

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Marek Šild

Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení
Risk analysis of development of hotel facilities

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Vladimír Šefčík CSc.

Brno 2016

Jméno a příjmení autora: Marek ŠILD

Název bakalářské práce: Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení

Název bakalářské práce v AJ: Risk analysis of development of hotel facilities

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Vladimír Šefčík CSc.

Rok obhajoby: 2016

Datum odevzdání bakalářské práce: 5. srpna 2016

ANOTACE

Tato bakalářská práce na téma „Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení“ je rozdělena na dvě základní části - na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám vymezením základních pojmů rozvoje jakéhokoliv hotelového zařízení (univerzálně). V první části pak popisuji místo a úlohu krizového managementu a analyzuji možná rizika rozvoje hotelu, poté specifikuji řešení krizí v hotelovém zařízení. V praktické části své práce charakterizuji a popisuji stav v hotelu Voroněž. Analýzu rizik, krizový plán a úlohu krizového managementu popisuji explicitně na vybraný hotel Voroněž. Provádím SWOT analýzu a dotazníkové šetření a poté navrhuji řešení pro zlepšení bezpečnosti v hotelu, které vychází z poznatků získaných během zpracování mé práce.

This thesis on the topic "Risk analysis of the development of hotel facilities" is divided into two main parts - the theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic concepts related to the development of any hotel facility (universally). The first part describes the place and role of crisis management and analyze possible risks of development of the hotel, then specify crisis management in the hotel facilities. In the practical part I characterize and describe the condition of the hotel Voroněž. Risk analysis, crisis plans and crisis management role I explicitly describe on the selected hotel Voroněž. I'm doing a SWOT analysis and questionnaires survey, then I suggest solutions for improving safety in this hotel. Proposals to improve security in the hotel is based on the knowledge that I have gained during processing my work.

Klíčová slova: řízení, management, hotel, bezpečnost, spokojenost, klient, trend

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	9
1 MÍSTO A ÚLOHA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V HOTELU	10
1.1 Definice krize a krizový plán.....	10
1.2 Paretovo pravidlo, krizový management v hotelu	10
1.3 Management rizik (řízení lidí).....	11
1.4 Krize v podniku a krizový plán managementu.....	11
2 ANALÝZA RIZIK, JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU HOTELU	13
2.1 Definice a vymezení rizika.....	13
2.2 Analýza rizik.....	13
2.3 Řízení rizik v hotelovém zařízení	14
2.4 Přijatelnost rizika, specifická rizika	15
2.5 Rizika (obecně) související s podnikáním a komunikace s médii.....	15
SPECIFIKA ŘEŠENÍ KRIZÍ V HOTELOVÉM ZAŘÍZENÍ	17
3 17	
3.1 Obecné definice bezpečnostního rizika	17
3.2 Soukromí a bezpečnost člověka v hotelu, moderní trendy a postupy	17
3.3 Právně-legislativní „protiteroristické“ zákony.....	18
3.4 Bezpečnostní opatření v hotelích	19
3.5 Bezpečnost potravin (cestování)	19
3.6 Specifikum hotelnictví	20
3.7 Reklamace a zpětná vazba hotelu	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	22
4 CHARAKTERISTIKA A PŘEDSTAVENÍ HOTELU VORONĚŽ.....	23
4.1 Obecné základní údaje.....	23
4.2 Klienti, kvalita hotelu	23
4.3 Gastronomie, ubytování, umístění	24
4.4 Druhy pokojů	25
4.5 Kvalita spánku a čistota, cateringové služby.....	25
4.6 Bezpečnost hotelu jako součást strategického cíle	26
5 CHARAKTERISTIKA PREVENCE A ŘEŠENÍ TYPICKÝCH A SPECIFICKÝCH RIZIK VE VORONĚŽI.....	32
5.1 Spolehlivost, stabilita, systémovost.....	32
5.2 Specifická rizika v hotelu Voroněž	33

5.3	Zhodnocení rizik ubytování, starost o zákazníka „jako klienta“ ve Voroněži	34
5.4	Časté chyby při řízení rizik, scénář jejich řešení	34
	KRIZOVÝ PLÁN ŘEŠENÍ A „PREVENCE ŠKOD“, BOJ S KONKURENCÍ	36
6	36	
6.1	Konkrétní krizový plán hotelu Voroněž.....	36
6.2	Prevence škod – doporučené zásady chování.....	37
6.3	Produktivita zaměstnanců, „zaučení“ nových pracovníků, boj s konkurencí.....	39
	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A NÁSLEDNÉ PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY	40
7	40	
7.1	Dotazníkové šetření.....	40
7.2	SWOT analýza	42
7.3	Zhodnocení SWOT analýzy.....	42
	NÁVRHY KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ BEZPEČNOSTI V HOTELU.....	44
8	44	
8.1	Prevence požáru	44
8.2	Boj proti kriminalitě.....	45
8.3	Zabezpečení a funkce rezervačního systému.....	45
	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
	SEZNAM TABULEK.....	53

Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení

Bakalářská práce: Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na zvolené téma Analýza rizik rozvoje hotelového zařízení psal samostatně a veškeré údaje ohledně zdrojů a použité literatury uvádím v seznamu použité literatury, v souladu s aktuálně platnými právními předpisy, vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně 20. 7. 2016

.....

