

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2012–2014

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jaroslav Hranička**

**Management a řízení kvality služeb vybraného hotelu  
(Wellness&Sport Hotel Šumava v Kašperských Horách)**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Zimáková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2012-2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Jaroslav Hranička**

**Management and Quality of services in selected hotel  
(Wellness&Sport Hotel Šumava in Kašperské Hory)**

Prague 2014

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing Blanka Zimáková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 3. 2014

*Jaroslav Hranička*

.....

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Blance Zimákové za cenné připomínky a rady při vedení diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu managementu a kvality služeb v Hotelu Šumava v Kašperských Horách. Teoretická část se zabývá teoretickými východisky z oblasti hotelnictví, klasifikace ubytovacích zařízení, managementu hotelu. Dále jsou definovány hotelové služby, kvalita služeb a management kvality služeb. Praktická část se zabývá analýzou poskytovaných služeb vybraného hotelu. Je proveden průzkum managementu hotelu, analýza poskytovaných služeb a průzkum spokojenosti hotelových hostů s poskytovanými službami a jejich kvalitou. V závěru jsou navržena opatření směřující ke zlepšení managementu v hotelu a ke zvýšení spokojenosti hostů s poskytovanými službami.

## **Klíčová slova**

Hotelnictví, hotelové služby, kategorizace, klasifikace, kvalita služeb, management hotelu, management kvality.

## **Annotation**

The diploma thesis is focused on the analysis of management and quality of service in Hotel Šumava Kašperské Hory. The theoretical part is about hotel industry, classification of hotels and hotel management. Also is defined the hotel services, quality of services and quality management. The practical part analyzes hotel services in hotel Šumava and quality of hotel services. Is examined the hotel management and satisfaction of hotel guests with the services and their quality. In conclusion, there are proposals which should lead to improvement of hotel management and to increase guest satisfaction with the hotel services.

## **Key words**

Categorization, Classification, Hotel Industry, Hotel Management, Hotel Services, quality of services, quality Management.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Hotelnictví.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Rozdělení ubytovacích zařízení .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Služby hotelu .....</b>	<b>16</b>
1.4.1 Povaha služeb v oblasti cestovního ruchu .....	18
<b>1.5 Stravovací služby .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Formy stravování .....	19
1.5.2 Kategorizace a klasifikace stravovacích zařízení .....	19
<b>1.6 Kvalita služeb .....</b>	<b>21</b>
1.6.1 Řízení kvality služeb.....	22
1.6.2 Zaměstnanci .....	24
1.6.3 Kvalita ve stravovacích službách.....	26
<b>1.7 Management .....</b>	<b>26</b>
1.7.1 Hotelový management .....	27
<b>1.8 Organizace a řízení hotelu .....</b>	<b>29</b>
<b>1.9 Úseky hotelu .....</b>	<b>30</b>
1.9.1 Top management.....	30
1.9.2 Provozní management.....	30
<b>2 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Základní informace o hotelu .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Lokalizace .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Analýza konkurence .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Analýza poskytovaných služeb .....</b>	<b>41</b>
2.4.1 Ubytovací služby .....	44
2.4.2 Stravovací služby .....	46
2.4.3 Konferenční služby .....	47
2.4.4 Relaxační a sportovní služby .....	48

<b>2.5 Analýza managementu hotelu.....</b>	<b>51</b>
2.5.1 Organizační struktura hotelu.....	51
<b>2.6 Management kvality služeb.....</b>	<b>52</b>
2.6.1 Základní povinná školení všech zaměstnanců.....	53
2.6.2 Výrobní část.....	53
2.6.3 Odbytová část.....	55
2.6.4 Recepce.....	56
2.6.5 Housekeeping.....	57
2.6.6 Technický úsek.....	57
2.6.7 Relaxační a sportovní služby.....	57
2.6.8 Kontrola.....	58
2.6.9 Porady.....	59
<b>2.7 Dotazníkový průzkum.....</b>	<b>60</b>
<b>2.8 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu.....</b>	<b>67</b>
<b>3 NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>70</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Hotely a ubytovací zařízení jsou využívány za různým účelem. Může se jednat o rodinné dovolené, služební cesty, školení či akce s přáteli. Při každé návštěvě hotelu, budou hosté očekávat, že jim bude poskytnuta odpovídající kvalita, za kterou vynakládají určité finanční prostředky. Něco jiného budou očekávat při slavnostních příležitostech a jiné nároky budou mít v případě soukromé, rodinné dovolené. Nejedná se pouze o úroveň hotelu, ale také o kapacitu hotelu a nabídku dalších doplňkových služeb. Hotel, který své služby nabízí svým potencionálním hostům, si musí být vědom svých možností a musí umět své služby nabízet.

Koncentrace hotelů je v některých destinacích v České republice velká. Mezi tyto destinace patří i Šumava, konkrétně Kašperské Hory. Hotely musí v dnešním hustém konkurenčním prostředí poskytovat kromě ubytovacích a stravovacích služeb i další doplňkové služby. Šířka nabídky těchto služeb a jejich kvalita je velice důležitým aspektem, protože může být odlišujícím faktorem od ostatních ubytovacích zařízení. Významnou úlohu plní také kvalitní management hotelu, který významně ovlivňuje jakým způsobem a na jaké úrovni jsou služby poskytovány. Právě poskytované služby, jejich kvalita a především poměr kvality a ceny rozhodují, zda hotelové zařízení obstojí v husté tržní konkurenci.

Kvalita je neodmyslitelně spjata se službami. Aby byli hosté spokojeni se službami a vraceli se zpět do hotelu, musí být nabízené služby kvalitní. S kvalitou však není spojen pouze samotný hotel, ale i jeho zaměstnanci, kteří vytváří celkový dojem na hosta.

Téma této diplomové práce je „Management a řízení kvality služeb vybraného hotelu“. Již několik let pracuji na pozici ředitele Wellness&Sport Hotelu Šumava v Kašperských Horách (dále hotel Šumava). Zvolil jsem si tedy jako objekt zkoumání právě hotel, ve kterém pracuji, jelikož je mi po odborné stránce nejbližší a mohu tuto práci doplnit i o vlastní zkušenosti.

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit management a řízení kvality poskytovaných služeb ve Wellness&Sport Hotelu Šumava v Kašperských Horách.

Na základě získaných poznatků navrhnout případná opatření směřující ke zlepšení managementu v hotelu a ke zvýšení spokojenosti hostů s poskytovanými službami.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí:

- Úvod.
- V teoretické části jsou nastíněna teoretická východiska z oblasti hotelnictví, klasifikace ubytovacích zařízení, managementu hotelu, pracovních v oboru managementu hotelnictví, hotelových služeb, kvality služeb, či managementu kvality služeb. Pro zpracování teoretické části diplomové práce jsem čerpal převážně z dostupné odborné literatury, která se zabývá danou problematikou.
- Praktická část navazuje na část teoretickou. Tato část práce se zabývá analýzou poskytovaných služeb vybraného hotelu, tedy Wellness&Sport Hotelu Šumava v Kašperských Horách. Nejprve byla provedena analýza managementu v hotelu a dále byla předmětem zkoumání a sledování kvalita služeb a řízení kvality služeb v hotelu. Potřebné informace do této části byly získány prostřednictvím mých vlastních zkušeností, které jsem načerpal v průběhu výkonu pozice ředitele tohoto hotelu. Dále je také provedena analýza interních materiálů, statistik a manažerských sestav firmy. V neposlední řadě je proveden průzkum spokojenosti hotelových hostů s poskytovanými službami a jejich kvalitou. Na tento průzkum je použito dotazníkové šetření, navazuje pak jeho vyhodnocení.
- Na základě získaných poznatků z praktické části je vypracována návrhová část diplomové práce. V této části jsou navržena opatření směřující ke zlepšení managementu v hotelu a ke zvýšení spokojenosti hostů s poskytovanými službami.
- Závěr.

Za účelem zpracování této diplomové práce bylo použito několik metod. Jedná se o metody zpracování dat, jedná se především o analytické a syntetické metody zpracování dat a informací, analýza pomocí empirických dat, dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, popis.

Diplomová práce se opírá o následující hypotézu - řízení kvality poskytovaných služeb má značný pozitivní vliv na spokojenost klientů a ovlivňuje jejich opakovanou návštěvnost v hotelu. Dotazníkový průzkum a jeho vyhodnocení se opírá o hypotézu - lze předpokládat, že hosté Hotelu Šumava jsou spokojeni s poskytovanými službami.

Ke zpracování diplomové práci je k dispozici také odborná literatura, především z oblasti řízení hotelového provozu, managementu a kvality služeb. Nedílnou součástí zdrojů jsou také odborné články a informace získané na internetové síti. Využil jsem poznatky získané praxí v hotelu, vycházel jsem z provedených šetření, průzkumů, analýz, ze statistik a manažerských sestav firmy.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Hotelnictví

Předmětem hotelnictví je výstavba, řízení a organizace hotelů i velkých hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb.<sup>1</sup>

Hotelový průmysl je nedílnou součástí cestovního ruchu a stává se významným faktorem ovlivňující ekonomiku většiny zemí. V souvislosti s globalizací se stalo efektivní provozování hotelu záležitostí vyžadující profesionální přístup a znalosti. Efektivní provozování hotelu se tak stalo záležitostí vysoce profesionálního přístupu a zapojení odborníků.

## 1.2 Kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení

Poskytování ubytovacích služeb je významnou podmínkou rozvoje pobytového cestovního ruchu. Posláním ubytovacích služeb je umožnit přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům cestovního ruchu mimo jejich bydliště a uspokojit také další související potřeby, především potřeby stravování.<sup>2</sup>

Funkcí ubytovacích služeb je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí.<sup>3</sup>

Česká republika spadá do společné klasifikace Hotelstars Union, která je jednotná, má ovšem pouze doporučující charakter. Složí jako pomůcka pro zařazení jednotlivých ubytovacích zařízení do příslušných kategorií. Má za cíl zlepšit orientaci spotřebitelů a zprostředkovatelů, zvýšit transparentnost a zkvalitnit služby poskytované ubytovacími zařízeními. Současně také není obecně závazným předpisem, tudíž je zcela v kompetenci provozovatelů ubytovacích zařízení, zda o certifikaci zažádají a podstoupí ji.

---

<sup>1</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 18. ISBN 978-80-2473247-3

<sup>2</sup> ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Idea servis, 2010, s. 55. ISBN 978-80-85970-68-5

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 35. ISBN 978-80-2473247-3

Kategorizace a definice jednotlivých kategorií ubytovacích zařízení dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky pro léta 2013 – 2015 <sup>4</sup>.

- **Hotel** je ubytovací zařízení, které má minimálně 10 pokojů pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených, především se jedná o služby stravovací. Člení se do pěti tříd. Hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravování, tedy minimálně pro snídaně, člení se do čtyř tříd.
- **Motel** je ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené, zejména služby pro motoristy a člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování. Recepce a restaurace může být mimo ubytovací část. Ubytovací zařízení jinak splňuje veškeré požadavky pro kategorii Hotel 1\*–4\*.
- **Penzion** je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb a člení se do čtyř tříd. Omezené služby stravování spočívají v absenci restaurace. Penzion však musí disponovat minimálně místností pro stravování, která zároveň může sloužit k dennímu odpočinku hostů.
- **Botel** je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi. Botel se zařazuje nejvýše do čtyř hvězdiček. Na botel se vztahují všechny požadavky a kritéria jako na hotely příslušné třídy \* až \*\*\*\*.
- **Specifická hotelová zařízení:**
- **Lázeňský / Spa Hotel** je ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel (vyjma à la carte restaurace) a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.
- **Lázeňský hotel garni** je ubytovací zařízení, které se nachází v místě se statutem lázeňského místa dle Zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon) v aktuálním znění, které splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel garni a které zajišťuje zároveň lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.

---

<sup>4</sup> ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2013 - 2015* [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.ahr-cr.cz/>.

- **Resort / Golf Resort** je ubytovací zařízení, které splňuje požadavky pro kategorii Hotel 3\*–5\*, jedná se o uzavřený soubor objektů, kde může být restaurace a recepce mimo ubytovací část. Zařízení poskytuje společensko-kulturní a sportovní vyžití. Do třídy 4\* může mít recepce omezený provoz na minimálně 18 hodin. Golf Resort musí, kromě výše uvedeného, být vybaven minimálně devítijamkovým normovaným hřištěm dle parametrů ČGF (České golfové federace).
- **Depandance** je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce, organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a třídě a není vzdáleno více než 500 m.
- **Ostatní ubytovací zařízení:** kemp (tábořiště), chatová osada, turistická ubytovna a další.

Klasifikace ubytovacích zařízení znamená rozdělení ubytovacích zařízení do jednotlivých tříd. Čím vyšší je klasifikace ubytovacího zařízení, tím vyšší by měla být kvalita poskytovaných služeb. Jednotlivé třídy dělíme následovně:

- \* Tourist,
- \*\* Economy ,
- \*\*\* Standard,
- \*\*\*\* First Class,
- \*\*\*\*\* Luxury.

### 1.3 Rozdělení ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení lze dělit z mnoha perspektiv. Podle Křížka a Neufuse<sup>5</sup> lze ubytovací zařízení rozdělit dle následujících hledisek:

#### 1. Podle umístění:

- přímořské,
- horské,

---

<sup>5</sup> KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 22. ISBN: 978-80-247-3868-0.

- městské,
- lázeňské,
- rekreační.

## **2. Podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření:**

- kongresové,
- wellness,
- lázeňské,
- sportovní,
- relaxační,
- rodinné.

## **3. Podle velikosti:**

- malé (do 50 pokojů),
- střední (do 150 pokojů),
- velké (do 400 pokojů),
- mega (nad 400 pokojů).

## **4. Podle zařazení do kategorie:**

- hotel,
- hotel garni,
- motel,
- penzion,
- botel aj.

## **5. Podle služeb, lokality a zákazníků:**

- Lázeňský a Spa hotel (v místě lázeňského místa, zajišťuje lázeňskou péči),
- Sport & Leisure resort (poskytuje sportovní zázemí, speciální kuchyň).
- Business hotel (zejména pro klienty na služebních cestách, předpoklady: dopravní dostupnost, funkční pokoj).
- Conference hotel (specializuje se na pořádání konferencí).

- Boutique hotel (menší hotel, interiér v daném stylu – komorní).
- Design hotel (moderní hotel – odlišuje se designem od ostatních; požity přírodní materiály).

Dále lze ubytovací zařízení dělit podle doby provozu (celoroční, sezónní), dle struktury poptávky (business hotely, kongresové hotely, rekreační hotely, hotely zaměřené na sportovní soustředění a další), dle formy řízení (franchisingové hotely, hotely řízené skupinou, nezávislé hotely) a mnoho dalších možností rozdělení.

## 1.4 Služby hotelu

Většina odborných publikací se shoduje, že poskytování hotelových služeb, především služeb ubytovacích, je významným předpokladem či podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu. Cílem ubytovacích služeb poskytnout přenocování nebo přechodné ubytování účastníkům cestovního ruchu, které se nachází mimo místo jejich trvalého bydliště a dále uspokojit související potřeby těchto účastníků cestovního ruchu.

Ubytovací služby, stravovací služby a další s tím spojené služby jsou poskytovány v ubytovacích zařízeních různé kategorie a třídy. Všechna ubytovací zařízení by měla poskytovat jednak ubytovací služby a všechny aktivity s tím spojené, ale také další služby související s využitím volného času.

Zatímco se všechny podniky služeb zaměřují na službu jako svůj hlavní produkt, obor hotelnictví, gastronomie a turismu je ztělesněním typického poskytování služeb. Tento obor zahrnuje služby v oblasti ubytování, gastronomie, cestování, turistiky, rekreace, zábavy, péče o tělesné a duševní zdraví, zábavních parků, sociálních služeb, konferencí a porad. Komplexnost těchto služeb je velmi vysoká jak v intimnosti, tak v trvání v závislosti na interakci se zákazníkem (který je označován jako host).<sup>6</sup>

Pro uspokojení poptávky nabízí jednotlivá ubytovací zařízení různý rozsah a kvalitu služeb, které nazýváme standardem. Standard služeb ovlivňuje více faktorů, zejména:

- charakter ubytovacího zřízení (na horách, ve městě aj.),

---

<sup>6</sup> TESONE, D.: *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN: 978-80-7357-655-4



- osobní a věcné předpoklady (náročnost služeb na prostor či pohotovost pracovníků),
- klientela (zvyklosti, móda, struktura hostů),
- sezónní výkyvy (v poptávce),
- úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem doby pobytu roste i požadavek na standard služeb).<sup>7</sup>

Hotelová zařízení poskytují služby v různém rozsahu. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- ubytovací služby,
- stravovací služby,
- relaxační služby,
- sportovní služby,
- kongresové služby,
- další doplňkové služby.

Jednotlivá ubytovací zařízení mají různý standard placených a neplacených služeb, které mají charakter doplňkových služeb ubytovacího zařízení. Čím je ubytovací zařízení jednodušší, tím menší rozsah služeb poskytuje. S vyšší třídou roste standard poskytovaných služeb a více placených služeb přechází do skupiny služeb neplacených.

Mezi placené služby patří jednak primárně základní služby, tj. ubytování a stravování, dále také některé doplňkové služby, jako směnářské služby, půjčování sportovních potřeb apod.

Neplacené služby, vesměs služby doplňkové, se hostům poskytují bez peněžní úhrady. Patří k nim například podávání informací, buzení hostů, půjčování tisku, uvedení hosta do pokoje, úschova zavazadel a jejich přeprava v ubytovacím zařízení, či další služby.

---

<sup>7</sup> ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Vyd.1. Praha: Idea servis, 2010, s. 140. ISBN 978-80-85970-68-5

### 1.4.1 Povaha služeb v oblasti cestovního ruchu

Služby poskytované v cestovním ruchu mají několik specifíků<sup>8</sup>:

- Nemateriální charakter produktu (služby) – lze obtížně definovat „kvalitní službu“.
- Heterogenita – některé služby jsou neporovnatelné.
- Neoddělitelnost – nelze oddělit produkci a spotřebu služeb.
- Pomíjivost – služba má smysl pouze v momentu jejího prodeje / poskytování.
- Vysoké náklady, které vynakládá zákazník – očekává tedy určitou úroveň služeb.
- Sezónnost.
- Závislost na ostatních aktérech a faktorech v cestovním ruchu (CK, CA, Státní správa – dopravní infrastruktura, bezpečnost, atd.).
- Vliv externích událostí – např. teroristické útoky, povodně, sucha, atd.

Pro provozovatele služeb v cestovním ruchu je důležitým aspektem skutečnost, zda služby, které poskytuje, jsou v odpovídající kvalitě, kterou očekává klient a bude si tudíž služby kupovat opakovaně, doporučí je dalším klientům, poskytne pozitivní reference, apod.

## 1.5 Stravovací služby

Podmínkou rozvoje cestovního ruchu je poskytování stravovacích služeb. Poskytování stravovacích služeb umožňuje uspokojení základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu během dopravy do destinace, tak i během pobytu v cílovém místě.<sup>9</sup>

Gastronomické služby jsou souborem a kombinací hmatatelného výrobku (jídla a pití) a nehmatatelné služby (servis), které se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb

---

<sup>8</sup> KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví. Ministerstvo pro místní rozvoj*, Praha. [online] 2010 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120>.

<sup>9</sup> HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s. 77. ISBN 80-716-9476-2.

v různých poměrech. Nelze je skladovat, připravují se, nabízejí, poskytují a spotřebovávají současně na jednom místě. Jsou to služby uspokojující osobní potřeby.<sup>10</sup>

### **1.5.1 Formy stravování**

Obecně rozlišujeme dvě základní formy společného stravování – veřejné (restaurační) a institucionální (závodní).

Restaurační stravování je úzce spojeno s rozvojem obchodu a cestovního ruchu. Charakteristikou restauračního stravování je úhrada nákladů spojených s restauračním provozem. Činnost je zaměřená na uspokojování potřeb výživy, případně společenského styku a zábavy.

Účelové stravování zajišťuje poskytování základního a doplňkového stravování zaměstnancům a pracovníkům v průběhu pracovního procesu (závodní stravování), zahrnuje stravování dětí žáků a studentů (školní stravování), je součástí každého pobytu pacienta v nemocnici (nemocniční stravování), je také nedílnou součástí léčebného procesu a pobytu v lázních (stravování v lázních).

Jednou z forem poskytování stravovacích služeb je banket. Je to klasický způsob slavnostní formy obsluhy. Banketní forma je aplikována zejména u slavnostních hostin, kdy je vyžadován luxusní servis a vysoký standard služeb.

Velmi oblíbenou formou poskytování stravovacích služeb je raut. Raut je společenská akce pro větší skupiny hostů. Obsluha je zajišťována především z důvodů odnášení použitého nádobí, jelikož si hostů nabírají jídlo z nabídkových stolů a konzumují ho vestoje.

Etážová obsluha je uplatňována v hotelových zařízeních vyšší třídy. Jedná se o poskytování stravovacích služeb přímo na pokoji hostů.

