou. Zavádzanie nových technológií zvyšuje efektivitu podniku a napomáha plynulému chodu prevádzky. Tieto faktory nemožno zanedbať, pretože tvoria dôležitú časť konkurenčnej sily podniku na trhu a firme vytvárajú možnosti nadobudnutia konkurenčnej výhody.

Modernizácia techniky v cestovnom ruchu zasiahla aj Slovensko a oblasť Nových Zámok. Ak sa zameriame na odvetvie ubytovacích služieb a gastronómie, čo je predmetom podnikania analyzovaného subjektu, môžeme hovoriť o tom, že aj tu prácu zjednodušili a zefektívnil novú technológiu. Zatiaľ čo ešte pred niekoľkými rokmi bola inovácia miestnymi podnikmi odmietaná, dnes už ňou prešli nie len väčšie hotely, ale aj menšie penzióny. V uplynulých rokoch došlo k najvýraznejšej modernizácii a to i u podnikov s dlhoročnou tradíciou. Dnes sa už informácie týkajúce sa rezervácií ubytovania, evidencie pohybu zásob na skladoch, inventúry a pod. vedú elektronicky. Má to hneď niekoľko pozitív, ktorými sú prehľadnosť, rýchle dohľadanie i starších informácií a v neposlednom rade prepojenie niekoľkých činností súvisiacich s prevádzkou hotela.

Na výdobytky modernej doby si zvykli aj samotní obyvatelia. Ľudia sú mobilnejší a veľké pozitívum je, že vekový priemer používateľov týchto výdobytkov stále stúpa, tzn. že si ich osvojujú aj staršie generácie. Prostredníctvom internetu a rôznych internetových portálov porovnávajú ceny ubytovania si aj potenciálny zákazník vyberá ubytovacie zariadenie, ktoré mu najviac vyhovuje. V priebehu niekoľkých minút nadobudne takmer všetky informácie

o prezeranom hoteli. Okrem ceny a vybavenia hotela či poskytovaných služieb, sú to aj recenzie od zákazníkov, ktorí dané zariadenie už navštívili, čo zákazníka ovplyvňuje do veľkej miery. Tento fakt vytvára na hotely nátlak a neustále apeluje na skvalitňovanie služieb v ubytovacích zariadeniach.

#### **4.2.3 Ekonomické faktory**

Ekonomika a hospodárska politika štátu ovplyvňuje fungovanie, prevádzku a schopnosť tvorby zisku všetkých podnikov. V rámci analýzy ekonomických faktorov sa zameriame na ekonomickú situáciu a jej základné ukazovatele na Slovensku.

#### **Hrubý domáci produkt (HDP)**

HDP tvorí trhovú peňažnú hodnotu všetkých finálnych statkov a služieb vyprodukovaných za určité obdobie výrobnými faktormi (práca, pôda kapitál a podnikateľská iniciatíva), ktoré sú umiestnené na území daného štátu (Smrtník, 1994).

Ekonomická kríza v roku 2009 spôsobila pokles hrubého domáceho produktu (HDP). Avšak približne od roku 2010 sa situácia zmenila a HDP začal postupne rásť a súčasné štatistiky odhadujú jeho ďalší nárast aj v budúcich obdobiach. V roku 2017 bol zaznamenaný medziročný nárast HDP o 3,4 %. (správy, Pravda, 2017). Národná banka Slovenska odhaduje rast ekonomiky v roku 2018 na 4,3 % a v roku 2019 na 4,7 % (správy, Pravda, 2017).

#### **Inflácia**

Inflácia je rast cien a zároveň znižovanie kúpnej sily peňazí. Inflácia znižuje množstvo tovaru a služieb, ktoré si môžeme kúpiť za peňažnú jednotku (Holman, 2002).

Rast cien na Slovensku koncom roka 2017 bol najvyšší od marca 2013. Stručný prehľad zvyšovania súčasných cien v porovnaní s decembrom 2016 u rôznych komodít je vyobrazený v tab. 2

**Tabuľka 2** Porovnanie súčasných cien s decembrom 2016 (zvýšenie v %)

Nealkoholické nápoje	6,4
Reštaurácie a hotely	2,4
Alkoholické nápoje a tabak	2,3

Doprava	2,2
Zdravotníctvo	1,9
Rekreácia a kultúra	1,7
Vzdelávanie	1,1
Odevy a obuv	0,5

(Zdroj: správy, Pravda, 2018; vlastné spracovanie)

### Nezamestnanosť

Za nezamestnaného môže byť považovaný človek, ktorý je schopný pracovať a pracovať chce, ale nemôže z určitých dôvodov vstúpiť do pracovnoprávných vzťahov. Môže to byť i človek, ktorý pracovať môže a chce, ale ktorý nemôže nájsť prácu zodpovedajúcu jeho schopnostiam a možnostiam. Najčastejšie je nezamestnanosť definovaná ako jav, kedy ľudia, ktorí majú predpoklady pracovať a pracovať chcú, nemôžu prácu nájsť. Avšak medzi nezamestnanými sú aj tí, ktorí síce pracovať môžu, ale nechcú (Nový, 2002).

Miera občanov, evidovaných ako nezamestnaní, na Slovensku koncom novembra 2017 dosiahla hodnotu 5,95 %. Nezamestnanosť v jednotlivých krajoch Slovenskej republiky je uvedená v tab.3 a znázornená na obrázku 4.2.3.