Marek Šild

Poděkování

Chtěl bych ze srdce poděkovat panu Prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi CSc., za vedení mé bakalářské práce.

ÚVOD

Analýza rizik rozvoje jakéhokoliv podniku – pokud je nesprávně nebo dostatečně odborně provedena, může vést až ke krachu celého podnikatelského subjektu. Analýzu musíme vést v čase – podmínky na trhu, požadavky hostů apod. se v moderní době velice rychle mění. Po skončení II. světové války se situace v oblasti hotelnictví vyvíjí vzhledem k nástupu vrcholné fáze globalizace. Lidé začali cestovat a ubytovávat se v hotelích nikoliv jenom v rámci pracovních cest, ale stále častěji v rámci trávení volného času a z rekreačních důvodů. Začaly vznikat hotelové řetězce, jako je např. světoznámý řetězec hotelů Hilton, který vznikl v Kalifornii již v roce 1919 a dnes má 540 hotelů v 78 zemích světa. Změnil se vztah mezi majitelem hotelu a zákazníkem, a to velmi radikálně z čistě neformálního vztahu, kdy majitel hosty často osobně znal a radil jim např., kam mají jít na výlet, na stále více formální a profesionálnější. Aby „formálnost a odosobnění“ nebyly tak výrazné, začali si podnikatelé v hotelových řetězcích najímat profesionální animátory, kteří měli doplnit a profesionálně nahradit „předválečné majitele“. Práce animátora je v dnešní době nesmírně náročná, protože právě on musí zaujmout a zabavit hosty s často velmi odlišným zaměřením, povahou a zkušenostmi.¹ S problematikou rovněž souvisí filozofie, kterou bychom mohli nazvat jako „předcházení rizik v hotelu“. Týká se to přístupu obecně, ale také primárně a specificky preventivních bezpečnostních opatření, která mají klienty v hotelu chránit. Podle mého názoru však tomu často brání velmi špatná právní legislativa (zejména v oblasti zákonů, týkajících se ochrany osobních údajů). V menším měřítku se to také týká zajištění „běžných, rutinních“ potřeb v hotelu a samozřejmě také průběžného financování.

Cílem mé práce je na základě teoretických rizik v managementu hotelu analyzovat práci s riziky ve vybraném hotelu Voroněž a na základě jejich vyhodnocení stanovit doporučení a návrhy zlepšení dané situace. Má práce je rozdělena na dvě základní části. Teoretickou část práce mám rozdělenou na tři části. V první z nich popisují místo a úlohu krizového managementu, ve druhé analýzu rizik jako součást krizového managementu. Třetí část se zabývá specifiky řešení krizí v hotelovém zařízení. V praktické části své práce se v analytické části zabývám charakteristikou a představením hotelu Voroněž. Poté se orientuji na prevenci řešení typických a specifických rizik v hotelu Voroněž. Následně popisují krizový plán hotelu, provádím dotazníkové šetření jak mezi zaměstnanci, tak mezi zákazníky, a provádím SWOT analýzu. Na základě výsledků vyhodnocení SWOT analýzy a dotazníkového šetření předkládám návrhy a řešení na zlepšení bezpečnosti v hotelu Voroněž.

¹ ULBRICH, Tomáš. *Animace v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, str. 19-23.

I. TEORETICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

1 MÍSTO A ÚLOHA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V HOTELU

1.1 Definice krize a krizový plán

Nejprve je nutné vůbec definovat význam slova „krize“. V literatuře najdeme mnoho různých (i poměrně odlišných) významů tohoto pojmu. Nejčastěji se můžeme setkat s definicí, že se jedná buďto o „bod obratu“, nebo se zdůvodněním, že krize nastává, „když se ocitnou v opozici či rozporu hlavní znaky systému s okolním vnějším prostředím“. „Lidově“ a částečně i podle klasického českého pojetí, které odporuje „komplexnějšímu chápání „krize“ – což je běžné např. ve Spojených státech amerických, je krize stav následující po neštěstí, poruše, selhání nebo zradě. Krizové řízení (obecně) je manažerská disciplína, která se používá v případě krize, při bezprostřední přípravě na krizi a taktéž k dlouhodobějším preventivním opatřením. Pokud se organizace jako celek či její část ocitne v krizi, je nutné ji neprodleně začít řešit pomocí krizového plánu (pokud je vypracován, pokud není, jedná se o zásadní chybu krizového managementu řízení na poli prevence). Základní metody jsou – krizový plán je obvykle ucelený dokument, který se zabývá manažerským řízením rizik a vzniklých krizových situací. Plán se člení na události havarijní, živelné a katastrofické (v hotelu se jedná primárně o havarijní krizové události). Měl by umět vyřešit situace jako např. povodeň, požár, záplavu, žhárství, výpadek energie, nehodu vyplývající z provozu podniku, výpadek dodavatele významné komodity, výpadek pitné vody, únik nebezpečného odpadu či jiných chemických látek. U hotelového zařízení i obecně u subjektů pohybujících se v oblasti turistického ruchu je existence krizového plánu bezprostřední nutností, protože ke krizovým situacím dochází poměrně často. V hotelu musí být krizová situace odstraněna „okamžitě“ a krizové plány jsou o to složitější a náročnější, jelikož v nich hraje důležitou roli čas.²