### **1.5.2 Kategorizace a klasifikace stravovacích zařízení**

V současné době neexistuje jednotná klasifikace stravovacích zařízení, která by byla závazná pro všechny podnikatelské subjekty. Každý podnikatel se zařadí do některé z kategorií sám dle vlastního uvážení. V roce 1994 bylo vydáno „Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci stravovacích a ubytovacích zařízení“,

---

<sup>10</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s.11. ISBN: 978-80-86578-74-3.

kteřé poukázalo na potřebu praxe stanovit základní podmínky kategorizace. Doporučení mělo posloužit zejména jako základní informace podnikatelům v oboru, zlepšit jejich orientaci a ochranu před případnou nekalou konkurencí a v neposlední řadě svoji úlohu plnilo i ve vztahu ke konečnému spotřebiteli.<sup>11</sup>

Provozovna musí být podle § 31 Živnostenského zákona řádně označena zvenčí trvale a viditelně obchodním jménem, IČ, jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny, popř. i klasifikací.

Hostinská zařízení se dělí podle druhu do kategorií a zařazují se do nich dle převažujícího charakteru jejich činnosti. Základní rozdělení hostinských zařízení restauračního typu dle statistické metody Eurostatu do kategorie je následující<sup>12</sup>:

**1) Restaurace** – pro tuto kategorii hostinských zařízení je dominantní prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a možnost různých forem společenské zábavy. Jedná se především o následující druhy provozoven:

- restaurace – restaurace, pohostinství, motoresty,
- samoobslužné restaurace (jidelny) – samoobslužná restaurace, bufet,
- rychlé občerstvení, ryby hranolky – bistro, občerstvení, kiosek,
- železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu cestujících.

**2) Bary** – pro tuto kategorii hostinských zařízení je dominantní prodej nápojů s možností různých forem společenské zábavy, je možné též prodávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, teplé pokrmy minutkového charakteru:

- bary – gril bar, pizzerie, snack bar, aperitiv bar, lobby bar.
- noční kluby – noční bar, noční klub, varieté, dancing.
- pivnice – pivnice, hostinec, výčep piva.
- Vinárny.
- kavárny, espressa.

---

<sup>11</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s. 24. ISBN: 978-80-86578-74-3

<sup>12</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s. 24-25. ISBN: 978-80-86578-74-3

## 1.6 Kvalita služeb

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) vysvětluje kvalitu v cestovním ruchu jako - uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygiena, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb a harmonie s lidským a přírodním prostředím.<sup>13</sup>

Kvalitu lze popsat jako úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své zákazníky, a současně jako způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňuje. Právě oslovení zákazníci jsou ti, kteří prostřednictvím svých očekávání a potřeb diktují podniku potřebnou úroveň služeb, které má podnik dosáhnout. Díky rozmanitosti požadavků si každý typ služeb musí vybrat svou hlavní skupinu zákazníků. Snaha zavděčit se všem je nejjistější cestou k úpadku.<sup>14</sup>

Kvalita je v současné ekonomické teorii všeobecně definována jako schopnost produktu / služby uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka. Takto chápaná kvalita se celosvětově stala nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu.<sup>15</sup>

Z toho, co víme o kvalitě a všech souvisejících faktorech, můžeme shrnout definici kvality do jednoduché definice: „Kvalita je uspokojení zákaznickova očekávání.“<sup>16</sup>

Kvalita je velmi důležitou oblastí řízení v hotelovém průmyslu. S ohledem na současný trend orientace na zákazníka je pojem kvality vytvářen převážně požadavky hostů. Kvalita v dnešním slova smyslu neznamená něco absolutně nejlepšího, ale spíše co nejlepší splnění požadavků konkrétního zákazníka.<sup>17</sup>

Na kvalitu klademe důraz hned z několika důvodů, které vycházejí zejména ze současné situace v cestovním ruchu. V tomto odvětví vládne silný konkurenční boj a

---

<sup>13</sup> SVĚTOVÁ ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.unwto.org/>.

<sup>14</sup> HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. ISBN: 8085603454.

<sup>15</sup> KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví. Ministerstvo pro místní rozvoj*, Praha. [online] 2010 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120>.

<sup>16</sup> KRÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 143. ISBN: 978-80-247-3868-0

<sup>17</sup> BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting s.r.o., 2013, s. 251. ISBN 978-80-86724-45-4

zákazníci mají náročnější požadavky podložené mnoha informacemi, které jsou díky novým technologiím stále dostupnější.

Zákazník upřednostní službu, která uspokojí nejen jeho potřebu, ale poskytne mu i něco navíc (např. originalitu, novost, nižší cenu při stejných nebo větších výhodách atd.). To, co se dříve nabízelo jako bonus je dnes samozřejmostí.

Zároveň je třeba počítat s atraktivitou jednotlivých destinací, která se dá ovlivňovat jen omezeně (a v rámci poskytovatele ubytování a stravování prakticky téměř vůbec ne), a je třeba z ní vycházet. Tím roste neustále tlak na poskytovatele těchto služeb a současně roste i potřeba řízení jakosti. Opomenout nelze ani zásahy a opatření státu na ochranu spotřebitelů, jejich zdraví a majetku či na ochranu životního prostředí.<sup>18</sup>

### **1.6.1 Řízení kvality služeb**

Je nezbytné aktivní zapojení vedení hotelového provozu či gastronomického provozu do procesu řízení kvality služeb. Dobrý management musí vyvíjet neustálé úsilí na poskytování kvalitních služeb. Na základě požadavků hostů ubytovacího či stravovacího zařízení musí být určeny přesné pracovní postupy pro zaměstnance, je nutné provádět odborné výcviky a určit organizační systém.

Kvalitativní standardy jsou určeny a ovlivňovány především druhem a kategorií jednotlivých zařízení. Významné jsou především normy pro pracovníky, může se jednat o popisy pracovních činností, pracovní náplně, manuály, příručky pro vyhotovení jídel a nápojů, apod. Dále je velmi důležité chování a vystupování personálu, způsob komunikace s hosty.

Normy kvality služeb jsou nezbytné pro řízení kvality služeb. V menších podnicích se často setkáváme s tím, že požadavky na kvalitu poskytovaných služeb jsou pracovníkovi sděleny pouze ústní formou. Ve větších provozovnách s více zaměstnanci jsou pracovníci seznamováni s často velmi podrobně zpracovanými materiály a standardy kvality poskytovaných služeb.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu*. Mag Consulting s.r.o. Praha. [online] 2008 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/getmedia/9bc84897-1b92-43e8-be6d-85bb0d71c166/GetFile33.pdf>.

<sup>19</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s.118. ISBN: 978-80-86578-74-3

Kvalitní management provádí pravidelné kontroly dodržování kvality poskytovaných služeb. Provádění kontrol může probíhat různými způsoby jako například kontrola čistoty a připravenosti pracoviště, komunikace s hosty, způsob obsluhy, protření stolů, mystery shopping, apod. Kontrolní činnost zahrnuje také řešení a nápravu nestandardních postupů, na základě kterých jsou hosti nespokojeni s poskytovanými službami.

Kvalita služeb v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví má významný podíl na ekonomických výsledcích a konkurenceschopnosti ubytovacích zařízení a všech subjektů v tomto odvětví. Přístupy ke kvalitě v oblasti hotelnictví tedy musí být založeny na respektování základních principů moderních manažerských systémů. Díky těmto přístupům pak lze dosáhnout cílů, které jsou založeny na dodávání kvalitních služeb ve správný moment, dle požadavků a očekávání zákazníků, při snaze minimalizovat náklady.

Neméně důležitou roli ve vnímání kvality zařízení jsou zaměstnanci a jejich služby, které zákazníkům poskytují. Ti v očích koncových spotřebitelů reprezentují hlavní ukazatel kvality. Důležité je, aby své povinnosti plnili včas, přesně a v jednání se zákazníkem jednali vždy slušně a efektivně. V konečné fázi je zákazník ochoten odhlédnout od některých materiálních nedostatků v zařízení, případně možných poruch, nicméně nikdy není ochotný odpustit nepříjemné a přezíravé chování personálu, který mu není ochoten pomoci v řešení jeho problému. Proto je důležité rovněž vzít v potaz průběžná školení a vzdělávání personálu, která jim umožní získat znalosti o tom, jak má kvalitní služba vypadat a zároveň by je měla rovněž motivovat.<sup>20</sup>

Dle dokumentu Ministerstva pro místní rozvoj České republiky "Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu"<sup>21</sup> vyplývá, že:

- Kvalitní služba nesmí pro klienta obsahovat žádná negativa. Jinými slovy - co bylo slíbeno musí být splněno.
- Dosažení určité kvality není spojeno s dalšími výlohami. Dobře stanovená úroveň ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším neopodstatněným růstem.

---

<sup>20</sup> KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha.* [online] 2010 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120>.

<sup>21</sup> MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu.* Mag Consulting s.r.o. Praha. [online] 2008 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/getmedia/9bc84897-1b92-43e8-be6d-85bb0d71c166/GetFile33.pdf>.

- Ačkoliv vysoká úroveň služeb je vítána, služba nebo produkt, jež je nabízen v určité dané ceně, nemůže značně převyšovat klientovo očekávání.
- Kvality může být dosaženo u každého podnikatelského subjektu zabývajícího se cestovním ruchem bez zřetele na jeho postavení nebo kategorii, exkluzivnost, úroveň luxusu atd.
- Kvality v cestovního ruchu nemůže být dosaženo izolovaně od lidského a přírodního prostředí.
- Kvalita v cestovním ruchu podněcuje opakovaně návštěvníky a turisty k zabezpečování udržitelnosti produktů cestovního ruchu.

Dle Beránka <sup>22</sup> je důvodů pro řízení kvality v hotelu několik:

- Konkurence – v současnosti je konkurence v hotelovém průmyslu obrovská. Mnoho hotelů se snaží získat konkurenční výhodu právě udržením vysoké kvality.
- Lepší efektivita – řízení kvality se zaměřuje mimo jiné na vytyčení a popsání procesů probíhajících v hotelu.
- Složitější a komplexnější služby – současný trend v hotelnictví směřuje k poskytování stále složitějších služeb.
- Informovanost zákazníka – v dnešní době moderních technologií má zákazník snadný přístup k informacím, které mu umožňují srovnávat konkurenční služby.
- Hrozba sankcí – pokud nebude hotelové zařízení dodržovat zákonné požadavky na kvalitu poskytovaných služeb, může příslušný zodpovědný orgán udělit hotelu peněžité trest.

### 1.6.2 Zaměstnanci

Služby v ubytovacích zařízeních poskytují hoteloví pracovníci, jejichž počet závisí na velikosti hotelu a úrovni služeb, které poskytují. Velmi důležité je, aby tito pracovníci znali potřeby a požadavky hostů. Hosté, kteří služeb využívají jsou rozdílní, mají různé priority.

---

<sup>22</sup> BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting s.r.o., 2013, s. 252. ISBN 978-80-86724-45-4



Existuje mnoho způsobů, jak mohou organizace přispět a působit na zvyšování kvality svých zaměstnanců. Dle Janečkové<sup>23</sup> to mohou být následující kroky:

### **1. Pečlivý výběr a školení zaměstnanců:**

Význam kontaktního personálu pro marketing služeb lze posílit tím, že výběr, přijímání, školení a vzdělávání koncipuje organizace tak, aby odpovídaly vlastnostem poskytované služby. Zaměstnanec musí dokonale znát svou pracovní náplň. Současně je nutné definovat kvality zaměstnanců vstupujících do kontaktu se zákazníkem. Je rovněž nutné věnovat pozornost způsobům kontroly a organizace práce. Zaměstnanci, kteří jsou ve styku se zákazníkem musí být flexibilní a lépe se přizpůsobovat dané situaci. Některé druhy služeb vyžadují, aby zaměstnanci řešili vzniklé problémy, poradili si s nejasnostmi, a tudíž aby měli větší rozhodovací pravomoci.

### **2. Interní marketing:**

Interní marketing využívá filosofii a praxi marketingu ve vztahu k lidem, kteří obsluhují externí zákazníky s cílem zaměstnat a udržet si co nejlepší lidi a zabezpečit, aby tito lidé odvedli co nejlepší práci. To znamená, že se na zaměstnance pohlíží jako na interní zákazníky a pracovní místa představují interní produkt koncipovaný tak, aby co nejlépe uspokojoval potřeby zákazníků. Úspěšná organizace služeb nejprve prodává pracovní místa zaměstnancům a potom teprve prodává služby zákazníkům.

### **3. Využití praxe a zajištění konzistentního chování zaměstnanců:**

Organizace rovněž musí dosáhnout konzistentního chování svých zaměstnanců. Chování představitelů firmy ovlivňuje chování zákazníků a naopak. Kvalita služby závisí na jednotlivci, který ji poskytuje. Proto je vhodné stanovit určitý soubor pravidel a zajistit tak, že alespoň některé služby jsou poskytovány jednotným způsobem.

### **4. Redukce významu kontaktního personálu**

Do produkce služeb je vhodné zavádět alternativní formy provozních operací (např. mechanizaci). Rozšířením tohoto lépe uspořádaného a systematického provozního systému je „industrializace“ služeb. Tyto postupy ve službách mění způsob interakce zákazníka se službou. Tam, kde je kontaktní personál minimální, je možno využitím mechanizace ke kontrole kvality a distribuce produkce dosáhnout vysoké kvality služeb. Zároveň je ale nutné zkoumat reakci zákazníků, protože ne vždy jsou zákazníci připraveni nebo ochotní přijmout tento neosobní způsob interakce.

---

<sup>23</sup> JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Karviná: OPF, 1996, s. 96. ISBN 80-85879-34-4.

## 5. Kontrola

Úkolem managementu je, aby skutečná image organizace co nejvíce odpovídala její plánované image. Vzhledem k významnému vlivu kvality zaměstnance na její image, mnohé organizace zavádějí normy chování kontaktních zaměstnanců, vytvářejí hodnotící systémy a provádí audit zaměstnanců. Ke sledování zaměstnanců organizace využívají systémy závislé na prodeji, systém stížností, návrhů, auditní návštěvy a průzkumy spokojenosti zákazníků.

### 1.6.3 Kvalita ve stravovacích službách

Zásady a pravidla pro výrobu a distribuci pokrmů ve veřejném stravování upravuje několik zákonů a vyhlášek. Ty stanovují minimální požadavky na procesy výroby a distribuce a vytvářejí předpoklady pro kvalitní a zdravotně nezávadné výstupy těchto procesů. Zákon č. 258/2000 Sb. stanovuje např. povinnost zajistit zdravotní nezávadnost výroby a distribuce pokrmů uplatněním systému kritických bodů – HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Na rozdíl od tradičních přístupů k zajištění zdravotní nezávadnosti a kvality založeném na kontrole hotových výrobků se jedná o systém řízení procesu a pracovníků tak, že se vzniku nebezpečí a poruch předchází. Jedná se o nástroje, které vycházejí z moderního pojetí managementu kvality a jsou srovnatelné s metodami a technikami používanými např. v automobilovém průmyslu. Implementace systému kritických bodů vytváří dobrý základ pro management kvality podle norem ISO 9000.<sup>24</sup>

## 1.7 Management

V odborné literatuře v současné době nalezneme mnoho definic pro vysvětlení pojmu management. Velmi přehledný obraz poskytuje pan Štáva<sup>25</sup> ve studijním materiálu managementu:

Podle Henriho Koontze je management proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.

---

<sup>24</sup> SYSEL, J. *Řízení kvality v cestovním ruchu*. Citellus, Praha. [online] 2012 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/>.

<sup>25</sup> ŠTÁVA, J. *Studijní materiály - definice managementu* [online]. [cit. 2014-22-01]. Dostupné z <http://is.muni.cz/>.

K. H. Chung management definuje jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.

Definice S. P. Robinse zase popisuje management jako oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.

Odvětví managementu se v průběhu let natolik rozrostlo, že v dnešní době termín management můžeme rozdělit do několika specifických odvětví, které management konkrétně charakterizují. Jedná se například o personální management, krizový management, marketing management, management kontroly, sales management, hotelový management, apod.

Cílem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí, ale také umění jednotlivé pracovníky motivovat a inspirovat. Vysoké kvality lze dosáhnout pouze v případě, že jsou jednotliví linioví manažeři schopni používat své manažerské dovednosti a přizpůsobit je podmínkám a požadavkům specifických denních záležitostí.

### **1.7.1 Hotelový management**

Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční nenáročnost některých druhů služeb.<sup>26</sup>

Jedním z faktorů ovlivňujících kvalitu poskytovaných služeb v hotelích je způsob jejich řízení a to jak formou nezávislého řízení, tak i různým stupněm napojením do mezinárodních hotelových řetězců. Reálně existuje mnoho kombinací a systémů řízení hotelů. Každý systém nebo uspořádání má svoje výhody a nevýhody pro vlastníky a manažery.<sup>27</sup>

Jedná se zejména o tyto způsoby řízení:

- Nezávislé vlastnictví a řízení ubytovacího zařízení.

---

<sup>26</sup> KOTEK, P., BERÁNEK, J.: *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007, s. 9. ISBN: 978-80-86724-30-0

<sup>27</sup> KOSMÁK, P. *Hotelové podnikání a integrační proces*, 1.vyd., Praha: Vysoká škola hotelová, 2003, s. 61. ISBN: 80-86578-15-1

- Nezávislé vlastnictví ubytovacího zařízení, provoz formou přidružení k hotelovému řetězci.
- Ubytovací zařízení vlastněno a provozováno hotelovým řetězcem.
- Nezávislé vlastnictví ubytovacího zařízení, hotel provozován hotelovým řetězcem.
- Ubytovací zařízení provozované na základě franchisingu.
- Hotelová skupina ubytovacích zařízení.

Manažerské úrovně jsou obvykle děleny do tří základních úrovní:

- **Základní úroveň řízení** (lower management) – jedná se o nejnižší úroveň managementu. Manažer již řídí pracovníky ve výkonu, odpovídá za vedení těchto zaměstnanců a řeší problémy, které si vyžaduje běžný denní provoz. Jedná se zejména o mistry ve fabrikách, v oblasti hotelnictví to může být šéfkuchař, vrchní číšník, hotelová hospodyně, apod.
- **Střední úroveň managementu** (middle management) – tito manažeři jsou odpovědní vyššímu managementu a odpovídají za řízení liniových manažerů, případně za řízení i řadových pracovníků.
- **Vrcholová úroveň managementu** (top management) – nejvyšší vedení organizace. Kompetence a postavení těchto manažerů je obvykle dáno statutárními dokumenty organizace. Vrcholový management odpovídá za celkovou výkonnost organizace.

V publikaci Zimákové<sup>28</sup> se můžeme setkat s podobným dělením manažerských úrovní:

- **Vrcholový management** (top management) – nejvyšší vedení společnosti. Může to být generální ředitel, majitel, právník, finanční ředitel, obchodní ředitel, apod. Jedná se zpravidla o pracovníky, kteří usměřňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku podniku. Na jejich činnosti zpravidla závisejí konečné výsledky.

---

<sup>28</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s. 43. ISBN: 978-80-86578-74-3.

- **Střední management** (střední linie, provozní management) – patří sem zejména vedoucí jednotlivých útvarů – vedoucí ubytování, vedoucí lůžkové části, vedoucí stravovacího úseku, apod. Úkolem provozního managementu je zajistit plynulý provoz hotelu.
- **Operační management** (základní linie, management nejnižší úrovně) – patří sem zejména vedoucí jednotlivých pracovišť, pracovních skupin nebo směn, kteří bezprostředně řídí jednotlivé výkonné pracovníky – vedoucí recepce, vedoucí rezervací, šéfkuchař, vedoucí údržby, apod. Úkolem operačního managementu je zajišťovat každodenní provoz.

## 1.8 Organizace a řízení hotelu

Porozumění hlavnímu poslání jednotlivých pozic, vedení pracovníků, kteří je zastávají, jejich organizace a koordinace, trénink, vytvoření maximální podpory pro výkon jejich činnosti, zajištění dostatečné míry kontroly – to vše je nedílnou součástí dobré řídicí práce.<sup>29</sup>

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální komunikace navržený tak, aby sjednotil specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.<sup>30</sup>

Všichni manažeři musejí vykonávat dohled na všech úrovních podnikové hierarchie, když přicházejí do styku s osobami, které jsou jejich přímými podřízenými. Manažeři a

<sup>29</sup> KRÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 31. ISBN: 978-80-247-3868-0

<sup>30</sup> KOTEK, P., BERÁNEK, J.: *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007, s.73. ISBN: 978-80-86724-30-0

vedoucí jsou především zodpovědní za dosažení podnikových cílů prostřednictvím činnosti někoho jiného. Každý pracovník chce udržet hosty tak, aby se vraceli, a podniká kroky k tomu, aby získal nové hosty do celkového portfolia hostů, kteří přicházejí do podniku.<sup>31</sup>

## 1.9 Úseky hotelu

### 1.9.1 Top management

Top management rozumíme nejvyšší vedení společnosti. Ve vrcholu top managementu obvykle stojí generální ředitel hotelu se svým zástupcem. Dále do top managementu můžeme zařadit, dle příslušné organizační struktury hotelu, manažery jako: ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel, manažer jakosti, apod.