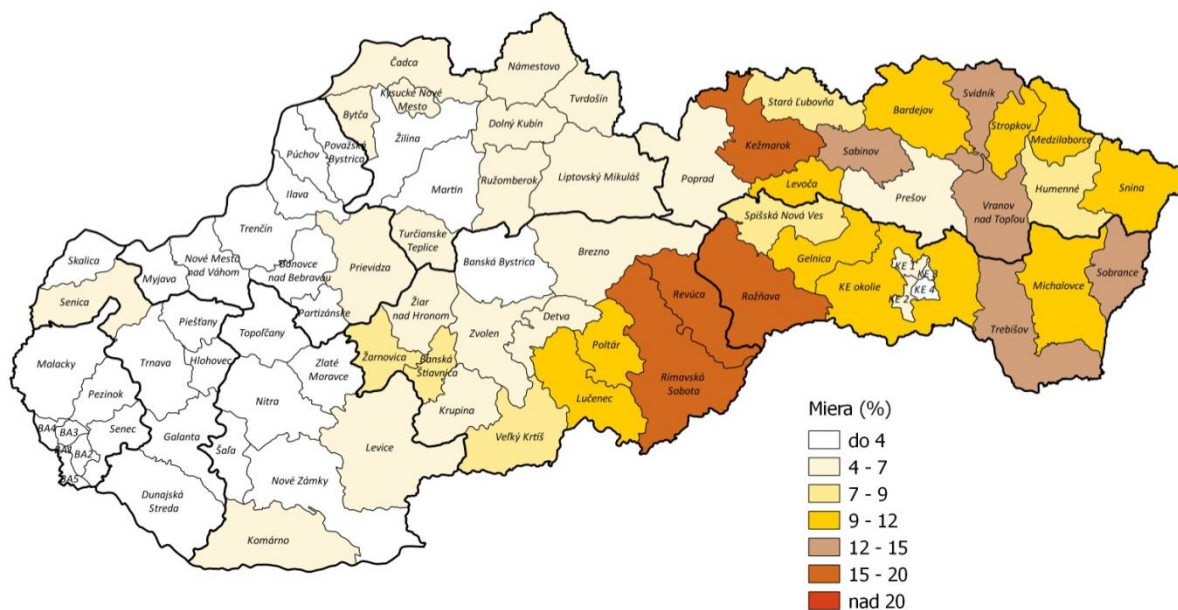
**Tabuľka 3** Miera evidovanej nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR (v %)

Bratislavský kraj	3,12
Trnavský kraj	2,60
Trenčiansky kraj	3,50
Nitriansky kraj	4,06
Žilinský kraj	4,62
Banskobystrický kraj	8,69
Prešovský kraj	9,75
Košický kraj	9,91

(Zdroj: ÚPSVaR, 2017; vlastné spracovanie)

Podľa štatistického úradu, miera evidovanej nezamestnanosti v Nových Zámkoch bola v novembri 2017 3,72 %.





obr. 4 Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 28. 02. 2018  
(Zdroj: ÚPSVaR, 2018)

#### 4.2.4 Politické faktory

Základné prístupy vlády pre dosiahnutie programových cieľov a politickej stability na Slovensku sú nasledovné:

- zabezpečiť jednotu ekonomického, sociálneho, politického a environmentálneho rozvoja Slovenska; zároveň aj neustálu obnovu rovnováhy medzi týmito štyrmi zložkami,
- posilniť miesto Slovenka v Európskej únii; priblížiť politiku EÚ a rozhodovaciu činnosť jej inštitúcií občanom,
- podporiť všestranný trvalo udržateľný hospodársky rozvoj Slovenska ako predpoklad kvalitných pracovných miest a zlepšovania materiálnych podmienok každej spoločenskej činnosti,
- urobiť zo Slovenska konkurencieschopný hospodársky priestor založený na znalostiach, spoločenskej súdržnosti a environmentálnom rozvoji, čím by sa mali vytvoriť predpoklady pre rýchlejší a udržateľný ekonomický rast,
- vytvoriť podmienky na dôsledné rešpektovanie princípov právneho štátu, dodržiavanie zákonov, upevňovanie právnej istoty na boj proti organizovanej kriminalite,

- všestranne podporiť rozvoj znalostnej spoločnosti a vzdelávania a kultúry
- vytvoriť podmienky na ďalší rozvoj regiónov a odstraňovanie rozdielov medzi nimi (Úrad vlády SR, 2018).

V roku 2004 sa zjednodušila daňová sústava v podobe zavedenia rovnej 19 % dane. Tento fakt mal kladný dopad najmä pre podnikateľov. Dôraz na neustále zlepšovanie podnikateľského prostredia sa kládol aj v ďalších rokoch. Avšak v dôsledku negatívnych ekonomických okolností bola vláda Slovenska nútená podniknúť reštriktívne kroky, ktoré ale nie vždy zrýchľujú ekonomickú aktivitu, naopak, môžu ju spomaliť. Takýmto krokom je napríklad zvýšenie DPH o jeden percentuálny bod, zvyšovanie rôznych spotrebných daní a pod. Podľa ministerstva financií by zvýšenie DPH malo byť len dočasným riešením.

Všetky firmy na Slovensku podliehajú zákonom, vyhláškam a rôznym právnym normám. Hotel Stardust nie je žiadnou výnimkou. Sú to napríklad:

- Zákon č. 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník,
- Zákon č. 311/2001 – Zákonník práce,
- Zákon č. 431/2002 – Zákon o účtovníctve,
- Zákon č. 595/2003 – Zákon o dani z príjmov,
- Zákon č. 222/2004 – Zákon o dani z pridanej hodnoty.

### **4.3 SWOT analýza hotela Stardust**

Ďalším nástrojom pre vytvorenie strategického plánu bola analýza SWOT. Cieľom SWOT analýzy bolo určiť silné a slabé stránky hotela v jeho internom prostredí a príležitosti s hrozbami v externom prostredí podniku.

#### **4.3.1 Zhodnotenie silných a slabých stránok hotela Stardust**

##### **Silné stránky**

Prvou silnou stránkou hotela je jeho dobré meno a reputácia. Vďaka tomuto faktoru sa sem hostia radi vracajú. Ďalším prínosom je, že dobrá reputácia hotela priťahuje aj novú klientelu,

nie len hostí zo Slovenska, ale aj zahraničných hostí. To nadväzuje na ďalší, veľmi dôležitý bod, je to pevná klientela hotela. Pevná klientela tvorí veľkú časť stabilných príjmov hotela, keďže sa vo väčšine prípadoch jedná o opakované pracovné a služobné cesty zákazníkov. Dobré meno a opätovné návštevy zákazníkov má hotel vďaka kvalitnému a ochotnému personálu.

Ďalšími silnými stránkami sú služby, ktoré má zákazník k dispozícii. Silnou stránkou je preto reštaurácia, ktorá je obľúbená nie len u hostí, ale aj u miestneho obyvateľstva, a to vďaka kvalitnému jedlu, profesionálnemu personálu a vďaka príjemnému prostrediu reštaurácie. Pre hostí, rovnako aj pre verejnosť, je v hoteli zriadená herňa s barom. Hostia ju ocenia najmä v prípadoch, keď reštaurácia už zatvára a hosť má záujem naďalej zotrvať v spoločnosti. Výhodou je, že hosť nemusí opúšťať areál hotela. Ďalšou službou pre zákazníka je možnosť parkovať na parkovisku monitorovanom kamerovým systémom. Toto parkovisko nie je sprístupnené verejnosti. Možnosť parkovania je súčasťou ceny ubytovania.