1.2 Paretovo pravidlo, krizový management v hotelu

Obecně říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků. Taktéž se dá vztáhnout přímo k zákazníkům, 20 % zákazníků nám vytvoří 80 % zisku. Paretovo pravidlo můžeme u krizového managementu, použít a aplikovat téměř ve všech oblastech. Především bychom si ho měli být „vědomi“ zejména v souvislosti s 20 % kritických bodů (které způsobují 80 % neefektivního vedení). Znalost Paretova pravidla nám pomůže i v krizovém managementu hotelu. V současné době není v mnoha firmách a podnicích zaveden systém krizového managementu s přesně a jasně formulovanými cíli, strategií, postupy a odpovědností. Musíme si uvědomit, že ať nastane v podniku jakákoliv modernizace či změna, bez ohledu na skutečnost, jestli se týká stránky finanční, strategické, technické, bezpečnostní či personální, je vždy zákonitě spojena s riziky a hrozbami. Podnik by se měl snažit tato rizika a výzvy předem identifikovat a vhodnými postupy minimalizovat či v ideálním případě se je pokusit zcela odstranit. To je hlavní úkol a smysl managementu rizik.³

² MANAGEMENTMANIA. Krizový plán. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizovy-plan>.

³ MANAGEMENTMANIA. Paretovo pravidlo. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>.

1.3 Management rizik (řízení lidí)

Podniky jako takové rovněž působí v prostředí ohrožení, ale nejčastěji vyskytující se chybou je podcenění (neuvědomění si) této skutečnosti v dobách růstu a úspěchu, kdy se problémy (obecně) nevyskytují. „*Management rizik, musí být nedílnou součástí systematického řízení podniku. Jeho cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními zmenšovat pravděpodobnost výskytu a závažnost jejich možných nežádoucích následků.*“⁴

Je třeba mít neustále na paměti, že jakékoliv rozhodnutí vedoucích pracovníků je vždy spojeno s riziky, ať již jsou to rizika zřejmá, či skrytá a mnohonásobně nebezpečnější. Podnik musí mít propracovaný systém kontroly. Každá „chyba či vada“, která se objeví, je vždy způsobena tím, že selhala lidská složka (ať již nedůsledností, podceněním, nedodržováním předepsaných a stanovených postupů, chybného vykonání práce či nesprávným vyhodnocením situace). Pochopitelně výjimkou potvrzující toto pravidlo jsou extrémní případy nezaviněných, nepředvídatelných nehod. Jako nejčastější a nejtypičtější příklad můžeme uvést sabotáže či náhlé živelné pohromy. U extrémně rizikově náročných podniků musí být i tyto situace zahrnuty a řešeny v rámci preventivních opatření (počítá se s nimi jako s „běžnými“). Ze závěrů odborných rozborů vyplývá, že lidský faktor se podílí na poruchách a příčinách nehod přibližně z 85 %. Toto číslo znamená, že u zbývajících 15 % se autoři výzkumů spokojili s obecným konstatováním, že se jedná o obvyklé technické závady, aniž by studovali nedostatky v preventivních bezpečnostních opatřeních. Důsledné zkoumání a bádání v oblasti vzniklého problému téměř vždy, ale i u těchto případů odhalí, že zaměstnanci udělali riskantní či nebezpečný pracovní úkon.⁵

*„Platí tedy jednoduché pravidlo: pokud chyba lidského činitele nebyla odhalena, nebyl rozbor proveden dobře. Cílem je vždy odhalit: kdo v které fázi (konstrukční, výrobní, montážní, provozní) nežádoucí události jí nezabránil, kdo ji umožnil, nebo ji dokonce přímo způsobil.“*⁶

1.4 Krize v podniku a krizový plán managementu

Jde o mimořádnou či dlouhodobější událost, která může výrazně ovlivnit existenci podniku, dále se může jednat o nezdravě se vyvíjející ekonomickou situaci či vážnější „havárii“. Krize jsou často obtížně předvídatelné a zpočátku nemusí být pro krizový management „viditelné“. Je nezbytně nutné vzniklou situaci vždy okamžitě řešit, protože naši „slabosti“ ihned využijí naši konkurenti. Platí zásada, že primární je být na krizové situace vždy připraven průběžnými preventivními opatřeními připravenými profesionálním, odborně vedeným krizovým managementem. Mezi hlavní a základní preventivní aktivity patří soustředění se na monitorování krizových situací, neustálé zlepšování a tvorbu krizových plánů, vypočítávání procentuálního rizika vzniku krize v jednotlivých segmentech podniku a řízení, preventivní trénování praktických řešení krizových situací. Vždy se striktně musí postupovat ve třech krocích. Nejprve musíme odhalit riziko a potenciální pravděpodobnost ohrožení (obvykle

⁴ ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 196.

⁵ Tamtéž, s. 196.