Hlavním úkolem pracovníků top managementu je především řízení a kontrola práce podřízených, hodnocení poměru zaměstnanců k práci a pracovních výsledků, co nejlepší organizace práce, odměňování zaměstnanců či vytváření příznivých podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

### 1.9.2 Provozní management

Úkolem tohoto managementu je zabezpečovat každodenní běžný provoz hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary - ubytovací, stravovací a technický.

Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

- front-office (příjmová část),
- housekeeping (lůžková část).

Ubytovací služby představují krátkodobý pronájem pokojů. Tento úsek, který je označován jako Room Division se skládá z oddělení a pracovníků, kteří zajišťují ubytovací služby hostům v průběhu jejich pobytu v hotelu.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> TESONE, D.: *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, s. 79. ISBN: 978-80-7357-655-4

<sup>32</sup> KRÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 35. ISBN: 978-80-247-3868-0

## **Front Office**

Příjmová část zajišťuje rezervaci a prodej pokojů. Provádí opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, provádí rezervaci a prodej doplňkových služeb, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem, vyřizují se potřebné administrativní práce.

Pracovníci úseku front office: front office manažer, asistent manažera, recepční, hotelový vrátný, pracovníci rezervačního oddělení, bagážista a další.

První okamžiky hosta v hotelu mohou být rozhodující, protože v této chvíli si host vytváří první dojem a názor na celý hotel. Pracovníci recepce musí být profesionálové, protože reprezentují celý hotelový tým, tudíž by se neměl výběr zaměstnanců podcenit.<sup>33</sup>

## **Housekeeping**

Význam úseku housekeeping spočívá především v tom, že na dobře uklizeném a připraveném pokoji nachází host onu kvalitu hmotné části ubytovací služby jako celkového produktu.<sup>34</sup>

Úsek housekeepingu zajišťuje především vlastní ubytování hostů. Tato činnost zahrnuje přípravu pokojů k ubytování, průběžný a generální úklidy pokojů, zajištění bezporuchové funkce pokojů a celého jeho zařízení a úklid pokojů po odjezdu hosta. Vedle těchto základních činností jsou zajišťovány další služby jako je údržba pokojů, dezinfekce a dezinsekce, úklid chodeb, úklid přílehlých prostor a všech veřejných prosto hotelu, doplňkově může být zajišťováno praní prádla, čištění obuvi, doplňování minibarů a další. Tyto činnosti se provádějí podle předem stanoveného časového plánu a v souladu se sanitačním řádem.<sup>35</sup>

Pracovníci úseku housekeeping: housekeeping manager, hotelová hospodyně, pokojské, uklízečky.

---

<sup>33</sup> KRÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 36. ISBN: 978-80-247-3868-0

<sup>34</sup> KRÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 61. ISBN: 978-80-247-3868-0

<sup>35</sup> KOTEK, P., BERÁNEK, J.: *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007, s. 84. ISBN: 978-80-86724-30-0

## Hotelové sporty a relaxace

Zejména pro hotely vyšších tříd je důležitá existence a možnost čerpání sportovních a relaxačních služeb. Podle velikosti a třídy hotelu může hotel nabízet tyto sportovní a relaxační služby<sup>36</sup>:

- krytý bazén,
- golfové hřiště,
- koupaliště s vyhřívanou vodou,
- jezdecká hala s koněm,
- whirlpool,
- parní lázeň,
- halový golf,
- tenisová hala,
- vodoléčba,
- sauna,
- solárium,
- masáže,
- kuželník,
- bowling,
- tenisový kurt,
- dětské hřiště fitness,
- squash kurt,
- stolní tenis,
- kulečnick,
- minigolf a mnoho dalších služeb.

V horských oblastech je v zimním období obvyklým standardem existence půjčovny lyžařské výzbroje. Podobně je standardem půjčovna horských kol v letním období. V hotelu musí být rovněž místnost, kde je možné uschovat vlastní sportovní pomůcky a náčiní, zejména lyžárna a kolárna.

---

<sup>36</sup> KOTEK, P., BERÁNEK, J.: *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007, s. 85. ISBN: 978-80-86724-30-0



## **Food & Beverage management**

Celý systém řízení F&B managementu je zaměřen na jednotlivé činnosti, tzn. nákup, skladování, výrobu, prodej a kontrolu, jejichž cílem je zabezpečit rentabilitu gastronomických provozů. V každém hotelu musí být zajištěno podávání celodenního stravování ubytovaným hostům.

Podle typu hotelu jde buď o všechny, nebo jen některé z následujících stravovacích služeb<sup>37</sup>:

- Snídaně od časných ranních hodin
- Celodenní stravování
- Stravování skupin – oddělené vyhrazené stravování
- Room servis – etážová služba
- Rychlé občerstvení
- Zajišťování akcí - banketní činnost

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí stravovacího provozu – Food&Beverage manažer. Úkolem stravovacího úseku hotelu je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům. Rozsah poskytovaných stravovacích služeb se odvíjí podle typu hotelu.

Stravovací úsek hotelu je rozdělen do dvou částí – výrobní úsek a odbytový úsek. Do výrobního úseku spadají kuchyně, přípravný, příruční sklady. Odbytový úsek představují restaurace, bary, vinárny a ostatní odbytová střediska. Nabídka odbytového střediska je téměř vždy uvedena v nabídkových lístcích, které mohou být jídelní, nápojový, kavárenský, vinný, apod. Nabídkový lístek je ceník, který je provozovatel povinen předložit zákazníkovi na jeho žádost.

Pracovníci úseku stravovacího úseku: Food&Beverage manažer, šéfkuchař, asistent šéfkuchaře, kalkulant, pomocní kuchaři, vedoucí restaurace, vrchní číšník, číšníci a servírky a další.

Vedení stravovacího úseku hotelu je jednou z nejnáročnějších manažerských pozic v hotelu a vyžaduje vysokou míru odborných znalostí a dovedností nejen z oblasti gastronomie a hotelnictví, ale i řízení lidí (velký počet zaměstnanců různých pozičních,

---

<sup>37</sup> ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, s. 45. ISBN: 978-80-86578-74-3.

sociálních a intelektuálních úrovní) a účetnictví a finančního řízení (kalkulace, cenotvorba, pohyb zboží a surovin, kontrola poctivosti zúčtování).<sup>38</sup>

### **Technický management**

Technický úsek zajišťuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Technická část hotelu je pro oko hosta nejméně viditelná a většinou se o její existenci host dozvídá až v okamžiku, kdy se objeví nějaká porucha. Jedná se středisko čistě nákladové, které nevykazuje žádné zisky.

Bezporuchový provoz hotelu je velmi složité zajišťovat, jelikož je závislý na bezvadném fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody.

Úsek technických služeb v hotelech zahrnuje několik středisek: kotelna, strojovny, klimatizační zařízení, prádelna, garáže, parkoviště, údržbářské dílny a další střediska. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.

Pracovníci technické části hotelu: manažer technického úseku, vedoucí údržby, techničtí pracovníci a údržbáři a další.

Správná činnost technického úseku hraje zásadní roli pro udržení kvalitativních nároků hotelových hostů, efektivní vynakládání investičních prostředků i úsporu provozních nákladů. Finanční prostředky, které jsou vynakládány na zabezpečení technického provozu hotelu, jsou nezanedbatelné a úsilím každého technického managementu je odborným a prověřeným přístupem tyto prostředky minimalizovat.

Technický úsek se především zabývá: technickou údržbou budovy, movitého majetku a technologií, zajištěním technického provozu, opravami, rekonstrukcí a obnovou, zákonnou revizí, požární prevencí, energetickým managementem, odpadovým hospodářstvím apod. Do jejich kompetence také může spadat parkoviště, údržba exteriérové zeleně apod.

---

<sup>38</sup> KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 63  
ISBN: 978-80-247-3868-0

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Jak jsem již zmiňoval v úvodu této diplomové práce, praktická část se zabývá analýzou poskytovaných služeb a jejich kvalitou ve Wellness & Sport Hotelu Šumava v Kašperských Horách na Šumavě. Praktická část je rozdělena do několika částí, aby byla současná situace dostatečně přehledná. Nejprve jsou uvedeny základní informace o vybraném hotelu a jeho lokalizaci, poté je provedena analýza poskytovaných služeb.

Dále jsem sestavil analýzu konkurence a následně analýzu managementu ve vybraném hotelu. Aby byl splněn cíl práce, je v poslední části provedeno dotazníkové šetření pro hosty hotelu, zaměřené na hodnocení kvality poskytovaných služeb. Ze všech částí vyplynuly závěry, které jsou vyhodnoceny a použity do návrhové části práce.

### 2.1 Základní informace o hotelu

Provozovatel:	Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
Právní forma:	Státní příspěvková organizace
Identifikační číslo:	67779999
Sídlo:	Přípotoční 300, Praha 10
Sídlo provozovny:	Amálino údolí 375, Kašperské Hory

Wellness&Sport Hotel Šumava (dále jen Hotel Šumava) je tříhvězdičkový hotel, který spadá pod působnost Státní příspěvkové organizace Zařízení služeb Ministerstva vnitra České republiky. Hotel Šumava, stejně jako dalších několik hotelů rozmístěných po celé České republice, spadá do Divize hotelových služeb a lázeňství, jako samostatné středisko.

Hotel byl původně postaven za účelem tajných výcviků pro policejní příslušníky. Tento účel však nebyl nikdy naplněn a hotel sloužil jako rekreační zařízení a školicí středisko pro zaměstnance resortu Ministerstva vnitra. V roce 1998 byla zřízena státní příspěvková organizace pod názvem Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra, za účelem poskytování a zabezpečení komplexních služeb Ministerstvu vnitra

jako ústřednímu orgánu státní správy. Až do roku 2007 nebyl hotel přístupný veřejnosti. V roce 2007 byly vnitřní prostory hotelu rekonstruovány a této době se také hotel otevřel i civilní, komerční klientele. K tomuto kroku se přešlo především z finančních důvodů.

Hotel Šumava se svým obchodním zaměřením specializuje jednak na individuální pobyty v zimní a letní sezóně, především s cílem pěší turistiky a cykloturistiky. Dále se snaží prodlužovat tuto sezónnost nabídkou relaxačních pobytů, kde hotel svým hostům poskytne kompletní relaxační či wellness program (vše pod jednou střechou). V období mimo sezóny se hotel pak specializuje a konferenční pobyty pro firmy, teambuildingy či workshopy.

Hotel Šumava sice nepodstoupil certifikaci, ale díky své nabídce služeb a komfortu plně odpovídá kategorii \*\*\* standard. Kapacita hotelu je celkem 46 pokojů, 137 lůžek, tudíž se jedná o menší hotel.

## **2.2 Lokalizace**

Hotel Šumava se nachází v Plzeňském kraji, v turistickém regionu Šumava v městě Kašperské Hory, přibližně 149 km od Prahy, 16 km jižně od Sušice a 1,5 km od centra Kašperských Hor, v nadmořské výšce 700 m n. m. Kašperské Hory mají 1584 obyvatel (údaj z roku 2006). Historické jádro města je městskou památkovou zónou. Hotel leží v klidné části města, tedy na jeho okraji, proto může být jeho lokalizace přitažlivá pro potencionální hosty.

Kašperské Hory a celý Národní park Šumava jsou velmi atraktivní oblastí pro široký segment klientely. Kašperské Hory se mohou pyšnit svou bohatou historií. Toto horské městečko je proslulé zejména těžbou zlata. Je to turisticky velmi oblíbené turistické středisko, především v letním a zimním období. Nad městem Kašperské Hory se vypíná známá dominanta, klenot Kašperských Hor – hrad Kašperk, který patří k nejnavštěvovanějším místům v okolí.

Kašperské Hory a celé jejich okolí je křížováno množstvím turistických a cyklistických tras, v zimě pak také tras pro běžkaře. Nachází se zde také známý lyžařský areál Ski Kašperky. Jsou zde také muzea, církevní památky, naučné stezky, kino a mnoho dalších aktivit.

Obrázek 1: Mapa lokalizace hotelu



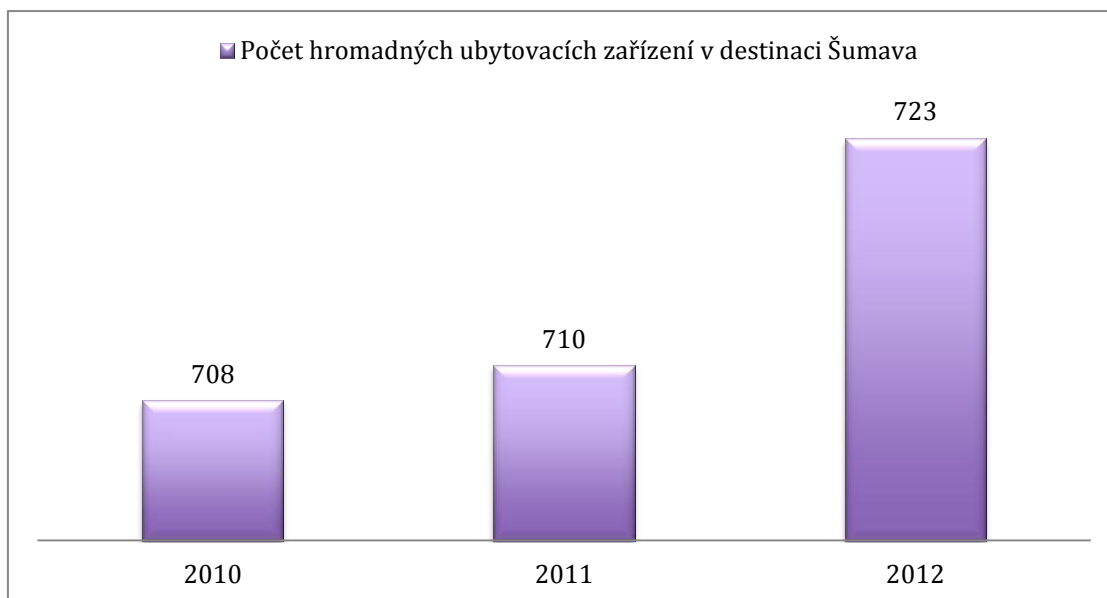
Zdroj: MAPY GOOGLE [online]. 2014 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z <http://www.google.com/>.

### 2.3 Analýza konkurence

Jelikož je povědomí o konkurenci velmi důležitým aspektem pro management každé firmy, provedl jsem v této části práce analýzu konkurence. Musí se důkladně sledovat nabídka konkurenčních zařízení a kvalita poskytovaných služeb tak, aby měl hotel vždy konkurenční výhodu.

V destinaci Kašperské Hory i na celé Šumavě se nachází velké množství ubytovacích zařízení. Analýza konkurence je zaměřena na hlavní konkurenční hotely, které jsou stejné nebo vyšší úrovně a nachází se v blízkosti Hotelu Šumava.

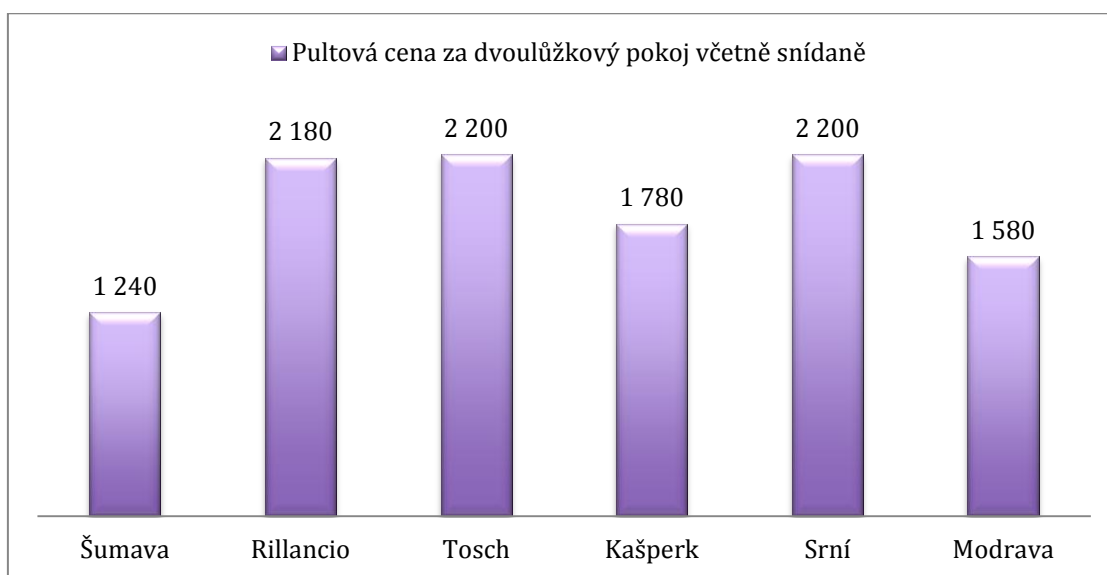
Graf 1: Počet hromadných ubytovacích zařízení v destinaci Šumava 2010 – 2012



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech*. [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/>.

V grafu 1 je uveden vývoj počtu hromadných ubytovacích zařízení v destinaci Šumava. Je zde evidentní, že od roku 2010 jejich počet stále stoupá, což znamená, že konkurenční prostředí je stále hustší. O to větší důvod je, aby tato ubytovací zařízení poskytovala služby na kvalitní úrovni.

Graf 2: Porovnání pultových cen dvouůžkových pokojů včetně snídaně konkurenčních hotelů v CZK



Zdroj: autor práce

V grafu 2 je uvedeno srovnání pultových cen dvouůžkových pokojů včetně snídaně konkurenčních hotelů s Hotelem Šumava. Jedná se o Hotel Kašperk, Hotel Tosch, Hotel Srní, Hotel Rilancio a Hotel Modrava. Je zde zřejmé, že Hotel Šumava poskytuje vůči své konkurenci nejlepší poměr kvalita versus cena.

V tabulce 1 je provedena přehledná analýza konkurenčních hotelů. Analýza konkurence je provedena na základě lokalizace konkurenčních hotelů – tedy v blízkosti Hotelu Šumava a také na základě úrovně konkurenčních hotelů – tedy stejné nebo vyšší úrovně než je Hotel Šumava. Tabulka přehledně znázorňuje druhy poskytovaných služeb v jednotlivých hotelech a poskytuje porovnání s Hotelem Šumava.

Z tabulky je evidentní, že úroveň konkurenčních hotelů v blízkosti Hotelu Šumava je výborná. Hotely poskytují širokou nabídku služeb, včetně wellness a relaxačních služeb. Hotel Tosch, Kašperk a Srní navíc disponují krytými bazény, což jejich potenciál ještě zvyšuje.

Tabulka 1: Analýza konkurenčních hotelů

UKAZATEL	Hotel Šumava	Hotel Rillancio	Hotel Tosch	Hotel Kašperk	Hotel Srní	Hotel Modrava
<b>Kategorie</b>	3*	4*	4*	4*	4*	3*
<b>Vzdálenost z Kašp. Hor</b>	0 km	0 km	0 km	0 km	12 km	16 km
<b>Počet pokojů / počet lůžek</b>	46 / 137	13 / 32	43 / 90	24 / 50	138 / 290	22 / 54
<b>Restaurace</b>	ano	ne	ano	ano	ano	ano
<b>Bar / terasa</b>	ano	ne	ano	ano	ano	ano
<b>Konf. Služby</b>	ano	ne	ano	ano	ano	ne
<b>Parkování</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Wifi free</b>	ano	ano	ne	ano	ano	ne
<b>Vnitřní bazén</b>	ne	ne	ano	ano	ano	ne
<b>Wellness</b>	ano	ano	ano	ne	ano	ne
<b>Masáže</b>	ano	ano	ano	ne	ano	ne
<b>Hřiště</b>	ano	ne	ano	ne	ano	ne
<b>Posilovna</b>	ano	ne	ano	ne	ano	ne
<b>Bowling</b>	ne	ne	ne	ne	ano	ne
<b>Solárium</b>	ano	ne	ano	ne	ano	ne
<b>Dětské hřiště / koutek</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: autor práce

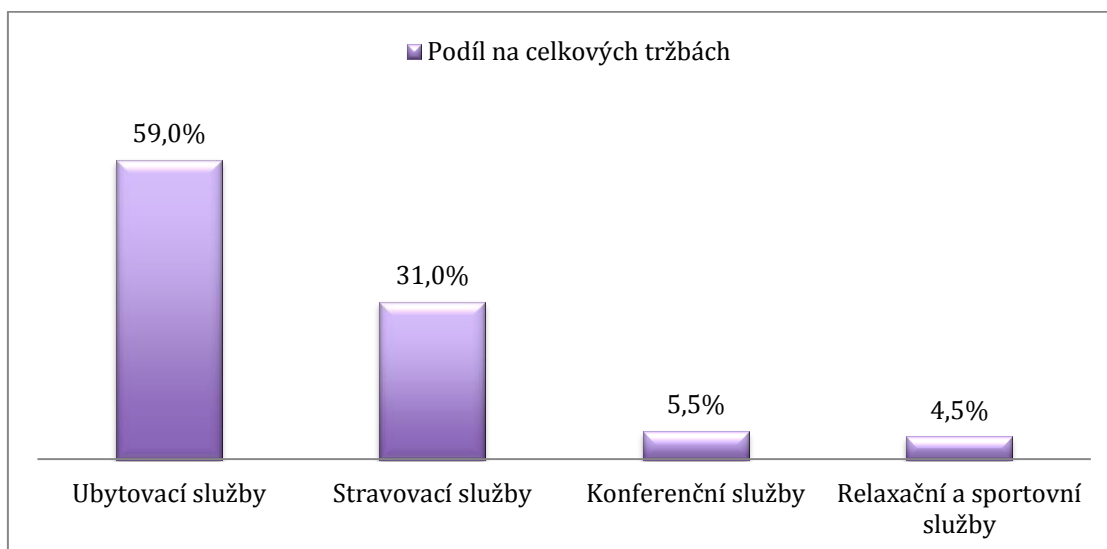


## 2.4 Analýza poskytovaných služeb

Hotel Šumava spadá do kategorie hotel, plně odpovídající kvalitě úrovně \*\*\* - standard. Hotel Šumava je čtyřpatrová budova, se 46 pokoji různého typu, s celkovou kapacitou 137 lůžek.