Zákazníka zaujme hneď na prvý pohľad historická budova, ktorá prešla rekonštrukciou. Dobrý dojem urobí na zákazníka aj nová časť hotela vo forme prístavby s pekným komfortným vybavením. Posledným bodom silných stránok, ktorý je pre zákazníka dôležitým a pri rozhodovaní do značnej miery smerodajným, je cena ubytovania. Cena ubytovania v prípade hotela Stardust, je silným nástrojom v konkurenčnom boji s ostatnými miestnymi ubytovacími zariadeniami.

### **Slabé Stránky**

Odvrátenou stranou silných stránok podniku sú jeho slabé stránky. Za slabosť tohto podniku sa dá považovať jeho dizajnový nesúlad, ktorý spočíva najmä vo výraznej rôznorodosti vybavenia zrekonštruovanej recepcie, reštaurácie, pôvodnej časti hotela a novej prístavby hotela. Konkrétne, recepcia, ktorá prešla rekonštrukciou dizajnovo korešponduje s novou prístavbou hotela a pôvodná časť hotela „ladí“ s reštauračnou časťou. Tento bod si žiada dodať, že rekonštrukcia reštaurácie a pôvodných izieb je taktiež potrebná.

Nejasné vymedzenie kompetencií môže zapríčiniť následnú možnú nespokojnosť personálu. Táto skutočnosť je zapríčinená tým, že je to menší hotel a počet zamestnancov je nízky, čo navodzuje tzv. rodinnú atmosféru, ktorá je síce príjemná, avšak môže dôjsť ku konfliktu záujmov medzi recepciou a upratovacou pracovnou silou.

Marketing a reklama s ním spojená je v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou každého podniku v každom odvetví. Avšak v tomto prípade je práve propagácia slabou stránkou hotela, ktorá je nedostatočná.

Za slabú stránku sa dá považovať aj skutočnosť, že reštaurácia a herňa sú prenajímané ďalším osobám. Za slabú stránku sa to dá považovať z dôvodu, že všetky príjmy, ktoré plynú z podnikateľskej činnosti ako reštaurácie, tak aj herne, náležia nájomcovi.

Poslednou slabou stránkou je absencia zvýhodnených ubytovacích balíčkov, ktoré sú v súčasnosti veľkým trendom ubytovacích zariadení všetkých kategórií. Hotel má v tomto prípade veľké rezervy, ktoré zatiaľ nevyužíva.

#### **4.3.2 Zhodnotenie príležitostí a hrozieb**

##### **Príležitosti**

Vo svoj prospech môže hotel využiť fakt, že v meste sa nachádza množstvo ďalších podnikov v podobe kaviarní a reštaurácií, kino, strediská so športovým aj kultúrnym zameraním, čiže sa dá hovoriť o dobrej občianskej vybavenosti. Ďalšie príležitosti môže hotel čerpať zo svojej dobrej lokality. Hotel je totiž situovaný v Samotnom centre mesta, čo je v mnohých prípadoch jedným z kritérií pri hľadaní ubytovania potenciálnych zákazníkov.

Mnohé príležitosti plynú aj zo samotného technického pokroku, ktorý napreduje čoraz rýchlejšie. Výsledkom sú stále novšie programy určené pre uľahčenie práce a jednoduchšiu kontrolu, čo má za následok celkové zefektívnenie prevádzky hotela.

V súčasnosti nie je núdza o mladých, vzdelaných a perspektívnych ľudí. Pre mladých ľudí je vzdelanie jednou z najdôležitejších priorít. S ohľadom na priemernú výšku platu vzniká v regióne Nové Zámky príležitosť dostupnej pracovnej sily s potrebnou kvalifikáciou.

Ďalšie príležitosti vyplývajú z kúpnej sily obyvateľstva, ktorá sa pomalým tempom stále zvyšuje a zároveň aj zo záujmu ľudí o ubytovacie služby. V súčasnej dobe ľudia vyžadujú kvalitu a estetiku ubytovania čoraz častejšie. Vyhľadávajú vysoké štandardy s čo najvýhodnejšími cenami. Pomer cena – kvalita je preto tiež z jedných z najdôležitejších kritérií pri výbere ubytovania potenciálnym zákazníkom.

Vzrastá aj dopyt po doplnkových službách. S rastúcimi nárokmi zákazníkov, je to súčasný trend, ktorý využíva stále viac ubytovacích zariadení.

### **Hrozby**

Hrozby vonkajšieho prostredia pre hotel Stardust spočívajú najmä v možnosti vstupu novej konkurencie na trh. Vstup novej konkurencie na trh môže zhoršiť pozíciu hotela na trhu, čo môže spôsobiť znižovanie cien a následne tak dôjsť k poklesu tržieb hotela. Existuje aj možnosť, že zákazník sa rozhodne pre iné, alternatívne, riešenie, ktoré by preňho mohlo byť výhodnejšie. Ide o tzv. substitúty. Za substitúty môžeme považovať lacnejšie ubytovacie zariadenia s nižším štandardom vybavenia v podobe rôznych penziónov, B&B ubytovacích zariadení a pod.

Práve existencia substitútov a nová konkurencia dáva zákazníkovi pomyselnú vyjednávaciu silu, najmä čo sa týka ceny ubytovania, ktorá je, ako už bolo uvedené, silným nástrojom v konkurenčnom boji.

### **4.3.3 Vytvorenie matice SWOT**

V predošlých dvoch podkapitolách bolo analyzované najprv interné prostredie podniku, ktoré predstavujú jeho silné a slabé stránky, kde bolo uvedené, ako zákazník vníma hotel Stardust, na interiér a exteriér podniku, na personál a personálne činnosti, na cenovú politiku podniku, na marketing a propagáciu ponúkaných produktov a na ponúkané služby.

Následne bolo analyzované vonkajšie prostredie podniku. Je to prostredie, ktoré podnikateľ nemôže ovplyvniť svojou podnikateľskou činnosťou. Externé prostredie v rámci SWOT analýzy tvorili príležitosti a hrozby. Pri analýze vonkajšieho prostredia bolo možné vychádzať aj z vyhotovenej STEP analýzy. Pozornosť bola venovaná faktorom ako občianska vybavenosť a lokalita, v ktorej sa hotel nachádza, konkurencia, dostupnosť pracovnej sily a pod. Nadobudnuté poznatky sú prehľadne zhrnuté v tab. 4.