⁶ Tamtéž, s. 197.

analyzujeme v %.) Druhým krokem je nutné stanovit krizovou strategii a pokusit se všemi možnými způsoby zabránit vzniku krize. Ve třetím kroku realizujeme krizovou strategii v době jejího vzniku. Vždy v managementu řízení rizik prvotně rozlišujeme příčiny krize na ty, na které se můžeme připravit, jelikož vznikají uvnitř podniku, a rizika vznikající mimo podnik.⁷

Krizový management musí provádět a plánovat osoba, která má vlastnosti „leadera“ a má silnou formální i neformální autoritu. Leaderi mají za úkol udržovat ostatní osoby v neustálém pohybu a posouvat je na vyšší místa.⁸ Hlavní výsadou všech leaderů je změna. Musejí být schopni působit na ostatní, aby dělali věci správným způsobem. Základní vlastností leadera musí být umět přesvědčit ostatní a motivovat je, aby následovali jeho příklad. Na začátek je potřeba upozornit, že i přes pokračující globalizaci panují obrovské kulturní, ale i zvykové rozdíly ve vedení lidí i libovolného podniku, hotelové zařízení nevyjímaje. Mezi jednotlivými i evropskými zeměmi může neznalost či nerespektování těchto „nepsaných“ zákonů a pravidel být pro úspěšnou adaptaci v daném prostředí značným hendikepem.⁹ Nelze opomenout důležitý „pojem“, která sehraává v úspěchu řízení a vedení (čehokoliv) stále důležitější a zásadnější roli, a tou je kreativita. Kreativita je v dnešní společnosti chápána jako sociální jev a motorem všech kreativních nápadů je lidská mysl. Ke kreativnímu úspěchu nesporně patří být flexibilní, originální a inovativní.¹⁰ V hotelnictví je kreativita nepostradatelná, protože u něj „dvojnásobně“ platí, že klient očekává sto procentní splnění objednávky a „něco navíc“ (klienti jsou stále náročnější i na otevřenost, vnímání, estetiku, eleganci) a nehodnotí již pouze stravu a ubytování.

⁷ HOLATOVÁ, Darja. *Krizový management* [online]. © 2017 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: www2.ef.jcu.cz/~holatova/.../12%20Krizový%20management.ppt.

⁸ KOUZES, James M a Barry Z POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014, s. 26.

⁹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

¹⁰ FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*: 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 52-54.

2 ANALÝZA RIZIK, JAKO SOUČÁST MANAGEMENTU HOTELU

2.1 Definice a vymezení rizika

Nejprve musíme definovat pojem riziko. Můžeme říci, že riziko nám udává, jaká je šance nebo pravděpodobnost, že dojde ke vzniku „nechtěné události“ – která nám přinese negativní výsledek nejčastěji v podobě škody. Jedná se o celkové kvantitativní i kvalitativní vyjádření stupně ohrožení. Pojmem konkrétně myslíme – negativní jev a jeho příčiny a následky, jak často se objeví a co konkrétně „špatného nám přinese“ a formuluje soubor pravděpodobnosti vzniku škodlivého jevu a jeho následků. Vždy pohlédneme na riziko ze dvou měřítek, – 1. pravděpodobnost vzniku události, která pro nás samotné či hotel bude představovat hrozbu, 2. závažnost události vyplývající z možných následků. Riziko může konkrétně znamenat: „*nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy, nejistotu vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí, zdroj takového nebezpečí (přírodní jevy, osoby nebo zvířata, nebezpečí, po jehož realizaci dochází k újmě, nebezpečí vzniku nějaké újmy, nebezpečí zvyšující četnost a závažnost ztrát, psychologická nejistota vztahující se k újmě, hmotný statek nebo osobu vystavenou újmě, pojištěnou osobu, popř. pojištěný hmotný statek, na který se vztahuje pojistná smlouva, pravděpodobnost vzniku příslušné újmy, odchylky od očekávaných ztrát).*“¹¹ Poněkud jiný, přestože velice často špatně zaměňovaný za synonymum rizika, je pojem „ohrožení“. S touto „záměnou“ se můžeme setkat i v některých obecných hotelových analýzách. Ohrožení vyjadřuje potenciál způsobit škody či újmy v chráněných zájmech na konkrétním místě a určuje se zásadně normativně. Určuje míru ohrožení ve spojení s danou negativní externalitou (krupobití, požár). V plánování se obvykle počítá i s tzv. stoletou pohromou. Předtím zmíněné riziko neměří potenciál, ale pravděpodobnost vzniku těchto negativních jevů a obvykle pracuje s mnohem kratšími časovými intervaly, nedělá dlouhodobé prognózy, obvykle se soustředí na časový horizont jednoho, v některých konkrétních specifických příkladech maximálně několika málo let.¹²

2.2 Analýza rizik

Důsledná analýza rizik je základním kamenem dobrého fungování každého hotelu. Velmi podrobně tuto otázku řeší i zákoník práce. Ten říká, že zaměstnavatel má povinnost vyhledávat nebezpečné činitele pracovního prostředí a na jejich základě a na podněty od svých zaměstnanců vytvářet pokud možno co nejbezpečnější pracovní prostředí. Musí kontrolovat úroveň celkové bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zvláště stav výrobních prostředků, vybavení rizikových a náročných pracovních postupů. Zaměstnavatel je podle zákoníku práce povinen zajišťovat dané úkony sám, pokud je k tomu způsobilý, jinak je musí vykonat jiný zaměstnanec v pracovněprávním vztahu či na to najatá externí firma nebo odborně způsobilá osoba.

¹¹ ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 198.

¹² PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011, s. 90.