Hotel Šumava nabízí širokou škálu služeb. Jsou to jednak služby základní, tedy ubytovací a stravovací, dále služby doplňkové, jako wellness služby, sportovní služby, konferenční služby apod. Každou kategorii poskytovaných služeb analyzuji zvlášť, pro lepší přehlednost jsem služby rozdělil do čtyř skupin – ubytovací služby, stravovací služby, konferenční služby, relaxační a sportovní služby.

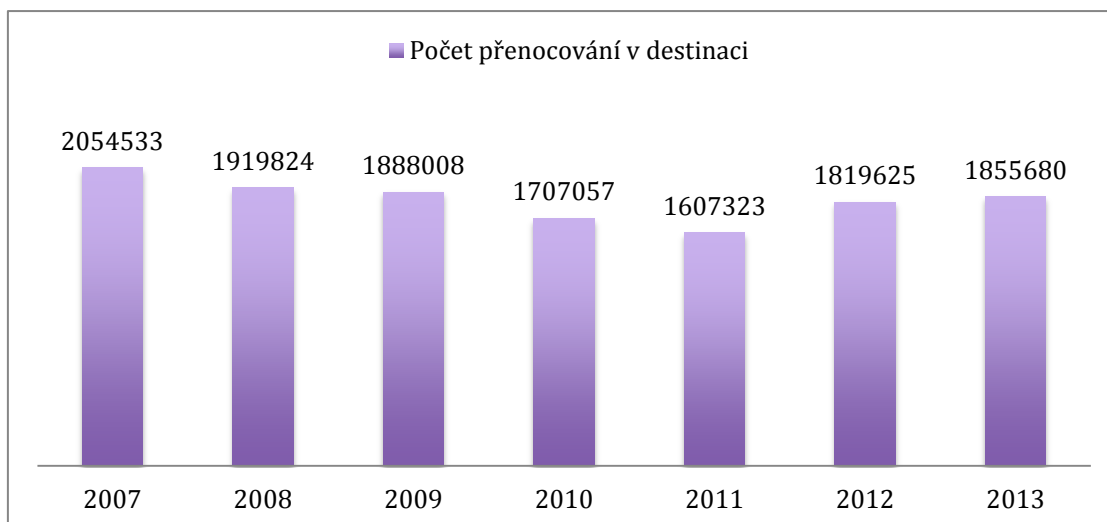
Graf 3: Podíl jednotlivých druhů služeb na celkových tržbách hotelu v %



Zdroj: autor práce

V grafu 3 můžeme vidět procentuální vyjádření podílu jednotlivých druhů služeb na celkových tržbách hotelu. Přirozeně mají největší podíl na celkových tržbách hotelu ubytovací služby, ty tvoří téměř 60% celkových tržeb, necelou třetinu tržeb tvoří stravovací služby. Relaxační a sportovní služby se na celkových tržbách hotelu podílí pouze 4,5 %, nicméně je velice důležité tyto služby nabízet, jelikož právě tyto služby jsou jedním z důvodů, proč si hotel potencionální klienti vybírají.

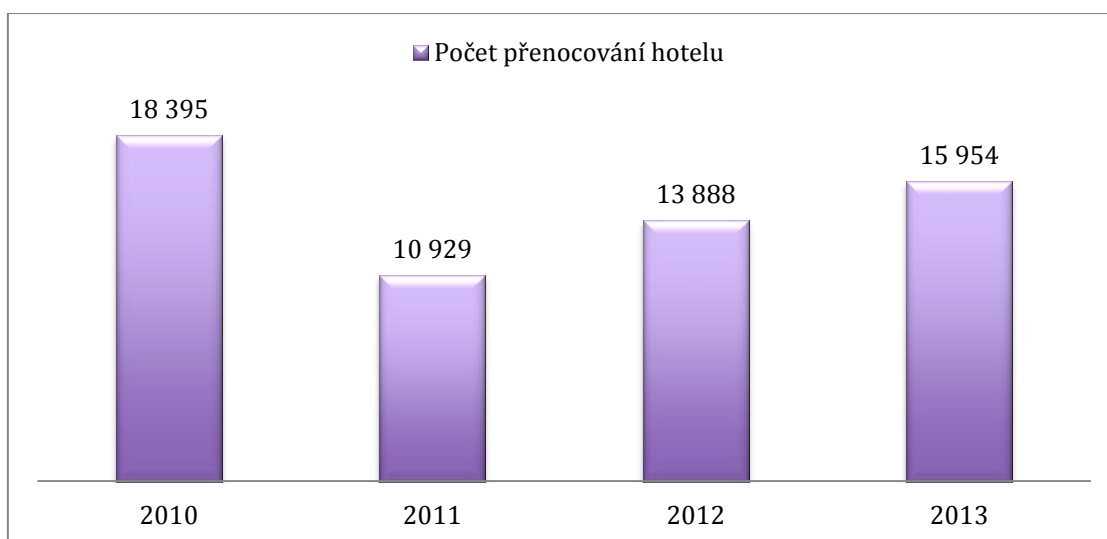
Graf 4: Vývoj počtu přenocování v destinaci Šumava 2007 - 2013



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v turistických regionech*. [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/>.

Abychom si mohli vytvořit úplný přehled o obsazenosti hotelu, uvádím v grafu 4 vývoj počtu přenocování v celé destinaci Šumava od roku 2007. Z grafu je evidentní, že počet přenocování v destinaci od roku 2007 markantně klesá až do roku 2011, v roce 2012 byl zaznamenán mírný nárůst a v roce 2013 opět mírný nárůst oproti předchozímu roku.

Graf 5: Vývoj počtu přenocování Hotelu Šumava 2010 – 2013

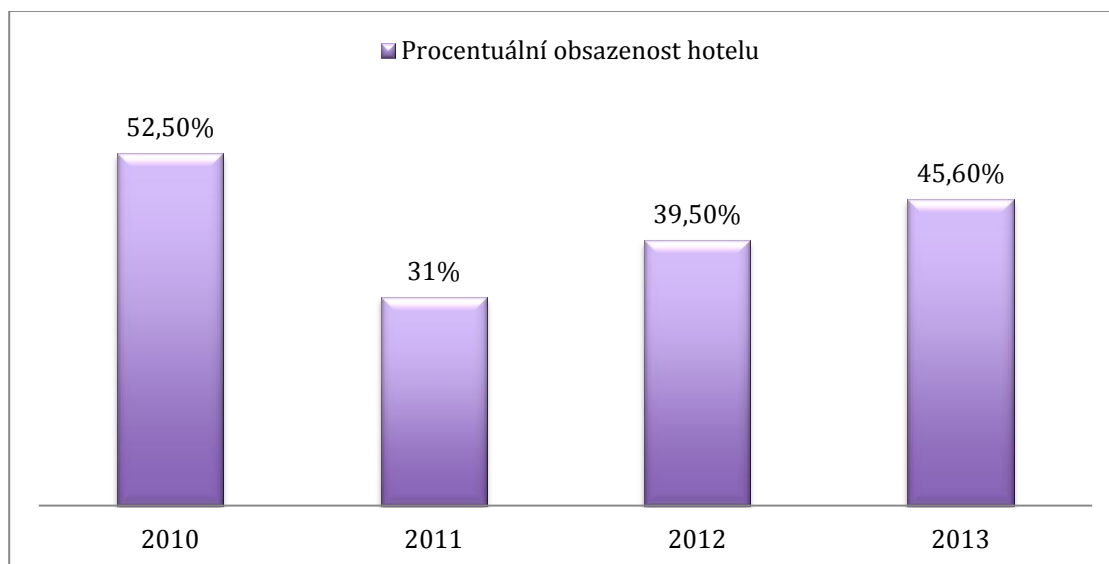


Zdroj: autor práce

V grafu 5 je zachycen vývoj počtu přenocování hotelu Šumava od roku 2010. Můžeme pozorovat, že v roce 2010 si hotel vedl nejlépe, ale jednalo se o období, kdy většinu obsazenosti tvořili rehabilitační pobyty zaměstnanců Ministerstva vnitra, které byly financovány z rozpočtu ministerstva. Tyto pobyty byly pak v roce 2011 zrušeny, tudíž hotel zaznamenává značný propad obsazenosti. Od roku 2012 je opět evidentní nárůst, který se v roce 2013 ještě navýšil.

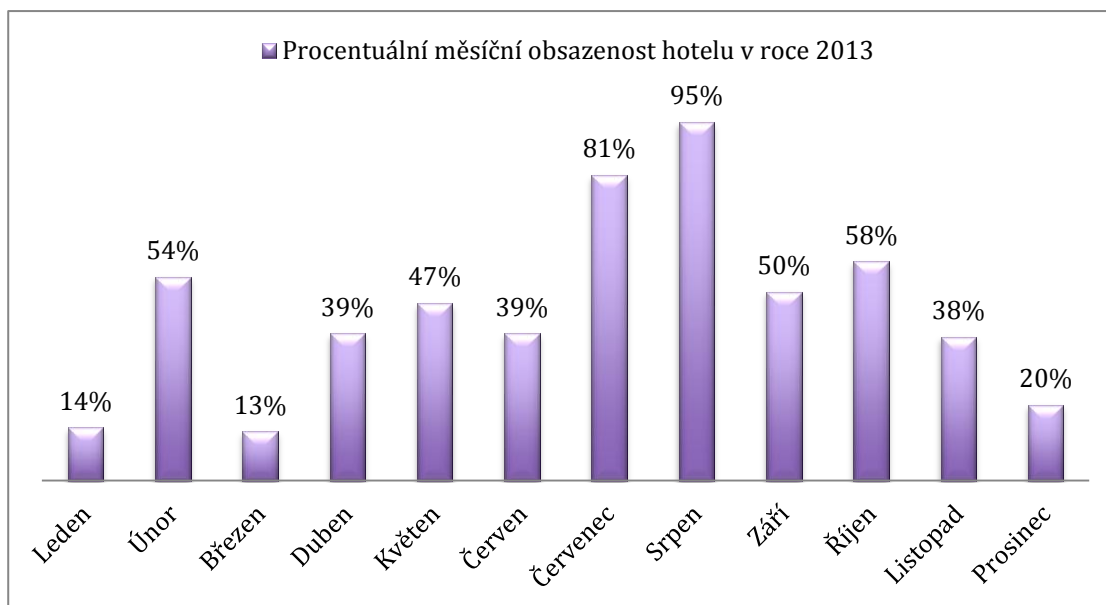
Graf 6 znázorňuje tuto obsazenost ještě v procentuálním měřítku. Lze tedy konstatovat, že obsazenost hotelu v posledních dvou letech narůstá.

Graf 6: Vývoj procentuální obsazenosti Hotelu Šumava 2010 – 2013



Zdroj: autor práce

Graf 7: Vývoj měsíční obsazenosti v % v roce 2013 Hotel Šumava



Zdroj: autor práce

Graf 7 znázorňuje procentuální vývoj obsazenosti v Hotelu Šumava po měsících v roce 2013. Z grafu je evidentní, že nejslabší měsíce jsou leden a březen, jedná se o mimosezónní období. V prosinci je nižší obsazenost každoročně z důvodů pravidelné čtrnáctidenní odstavky. Nejsilnější měsíce jsou přirozeně červenec a srpen.

#### 2.4.1 Ubytovací služby

Jak už je nastíněno v předchozí části práce, Hotel Šumava disponuje kapacitou 46 pokojů různého typu, celková kapacita hotelu činí 92 lůžek a 45 přistýlek, tedy 137 lůžek včetně přistýlek. Vnitřní prostory hotelu jsou po celkové rekonstrukci. Pokoje v hotelu jsou umístěny ve čtyřech patrech, k dispozici jsou dva výtahy. Pokoje, stejně jako kompletní vnitřní prostory hotelu, jsou nekuřácké.

Všechny pokoje jsou vybaveny stejným typem nábytku a jsou ve stejném dekoru, zámkovým systémem na chipové karty, vlastním hygienickým zařízením (sprcha/vana, WC, umyvadlo), LCD televizory, telefonem, ledničkou, vysoušečem vlasů a sušákem na prádlo. Ubytovací služby jsou poskytovány v pokojích:

- 38 pokojů směřuje k jihu a má vlastní balkon s výhledem do Amálie údolí.
- 8 pokojů, bez balkonu, je orientováno na severní stranu a jejich předností je větší prostornost.

Rozdělení typů pokojů:

- 33 pokojů typu Standard – dvoulůžkové pokoje s možností přistýlky.
- 11 pokojů typu Suite – dvě oddělené místnosti s kapacitou až 4 lůžek.
- 2 apartmá typu DeLuxe - dvě oddělené místnosti s koupelnou vybavenou whirlpoolem.

### Cena ubytování

V tabulce 2 je uveden aktuální ceník ubytování v hotelu. Je zde uvedena jednak pultová cena za ubytování, která platí pro všechny individuální rezervace a dále je zde uvedena cena, která platí pro zaměstnance resortu Ministerstva vnitra, kteří mají nárok na 10% slevu z pultových cen.

Ceny pro skupinové rezervace jsou řešeny individuálně, podle specifických požadavků klientů, počtu osob, apod. Skupinové rezervace a jejich ceny řeší přímo manažerka hotelu. Hotel nemá žádný věrnostní program pro stálé hosty.

Tabulka 2: Ceník ubytování včetně DPH v Hotelu Šumava 2014 v CZK

<b>Cena</b>	<b>Dvoulůžkový pokoj</b>	<b>Třilůžkový pokoj</b>	<b>Apartment</b>	<b>Jednolůžkový pokoj</b>
<b>Pultová cena</b>	1 240 CZK	1 770 CZK	2 000 CZK	770 CZK
<b>Cena pro zaměstnance resortu MV</b>	1 068 CZK	1 602 CZK	2 000 CZK	684 CZK

Zdroj: HOTEL ŠUMAVA [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z http:

<<http://www.sumavahotel.cz/>>.

V ceně za ubytování je zahrnuta snídaně formou švédských stolů, parkování na hotelovém parkovišti, vstup do vnitřní tělocvičny, fitness centra, internet, vstup do venkovního bazénu (v letní sezóně) a využití úschovny sportovního vybavení.

### 2.4.2 Stravovací služby

Hotel Šumava poskytuje gastronomické služby v několika střediscích – v hotelové jídelně, v restauraci s barem a na venkovní terase. Všechna tato střediska jsou od roku 2007 po rekonstrukci, takže svým vzhledem působí na hosty velmi příjemně. Restaurace i hotelová jídelna jsou laděny do teplých barev v kombinaci se dřevem. Prostory restaurace i jídelny jsou pokryty kobercem, který ladí s interiérem.

Důležitým faktorem pro stravovací služby hotelu je pracovník Executive Chef. V hotelu Šumava pracuje špičkový odborník z oblasti kuchyně, který má dlouholeté zkušenosti. Je členem Asociace kuchařů a cukrářů ČR, či členem národního kuchařského týmu a má na svém kontě několik ocenění z tohoto oboru. Působí v hotelu od prosince 2013, tudíž bude hotel jeho přínos teprve uplatňovat.

#### Hotelová jídelna

Hotelová jídelna, s kapacitou 100 míst, je určená pouze pro ubytované hosty. V hotelové jídelně se podávají snídaně formou bufetu, obědy servírované, formou menu pro předplacené hotelové penze a večeře formou bufetu, také pro předplacené hotelové penze.

Snídaně jsou podávány od 7:30 do 10:00, obědy od 12:00 do 13:00 a večeře od 17:30 do 19:30. Ceník stravovacích služeb (hotelové penze) je zobrazen v tabulce 3.

Tabulka 3: Ceník stravovacích služeb včetně DPH v Hotelu Šumava 2014 v CZK

	<b>Snídaně</b>	<b>Obědy</b>	<b>Večeře</b>
<b>Pultová cena</b>	Zahrnuta v ceně ubytování	140 CZK	180 CZK

Zdroj: HOTEL ŠUMAVA [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z <http://www.sumavahotel.cz/>.

## **Restaurace**

Pokud si hosté nepředplatí některou z formy penzí - polopenzi nebo plnou penzi, mají možnost stravovat se v hotelové restauraci s kapacitou 50 míst. Restaurace je otevřena i pro veřejnost, která není v hotelu ubytována. V restauraci funguje i bar, kde si mohou hosté dopřát například míchané koktejly. Hotelová restaurace je otevřena každý den od 11:00 do 22:30 hodin, přičemž kuchyně pro hotelovou restauraci funguje do 21:00.

Další cateringové služby nabízí hotel ve svých prostorách ať už formou rautů, kdy se sestaví klientům menu na přání. Dále také Hotel Šumava nabízí pořádání akcí v kolibě a areálu hotelu, kde dokáže zajistit grilování či barbecue party.

## **Terasa**

Na restauraci navazuje letní terasa s kapacitou 30 míst, kde nalezneme i bazén a lehátka. Terasu mohou využívat nejen ubytovaní hosté, ale také hosté „z ulice“, pro ně ovšem není k dispozici bazén. Terasa je výborným místem pro příjemné posezení v letních i jarních měsících. Terasa je vybavena i teplými plynovými sálači, které hostům umožňují velice příjemné posezení i v chladném počasí či v pozdním večerních hodinách.

### **2.4.3 Konferenční služby**

Jelikož dlouhá léta hotel sloužil pouze jako školicí středisko zaměstnanců Ministerstva vnitra ČR, má dostatečné vybavení na pořádání kvalitních konferencí, seminářů, obchodních jednání, firemních akcí či svateb. Hotel je vybaven jedním sálem, jedním salónekem a pro konferenční akce slouží také restaurace. Vždy záleží na charakteru konkrétní akce a na individuálních požadavcích pořadatelů akce.

Při přestávkách hotel zajišťuje i kompletní stravovací služby jako jsou coffeebreaky, obědy, večeře, rauty, apod.

Hotel Šumava samozřejmě disponuje i potřebnou školicí technikou jako jsou data projektory, notebooky, promítací plátna, flipcharty, WIFI připojení k internetu, televize, laserová ukazovátka, DVD, ozvučení.

Mezi doplňkové konferenční služby lze zahrnout dekorace, večerní doprovodný program - DJ, živá hudba, barmanská show, či doprovodný program pro teambuildingy

prostřednictvím externích partnerů hotelu - sportovní aktivity v hotelu, sjezd řeky Otavy, paintball, adrenalinové aktivity, apod. V tabulce 4 je uveden přehled o kapacitách a cenách konferenčních služeb.

Tabulka 4: Přehled o kapacitách a cenách konferenčních prostor a služeb

	<b>Sál</b>	<b>Salónek</b>	<b>Restaurace</b>	<b>Technika package</b>
<b>Školní uspořádání</b>	70 míst	x	x	x
<b>Divadelní uspořádání</b>	130 míst	50 míst	70 míst	x
<b>Obvod „U“</b>	50 míst	25 míst	30 míst	x
<b>Obvod „I“</b>	90 míst	35 míst	40 míst	x
<b>Cena za ½ den</b>	600,-Kč	400,-Kč	600,-Kč	1 000,-Kč
<b>Cena za den</b>	1 000,-Kč	600,-Kč	1000,-Kč	1500,-Kč

Zdroj: autor práce

#### 2.4.4 Relaxační a sportovní služby

Hotel Šumava, jak již i jeho celý název Wellness&Sport Hotel napovídá, nabízí v současnosti širokou škálu relaxačních a sportovních aktivit. Tyto služby jsou pro hotel velmi důležité, jelikož rozšiřují celkovou nabídku hotelu a poskytují mu tím velkou konkurenční výhodu. Samozřejmě záleží jednak na škále nabízených služeb, ale také na jejich kvalitě. A kvalita je pro Hotel Šumava prioritou, proto jsou služby nabízeny především hotelovým hostům a doplňkově pak veřejnosti.