**Tabuľka 4** Matica SWOT analýzy hotela Stardust

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
dobré meno podniku	dizajnový nesúlad
pevná klientela	potreba rekonštrukcie pôvodných izieb a reštauračnej časti
kvalitný personál	nejasné vymedzenie kompetencií
reštaurácia, herňa	nedostatočná propagácia
parkovanie na monitorovanom parkovisku	prenajímaná reštauračná časť spolu s herňou
zaujímavá historická budova	absencia zvýhodnených ubytovacích balíčkov
novo vybudované izby	
cena ubytovania	
<b>PRÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
dobrá občianska vybavenosť	hrozba substitútov
výborná lokalita (centrum mesta)	vstup novej konkurencie na trh
technický pokrok	vyjednávacía sila zákazníka
dostupná kvalifikovaná pracovná sila	
zvyšujúca sa kúpna sila obyvateľstva	
vzrastajúci záujem o ubytovacie služby	
dopyt po doplnkových službách	

(Zdroj: vlastné spracovanie)

#### 4.3.4 Vyhodnotenie analýzy SWOT

Východiskom pre vyhodnotenie SWOT analýzy bola SWOT matica. Pri silných a slabých stránkach bolo dôležité určiť ich dôležitosť a výkonnosť. Postup bol nasledovný: obom stránkam boli priradené hodnoty 1 – 5, pri čom najvyššia hodnota (hodnota 5) predstavuje

najvyššiu výkonnosť silnej stránky a naopak, u slabej stránky táto hodnota vyjadruje najväčšiu slabosť.

Druhý krok spočíval v pridaní ďalšej hodnoty. Táto hodnota poukazuje na dôležitosť tejto stránky a je vyjadrená desatinným číslom pri čom súčet týchto hodnôt je 1.

Tretím krokom bolo vynásobenie nadobudnutých hodnôt a to u každej stránky zvlášť, pri čom sa následne tieto súčiny spočítali.

Postup je znázornený v tab. 5 a v tab. 6.

**Tabuľka 5** Vyhodnotenie silných stránok hotela Stardust

Silné Stránky (S)	Výkonnosť	Dôležitosť	
dobré meno podniku	4	0,20	0,80
pevná klientela	3	0,05	0,15
kvalitný personál	4	0,15	0,60
reštaurácia, herňa	2	0,10	0,20
parkovanie zdarma na monitorovanom parkovisku	3	0,10	0,30
zaujímavá historická budova	1	0,05	0,05
novo vybudované izby	4	0,10	0,40
cena ubytovania	5	0,25	1,25
<b>Spolu</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3,75</b>

(Zdroj: vlastné spracovanie)

**Tabuľka 6** Vyhodnotenie slabých stránok hotela Stardust

Slabé Stránky (W)	Výkonnosť	Dôležitosť	
dizajnový nesúlad	3	0,20	0,60
potreba rekonštrukcie pôvodných izieb a reštauračnej časti	2	0,20	0,40
nejasné vymedzenie kompetencií	3	0,10	0,30
nedostatočná propagácia	4	0,30	1,20
prenajímaná reštauračná časť spolu s herňou	1	0,10	0,10
absencia zvyhodnených ubytovacích balíčkov	3	0,10	0,30
<b>Spolu</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2,90</b>

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pri príležitostiach a hrozbách bol postup mierne odlišný. Príležitosti boli posudzované najprv z hľadiska príťažlivosti. Postup spočíval opäť v priradení hodnôt 1 – 5 každej príležitosti. Hodnota 5 predstavuje najväčšiu atraktivitu pre podnik. Druhá priradená hodnota predstavuje pravdepodobnosť jej úspechu a je vyjadrená opäť desatinným číslom v intervale 0 – 1. Najvyššia hodnota, hodnota 1, predstavuje 100% možnosť jej výskytu v prostredí podniku. V tomto prípade však súčet týchto hodnôt nemusí byť 1.

Pri hrozbách bol postup obdobný ako pri príležitostiach. Odlišnosť spočíva v tom, že namiesto príťažlivosti bola hodnotená závažnosť tejto hrozby. Tiež hodnotami 1 – 5. Pri čom hodnota 5 predstavovala najväčšiu hrozbu pre podnik. Následne sa hodnotila pravdepodobnosť jej výskytu v okolí podniku a to rovnakým spôsobom, ako u príležitostí.

U príležitostí aj u hrozieb bol opäť vytvorený súčin nadobudnutých hodnôt a to pre každú hrozbu zvlášť. Aj v tomto prípade boli tieto súčiny následne spočítané.

Postup je znázornený v tab. 7 a v tab. 8.



**Tabuľka 7** Vyhodnotenie príležitostí hotela Stardust

<b>Príležitosti (O)</b>	<b>Prít'azlivosť</b>	<b>Pravdepodobnosť</b>	
dobrá občianska vybavenosť	2	0,60	1,20
výborná lokalita (centrum mesta)	3	1,00	3,00
technický pokrok	3	0,55	1,65
dostupná kvalifikovaná pracovná sila	4	0,70	2,80
zvyšujúca sa kúpna sila obyvateľstva	2	0,40	0,80
vzrastajúci záujem o ubytovacie služby	4	0,55	2,20
dopyt po doplnkových službách	5	1,00	5,00
<b>Celkom</b>	-	-	<b>16,65</b>

(Zdroj: vlastné spracovanie)

**Tabuľka 8** Vyhodnotenie hrozieb hotela Stardust

<b>Hrozby (T)</b>	<b>Závažnosť</b>	<b>Pravdepodobnosť</b>	
hrozba substitútov	4	0,80	3,20
vstup novej konkurencie na trh	5	1,00	5,00
vyjednávacía sila zákazníka	3	0,75	2,25
<b>Celkom</b>	-	-	<b>10,45</b>

(Zdroj: vlastné spracovanie)