Analýza rizik by nám měla „objasnit“, jakým hrozbám je hotel vystaven, jak moc jsou hrozby závažné a jaký negativní následek by pro jeho fungování mohly případně mít. V analýze rizik budeme pracovat s následujícími pojmy:

- *„I. aktivum – vše, co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno;*
- *hrozba – jakákoliv událost, která může způsobit narušení důvěryhodnosti, integrity a dostupnosti aktiva;*
- *zranitelnost – vlastnost aktiva nebo slabina na úrovni fyzické, logistické nebo administrativní;*
- *riziko – pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnost a způsobí narušení důvěryhodnosti, integrity nebo dostupnosti;*
- *opatření – opatření na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou.“¹³*

Samotná analýza může být zaměřena na interní, nebo externí stránku. Musíme nejprve provést identifikaci respondentů – určit osoby, se kterými budeme komunikovat, poté získat informace (od respondentů a správně interpretovat). Následně musíme provést verifikaci informací – odpovědi analyzovat a nechat je respondenty schválit. Na závěr projekt dokumentujeme.¹⁴ Analýza aktiv, hrozeb, zranitelnosti, výše rizika nebo škody – je zapotřebí udělat podrobnou analýzu, a to minimálně zmíněných bodů.

2.3 Řízení rizik v hotelovém zařízení

Součástí řízení rizik je i rozhodovací proces, který je ovlivněn analýzou rizika. Hlavní fází procesu je vždy najít optimální řešení. Porovnáváme jednotlivá možná preventivní nebo regulativní opatření – poté vybereme řešení, které existující riziko maximálně minimalizuje. Jedním z možných rizik, které pro příklad můžeme uvést a rozebrat, je uzavírání pojištění. Pro pojištění malých penzionů, ale i hotelů je mimo zákonné povinnosti vhodné a v dnešní době téměř nutné mít tzv. komplexní pojištění veškerého movitého majetku, přerušení či úplného zastavení provozu a odpovědnosti. Je extrémně důležité, aby pojištění zahrnovalo veškeré náležitosti i ty, u kterých je sice nepatrná pravděpodobnost, že by nás mohly postihnout, ale pakliže by se tak opravdu stalo a konkrétní podnik by na situaci nebyl pojištěn, mohla by tato skutečnost vážně ohrozit jeho fungování¹⁵ (zničení okrasného nábytku, výskyt onemocnění úplavice). Pokud nastane mimořádně vážná situace, o vyřízení samotné pojistné události se stará obvykle krizový management. Ten by měl bezpodmínečně nutně „znát“ i pojistné smlouvy (jejich podmínky a uzavření musí pochopitelně s ohledem na jejich důležitost odsouhlasit vedení hotelu). Pustit se do podnikání v hotelnictví „od nuly“ je v dnešní době

¹³ ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 203.

¹⁴ Tamtéž, s. 204.

¹⁵ KLAPALOVÁ, Alena a Petra TRUNEČKOVÁ (eds.). *Konkurenceschopnost v cestovním ruchu, gastronomii a hotelnictví: sborník příspěvků z páté mezinárodní konference: [3. května 2012]*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, s. 187-193.

velké riziko samo o sobě, a to s ohledem na obrovskou nabídku na území České republiky. Jako příklad, můžeme uvést skutečnost, že jenom v Praze je více hotelových lůžek než ve Vídni, která má téměř dvojnásobný počet obyvatel a je rovněž turisty hojně navštěvovaná. Jsou pochopitelně i vnější rizika – např. výrazně se snižuje počet ruských turistů přijíždějících do České republiky (vlivem celkově špatné ekonomické situace a strmě se propadajícímu kurzu rublu).¹⁶ V dnešní situaci si hotely nemohou příliš dovolit jakkoliv zvedat ceny (čehokoli) na většině míst České republiky, a aby hotel mohl fungovat, měl by mít minimálně a především stabilně dvoutřetinovou obsazenost. Pokud jde o vyplnění údajů, v praktické rovině se všem žadatelům důrazně doporučuje, aby veškeré skutečnosti popsali pravdivě a uměle se nesnažili pojišťovnu či jakoukoliv jinou instituci, ať již státní, či privátní, manipulovat. Pokud pojišťovací instituce neshledá na našich materiálech ani minulosti nic „závadného“, může být uzavřena pojistná smlouva.¹⁷

2.4 Přijatelnost rizika, specifická rizika

Při analýze rizik obecně, ale i hotelového zařízení jako takového, musíme zmínit důležitý termín – přijatelnost rizika. Pod pojmem akceptovatelné riziko se rozumí takové riziko, které je schopen jednotlivce nebo hotel jako takový „snést“ s ohledem na často nesmírné časové, finanční, sociální, bezpečnostní či jiné náklady, které by se musely vynaložit na další snížení rizika. Přijatelnost rizika je velice subjektivně vnímaný pojem jak ze strany jednotlivců, tak i jednotlivých hotelů. Úroveň stanovení přijatelnosti rizika se obvykle definuje podle tří kritérií. Na prvním místě je přijatelnost rizika pro jednotlivce – měří se obvykle počtem škod, nebezpečí, zranění, úmrtí – při jednotlivých konkrétních „krizových faktorech“. Společensky přijatelná úroveň rizika – kritéria téměř totožná, pouze riziko není chápáno z pohledu jednotlivce, ale společnosti. Na třetím místě jsou ekonomická kritéria – schematicky zachycují a vyhodnocují veškerá rizika a katastrofy ve finančním vyjádření.¹⁸ Dalším rizikem je obecně celková restriktivní politika státu, (restaurací, pohostinství nebo hotelů se státní regulace dotýkají výrazně.) Hospodářská politika, obzvlášť v dnešním postmoderním světě, nemůže existovat v bezrizikových podmínkách a každé opatření s sebou přináší celou řadu rizik, ale i příležitostí (např. dlouhodobá devalvace koruny je pro hoteliéry skvělá obchodní příležitost s ohledem na skutečnost, že pro zahraniční hosty je v naší zemi „levněji“ a mají silnější motivaci Českou republiku navštívit).¹⁹