Dále jsou uvedeny nabízené služby jednotlivě. Ceník relaxačních a sportovních služeb je uveden v příloze A této diplomové práce.

- venkovní bazén,
- wellness centrum (sauna, infra sauna, whirlpool, solná jeskyně),
- masáže, zábaly a kosmetické procedury,
- mechanické masáže (HydroJet, masážní křeslo, lymfoven, vibrogym),
- manikúra, pedikúra,



- solárium,
- fitness centrum,
- tělocvična,
- venkovní sportoviště (tenisové kurty, víceúčelové hřiště, golfová loučka),
- půjčovna horských kol.

### **Venkovní bazén**

V hotelu se nachází k dispozici venkovní bazén s dětským brouzdalištěm. Bazén přímo navazuje na hotelovou terasu, kde funguje restaurační obsluha. Samotný bazén má rozměry 16m x 8m. Podél bazénu jsou rozmístěny slunečníky a posezení s lehátky. Bazén každoročně funguje cca od 1. 6. do 30. 9. Hoteloví hosté mají využití bazénu po celou dobu pobytu neomezeně a zdarma.

### **Wellness centrum**

Finská sauna, infra-sauna, whirlpool a solná jeskyně jsou umístěny v přízemí hotelu zvané wellness centrum. Provozní doba centra je každý den od 8:00 do 22:00, rezervují se vždy privátní vstupy a rezervaci je možné provést na recepci.

Finská sauna a infra sauna jsou skvělý prostředek k relaxaci po náročném dni. Součástí saunového koutku je také ochlazující bazének, sprchy, relaxační místnost s lehátky. Kapacita každé sauny je 6 osob.

Terapie v solné jeskyni je velice zdraví prospěšná. Základní návštěva trvá 45 minut a probíhá na velmi pohodlných polohovacích lehátkách při příjemné relaxační hudbě, účinek umocňuje světelná terapie. Kapacita solné jeskyně jsou 4 osoby.

Relaxační koupel ve whirlpoolu je také vynikající relaxační program. Kapacita whirlpoolové vany je 4 osoby.

### **Masáže, zábaly a kosmetické procedury**

Hotel Šumava poskytuje také širokou škálu masáží, které jsou prováděny v příjemné masážní místnosti. Masáže jsou doprovázené relaxační hudbou. V nabídce jsou tyto masáže a zábaly: klasická masáž, relaxační aromamasáž, medová masáž, masáž lávovými kameny, havajská masáž "Lomi-Lomi", čokoládová masáž, anticelulitidová masáž, masáž ovocnými a bylinnými měšci, čínská tlaková masáž,

jogurtová masáž, bambusová masáž, rašelinový zábal a parafínový zábal, kosmetika galvanickou žehličkou. Jedná se o procedury poskytované externími pracovníky.

### **Mechanické masáže**

HydroJet, masážní křeslo, lymfoven a vibrační plošiny se nacházejí v takzvaném relaxačním centru ve čtvrtém patře hotelu. HydroJet je šetrná vodní masáž, která je prováděna na suchém vodním lůžku. Tato procedura je vhodná pro unavené a namožené svaly. Lymfoven nebo také lymfatická mechanická masáž je osvědčenou metodou, která je v současné době velmi vyhledávána ve všech relaxačních centrech. Masáž v masážním křesle se pomocí různých typů masážních funkcí blíží „živé“ masáži. Vibrogym je takzvaná vibrační masáž, která díky působení vibrací vysoce efektivně působí k uvolnění a formování svalů. Relaxační centrum je otevřeno denně od 8:00 do 20:00. Rezervace jsou přijímány na recepci.

### **Fitness centrum**

Fitness centrum či posilovna patří určitě k základním vybavením každého dobrého hotelu. Fitness centrum v hotelu je vybaveno moderními přístroji, nechybí zde běžící pásy, spinnery, posilovací stroje, orbi tracky, apod. Otevírací doba posilovny je denně od 9:00 do 21:00. Ubytování hosté mohou posilovnu využívat zdarma.

### **Tělocvična**

Ve vnitřních prostorách hotelu je pro všechny hosty připravena velká multifunkční tělocvična. V tělocvičně je možné hrát různé hry jako například fotbal, volejbal, ping-pong, líný tenis, badminton, apod. Vybavení k těmto hrám jsou k zapůjčení na hotelové recepci. Tělocvičnu lze také využívat k hromadným cvičením aerobicku, Zumbě, apod. Tělocvična má rozměry 20m x 10m a je volně přístupná všem hotelovým hostům.

### **Venkovní sportoviště (tenisové kurty, víceúčelové hřiště, golfová loučka)**

Přímo v areálu hotelu jsou umístěny 2 tenisové kurty s umělým povrchem, víceúčelové hřiště s umělým povrchem a golfová loučka. Potřebné vybavení pro

sportování na těchto hřištích je k dispozici k zapůjčení na recepci. Víceúčelové hřiště a golfovou loučku mají hoteloví hosté zdarma, využití tenisových kurtů je za poplatek.

## **2.5 Analýza managementu hotelu**

### **2.5.1 Organizační struktura hotelu**

Graf 8 přibližuje organizační strukturu, které v současné době funguje v Hotelu Šumava. Hotel zaměstnává celkem 26 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Nějak výrazně se neodlišuje od standardních organizačních struktur, které uvádí teoretická odborná literatura jako vhodné.

Hotel Šumava je hotel malé velikosti, tudíž zde nenajdeme manažery jako je personální manažer, sales manažer, IT manažer, apod. Tyto funkce jsou v rámci organizační struktury přerozděleny mezi vedoucí zaměstnance.

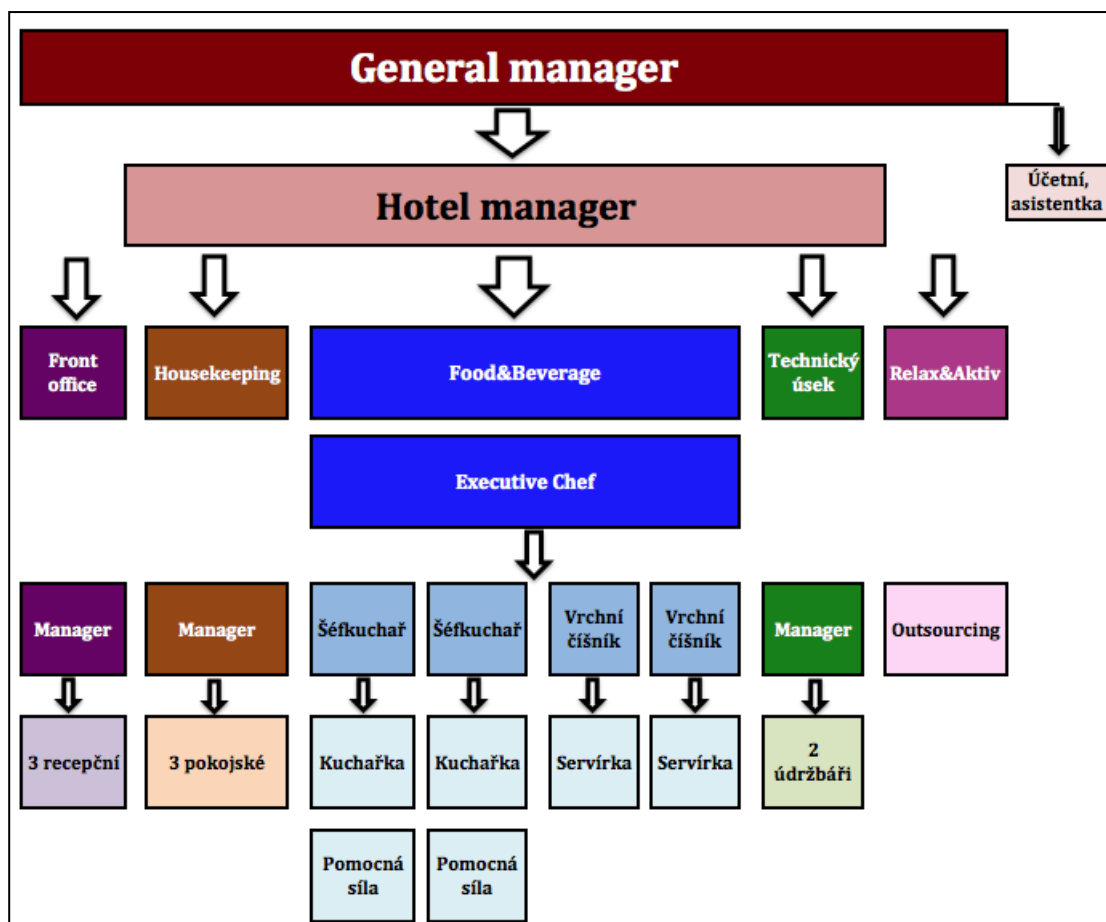
V čele hotelu je ředitel – general manager, kterému jsou přímo podřízeni účetní, manažerka hotelu a manažeři jednotlivých úseků.

Každý úsek hotelu se specializuje na něco jiného. Aby mohl hotel bez problémů fungovat je zapotřebí, aby mezi sebou jednotlivé úseky stále řádně komunikovaly a předávaly si potřebné informace. K tomu slouží mimo jiné pravidelné porady, na kterých se projednává problematika jednotlivých úseků hotelu. Každý úsek má každý den svůj vlastní meeting, kde jsou projednávány provozní záležitosti.

V hotelu Šumava je tedy několik specializovaných úseků, které mají vždy svého vedoucího, který si za svůj úsek odpovídá. V každém úseku pracuje několik zaměstnanců, mají různé funkce a odpovědnosti. Každý z nich musí znát své povinnosti a zodpovědnosti, také to s kým a na čem musí spolupracovat. Každý úsek je závislý na správném fungování toho druhého, navzájem se doplňují a prolínají.

Jak můžeme vidět v grafu 8, jsou wellness služby převážně nakupovány od externích pracovníků. Především se to týká masáží, kosmetické péče a obsluhy relaxačního centra. Hotel Šumava má smluvní spolupráci s třemi externími pracovníky, kteří do hotelu dochází individuálně, dle svého volného času a aktuálních potřeb hotelu.

Graf 8: Organizační struktura Hotelu Šumava



Zdroj: autor práce

## 2.6 Management kvality služeb

Jelikož se jedná o hotel úrovně tří hvězdiček, malé velikosti (necelých 50 pokojů) a hotel není součástí některého z mezinárodních hotelových řetězců, není zde řízení kvality detailně zpracováno.

Hotel nevlastní žádnou certifikaci ISO ani certifikaci Hotel Stars Union. Podnikové standardy jsou součástí vnitřního provozního řádu hotel. Dále mají zaměstnanci své povinnosti definovány v popisu pracovní činnosti. Školení zaměstnanců se konají individuálně na každém specializovaném úseku. Kontroly jsou prováděny dle plánu kontrol na příslušný rok, vždy individuálně na každém úseku a také namátkově nad rámec plánu. Na odbornou vzdělanost zaměstnanců se hledí již před přijetím do pracovního poměru.

Zaměstnanci hotelu mají předepsané uniformy, které jim hotel poskytuje jako benefit k jejich zaměstnání. Jednotné uniformy se liší dle úseků. Důležitou součástí uniformy je také jmenovka s logem hotelu a pracovní funkcí zaměstnance.

Další normy standardu poskytovaných služeb jsou rozdílné pro každé středisko v hotelu a jsou tedy uvedeny v další části. Tyto normy nemají konkrétní písemnou formu či předpis, jsou pouze ústní formou. Management hotelu provádí pravidelné i nepravidelné kontroly kvality poskytovaných služeb a dodržování těchto norem. V případě, že není vše v pořádku jsou provedena příslušná opatření vedoucí k nápravě.

### **2.6.1 Základní povinná školení všech zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci hotelu jsou pravidelně každý rok proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a protipožární ochrany (PO) a školení první pomoci. Na provedení těchto školení existuje v Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra přímo osoba k tomu určená, která má na starosti proškolení zaměstnanců v této oblasti v celém resortu.

Každý nově přijatý zaměstnanec absolvuje úvodní instruktáž o jeho pracovních povinnostech a pracovní náplni, také o bezpečnosti a požárních předpisech. Závěkem spočívá seznámením se s interní dokumentací související s jeho pracovním místem a se získáním zručností pro plnění pracovní náplně. Dále je zaměstnanec obdržel základní informace o hotelu, nabízených službách a jeho organizační struktuře.

### **2.6.2 Výrobní část**

U zaměstnanců výrobního úseku se kromě základního zaučení jedná zejména o proškolení v přípravě minutkové kuchyně. Všechny pokrmy si zaměstnanec má možnost vyzkoušet, aby znal vizuální i chuťovou stránku pokrmu.

Vybraní pracovníci, kteří mají v daném období nejlepší výsledky, mají možnost zúčastnit se pravidelných kulinářských kurzů, které jsou vždy nějak tematicky zaměřeny. Tyto kurzy prohlubují odbornou znalost zaměstnanců a působí také jako motivační faktor.

Ve výrobník úseku je velmi důležité věnovat pozornost nezávadnosti potravin i hygienickým vnitřním předpisům, aby pokrmy dosahovaly příslušné kvality. Kuchyně má povinnost ze zákona vypracovat a dodržovat systém kritických bodů HACCP.

V hotelu Šumava je systém HACCP zaveden od roku 2008. Poslední proškolení pracovníků proběhlo v lednu 2014.

Požadavky na zdravotní stav, osobní hygienu a povinnosti pracovníků úseku a požadavky na hygienu provozu jsou definovány ve vnitřním provozním řádu. Každý pracovník kuchyně musí vlastnit zdravotní průkaz. Pracovníci kuchyně jsou dále povinni znát a dodržovat hygienické požadavky na výrobu, servis, skladování a přípravu pokrmů, užívat pouze schválené a předepsané pracovní postupy, všimnout si kvality a nezávadnosti potravin.

Executive Chef je členem Asociace kuchařů a cukrářů České republiky.

Důraz je kladen na nabídku bufetových stolů při snídaních a večeřích. Nabídka těchto stolů je bohatá, jídlo je průběžně doplňováno a nabídka každý den obměňována. Kuchaři musí dohlížet na nabídku bufetových stolů a zajišťovat její pestrost.

Snídaňová nabídka – nabídka uzenin (šunky, salámy), sýrů (vždy minimálně dva druhy), nabídka ovoce a zeleniny (vždy dle aktuální sezóny), sladké pečivo (pečou hoteloví kuchaři, každý den jiný druh), nabídka teplého bufetu (dva druhy vajíček pravidelně se měnící, párky nebo klobásky, lívance nebo palačinky, ovesná nebo krupicová kaše, smaženky nebo topinky), nápojový automat, jogurt, tři druhy müsli, marmelády a med, denní pečivo (rohlíky, housky, tmavé pečivo, chléb).

Nabídka večeří – dva druhy předkrmů, polévka, dva druhy zeleninových salátů, ovocný salát, 6 druhů hlavních chodů včetně příloh (vždy výběr – ryba, drůbež, vepřové maso, hovězí maso, bezmasý pokrm, sladký pokrm), dezert.

Nabídka jídel v restauraci (formou a la carte) je uvedena v jídelním lístku. Jídelní lístek je uveden v příloze E. Jídelní lístek obsahuje jídla podle druhů mas, speciality a saláty. Výběr této formy stravování je ze strany hostů méně častý než formou bufetů. Je snaha obměňovat jídelní lístek zpravidla jedenkrát ročně. Jídelní lístek tvoří a zodpovídá za něj executive chef. Kuchaři mají určeno, jak mají jednotlivá jídla na talíři vypadat.

### 2.6.3 Odbytová část

Zaměstnanci odbytového úseku mají stejně jako všichni ostatní zaměstnanci dodržovat základní hygienické požadavky, jak pečovat o svůj zevnějšek, tak o celé své pracoviště. Obsluha musí vždy vypadat upraveně a nosit jednotné oblečení určené pro obsluhující personál hotelu - tedy černé kalhoty, bílá košile, černá vestička s bílým proužkem a vínová vázanka.

Zaměstnanci odbytového úseku jsou proškoleni v oblasti vaření kávy, přípravy míchaných nápojů, servírování a prezentaci vína. Každý číšník nebo servírka musí dokonale znát nabídku nápojového lístku a vinné karty, samozřejmě musí také ovládat jídelní lístek. Proto má možnost každé jídlo z jídelního lístku ochutnat, aby ho pak mohl hostům správně popsat a doporučit.

Obsluhující personál také zajišťuje poctivost prodeje a řádné vyúčtování s hosty restaurace. K tomu slouží speciální program Restis, který obsluha používá prostřednictvím dotykových kas. Systém Restis umožňuje v restauraci kontrolu pohybu zboží a tím zajišťuje zvyšování tržeb. Díky systému mají manažeři přehled o stavu zásob, tržeb, prodeji pokrmů, nápojů a výkonu číšníků.

Obsluhující personál musí mimo jiné dodržovat v poskytování kvality služeb příslušné postupy. Jak je již výše uvedeno, obsluha má předepsané jednotné pracovní oblečení zahrnující černé kalhoty, vestičku, bílou košili, bordovou vázanku a černé boty.

Prostírání stolů na snídani zahrnuje založení základního příboru, ubrousku, odpadkového koše a cukřenky. Ostatní nádobí potřebné na snídani je založeno přímo na nabídkových stolech vedle příslušných pokrmů. Prostření stolů na bufetové večeře obnáší založení základního masového příboru, příboru na předkrmy a ubrousku. Ostatní nádobí a přístroje je opět založeno přímo na bufetových stolech vedle jednotlivých pokrmů.

Hotelová restaurace je rozdělena do dvou částí, pravá část zůstává neprostřená a levá část se prostírá – základní příbor, dezertní příbor, sklenka na vodu a ubrousek.

Obsluhující personál nabízí hostům nejprve aperitiv před jídlem a až poté probíhá objednávka nápojů a pokrmů. Tištěné účty z kasy jsou hostům předkládány u jejich stolů a následně probíhá platba. Hosté mají možnost si své konzumace nechat

připsat na své hotelové konto v recepci a provést platbu až najednou v průběhu nebo na konci pobytu.

#### **2.6.4 Recepce**

V úseku recepcie je poskytovaná kvalita služeb velmi důležitá, jelikož je recepční první osobou, kterou host uvidí při svém příjezdu do hotelu.

Recepční musí být upravená a nosit jednotnou předepsanou uniformu, kterou tvoří tmavý kostýmek složený z kalhot či sukně, bílé košile a saka. Nedílnou součástí je také jmenovka. Během komunikace s hosty musí být vždy příjemná, zdvořilá, pozorná a ochotná.

Recepce při své práci používá rezervační systém Rehos. Prostřednictvím systému recepční rezervují pokoje a služby, stejně tak rezervace stornují, zaznamenávají drobný prodej na recepci, rezervují další služby jako saunu, whirlpool, masáže. Systém vede hostům hotelový účet a při konci pobytu provede recepční i vyúčtování a vystaví konečný účet.

Při řízení kvality služeb je dbáno na komunikaci a jednání s hosty. Jednak při telefonické komunikaci, kdy se recepční musí představovat zřetelně, celým svým jménem a jménem hotelu. Důležité je vstřícné jednání a ochota zajistit hosty v přiměřené míře „vše“ co požaduje.

Při emailové komunikaci mají recepční k dispozici šablony na nabídky pobytů a potvrzování rezervací, kam doplňují pouze informace pro konkrétního hosta a typ pobytu, aby byla zachována jednotnost v této komunikaci.

Při check-in má recepční za povinnost hosta seznámit s průběhem jeho pobytu, se službami, které může využívat a s možnostmi platby. Hosta recepční uvítá příjemným tónem.

Jelikož se předpokládá, že host si všechny poskytnuté informace o poskytovaných službách na recepci nezapamatuje, jsou na pokojích umístěné informační desky, kde jsou všechny poskytované služby znovu popsány.



### **2.6.5 Housekeeping**

Pracovnice úseku pokojů odpovídají za čistotu svěřených pokojů a všech veřejných prostor hotelu jako jsou toalety, chodby, schodiště, šatny, kanceláře, vstupní hala, prostory wellness centra a také venkovní přilehlé části hotelu.

I pokojské musí být upravené a nosit jednotnou uniformu, která se skládá z černých legín a tmavě modré šatovky s květinovými motivy.

Na kvalitu úklidu na pokojích je kladen velký důraz. Pracovnice housekeepingu provádějí úklid pokojů důkladně. Je zavedeno jednotné stlání lůžkovin, systém skládání ručníků.

Pro potřeby kontroly kvality úklidu jsou na pokojích umístěny úklidové karty, kam pokojské zaznamenávají generální i průběžné úklidy na pokojích společně s podpisem. Průběžné úklidy se provádějí jednou denně. Při těchto úklidech se stelou postele, vynáší koše a vysávají koberce. Výměna ručníků probíhá ob den a výměna ložního prádla jednou týdně.