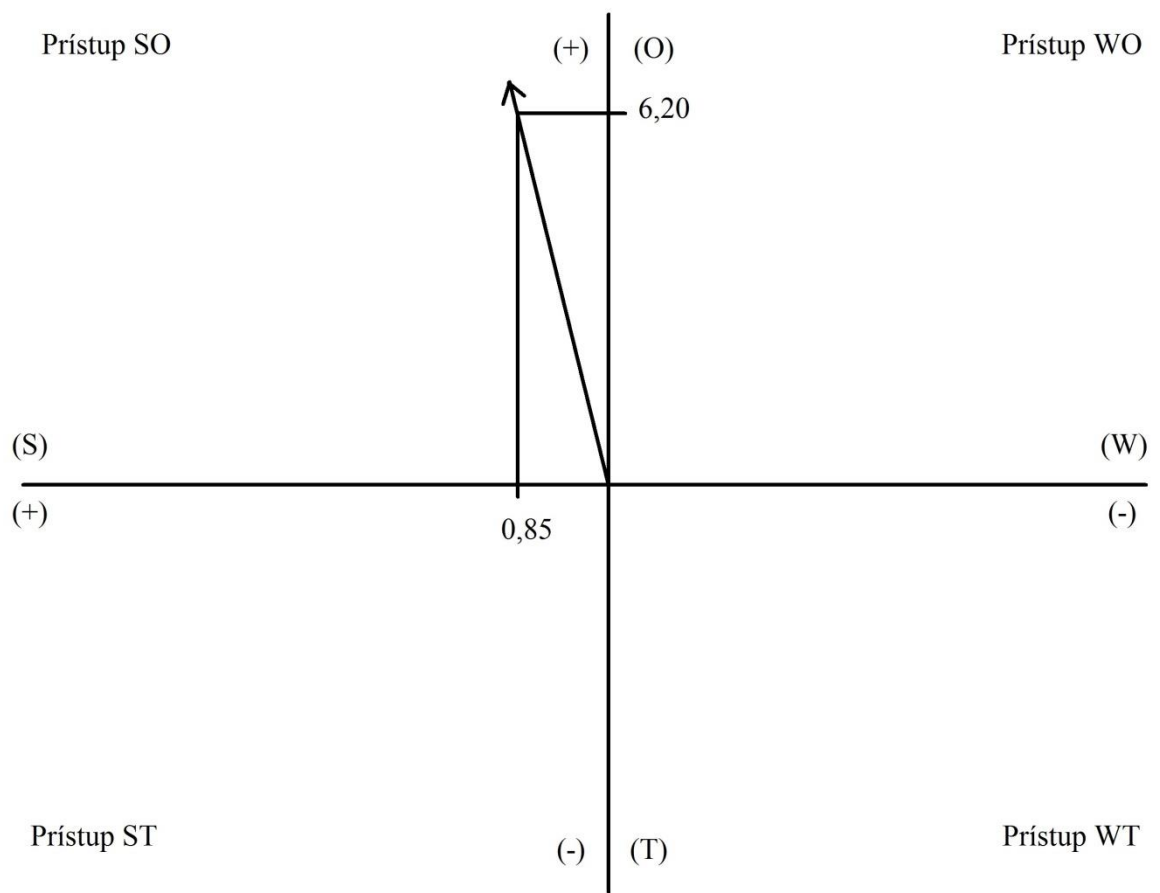
Výsledné hodnoty sa od seba odčítali a to nasledovne: od silných stránok boli odčítané slabé stránky a od príležitostí boli odčítané hrozby. Tento výsledok je vyobrazený v diagrame, na základe ktorého bol vybratý vhodný prístup. Vyhotovený diagram je zobrazený na obr. 5.

Výpočet:

$$\sum S - \sum W \quad 3,75 - 2,90 = 0,85$$

$$\sum O - \sum T \quad 16,65 - 10,45 = 6,20$$

Z výsledku vyplýva, že v prípade hotela Stardust prevládajú silné stránky nad slabými a že príležitosti značne prevládajú nad hrozbami.



obr. 5 Diagram SWOT analýzy hotela Stardust  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledky zobrazené v diagrame jasne stanovujú, ktorý prístup je vhodný zvolit' pre hotel Stardust. Hotel by sa mal teda zamerať na svoje silné stránky, využiť príležitosti, ktoré mu ponúka vonkajšie prostredie a popri tom odstraňovať svoje nedostatky.

## 5. Návrhová časť

Vytváraný produkt je možné považovať za kvalitný s veľkým potenciálom pre ďalší úspech. Výhodou je, že oslovuje širokú skupinu zákazníkov a úspech je možno dosiahnuť hneď u niekoľkých cieľových skupín.

V súčasnosti sú jednými z najväčších príležitostí hotela Stardust prenajímané priestory. Ako už bolo uvedené, prenajímané sú reštauračná časť a herňa. Klientelu oboch týchto priestorov tvoria, okrem zákazníkov hotela, aj miestni obyvatelia. Zatiaľ čo príjmy ubytovacej časti závisia len od obsadenosti hotela ubytovanými hosťami, príjmy týchto dvoch subjektov plynú aj od klientely, ktorá v hoteli nemá izbu prenajatú. Z toho vyplýva, že v mesiacoch, ktoré by boli „slabšie“ čo sa týka obsadenosti izieb hotela, by potrebný zisk hotel mohol nadobudnúť z reštaurácie alebo z herne, keďže ich zisky nie sú bezprostredne závislé na obsadenosti hotela hosťami.

Dôvodom prenajímania spomínaných častí je pracovná vyťaženosť majiteľa hotela. Majiteľ hotela sa venuje ešte niekoľkým podnikateľským činnostiam a v hoteli Stardust má skôr svoju záľubu a nie je jeho hlavným zdrojom príjmov. Časová náročnosť vedenia niekoľkých ďalších firiem majiteľa, mu nedovoľuje viesť všetky sekcie hotela. Do úvahy je potrebné brať, že reštaurácia ponúka aj možnosť prenajatia priestorov pre súkromné oslavy či menšie svadby a to si vyžaduje ďalšie organizačné činnosti spojené s časovou náročnosťou.