2.5 Rizika (obecně) související s podnikáním a komunikace s médii

Při komunikaci s médii můžeme použít dva „nejzákladnější“ způsoby, tj. komunikaci ústní nebo písemnou formou. Ústní komunikace má množství výhod. Je rychlá, srozumitelná, má okamžitou zpětnou vazbu, můžeme správně použít i neverbální komunikaci, např. tón hlasu. Má však jednu hlavní „systémovou vadu“, neexistuje o ní často doklad, může být „překroucena či desinterpretována“, což může vést až k soudním sporům. Proto hotely často upřednostňují komunikaci písemnou formou z toho důvodu, že má větší vypovídající váhu,

¹⁶ Český statistický úřad [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: www.csu.cz.

¹⁷ PALATKOVÁ, Monika a Jítka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 212-218, 231-238.

¹⁸ PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011, s. 136-138.

¹⁹ RÝDL, Tomáš a kol. *Zákon o České národní bance: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

máme delší čas na zformulování profesionální a odborné odpovědi a je podložena fakty. Správně vedená komunikace s médii má v dnešní („masmediální“) době pro podnikatelský úspěch na poli turistického ruchu jako celku nesmírný význam.²⁰

Další rizika, kterým musíme věnovat pozornost, jsou rizika provozní: *„Rizika v plánování: neúplné a nedůsledné plánování, plánování jen na některých stupních vertikální struktury, nevhodné schvalovací procedury plánovacích dokumentů, nepromyšlené aplikování nových technologií, nedostatečně dořešeno vztahy se třetími stranami a závislost na nich. Rizika v kontrolních činnostech: nedostatečné monitorování výrobních i manažerských činností, slabé provozně- kontrolní mechanismy, nedostatečná práce s výsledky provozní činnosti. Ostatní rizika: průmyslové havárie, fyzické poškození majetku nebo výrobků, krádeže, podvody.“*²¹

²⁰ Maturitníotazky.cz. Komunikace podniku v hotelnictví a turismu *Vysokeskoly.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/hotelnictvi/komunikace-podniku-v-hotelnictvi-a-turismu>.

²¹ ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 200-201.

3 SPECIFIKA ŘEŠENÍ KRIZÍ V HOTELOVÉM ZAŘÍZENÍ

3.1 Obecné definice bezpečnostního rizika

Bezpečnostní riziko obsahuje veškerá rizika spojená s rozmachem lidského systému. Ze své podstaty jej označujeme jako riziko tzv. integrální, protože má přímý vztah k lidskému systému, ve kterém je mnoho ochraňovaných zájmů navzájem úzce propojených. Riziko, které je již „nutné“ řešit pomocí řízení bezpečnosti, má důležité znaky a přesné postupy, např. postupuje se s „precizní“ ohleduplností na všechny strany a všechny předepsané chráněné zájmy, v přímém souladu s výsledky odborného datového souboru se stanovenou vypovídající hodnotou a hranicí homogenity, na základě kvalifikovaně zpracovaných dat pro danou oblast. Bezpečnostní riziko nám má ukázat pravděpodobnost narušení bezpečí či „bezproblémového vývoje provozu“ systému, na který se zaměřujeme – krajiny, lidských obydlí, složitých technologických objektů, recepce, způsobu plánování nebo živelné katastrofy. Jeho výsledek (analýzy konkrétního bezpečnostního rizika) se musí profesionálně kvalitativně i kvantitativně vyjádřit (nejčastěji pochopitelně penězi), udává nám pravděpodobnost nebezpečí v konkrétním případě „uceleným souborem škod a ztrát“ a újmy sledovaných chráněných zájmů. Mezi dílčí rizika můžeme zařadit – obecně veškerá zdravotnická rizika, rizika poničení, poškození nebo úplného zničení konkrétního majetku, jakékoliv narušení „veřejného blaha“, tj. konflikty, které vzniknou odříznutím osob od životně důležitých potřeb, jako jsou např. (potravin, pitná voda, energie.) Přesný postup k problematice tzv. dílčích bezpečnostních rizik řeší i legislativa v zákonech, metodikách a směrnicích. Jde např. o zákon č.59/2006, který v mnohém predefinoval, zpřísnil i zpřesnil (na požadavek orgánů EU) předchozí zákon č.353/1999 o prevenci závažných poruch a havárií. Pro hotel či jakýkoliv jiný subjekt je bezpodmínečně nutné znát ho přesně a striktně se podle jeho ustanovení řídit, neboť za jeho porušení hrozí obrovské finanční sankce (zvláště pro právnické osoby) i případné vysoké tresty odnětí svobody. Jeho nedodržování, ať již úmyslné, či nevědomé, spadá ve většině „skutků“ pod trestný čin obecného ohrožení, za který hrozí trest nepodmíněného trestu odnětí svobody až na osm let.²²