### **2.6.6 Technický úsek**

V technickém úseku hotelu pracují také kvalifikovaní zaměstnanci, kteří podrobují různým školením. Odborná školení pro pracovníky technického úseku - školení elektrikářů, svářečské zkoušky, přezkušování řidičů, topičské zkoušky.

Tito zaměstnanci také nosí jednotnou uniformu – tmavé pracovní kalhoty, košile a samozřejmě jmenovka.

### **2.6.7 Relaxační a sportovní služby**

Jak jsem již uváděl v předchozí části práce, značná část těchto služeb je poskytována prostřednictvím externích pracovníků, jedná se zejména o masáže, kosmetiku, manikúru, pedikúru a služby v relaxačním centru.

Všichni tito pracovníci jsou vyškolení fyzioterapeuti či rehabilitační pracovníci a vlastní několik certifikátů z oblasti, na kterou se specializují.

### **2.6.8 Kontrola**

V Hotelu Šumava probíhají vnitřní kontroly pravidelné i namátkové. Kontroly provádí ředitel hotelu, jeho zástupce, executive chef či jednotliví vedoucí úseků.

Souhrnné vyhodnocení kontrol se písemně provádí pololetně. Plán kontrol na následující rok se sestavuje vždy na konci roku. Oba tyto dokumenty jsou zasílány na centrálu Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra.

Denně je kontrolován nástup všech zaměstnanců na směnu a následně i zápis příchodu a odchodu v knize docházky.

Denně se provádí kontrola všech pracovišť hotelu – výrobní úsek, odbytový úsek, recepce, úsek pokojů a úsek údržby. Průběžné denní kontroly jsou zaměřené na čistotu a pořádek na pracovišti, dodržování hygieny, bezpečnosti práce, požární ochrany a užívání ochranných pracovních pomůcek. S tím také souvisí i osobní hygiena a čistota zaměstnanců, nejen z hlediska hygienického, ale i z hlediska korespondujícího s dobrou reprezentací hotelu.

Čtvrtletně jsou zpracovávány inventury jednotlivých skladů hotelu - sklad kuchyně, sklad restaurace a sklad recepce. Inventury vykonává stanovená inventarizační komise. Nepravidelně jsou také prováděny namátkové kontroly skladů v jednotlivých úsecích hotelu. Kontrolovány jsou namátkové položky na skladech, kontroluje se stav zboží a surovin. Je porovnáván fyzický stav se stavem účetním, kontrola řádného uložení surovin a záruční doba potravin. Kontroly jsou prováděny za přítomnosti hmotně odpovědné osoby.

Denně probíhá kontrola objektu a jeho areálu, denní odběr elektrické energie, kontrola vytápění ubytovací části hotelu.

#### **Výrobní úsek:**

- Hospodárnost při zpracování potravin, dodržování receptur zadaných ve stravovacím systému Restis.
- Denně je vedena evidence kritických bodů jednotlivých skladů.
- Denně je prováděno měření vyhotovených pokrmů, které jsou určeny k prodeji na restauraci a tyto údaje jsou zaznamenávány do formulářů.

#### **Odbytový úsek:**

- Kontrola jednání s hostem a dodržování jednotných zásad obsluhy.
- Kontrola restaurace je pak zaměřena na správné ošetřování nápojů, poctivost

prodeje a pravidelné čištění pivního vedení se záznamy v Sanitační knize.

- Kontroly práce s kasou a markování zboží, zúčtování s hostem a správná vyplňování dokladů.

#### **Úsek pokojů:**

- Kontrola skladu čistících prostředků a skladu prádla, zda je vše v pořádku skladováno, zda počet odpovídá evidenci.
- Je prováděna denní kontrola čistoty a úklidu pokojů, společných prostor.

#### **Technický úsek:**

- Na základě kontroly zápisů v Knize závad, pracovníci údržby odstraňují průběžně závady nahlášené hosty a personálem.
- Dále je vedena evidence a hospodárnost spotřeby koxu, vody, elektrické energie a pohonných hmot, použitého oleje z kuchyně a tuku z lapolu a tříděného skla a plastů.
- Udržování vnitřních i vnějších prostor objektu, provozuschopnost strojních a rozvodných soustav.
- Kvalifikované kontroly odebraných vzorků Centrem laboratoří Klatovy: čistička odpadních vod, pitná voda, bazén.
- Kontroly vedení provozní dokumentace, platnost osvědčení a revizí.

#### **Recepce:**

- Denně je prováděna kontrola emailové pošty, kde je kontrolováno jednání s hosty, odpovídající nabídka služeb a cen.
- Kontroly práce s kasou a markování zboží, zúčtování s hostem a správné vyplňování dokladů, kontrola peněžní hotovosti.

### **2.6.9 Porady**

V každé dobře fungující společnosti je konání porad důležitým prvkem. V Hotelu Šumava se porady konají pravidelně každý týden. Poradu svolává a řídí ředitel hotelu. Z těchto porad je pořizován zápis.

Zápis z porady slouží jako směrodatný seznam povinností a úkolů pro všechny zaměstnance hotelu. Tyto úkoly jsou postupovány vedoucími jednotlivých středisek směrem k jejich podřízeným zaměstnancům. Jednotlivý manažeři pak operativně

svolávají nepravidelné porady, kde se řeší běžné záležitosti, které si vyžaduje denní provoz hotelu.

## **2.7 Dotazníkový průzkum**

Cílem tohoto průzkumu je analýza spokojenosti hostů se službami hotelu Šumava, identifikace případných nedostatků a navržení doporučení pro jejich odstranění či eliminování. Přínosem celé diplomové práce pak je sestavení určitého souboru návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

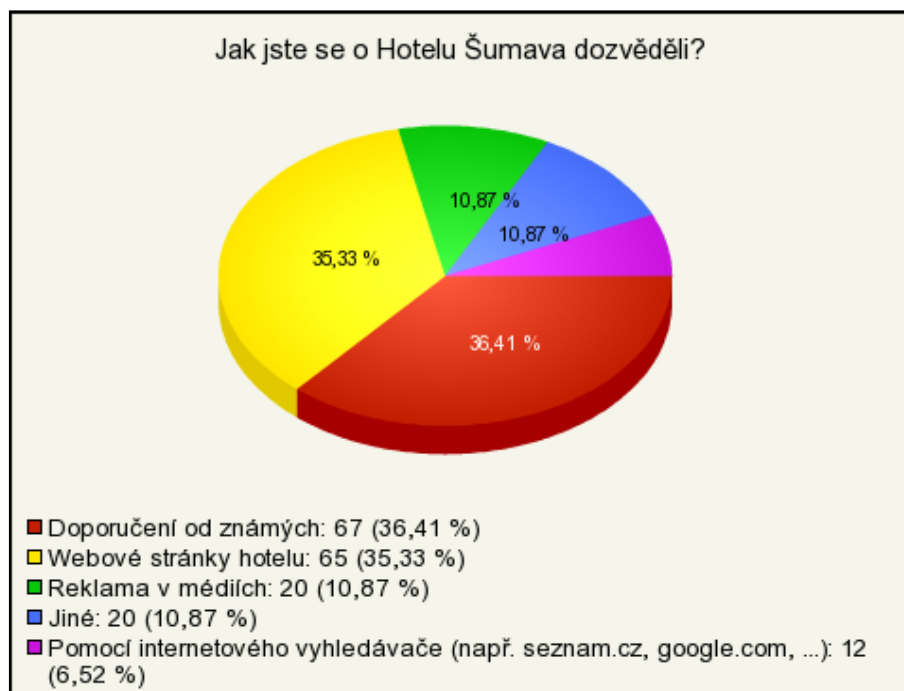
Průzkum kvality poskytovaných služeb hotelu je proveden formou dotazníkového šetření, abychom získali objektivní informace. Dotazník byl určen pro hosty, kteří Hotel Šumava již navštívili a měli tedy možnost poskytované služby využívat a vyzkoušet. Vzhled dotazníku pro hosty hotelu – vyplňování a vyhodnocení je provedeno online formou, prostřednictvím serveru, který se na dotazníky a ankety specializuje a je dostupný na internetových stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Odkaz na online vyplnění dotazníku byl zaslán hostům hotelu emailem. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek. Bylo rozesláno celkem 200 emailových odkazů na vyplnění dotazníku. Celkem se průzkumu zúčastnilo 184 hostů. Úspěšnost návratnosti je tedy 84%. Vyhodnocení výzkumu je prováděno postupně po jednotlivých otázkách a bude zaznačeno pomocí textu i graficky. Průzkum a jeho vyhodnocení se opírá o základní hypotézu „lze předpokládat, že hosté Hotelu Šumava jsou spokojeni s poskytovanými službami“.

Dotazník je sestaven do několika částí, v první části dotazníku se zkoumá jednak zdroj, odkud se hosté o hotelu dozvěděli, důvod jejich návštěvy, o kolikátou návštěvu se jednalo a obecné hodnocení poměru cena versus kvalita poskytovaných služeb.

V další části dotazníku hosté měli hosté hodnotit svou spokojenost s jednotlivými službami hotelu – vyřízení rezervace, služby recepce, čistota pokojů a dalších prostor, nabídka jídel v restauraci, chuť a nabídka pokrmů na bufetových stolech, ochota personálu, služby wellness a aktiv. Na hodnocení těchto služeb měli hosté k dispozici hodnotící škálu čtyř stupňů – vynikající, dobré, průměrné, nedostačující.

Poslední část dotazníku zkoumá celkový dojem hostů z poskytovaných služeb, a zda v budoucnu využijí opět služby hotelu. Dotazník je uveden v příloze B.

Graf 9: Odkud se hosté o hotelu dozvěděli

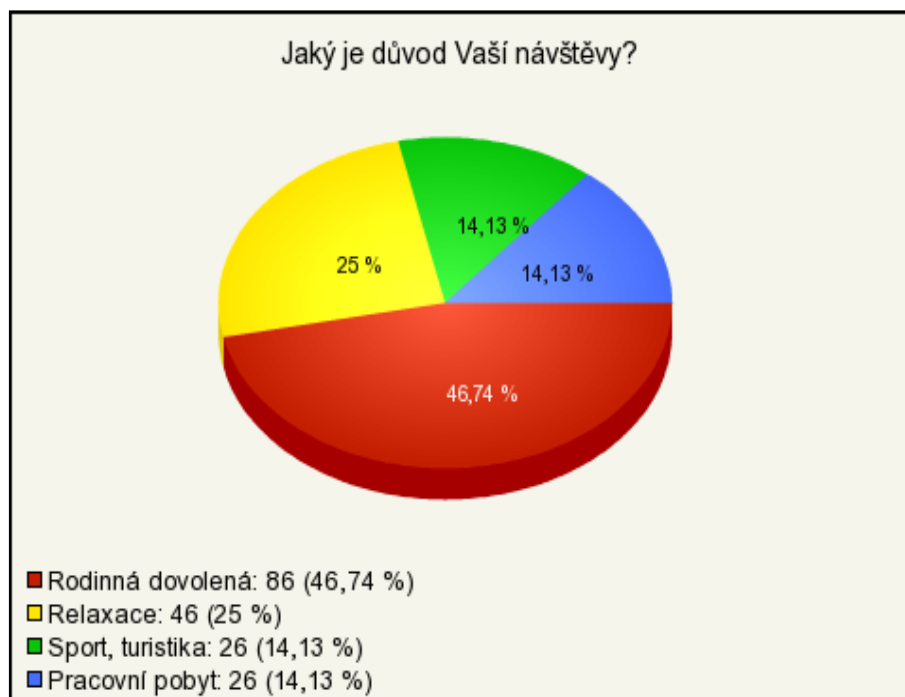


Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

V grafu 9 vidíme, že nejčastěji se hosté o hotelu dozvídají na doporučení svých známých (36,41%) a na internetových stránkách hotelu (35,33%). Méně už pak z reklamy v médiích (10,87%) či pomocí internetových vyhledávačů, jako je seznam.cz či google.com (6,52%), zbylých 10,87% se o hotelu dozvědělo z jiných zdrojů.

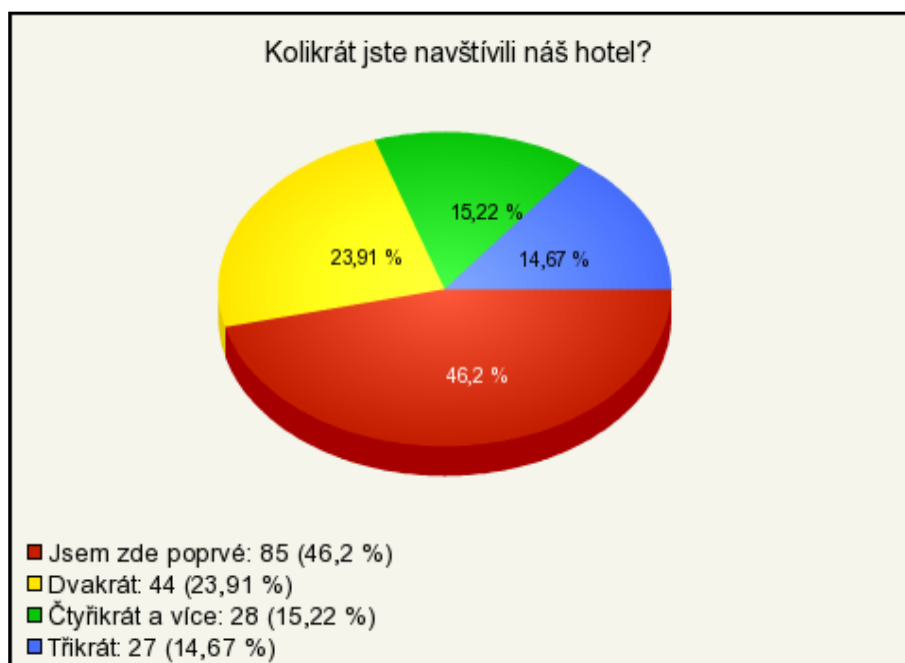
V grafu 10 je zobrazen důvod hostů k návštěvě hotelu. Nejčastějším důvodem návštěvy je rodinná dovolená (46,74%), dále relaxace (25%). Cesty z důvodů pracovního pobytu či sportu a relaxace pak již méně, každý z těchto důvodů má 14,13%.

Graf 10: Důvod návštěvy hotelu



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

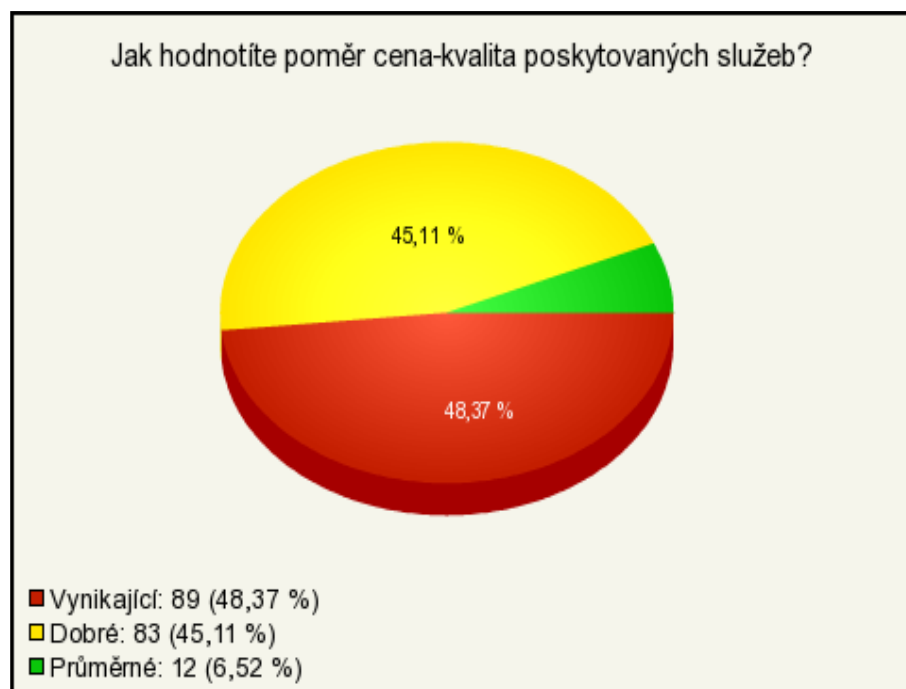
Graf 11: Počet návštěv hotelu



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

V grafu 11 můžeme vidět počet návštěv jednotlivých hostů v hotelu. Necelá polovina hostů navštívila hotel poprvé (46,2%), opakované návštěvy jsou dále rozděleny na počty – dvakrát (23,91%), třikrát (14,67%), čtyřikrát a více (15,22%). Je tedy evidentní, že více jak polovina hostů navštívila již hotel opakovaně.

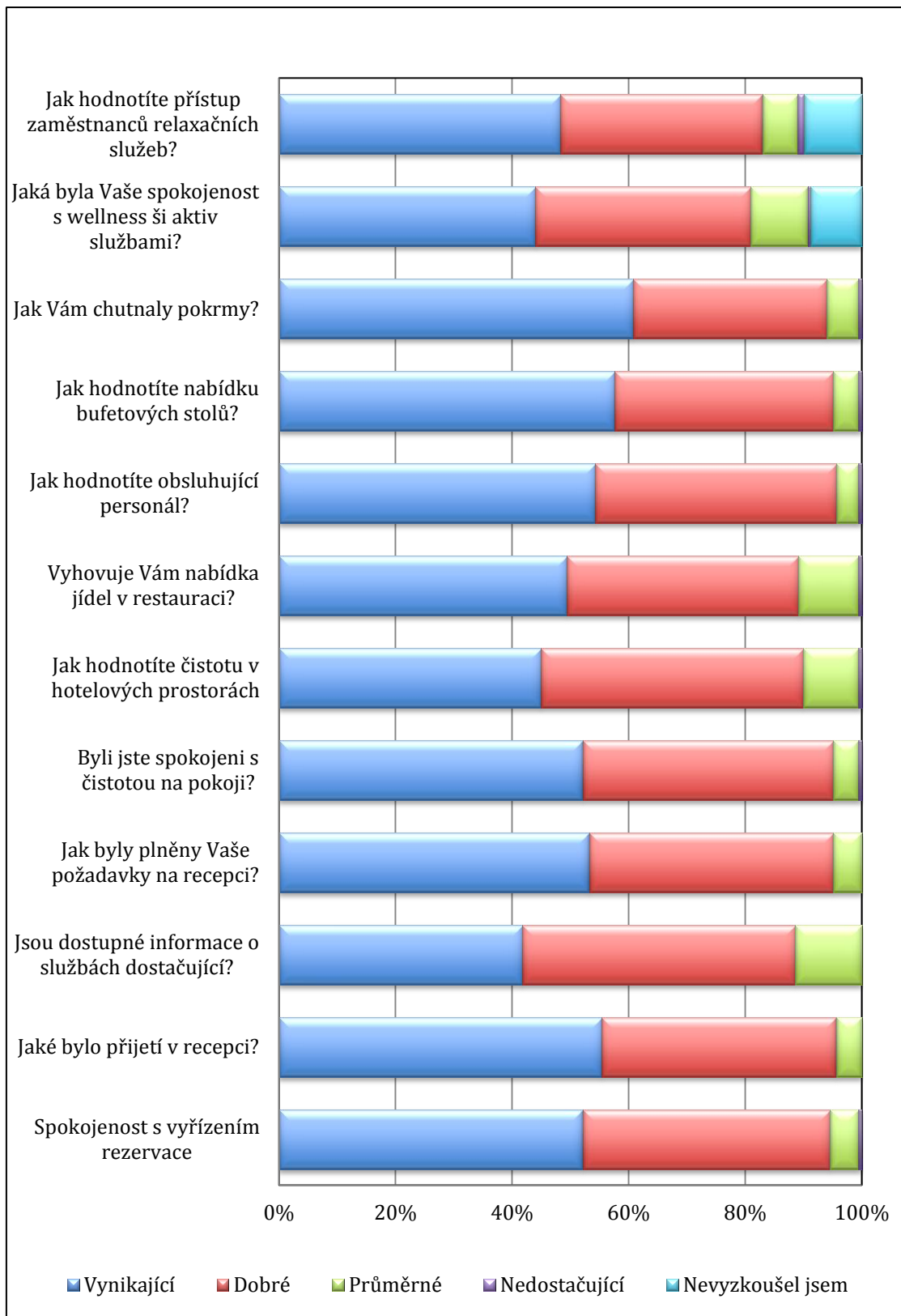
Graf 12: Hodnocení poměru kvalita x cena



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

Graf 12 zobrazuje, jak hosté hodnotí poměr kvalita versus cena poskytovaných služeb hotelu. Tento poměr jako vynikající hodnotí 48,37% hostů, dalších 45,11% jako dobrý a 6,52% jako průměrný. Nevyhovující poměr nebyl v dotazníku vybrán ani jednou.