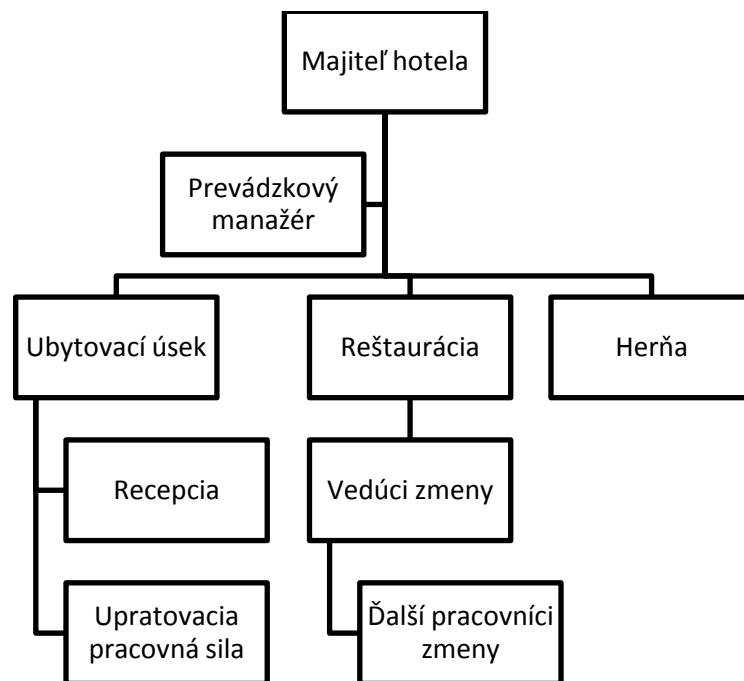
### Nová pracovná sila

Úskalia spojené s časovou vyťaženosťou majiteľa hotela, by mohli byť vyriešené zavedením novej pracovnej pozície a to pozície prevádzkového manažéra. Osoba, ktorá by zastávala túto pozíciu, by bola zodpovedná za chod všetkých sekcií, ktorými hotel disponuje, t. j. ubytovací úsek, stravovací úsek a herňa. Výberu vhodného kandidáta na pozíciu prevádzkového manažéra by predchádzal pravdepodobne zložitý výberový proces. Východiskom je využitie silnej stránky podniku v zmysle využitia priestorov herne a reštaurácie a príležitosť vyplývajúca zo SWOT analýzy a to dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily. Cestovný ruch, hotelierstvo a manažment sú stále vyhľadávanými študijnými odbormi aj v miestnom regióne, preto by nebola núdza o uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou o spomínanú pozíciu.

Prenájom priestorov tiež znamená pre hotel príjem. Ak je ďalším východiskom predpoklad, že prenajímatelia platia čiastku za prenájom a ďalšie režijné náklady, mzdy svojim zamestnancom a napriek tomu vykazujú zisk, tak pre podnik táto skutočnosť znamená, že zavedenie novej

pracovnej pozície by pre hotel mala znamenať v prvom rade prínos a zisk. Vzhľadom na to, že zisky nájomníkov, nie sú úzko spojené so spokojnosťou zákazníka, za ďalší prínos možno považovať zosúladienie všetkých ponúkaných služieb do jednej línie a nevzbudzovalo by to možný dojem, že v hoteli sú ďalšie dva podniky. Práve naopak, výsledný efekt by sa niesol v duchu, že hotel Stardust je komplex, ponúkajúci svojim zákazníkom rôznorodé služby, ktoré sú nastavené a prispôsobené požiadavkám zákazníkov.

Zavedie novej pracovnej sily by malo za následok aj zmeny v organizačnej štruktúre, ktoré sú znázornené na obr. 6.



obr. 6 Návrh novej organizačnej štruktúry hotela Stardust  
(Zdroj: vlastné spracovania)

Z obr. 6 vyplýva, že by došlo k úplnej zmene hierarchie medzi zamestnancami a k výraznému zvýšeniu ich počtu. Prevádzkový manažér hotela by dohliadal na chod sekcií, pri čom bezproblémové každodenné fungovanie by zabezpečovali ich zamestnanci. Prevádzkovému manažérovi by po konzultácii s majiteľom hotela, prislúchalo aj právo na personálne zmeny.

Návrh mzdy je spracovaný v tab. 9 a v tab. 10. Navrhovaná hrubá mzda je 1 200 EUR. Výpočet je uskutočnený za predpokladu, že osoba na pozícii prevádzkového manažéra bude mať 0 nezaopatrených detí.

**Tabuľka 9** Výpočet odvodov zo mzdy prevádzkového manažéra

-	Zamestnanec		Zamestnávateľ	
<b>Zdravotné poistenie spolu:</b>	<b>4,00 %</b>	<b>48,00 EUR</b>	<b>10,00 %</b>	<b>120,00 EUR</b>
Zdravotné poistenie	4,00 %	48,00 EUR	10,00 %	120,00 EUR
<b>Sociálne poistenie spolu:</b>	<b>9,40 %</b>	<b>112,80 EUR</b>	<b>25,20 %</b>	<b>302,40 EUR</b>
Nemocenské poistenie	1,40 %	16,80 EUR	1,40 %	16,80 EUR
Starobné poistenie	4,00 %	48,00 EUR	14,00 %	168,00 EUR
Invalidné poistenie	3,00 %	36,00 EUR	3,00 %	36,00 EUR
Poistenie v nezamestnanosti	1,00 %	12,00 EUR	1,00 %	12,00 EUR
Garančný fond	0,00 %	0,00 EUR	0,25 %	3,00 EUR
Rezervný fond	0,00 %	0,00 EUR	4,75 %	57,00 EUR
Úrazové poistenie	0,00 %	0,00 EUR	0,80 %	9,60 EUR
<b>Odvody spolu</b>	<b>13,40 %</b>	<b>160,80 EUR</b>	<b>35,20 %</b>	<b>422,40 EUR</b>

*(Zdroj: vlastné spracovanie)***Tabuľka 10** Výpočet daní zo mzdy prevádzkového manažéra

Hrubý základ dane	1 039,20 EUR
Odpočítateľná položka na daňovníka*	319,17 EUR
Odpočítateľná položka na daňovníka - dobrovoľné príspevky na Starobné dôchodkové sporenie	0,00 EUR
Daňový bonus za nezaopatrené deti	0,00 EUR
Upravený daňový základ	720,03 EUR
<b>Daň (19%, 25%)</b>	<b>136,80 EUR</b>

*(Zdroj: vlastné spracovanie)***Výpočet:**

Čistá mzda = hrubá mzda – odvody za zamestnanca – daň 902 EUR

Superhrubá mzda = hrubá mzda + odvody hradené zamestnávateľom 1 622 EUR

## Zmeny v prevádzke hotela

### Ubytovací úsek

Ubytovacieho úseku by sa táto zmena dotýkala azda najmenej. Už vyššie spomínaná „nenadradenosť“ medzi recepciou a upratovacou pracovnou silou by bola zachovaná. Zmena by spočívala teda iba v tom, že s prípadnými menšími sťažnosťami a nezrovnalosťami by sa zamestnanci tejto sekcie obracali na prevádzkového manažéra hotela, ktorý by sa snažil o ich odstránenie v rámci kompetencií, ktoré by mu prislúchali. Nezrovnalosti presahujúce kompetencie prevádzkového manažéra, by riešil následne majiteľ hotela.