3.2 Soukromí a bezpečnost člověka v hotelu, moderní trendy a postupy

Můžeme říci, že bezpečnostní opatření se stávají jednou ze základních výzev a standardem pro fungování jakéhokoliv podnikatelského subjektu a explicitně to platí u cestovního ruchu, konkrétně u ubytovacích zařízení. Dá se konstatovat, že moderní pohled na bezpečnost výrazně změnil teroristické útoky na světové obchodní centrum v New Yorku. Od té doby se začala v turistickém ruchu problematika bezpečnosti řešit mnohem důkladněji, a to nejenom v leteckém provozu. Mezi obecné a stále častější preventivní bezpečnostní opatření patří dnes téměř všudypřítomné bezpečnostní kamery. U všech bezpečnostních opatření je etický problém soukromí člověka a svobody společnosti. Velkým a často i ve společnosti či v médiích řešeným tématem je, že hodnota bezpečnosti člověka a jeho soukromí jdou často proti sobě a jsou předmětem politických, filozofických a jiných debat o tom, která z nich je vyšší a na kterou má společnost klást větší důraz, „chránit ji“. Ať se nám to líbí, či nikoliv,

²² PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011, s. 127-128.

dnešní západní společnost jde jednoznačně trendem ochrany bezpečnosti člověka, a to i na úkor mnohdy výrazného omezení jeho svobody, soukromí či lidských práv. Netýká se to jen státních legislativních opatření (např. boj proti daňovým únikům, boj proti mezinárodnímu terorismu, boj proti prodeji, výrobě a pašování drog). V těchto ohledech je stále spřízněována česká, evropská i mezinárodní legislativa.²³

Ve vztahu k bezpečnosti nelze nepostřehnout moderní trend, kdy především islamistické teroristické organizace soustřeďují svoji pozornost na útoky v luxusních hotelích a útočí především na západní turisty. Podobné útoky proběhly jen na přelomu roku 2015/2016 v africké Burkině Faso, Nigeru, Indonésii nebo aktuálně v bangladéšské Dháce. Bezpečnostní složky státu v poslední době zamezily mnoha obdobným útokům (Indonésie, Tunisko, Turecko). Plánování těchto útoků i oficiálně oznámil tzv. Islámský stát, a to i v zemích západního světa. Tak jako jsme po útocích 11. září 2001 mohli vidět razantní zpříšňování bezpečnostních opatření na letištích, stejně tak to můžeme v poslední době vidět i převážně v luxusních hotelových komplexech, kde se stále zpříšňující, bezpečnostní opatření. To spočívá např. v zavádění čipových karet při vstupech do hotelu, kuchyně, bazénu nebo na sportoviště. Hosté jsou také podrobováni prohlídkám při příjezdu, v hotelech zvláště v Asii, ale i jinde se stále častěji můžeme setkat s bezpečnostními rámy.²⁴

3.3 Právně-legislativní „protiteroristické“ zákony

Problematikou terorismu se zabývá i právní legislativa mnoha evropských zemí. Např. Slovensko nedávno schválilo tzv. protiteroristický zákon, který ale podle řady kritiků zneužívá problematiku terorismu k obecnému vytváření policejního státu, což je obecně kritiky zmiňovaný argument ohledně celého problému s narůstajícím mezinárodním terorismem. Podobné právní kroky podnikla po teroristických útocích v roce 2015 i Francie. V souvislosti s terorismem se obecně debatuje další velmi kontroverzní krok, a tím je postupné rušení hotovostních plateb (kvůli snadnému financování nelegálních aktivit některé podniky, ale i hotely např. ve Švédsku od používání hotovosti zcela upustily). V hotelech jde mimo jiné o ochranu zaměstnanců před loupežným přepadením.²⁵ Se zmíněnou problematikou taktéž souvisí pro hotely nepříjemná povinnost (administrativně a časově poměrně náročná), a to hlášení o pobytech cizinců na našem území. Tato povinnost nevznikla zdaleka jenom kvůli boji proti terorismu, ale např. i kuplířství, obchodu s lidmi, černé práci a mnoha dalším nelegálním aktivitám. Tento problém velmi podrobně řeší cizinecký zákon, který říká, že ubytovatel je povinen: *„neprodleně policii oznámit úmrtí ubytovaného cizince, umožnit policii vstup do míst, kde se může cizinec zdržovat, jde-li o místo užívané pro podnikání nebo provozování jiné hospodářské činnosti, pokud tímto vstupem nebude porušeno právo cizince na soukromí nebo rodinný život, oznámit policii ubytování cizince, cizinci na*

²³ KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 25-27.

²⁴ MOR. V hotelech to bude podobné jako na letišti. Hosté budou procházet sítím kontrol. *Ceskatelevize.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1638252-v-hotelech-bude-podobne-jako-na-letisti-hoste-budou-prochazet-sitem-kontrol>.

²⁵ Moravská informační kancelář. Rušení bankovek a mincí v praxi: Německá vláda uvažuje o zavedení horního limitu pro platby v hotovosti [online]. *Hlavnípravy.sk*, © 2016 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.mikan.cz/news/ruseni-bankovek-a-minci-v-praxi-nemecka-vlada-uvazuje-o-zavedeni-horniho-limitu-pro-platby-v-hotovosti/>.

požádání vydat potvrzení o ubytování s uvedením jména, příjmení, ulice, místa a doby ubytování, vést domovní knihu a na požádání policie ji předložit ke kontrole; při zahájení kontroly je povinen předložit domovní knihu obsahující údaje k cizincům ubytovaným v té době.²⁶ Vedení domovní knihy a „hlášení o cizincích“ je nepříjemná časově náročná činnost, ale každý hotel by určitě měl mít proškolený personál na znalost zákona, správné vedení domovní knihy apod., jelikož „pochybení“ v těchto důležitých formálních náležitostech je pochopitelně ze strany kontrolních orgánů státu trestáno.