Graf 13: Hodnocení poskytovaných služeb hotelu



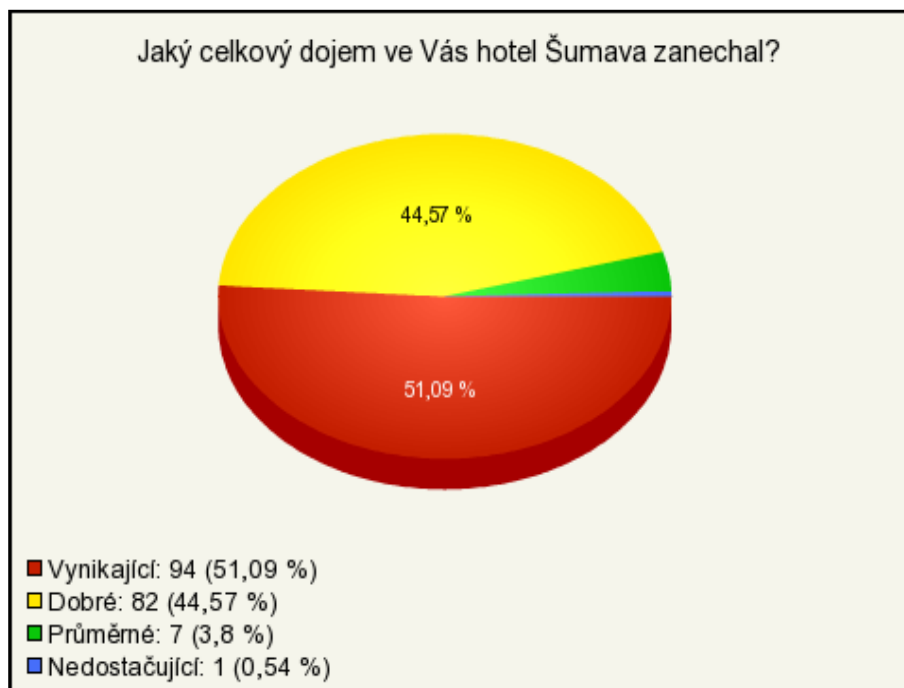
Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z <http://www.vyplnto.cz/>.



Graf 13 shrnuje hodnocení kvality jednotlivých poskytovaných služeb hotelu. Jak je již uvedeno v úvodu této části práce, hosté měli hodnotit jednotlivé služby hotelu pomocí čtyřstupňové škály – vynikající, dobré, průměrné, nevyhovující, popřípadě je zde také možnost „nevyzkoušeli jsme“.

Vcelku lze říci, že ve většině případů hodnotí hosté poskytované služby jako vynikající či dobré. Poskytované služby jako průměrné hodnotí již pak mnohem menší procento hostů. Variantu „nevyzkoušeli jsme“ hosté volili pouze v případě wellness či aktiv služeb, ale v tomto případě se jedná o necelých 9% hostů. Poskytované služby jako zcela nedostačující kvality hodnotilo jen velmi malé procento hostů. U všech poskytovaných služeb se jedná vždy o necelé 1% vzorku hostů. Toto malé procento není v uvedeném grafu ani viditelné. Viditelné je pouze v případě hodnocení přístupu zaměstnanců relaxačních služeb, který jako nedostačující hodnotí přes 1% hostů.

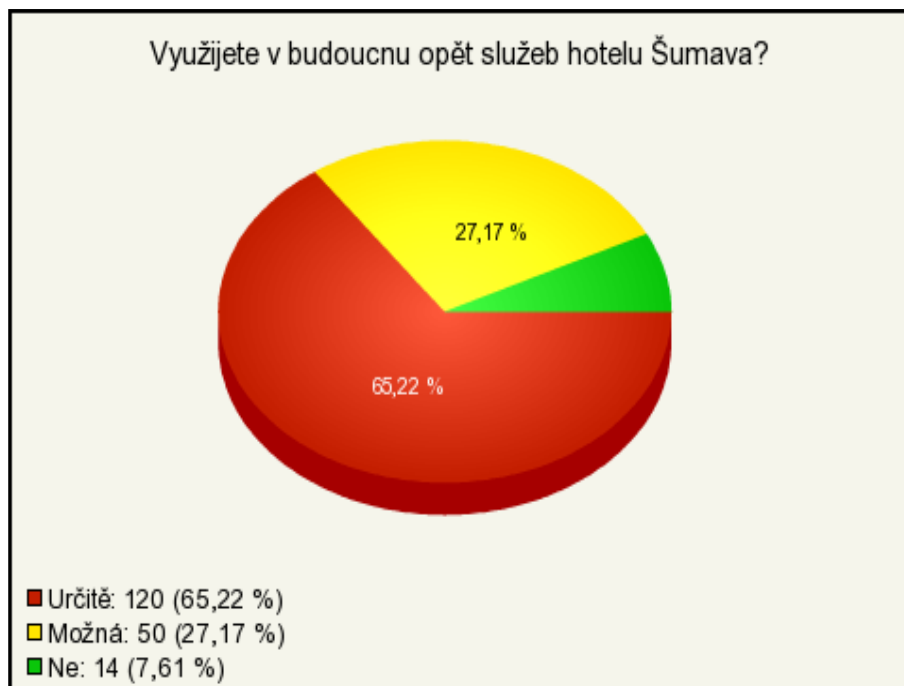
Graf 14: Celkový dojem hostů z poskytovaných služeb



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z <http://www.vyplnto.cz/>.

Graf 14 vykazuje celkový dojem hostů z poskytovaných služeb hotelu Šumava. Více jak polovina hostů hodnotí celkový dojem jako vynikající (51,09%), dále pak dobrý dojem (44,57%), průměrný (3,8%) a nedostačující (0,54%).

Graf 15: Plánování opakovaného využití služeb hotelu



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

Graf 15 vyjadřuje názor hostů, zda v budoucnu opět plánují využít služeb hotelu. Možnost určitě si vybralo 65,22% hostů, 27,17% možná navštíví hotel znovu a 7,61% naplánuje znovu služby hotelu využít.

Graf 16: Faktory, se kterými nebyli hosté v průběhu pobytu spokojeni



Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

Poslední otázka v dotazníku se týkala hodnocení toho, zda se v průběhu pobytu vyskytlo něco, s čím nebyli hosté spokojeni. Otázka byla položena tak, že dotazovaní si mohli vybrat buďto variantu „ne“, tedy že se v průběhu pobytu nevyskytlo nic, s čím by nebyli spokojeni nebo zde byla druhá otevřená odpověď, kam bylo možnost napsat přesně, s čím nebyli v průběhu pobytu spokojeni.

První variantu „ne“ zvolilo 86,96% dotazovaných. Druhou variantu odpovědi zvolilo zbylých 13,04% hostů. Za zmínku stojí určitě odpovědi jako dárkový poukaz, ochota personálu, či příliš mnoho hostů ať už z obecného pohledu či ve wellness prostorách. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 16.

## 2.8 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu je provedeno postupně, jak následovaly jednotlivé otázky v dotazníku. Výsledky dotazníkového šetření lze z obecného hlediska hodnotit pozitivně.

- **Jak se hosté o hotelu dozvěděli:**

Velmi pozitivním faktem je, že téměř 37% hotel navštívilo na doporučení svých známých. Předávání dobrých referencí dál svým známým vypovídá o spokojenosti hostů, kteří hotel již navštívili. Dalších více jak 35% hostů navštívili hotel díky jeho internetovým stránkám. Také velmi důležitá informace, které vypovídá o tom, že hotel má dobře nastavené své webové stránky a jejich vzhled láká nové hosty k návštěvě.

- **Důvod hostů k návštěvě hotelu:**

Nejčastějším důvodem návštěvy hotelu je rodinná dovolená, kterou v hotelu tráví necelých 47% hostů. Další cenná informace, jelikož rodinné dovolené bývají vždy delší více než 2 noci. Tato informace může být užitečná z toho důvodu, aby si tomuto faktu hotel přizpůsobil nabídku poskytovaných služeb či cenovou politiku. Za relaxací, sportem a turistikou přijíždí do hotelu více jak 34% klientů. Lze říci, že nabídku těchto služeb má hotel širokou a to je právě důvod návštěvy.

- **Počet návštěv hotelu:**

Průzkum ukázal, že necelá polovina hostů navštívila hotel poprvé, to znamená, že ostatní část dotazovaných byla již v hotelu minimálně dvakrát či vícekrát. Zde je nutné zdůraznit, že se jedná o velice pozitivní fakt. Je tedy evidentní, že hotel má vcelku solidní základnu stálých hostů nebo alespoň důvod k zahájení věrnostních programů pro hosty.

- **Hodnocení poměru kvalita x cena poskytovaných služeb:**

Výsledky tohoto průzkumu ukázali, že hosté hodnotí tento poměr kladně. Nikdo z hostů poměr kvality a ceny neoznačil jako nevyhovující.

- **Hodnocení kvality poskytovaných služeb:**

Se službami recepce, u které hosté hodnotili vyřízení rezervace, check-in, poskytování dalších informací a celkové plnění požadavků hosta bylo hodnoceno jako vynikající či dobré. Za zvážení stojí hodnocení dostačení poskytovaných informací, které téměř 12% hostů hodnotí jako průměrné. Kvalita úklidu na pokojích a v hotelových prostorách je hodnocena také z velké části pozitivně, buďto jako vynikající či jako dobrá. Ovšem kvalitu v hotelových prostorách opět hodnotilo necelých 10% hostů jako průměrnou, což je pro

tříhvězdičkový hotel už na pováženou. Tento fakt by také měl vzbouzet pozornost. Hodnocení nabídky jídel v restauraci proběhlo také uspokojujícím způsobem, upozornění si ale opět zaslouží více jak 10% hostů, kteří ji hodnotili jako průměrnou. Nabídku jídel v hotelové restauraci využívá méně hostů než nabídku bufetových stolů formou penzí. Kvalitu obsluhujícího personálu, nabídku bufetových stolů a chuť pokrmů ale opět hodnotili hosté velmi pozitivně. Pozornost by jistě měla být zaměřena na ohlasy, které byly zjištěny v hodnocení wellness a aktiv služeb. Spokojenost hostů s těmito službami byla u více jak 44% vynikající a u téměř 37% hostů dobrá. Hodnocení ochoty zaměstnanců těchto služeb již vykazuje menší procento nespokojených hostů. Zde je problém, jelikož zaměstnanci těchto služeb nejsou stálými zaměstnanci hotelu, jedná se ovšem o outsourcing. Na tento problém by se vedení hotelu mělo jistě zaměřit.

- **Celkový dojem hostů z poskytovaných služeb:**

Celkový dojem více jak 95% dotazovaných hostů je vynikající nebo dobrý, což je opět pozitivní zjištění.

- **Plány na využití služeb hotelu v budoucnu:**

Výsledek je takový, že více jak 65% hostů služby hotelu plánuje využít. Zbytek dotazovaných buďto váhá nebo již služby hotelu neplánuje znova využívat. Zde se nabízí otázka, co by vedení hotelu mělo udělat proto, aby hosty přesvědčil hotel znovu navštívit.

- **Vyskytlo se v průběhu pobytu něco, s čím jste nebyli spokojeni:**

Drtivá většina dotazovaných se shodla, že se v průběhu pobytu nevyskytlo nic, s čím by nebyli spokojeni. Zbylí hosté, kteří zodpověděli tuto otázku negativně, se neshodli na stejných faktorech, vždy se jednalo o individuální připomínky, které mohly vzniknout například špatnou komunikací či jiným očekáváním hosta.

Hypotéza: „lze předpokládat, že hosté Hotelu Šumava jsou spokojeni s poskytovanými službami“ se tedy dotazníkovým průzkumem potvrzuje.

### 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Hlavním cílem práce bylo prozkoumat a zhodnotit management a řízení kvality služeb v Hotelu Šumava. Dílčím cílem bylo dále zjistit, jak jsou hosté tohoto hotelu spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Zároveň na základě získaných poznatků navrhnout případná opatření směřující ke zlepšení managementu v hotelu a ke zvýšení spokojenosti hostů s poskytovanými službami. Naplněním tohoto cíle se zabývá tato část práce.

Analýza managementu ukázala, že vzhledem k obsazenosti hotelu je počet pracovníků hotelu v dostatečný a je bez problému schopný zajišťovat všechny poskytované služby v příslušném množství a kvalitě.

Organizační struktura také ukázala, že hotel má všechny pozice pokryty a rozděleny v rámci jednotlivých středisek dle klasické hierarchie, každý zaměstnanec zná své kompetence a povinnosti.

Vzhledem k tomu, že hotel nese přívlastek wellness a sport hotel a poskytuje tedy široké množství takto zaměřených služeb, nabízí se ovšem otázka, proč hotel nemá své vlastní zaměstnance pro středisko relaxačních a aktiv služeb a preferuje zatím poskytování těchto služeb prostřednictvím outsourcingu. K tomuto faktu tedy doporučuji zvážit možnost přijetí minimálně jednoho zaměstnance do střediska relaxačních služeb. Mělo by se jednat o odborníka, který dokáže zabezpečovat jednak masáže, kosmetiku, obsluhu relaxačního centra a wellness centra.

Tímto krokem by bylo docíleno komplexnosti nabízených služeb, které nemusí být závislé na časových a dalších možnostech externích pracovníků, kteří tuto práci vykonávají i několika jiných zařízeních.

Toto doporučení se zdá být i vhodné z hlediska spokojenosti hostů, jelikož z dotazníkového šetření vyplynula jistá nespokojenost s přístupem personálu relaxačního centra.

Výhodou hotelu je jeho lokalizace. Management hotelu by měl tento výhodný potenciál využít například prostřednictvím spolupráce s některými místními turistickými cíli. Nejatraktivnějším turistickým cílem je hrad Kašperk. Bylo by nasnadě zvážit například spolupráci s hradem Kašperk formou nabídky tematických pobytů, kde by byla zařazena i prohlídka hradu či vstupenky na různé kulturní akce konané na hradu

Kašperk. Tímto krokem by management hotelu docílil rozšíření nabídky služeb a mohl by získat nový segment zákazníků.

Na kvalitu a odbornost zaměstnanců je ze strany managementu hotelu dbáno. Zákonná povinnost pravidelného proškolení pracovníků je dodržována. Zaměstnanci jsou pravidelně proškoleni, mají také možnost využívat jiné odborné kurzy, které prohlubují jejich vzdělání a odbornost.

Z analýzy kvality poskytovaných služeb vyplynulo, že hotel nemá zpracovány písemnou formou žádné směrodatné manuály či normy na kvalitu poskytovaných služeb.

Doporučil bych normy, které management předává pracovníkům pouze ústní formou, zpracovat také písemně. Co je psáno, to je dáno a zaměstnanci mají stále na očích pravidla, kterými se mají řídit při poskytování služeb hostům. Každé středisko by mělo svůj vlastní manuál. Do zpracování manuálů by se mohli zapojit samotní zaměstnanci jednotlivých středisek, kteří by mohli přinést vlastní nápady a rady vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Tyto manuály by mohly být pak také velmi nápomocné při zaškolování nových zaměstnanců.

Důvěru v kvalitu poskytovaných služeb u hostů určitě vyvolávají různé certifikace. Získání certifikací může být také určitým motivačním faktorem pro samotné zaměstnance hotelu.

Jako vhodné řešení se nabízí získání certifikace Asociace hotelů a restaurací ČR – certifikát kategorie „Hotel“, třídy „Standard“ popřípadě i „Superior“. Jedná se o strategický krok, jelikož certifikované hotely vyvolávají u hostů důvěru, že kvalita poskytovaných služeb bude na odpovídající úrovni. Jelikož jsou zde možnosti kontroly ze strany Asociace (AHR ČR), byla by z pohledu hotelu i tendence o udržování či neustále zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Dále se jako vhodné jeví i získání dalších speciálních certifikací. Navrhuji například certifikaci Czech Specials. Jedná se o certifikaci, kterou lze získat zařazením do jídelníčku nejen typický národní pokrm, ale také místní speciality, související s tradicí příslušného regionu.

V regionu Šumava je také uznávanou značkou certifikace „Šumava originální produkt“, jejíž získání bych také doporučil. Jedná se o služby a produkty pocházející z oblasti turistického regionu Šumava. Tato značka garantuje zejména místní původ

služeb a výrobku a vazbu na region Šumava. Veškeré uvedené certifikace mohou hotelu zajistit propagaci, konkurenční výhodu a také větší důvěru zákazníků v kvalitu poskytovaných služeb.

Analýza spokojenosti hostů s poskytovanými službami ukázala, že hosté jsou v celku spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb hotelu. Dotazníkové šetření potvrdilo, že hosté hodnotí poměr kvality a ceny poskytovaných služeb jako vynikající. Tento fakt potvrzuje, že cenová politika hotelu je nastavena dobře.

Dále průzkum prokázal, že hotel Šumava disponuje celkem pevnou základnou opakovaně přijíždějících hostů. Je proto důležité udržet tyto řady a nejlépe je i rozšiřovat.

Jako dobré řešení se jeví zavedení věrnostního programu pro hosty. Věrností programy jsou v dnešní době standardní službou kvalitních hotelů. Hosté by byli vedeni v určité evidenci počtu návštěv či utracených peněz za hotelové služby a po dosažení stanovené hranice by měli nárok na výši určité slevy na služby apod. Na klienty takovéto pozornosti dělají velký dojem, jelikož je evidentní, že si hotel svých stálých hostů váží a má zájem si je udržet.

Z průzkumu také vyplynulo, že velká část hostů využívá služeb hotel z důvodů rodinných dovolených. Rodiny s dětmi jsou jedním z cílových segmentů hotelu. Doporučil bych zvážení možnosti zapojit se do projektu Baby friendly hotel. Být „baby friendly“ znamená být přátelský k dětem, tedy poskytovat takové služby či produkty, které umožňují vyžití pro rodiny s dětmi. Hotel Šumava disponuje dětským koutkem a tělocvičnou, bylo by možná výhodné služby pro děti ještě rozšířit, například o venkovní dětské hřiště, houpačky, pískoviště, dětský jídelní lístek, vybavení pro miminka, apod.

Několik hostů vyjádřilo nespokojenost s dostatkem poskytnutých informací o službách hotelu na recepci. Hotel nemá doposud zpracované žádné propagační letáčky či ceníky s informacemi a cenami o poskytovaných službách hotelu, právě z tohoto důvodu se hostům jeví dostupné informace jako průměrné. Doporučení je v tomto případě jasné – zajistit vytištění těchto informačních letáček, aby hosté měli kompletní přehled o možnostech a cenách poskytovaných služeb.

Další nedostatek se jevil v nabídce jídel v hotelové restauraci. Zde bych doporučil se na nabídku jídelního lístku zaměřit. Bylo by vhodné zařadit místní pokrmy, které si hosté nemohou dát v každé restauraci po celé České republice. Jídelní lístek



pravidelně obměňovat, popřípadě zařadit sezónní nabídku, jako například houbové menu v létě, zvěřinové menu na podzim, apod. Zcela určitě s tímto návrhem souvisí i výše uvedené získání certifikace Czech Specials.

Jako další krok doporučuji také vytvořit standardy v podobě fotografií pokrmů, zajistit jednotný vzhled jídla a použití vždy stejného inventáře.

Menší procento dotazovaných hostů také vyjádřilo nespokojenost s úklidem ve společných hotelových prostorách. Zde bych navrhl zvýšit frekvenci úklidů těchto prostor a samozřejmě i intenzitu průběžných kontrol.

Poslední návrh zaměřený na kvalitu poskytovaných služeb v hotelu Šumava je čtenější provádění dotazníkového šetření nebo lépe trvalé provádění dotazníkového šetření. Tímto krokem lze sledovat aktuální spokojenost všech ubytovaných hostů. Průběžné průzkumy by dávaly vedení hotelu možnost pružně reagovat na podněty ze strany hostů, odstraňovat případné nedostatky okamžitě po jejich vzniku a tím docílit vzrůstající spokojenosti hostů a kvality poskytovaných služeb.

Další velmi oblíbenou technikou kontroly kvality služeb je takzvaný mystery shopping. Je to technika kontroly, při které fiktivní zákazník vystupuje jako zákazník, který provádí objednávky poskytovaných služeb a během toho sleduje chování a znalosti personál a kvalitu poskytovaných služeb. Na základě získaných poznatků vypracuje hodnocení, které může být užitečné management hotelu pro zkvalitnění služeb. Techniky mystery shoppingu zahrnují několik možností, jak kontrolu provádět, například osobní návštěvy, telefonické hovory, emaily a další.

Výše uvedené návrhy a doporučení by tedy mohly vést k celkovému zlepšení fungování hotelového zařízení, ke zkvalitnění poskytovaných služeb a ke zvýšení spokojenosti hostů.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat a zhodnotit management a řízení kvality poskytovaných služeb ve Wellness&Sport Hotelu Šumava v Kašperských Horách. Na základě získaných poznatků navrhnout případná opatření směřující ke zlepšení managementu v hotelu a ke zvýšení spokojenosti hostů s poskytovanými službami.

Zpracování samotné diplomové práce je velice náročným úkolem. Vzhledem k tomu, že téma a cíl této práce mají velmi blízko k mé vlastní profesní stránce, bylo pro mne zpracování tohoto tématu zajímavé a odborně se mne velmi dotýkalo. Velice jsem ocenil, že jsem mohl práci doplnit o vlastní zkušenosti z praxe a zkvalitnit tak svůj vlastní přínos pro diplomovou práci.