### Reštaurácia a herňa

Reštauračné priestory sú rozsiahlejšieho charakteru a zahŕňajú približne 55 miest na sedenie. Z tohto dôvodu, by si každá zmena vyžadovala svojho vedúceho, ktorý by sledoval najmä skladové zásoby reštaurácie na základe pravidelných inventúr a riešil prípadné pripomienky zákazníkov či už kladné alebo záporné. S prípadnými nezrovnalosťami by sa vedúci zmeny obrátil na prevádzkového manažéra. Súčasťou pracovnej náplne prevádzkového manažéra, by bolo aj objednávanie potrebného tovaru k zabezpečeniu plynulého chodu prevádzky reštaurácie. Pozíciu vedúceho zmeny by zastával jeden zo zamestnancov obsluhy príslušnej zmeny.

Priestory sú často prenajímané i k akciám s uzavretou spoločnosťou, ako sú napríklad oslavy, kary, krstiny, stretávky či menšie svadby a pod. Organizácia takýchto akcií a komunikácia so zákazníkmi tohto charakteru by prislúchala výlučne prevádzkovému manažérovi hotela. To znamená, že potenciálny zákazník so záujmom prenajatia si priestorov reštaurácie, by oslovil priamo prevádzkového manažéra, s ktorým by sa dohodol na ďalšom postupe. Prevádzkový manažér by v tomto prípade zodpovedal za zabezpečenie potrebných surovín na organizovanú akciu, za primerané aranžmá, za jej celý priebeh a za spokojnosť zákazníka.

Herňa by mala i naďalej svojich zamestnancov, ktorí by vykonávali prácu iba v týchto priestoroch. keďže nejde o veľkú prevádzku, výkon zamestnancov by sledoval priamo prevádzkový manažér, ktorý by taktiež dozeral aj na stav skladových zásob, na základe pravidelných inventúr vyhotovených zamestnancami herne. Pracovná náplň prevádzkového manažéra, v prípade reštaurácie i herne, by zahŕňala porovnanie zisteného stavu inventúrou so stavom zisteným počítačovým systémom, pri čom odstránenie prípadných nezrovnalostí a vyvodenie potrebných opatrení by prislúchalo tiež jemu.

## Zavedenie nového systému

Riešenie popisované vyššie by nezahŕňalo len zmeny v organizačnej štruktúre, ale aj opatrenie súvisiace s týmito zmenami. Pre plynulý chod prevádzky by bolo nevyhnutné zabezpečiť aj príslušný systém určený k sledovaniu skladových zásob, pokladňu s automatickým objednávaním do kuchyne, spracovanie inventúr, uzávierok a pod. Na základe STEP analýzy a jej technologických faktorov, je zrejmé, že aj táto problematika je v súčasnosti riešiteľná.

Asseco BLUEGASTRO je moderný systém, ktorý je určený práve pre gastronomické zariadenia, či už ide o prevádzky menšie alebo väčšie všetkých typov. Okrem spomínaných požadovaných vlastností, systém zabezpečuje aj tvorbu receptúr, predaj cez dotykové pokladne alebo aj plánovanie akcií a kongresov. Obsahuje aj rozšírené funkcie evidencie denného menu, vernostné systémy, ako aj množstvo kontrolných bodov na všetkých úrovniach gastronomickej problematiky. Asseco BLUEGASTRO je flexibilný systém s praktickými funkciami, ktorý dokáže svojimi technológiami komplexne zastrešiť všetky procesy prebiehajúce v reštauráciách (Bluegastro, 2018).

Spomínaný systém zahŕňa mnoho nástrojov. Reštauráciu v hoteli Stardust možno zaradiť do prevádzok strednej veľkosti a herňu hotela skôr za menšiu prevádzku, takže by bolo využitých hneď niekoľko nástrojov. V oboch prípadoch sú dôležité najmä:

- skladové hospodárstvo – prevádzka by bola delená na samostatné strediská, skladové zásoby by boli vedené v priemernej nákupnej cene, inventúry by boli tým pádom jednoduchšie, prehľadnejšie a presnejšie. Vďaka systému by tovary boli delené podľa tovaroznaectva a účtovných skupín a tovary by sa evidovali pomocou čiarových EAN kódov,
- výroba a receptúry – z tohto hľadiska by bola hlavným prínosom vždy aktuálna kalkulačná cena receptúr,
- pokladne a predaj – zavedené by boli Touch GastroCash, čo predstavuje dotykovú počítačovú pokladňu ovládanou dotykovou plochou monitora a Mobilný čašník, ktorý by umožnil zamestnancom obsluhu vzdialenú prácu s dotykovou pokladňou pomocou prenosného terminálu prostredníctvom siete WiFi,
- štatistiky, prehľady a kontrolné funkcie – systém Asseco BLUEGASTRO zabezpečuje prehľady rozdelené tematicky na skladové, výrobné a predajné. Vďaka tomu by bola zvládnutá kontrolná činnosť na najlepšej úrovni v podobe kontroly predajných cien a marží, kontroly zmien v číselníkoch tovarov a receptúr, zabezpečená by bola aj

kontrola odbytovania a kontrola záporných účtovných položiek pri predaj, ako sú napríklad stornované objednávky, zľavy,

- prepojenie na iné systémy – aby bola zabezpečená plynulá prevádzka všetkých sekcií hotela, je možné prepojiť systém Asseco BLUEGASTRO aj s inými, externými, softvérovými produktmi týkajúcich sa účtovníctva, hotelového systému, načítania kurzových lístkov.

Vďaka tomuto opatreniu by podnik získal nástroj na riadenie a kontrolu prevádzky hotela a umožnil tak prevádzkovému manažérovi pracovať efektívne a objektívne a to vďaka rýchlemu prístupu k informáciám pre všetky pozície v prevádzke, presnému sledovaniu obehu a stavu zásob rozdelených podľa stredísk, prehľadnému rozdeleniu číselníkov a vďaka zjednodušeniu a urýchleniu časovo náročnej a neprehľadnej evidencie.



## **Záver**

V bakalárskej práci sa venovala pozornosť najmä manažérskym činnostiam, konkrétne v ubytovacom zariadení. Analyzovaným subjektom bol hotel Stardust, ktorý sa nachádza v Nových Zámkoch. Hotel nie je súčasťou žiadneho reťazca a nachádza sa v menšom okresnom meste, ktoré nie je vyhľadávané turistami. Aj hotely tohto typu sú súčasťou cestovného ruchu a hotelierstva, ale manažment v nich je často podceňovaný, a to bolo hlavným motívom pre spracovanie danej problematiky.

Teoretická časť obsahuje v prvej kapitole vymedzenie základných manažérskych činností, a to plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie pracovníkov a kontrola. Druhá kapitola bola venovaná hotelierstvu a jeho súčasnému stavu najmä na Slovensku.

Praktická časť pojednáva konkrétne metódy a analýzy, ktoré boli následne aplikované na vybraný subjekt. Analyzované bolo vonkajšie aj vnútorné prostredie podniku. Vnútorné prostredie podniku bolo priblížené vďaka popisu vyššie uvedených manažérskych činností v hoteli. Analýza vonkajšieho prostredia prebehla na základe STEP analýzy. Následne bola vyhotovená SWOT analýza, kde boli zhrnuté poznatky, ako z vnútorného prostredia podniku, tak aj z prostredia vonkajšieho. Na základe SWOT analýzy a na základe osobnej konzultácie s majiteľom hotela, bolo zistené, že riadenie prevádzky hotela Stardust zanedbané nie je. Zvýšenie efektivity preto vyplývalo z dostupných príležitostí a z potenciálu silných stránok hotela.

K zvýšeniu efektívnosti manažérskych činností by mohlo dôjsť zjednotením ubytovacieho úseku s prenajímanými subjektmi, ktorými sú reštaurácia a herňa. Vzhľadom na časovú náročnosť vedenia všetkých sekcií a výraznú zmenu v organizačnej štruktúre, bolo navrhnuté zavedenie novej pracovnej sily v podobe pozície prevádzkového manažéra hotela a zavedenie systému, ktorý by napomohol zjednoteniu spomínaných úsekov hotela v jeden celok. Takáto výrazná zmena by mohla byť pre hotel náročná, avšak nie nemožná a z dlhodobého hľadiska by mohla pre hotel Stardust predstavovať prínos. Na základe uvedených informácií je možno ciele bakalárskej práce považovať za splnené.

## Zoznam použitých zdrojov

- BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: Grada, 2004. Hotely a restaurace. ISBN 80-867-2402-6.
- BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-808-6724-454.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-756.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-807-4521-294.
- HNÁTEK, Miloslav. *Hotelnictví a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-3574-468.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9681-6.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-802-4748-351.
- LUKÁŠKOVÁ, Eva a Zdeněk MÁLEK. *Food and beverage management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-808-7300-237.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. ISBN 978-807-3753-474.
- SLÁDEK, G. *Podnikanie a štandardy v pohostinstve a hotelierstve*. Bratislava: Epos, 2001. ISBN 80-8057-327-1.
- SMRTNÍK, Ján. *Makroekonómia*. Zvolen: TU, 1994, 148 s. ISBN 80-228-0347-2.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9892-4.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2611-973.

## Internetové zdroje

Bluegastro. *Prodata* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.prodata.sk/bluegastro>

Na Slovensko sa vrátila inflácia, ceny za vlašajšok stúpili o 1,3 %. *Spravy pravda* [online]. 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/454670-na-slovensko-sa-vratila-inflacia-ceny-za-vlanajsok-stupli-o-1-3/>

NBS zlepšila výhľad rastu slovenskej ekonomiky. *Spravy pravda* [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/451905-nbs-zlepsila-vyhľad-rastu-slovenskej-ekonomiky/>

Nezamestnanosť - mesačné štatistiky: 2017. *Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/kopia-2016.html?page\\_id=671750](http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/kopia-2016.html?page_id=671750)

Nezamestnanosť prvýkrát klesla pod šesť percent. *Profesia pravda* [online]. 20.12.2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/451997-nezamestnanost-prvykrat-klesla-pod-sest-percent/>

Spoločenská stabilita a istoty pre ľudí. *Úrad vlády SR* [online]. 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/spolocenska-stabilita-a-istoty-pre-ludi/>

Štatistíci spresnili rast HDP, zvýšili ho na 3,4 %. *Spravy pravda* [online]. 2017 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/450272-statistici-spresnili-rast-hdp-zvysili-ho-na-3-4/>

*Územný plán mesta Nové Zámky*. AUREX, 2016, 228 s. Dostupné také z: <https://citace.lib.vutbr.cz/dokument/xdlo5T9nEcAiotCJ>

Vízia 2020. *Zväz hotelov a reštaurácií SR* [online]. Bratislava, 2014 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.zhrsr.sk/index.php/o-zvaze/vizia-2020#.Wrv93X8zW01>

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1	Matica SWOT analýzy	25
Obrázok 2	Schéma prístupov SWOT analýzy	26
Obrázok 3	Organizačná štruktúra hotela Stardust	30
Obrázok 4	Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 28. 02. 2018	37
Obrázok 5	Diagram SWOT analýzy hotela Stardust	46
Obrázok 6	Návrh novej organizačnej štruktúry hotela Stardust	48

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1	Triedy ubytovacích zariadení	19
Tabuľka 2	Porovnanie súčasných cien s decembrom 2016 (zvýšenie v %)	36
Tabuľka 3	Miera evidovanej nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR (v %)	36
Tabuľka 4	Matica SWOT analýzy hotela Stardust	42
Tabuľka 5	Vyhodnotenie silných stránok hotela Stardust	43
Tabuľka 6	Vyhodnotenie slabých stránok hotela Stardust	44
Tabuľka 7	Vyhodnotenie príležitostí hotela Stardust	45
Tabuľka 8	Vyhodnotenie hrozieb hotela Stardust	45
Tabuľka 9	Výpočet odvodov zo mzdy prevádzkového manažéra	49
Tabuľka 10	Výpočet daní zo mzdy prevádzkového manažéra	49