V práci byly použity některé metody zpracování dat, jedná se především o analytické a syntetické metody zpracování dat a informací, analýza pomocí empirických dat, dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, či popis.

Práce byla rozdělena do několika částí. První část práce vycházela z teoretických podkladů, které jsou podloženy odbornou literaturou. Jedná se především o literaturu z oblasti hotelnictví, gastronomie, managementu a řízení kvality služeb. Významným pramenem jsou také elektronické zdroje dostupné na internetových stránkách. Teoretická část práce vysvětluje odborné pojmy z oblasti hotelnictví, klasifikuje ubytovací a stravovací zařízení, dále je zde vysvětlen pojem management hotelu a kvalita služeb.

Druhá část práce se zabývala Wellness&Sport Hotelem Šumava v Kašperských Horách, konkrétně analýzou poskytovaných služeb. V úvodu jsme se seznámili se základními informacemi o hotelu, jeho lokalizací a konkurencí. Byla zde provedena analýza managementu hotelu, poskytovaných služeb a jejich kvalita.

Veškeré informace pro zpracování této části práce jsem získal analýzou veřejných i interních materiálů hotelu, manažerských sestav a statistik. Samozřejmě jsem také využil svých vlastních zkušeností z praxe ředitele tohoto hotelu. Aby byl cíl práce splněn, provedl jsem také analýzu spokojenosti hotelových hostů s poskytovanými službami a jejich kvalitou. Tuto analýzu jsem provedl pomocí dotazníkového průzkumu.

Poslední část práce vycházela ze zjištění, které poskytly provedené analýzy v předchozí části práce. Tato část práce zpracovávala návrhy a doporučení, které by tedy mohly vést k celkovému zlepšení fungování hotelového zařízení, managementu hotelu, ke zkvalitnění poskytovaných služeb a ke zvýšení spokojenosti hostů. Jedná se zejména o menší změny v organizaci relaxačních služeb, je doporučeno získání několika certifikací a jsou zde návrhy na řešení nedostatků v nabídce jídelního lístku. Dále je doporučeno průběžné monitorování spokojenosti hotelových hostů s kvalitou poskytovaných služeb.

Diplomová práce se opírala o hypotézu – řízení kvality poskytovaných služeb má značný pozitivní vliv na spokojenost klientů a ovlivňuje jejich opakovanou návštěvnost v hotelu. Dotazníkový průzkum a jeho vyhodnocení se opírá o hypotézu - lze předpokládat, že hosté Hotelu Šumava jsou spokojeni s poskytovanými službami. Provedené analýzy, jejich vyhodnocení a navržená doporučení tyto hypotézy potvrzují. Domnívám se, že cíl práce byl splněn.

Wellness&Sport Hotel Šumava je hotel, který splňuje všechny předpoklady kvalitního tříhvězdičkového hotelu. Hotel je schopen vyhovět svými službami širokému segmentu zákazníků. Jeho hosté jsou s kvalitou poskytovaných služeb spokojeni. Hotel poskytuje kvalitní ubytovací služby, stravovací služby ale disponuje i širokou nabídkou doplňkových služeb, především relaxačního a aktivního charakteru.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting s.r.o., 2013. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc: RUBICO, 2001. 642 s., ISBN: 80-85839-45-8.
- ČERNÝ, J., KRUPÍČKA J.: *Nový moderní hotel*. Ration 2014, ISBN: 80-86351-07-6.
- ČERTÍK, M. *Cestovní ruch*. Praha : Office, 2001. 352 s. ISBN: 80-23862-75-8.
- DJOKIĆ, A. *Přednášky z předmětu Management ubytovacích zařízení*. Vysoká škola hotelová v Praze 8 spol. s r.o., 2011.
- HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 161 s. ISBN 80-716-9476-2.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009, 288 s. ISBN 978-80-2473247-3.
- JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Karviná: OPF, 1996. ISBN 80-85879-34-4.
- KORCOVÁ, E. *Řízení lidských zdrojů v malém hotelu, bakalářská práce*. Vysoká škola hotelová v Praze 8 spol. s r.o., 2012.
- KOTEK, P., BERÁNEK, J.: *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s., ISBN: 978-80-86724-30-0.
- KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2002. ISBN 80-86119-44-0.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s., ISBN: 978-80-247-3868-0.
- KOSMÁK, P. *Hotelové podnikání a integrační proces*, 1.vyd., Praha: Vysoká škola hotelová, 2003, ISBN: 80-86578-15-1.
- ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9.

ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Vyd. 1. V Praze: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-80-85970-68-5.

PITRA, Z. *Podnikový management*. Aspi: Praha, 2008. 296 s., ISBN: 978-80-7357-372-0.

ZIMÁKOVÁ, B.: *Food & Beverage Management*, Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011, 180 s., ISBN 978-80-97411-28-5.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DONNELLY, H.J, GIBSON, L.J, IVANCEVICH, J.M. *Management*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, ISBN: 80-7169-422-3.

HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN: 8085603454.

HORNER, S.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN: 80-247-0202-9.

KOTLER, P.: *Marketing management* (10. rozšířené vydání), Grada Publishing, Praha 2011, ISBN 978-80-247-3868-0.

KOTLER, P., LANE KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

METZ, R., GRÜNER, H., KESSLER, T.: *Restaurace a host*. EUROPA-SOBOTÁLES cz., Praha 2008, ISBN 978-80-86706-18-4.

TESONE, D.: *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 400 s., ISBN: 978-80-7357-655-4.

## Seznam použitých internetových zdrojů

- ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/>.
- ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2013 - 2015* [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cestovní ruch – časové řady* [online]. 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupný z <http://www.czso.cz/csu/>.
- HOTEL ŠUMAVA. *Oficiální internetové stránky* [online]. 2014 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z <http://www.sumavahotel.cz/>.
- HOTELSTARS UNION [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z <http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr/>.
- KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví*. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha. [online] 2010 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z <http://www.csks.cz/filemanager/files/file.php?file=120>.
- MH ČR, ČSÚ, ČCCR, NFHR a další. *Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení*. Praha. [online] 1994 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm>.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/>.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu*. Mag Consulting s.r.o. Praha. [online] 2008 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z <http://www.mmr.cz/getmedia/9bc84897-1b92-43e8-be6d-85bb0d71c166/GetFile33.pdf>.
- RAPID SYSTEM S.R.O. [online]. [cit. 2014-21-01]. Dostupné z <http://rapid-system.cz/>.
- SVĚTOVÁ ORGANIZACE CESTOVNÍHO RUCHU. *Obecné informace* [online]. [cit. 2013-12-26]. Dostupné z <http://www.unwto.org/>.
- SYSEL, J. *Přednášky Řízení kvality v cestovním ruchu*. Citellus, UJAK Praha. [online] 2012 [cit. 2013-12-14]. Dostupné z <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/>.

ŠTÁVA, J. *Studijní materiály - definice managementu* [online]. [cit. 2014-22-01].  
Dostupné z <http://is.muni.cz/>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa lokalizace hotelu	37
-----------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: Počet hromadných ubytovacích zařízení v destinaci Šumava 2010–2012	38
Graf 2: Porovnání pultových cen dvoulužkových pokojů včetně snídaně konkurenčních hotelů v CZK	39
Graf 3: Podíl jednotlivých druhů služeb na celkových tržbách hotelu v %	41
Graf 4: Vývoj počtu přenocování v destinaci Šumava 2007 – 2013	42
Graf 5: Vývoj počtu přenocování Hotelu Šumava 2010 – 2013	42
Graf 6: Vývoj procentuální obsazenosti Hotelu Šumava 2010 – 2013	43
Graf 7: Vývoj měsíční obsazenosti v % v roce 2013 Hotel Šumava	44
Graf 8: Organizační struktura Hotelu Šumava	52
Graf 9: Odkud se hosté o hotelu dozvěděli	61
Graf 10: Důvod návštěvy hotelu	62
Graf 11: Počet návštěv hotelu	62
Graf 12: Hodnocení poměru kvalita x cena	63
Graf 13: Hodnocení poskytovaných služeb hotelu	64
Graf 14: Celkový dojem hostů z poskytovaných služeb	65
Graf 15: Plánování opakovaného využití služeb hotelu	66
Graf 16: Faktory, se kterými nebyli hosté v průběhu pobytu spokojeni	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza konkurenčních hotelů	40
Tabulka 2: Ceník ubytování včetně DPH v Hotelu Šumava 2014 v CZK	45
Tabulka 3: Ceník stravovacích služeb včetně DPH v Hotelu Šumava 2014 v CZK	46
Tabulka 4: Přehled o kapacitách a cenách konferenčních prostor a služeb	48



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Ceník relaxačních a sportovních služeb .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Dotazník pro hosty hotelu .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Hotel Šumava vzhled .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha D – Hotel Šumava pokoje .....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha E – Hotel Šumava jídelní lístek 2014 .....</b>	<b>VII</b>

## PŘÍLOHY

### Příloha A - Ceník relaxačních a sportovních služeb

SLUŽBY WELLNESS	CENA
Solná jeskyně	300,-Kč / 45 min
Finská sauna	300,-Kč / 60 min
Infra sauna	250,-Kč / 60 min
Whirpool	200,-Kč / 60 min
Hydromasáž HydroJet	90,-Kč / 15 min
Mechanická lymfodrenáž	150,-Kč / 30 min
Přístrojová masáž	60,-Kč / 15 min
Vibrační masáž VibroGym	60,-Kč / 30 min
Biolampa	90,-Kč / 30 min
Světelná terapie (Rondo lampa)	90,-Kč / 30 min
Oxygenterapie	120,-Kč / 30 min
Solux	90,-Kč / 30 min
Turbo solárium	8,-Kč / 1 min
Venkovní bazén	zdarma
SLUŽBY AKTIV	CENA
Tenisový kurt	100,-Kč / 60 min
Půjčení horského kola	130,-Kč / den
Golfová loučka	zdarma
Tělocvična	zdarma
Fitness centrum	zdarma
Víceúčelové hřiště s umělým povrchem	zdarma
MASÁŽE	CENA
Klasická masáž	290,-Kč / 30 min, 390,-Kč / 45 min
Relaxační aroma masáž	230,-Kč / 30 min, 330,-Kč / 45 min
Anticelulitidová masáž	450,-Kč / 45 min
Masáž bylinnými a ovocnými měšci	550,-Kč / 45 min
Medová masáž	320,-Kč / 30 min
Čokoládová masáž	550,-Kč / 45 min
Jogurtová masáž	450,-Kč / 45 min
Rašelinový zábal	230,-Kč / 30 min
Parafínový zábal na ruce	120,-Kč / 20 min
Tělový peeling	250,-Kč / 30 min
Masáž lávovými kameny	390,-Kč / 30 min, 590,-Kč / 45 min
Manuální lymfatická masáž	550,-Kč / 45 min
Havajská masáž „Lomi-Lomi“	590,-Kč / 45 min
Kosmetika Galvanickou žehličkou	650,-Kč / 45 minut

Zdroj: Ceník Hotelu Šumava 2014

## Příloha B - Dotazník pro hosty hotelu



### 1) Jak jste se o Hotelu Šumava dozvěděli?

Webové stránky hotelu  
Doporučení od známých  
Reklama v médiích  
Pomocí internetového vyhledávače (např. seznam.cz, google.com, ...)  
Jiné

### 2) Jaký je důvod Vaší návštěvy?

Rodinná dovolená  
Pracovní pobyt  
Relaxace  
Sport, turistika

### 3) Kolikrát jste navštívili náš hotel?

Jsem zde poprvé  
Dvakrát  
Třikrát  
Čtyřikrát a více

### 4) Jak hodnotíte poměr cena-kvalita poskytovaných služeb?

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nevyhovující

### 5) Jak jste byli spokojeni s vyřízením Vaší rezervace?

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nevyhovující

### 6) Jaké bylo Vaše přijetí v recepci při příjezdu?

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nevyhovující

### 7) Jsou dostupné informace o službách v hotelu dostačující?

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nevyhovující

### 8) Jak byly plněny Vaše požadavky na recepci?

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**9) Jak jste byli spokojeni s čistotou na pokoji?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**10) Jak byste ohodnotili čistotu v hotelových prostorách?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**11) Vyhovuje Vám nabídka jídel v restauraci?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**12) Byli jste spokojeni s obsluhujícím personálem?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**13) Jak byste ohodnotili nabídku našich bufetových stolů?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**14) Jak Vám chutnaly naše pokrmy?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**15) Jak jste byli spokojeni se službami wellness či sportovních služeb?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující  
Nevyzkoušeli jsme

**16) Byli jste spokojeni s ochotou a přístupem zaměstnanců relaxačních služeb?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující  
Nevyzkoušeli jsme

**17) Jaký celkový dojem ve Vás hotel Šumava zanechal?**

Vynikající  
Dobré  
Průměrné  
Nedostačující

**18) Vyskytlo se v průběhu pobytu něco, s čím jste nebyli spokojeni?**

Ne

Ano (doplňte)

**19) Využijete v budoucnu opět služeb hotelu Šumava?**

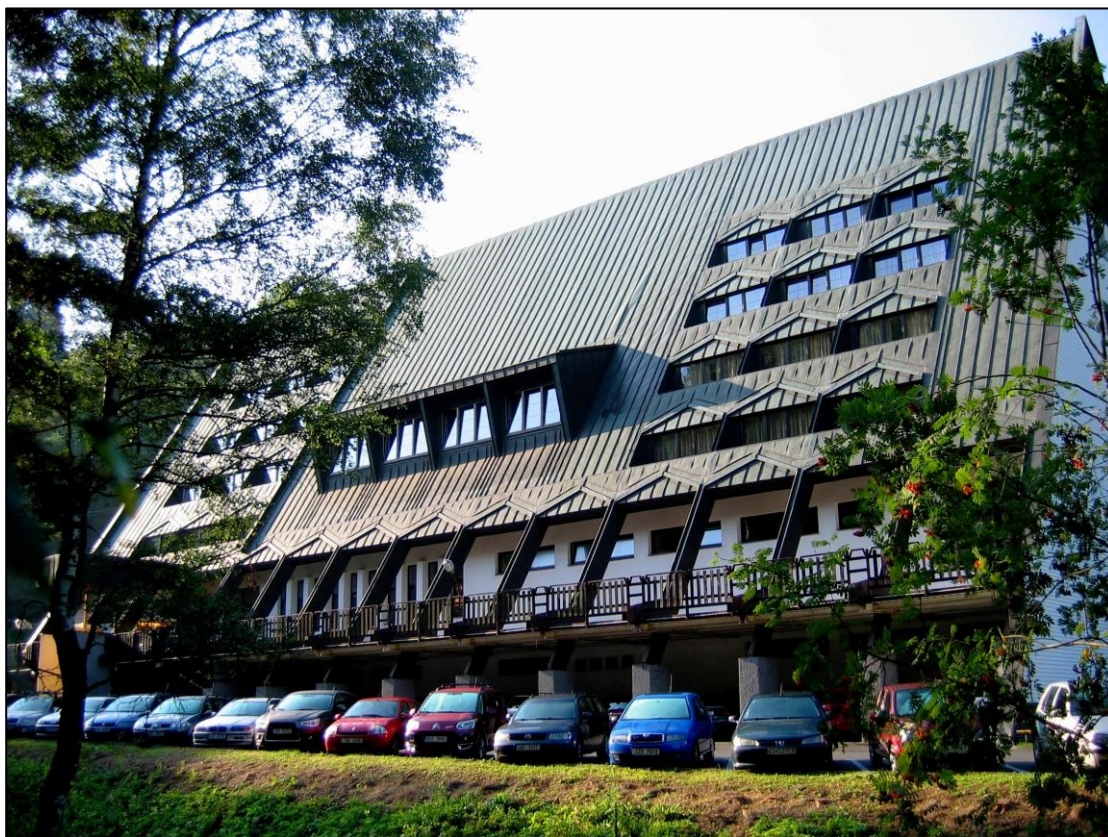
Určitě

Možná

Ne

Zdroj: VYPLŇTO [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z [http: <http://www.vyplnto.cz/>](http://www.vyplnto.cz/).

## Příloha C – Hotel Šumava vzhled



Zdroj: Hotel Šumava



## Příloha D – Hotel Šumava pokoje



Zdroj: Hotel Šumava



## JÍDELNÍ LÍSTEK

### PŘEDKRMY

	<i>Domácí škvarková pomazánka s cibulkou a čerstvým křenem</i>	60,-Kč
	<i>Gratinovaný kozí sýr na kyticce salátku s balsamicovým dressingem</i>	70,-Kč
	<i>Rajčata s mozzarelou a bazalkovým pestem</i>	65,-Kč

### RYBY

200g	<i>Filátka ze pstruha potočního pečené na bylinkách</i>	145,-Kč
200g	<i>Pečený candát na másle, teplá zelenina</i>	165,-Kč
200g	<i>Steak z lososa s limetkovou omáčkou</i>	170,-Kč

### BEZMASÉ POKRMY A TĚSTOVINY

300g	<i>Široké nudle se špenátem a cherry rajčátky</i>	70,-Kč
100g	<i>Smažený hermelín, zeleninový salátek</i>	65,-Kč
160g	<i>Zeleninová rýže s parmezánem</i>	55,-Kč
100g	<i>Tofu na listovém salátě s křutonky z bílé večky a dressingem</i>	75,-Kč

Wellness & Sport Hotel Šumava\*\*\*  
Telefon: 376 582 421  
E-mail: [info@sumavahotel.cz](mailto:info@sumavahotel.cz)  
[www.sumavahotel.cz](http://www.sumavahotel.cz)





## JÍDELNÍ LÍSTEK

### VEPŘOVÉ MASO

250g	Steak z vepřové pečeně s fazolovým salátkem a cibulkou	145,-Kč
250g	Vepřový steak na tymiánu s grilovanou zeleninou	155,-Kč
200g	Medailonky z vepřové panenky, glazírovaná kukuržička	165,-Kč
200g	Tradiční smažený vepřový řízek	125,-Kč

### POKRMY Z DRŮBEŽE

200g	Kuřecí steak na rozmarýnu, grilovaná cuketa	140,-Kč
200g	Kuřecí nudličky se sušenými rajčátky a pórkem	135,-Kč
150g	Míchaný salát s cherry rajčaty, hořčičným dressingem a kuřecími prsíčky	155,-Kč

### HOVĚZÍ MASO

250g	Rumpsteak se zelenou fazolkou se slaninou, pepřovou omáčkou a štouchaným bramborem	245,-Kč
250g	Steak z mladého býčka, máslová karotka, bramboráčky	235,-Kč

Wellness & Sport Hotel Šumava\*\*\*  
Telefon: 376 582 421  
E-mail: info@sumavahotel.cz  
www.sumavahotel.cz



# JÍDELNÍ LÍSTEK

## ŠUMAVSKÉ SPECIALITY

200g	Kančí kýta se šípkovou omáčkou, a žemlovým knedlíkem	165,-Kč
250g	Konfitované kachní prso, červené zelí, variace knedlíků	185,-Kč
350g	Pecené selečí kolínko, podávané na prkénku s hořčicí a čerstvým křenem	140,-Kč
250g	Vepřový steak s houbovou omáčkou, grilovanou zeleninou a cibulovými placičkami	170,-Kč

## SALÁTY

350g	Řecký salát (čerstvá zelenina, červená cibule, olivy, balkánský sýr, olivový olej)	85,-Kč
350g	Císařský salát (restovaná kuřecí prsa, angl. slanina, červená cibule, rajčata, dressing, sýr)	95,-Kč
200g	Rajčatový salát	40,-Kč
250g	Šopský salát	55,-Kč

Wellness & Sport Hotel Šumava\*\*\*  
Telefon: 376 582 421  
E-mail: info@sumavahotel.cz  
www.sumavahotel.cz



## JÍDELNÍ LÍSTEK

### DĚTSKÁ JÍDLA

100g	Kuřecí plátek, s broskvičkou, zapečený se sýrem	55,-Kč
100g	Smažený sýr, tatarská omáčka	55,-Kč
4 ks	Dvojitý šumavský lívanec, borůvky a zakysaná smetana	45,-Kč
200g	Bramborové šišky s mákem a cukrem, maštěné máslem	45,-Kč

### DEZERTY

2ks	Domácí palačinky s pivní marmeládou a javorovým sirupem	55,-Kč
	Zmrzlinový pohár se šlehačkou	40,-Kč
	Vanilková zmrzlina s horkým ovocem	60,-Kč

Wellness & Sport Hotel Šumava\*\*\*  
Telefon: 376 582 421  
E-mail: info@sumavahotel.cz  
www.sumavahotel.cz

Zdroj: Hotel Šumava

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Jaroslav Hranička**

**Obor: Management cestovního ruchu**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Management a řízení kvality služeb vybraného hotelu**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 10**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7**

**Počet internetových zdrojů: 13**

**Vedoucí práce: Ing. Blanka Zimáková**