3.4 Bezpečnostní opatření v hotelích

Pochopitelně se zavádí další „podpůrné“ bezpečnostní prostředky v letoviscích obecně, zvláště pak v luxusních hotelových komplexech. Jedná se zejména o – rozšiřování kamerových systémů na celý vnitřní i vnější objekt (v různých zemích může být různě rozšířeno a taktéž jednotlivé země EU mají jiná pravidla pro upozorňování klientů, že jsou sledováni). Mezi další opatření patří zpřísnování pravidel evakuace, prevence požárů, a to mnohdy i nad rámec zákonné legislativy, prověřování klientů přijíždějících do dané země či přímo daného hotelu s ohledem na jejich minulost (trestní rejstřík, sympatie k extrémním hnutím apod.). U jednotlivých vyspělých států je toto řešeno velmi odlišně, přísně prověřují např. Spojené státy americké či stát Izrael.²⁷ U hotelů ve většině zemí naráží tato opatření na nesoulad s obdobou českého zákona na ochranu osobních údajů. Hotely se k těmto informacím např. v České republice do značné míry nemohou legálně dostat.²⁸ Pokud jde o ochranu majetku hosta, prioritní je zaměřit se na opatření přímo při vstupu do hotelového pokoje. Nejčastěji se jedná o: „Kartový systém s rozlišením, kdo vstupuje do pokoje, řetízek nebo závora k druhotnému zabezpečení dveří a umožňující částečné otevření dveří, kukátko u pokojů či samouzavírací zařízení na dveřích, které zajistí, že dveře jsou vždy dovřeny.“²⁹

3.5 Bezpečnost potravin (cestování)

Dalším vážným problémem je pochopitelně bezpečnost potravin. Mluvíme-li obecně (mnohem méně platí např. o střední Evropě), potraviny mohou být kontaminovány např. fyzickým způsobem (např. kus skořápky od vejce v jídle může způsobit vážné zdravotní komplikace), chemickým způsobem (zbytky čisticích prostředků mohou způsobit požitavatelé závažné obtíže) nebo bakteriálním (obvykle způsobené špatným uskladněním).³⁰ Pokud vyjdeme čistě ze statistických čísel, problém s bezpečností požitavatelého jídla je absolutně majoritní problém s ohledem na všechna další rizika, která mohou nastat – riziko „problémů“

²⁶ Policie České republiky – Služba cizinecké policie. Hlášení pobytu cizinců. *Policie.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hlaseni-pobytu-cizincu.aspx>.

ČESKO. Zákon č. 326 ze dne 23. prosince 1999 o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 106..

²⁷ PAULÍK, Ivo. *Izrael: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí Izraele*. 2. vyd. Praha: Freytag & Berndt, 2010, s. 22-30. Průvodce na cesty (Freytag & Berndt).

²⁸ ČESKO. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 32.

²⁹ KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. s. 191.

³⁰ ULBRICH, Tomáš. *Technologie přípravy pokrmů*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, s. 41-46.

s jídlem je neporovnatelně větší než pravděpodobnost požáru, okradení, teroristického útoku, či ozbrojeného loupežného přepadení. I ze své osobní životní zkušenosti mohu konstatovat, že mnoho zařízení velmi nedostatečně varuje klienty před riziky, které je mohou při cestování, a to i v hotelových řetězcích postihnout. Nejčastěji se u „exotických zemí“ jedná o střevní či zažívací problémy (které často postihnou i klienty luxusních hotelů, kteří s tím příliš často nepočítají.) Klient by měl být např. několikrát důrazně upozorněn, že může používat pouze balenou pitnou vodu, což znamená, že by si tímto způsobem měl čistit i zuby, a že by neměl kupovat žádné ovoce na tržišti. I po velmi malém požití „místní“ vody např. v Thajsku se mohou dostavit závažné zdravotní potíže.³¹

Bezpečnost potravin (v hotelu) – v předcházejícím popisovaném problému se ale spíše jednalo o etickou nebo morální stránku věci. Pochopitelně bychom si ale vždy měli být vědomi skutečnosti, že z psychologického hlediska se klientův „špatný zážitek“ z dovolené obrátí proti nám často bez ohledu na to, jestli jsme ho oprávněně zavinili, či nikoliv. Daleko důležitější z hlediska odpovědnosti a v krajním případě trestněprávního postihu je ale pochopitelně zabezpečení potravin, za které zodpovídáme bezprostředně v hotelu. U hotelových řetězců pochopitelně obecně neplatí stejná pravidla a principy jako u jídelen a restaurací. Obecně ale můžeme říci, že podle platné české legislativy mají bezpečnost potravin na starost a ve své kompetenci především krajská hygienická stanice a Česká obchodní inspekce. Tyto dvě instituce mají za úkol podle platné legislativy kontrolovat jejich provoz a trestat nedostatky. Ve všech třech oblastech jak fyzického, chemického či bakteriálního znečištění se předpisy radikálně zpřísnily po našem vstupu do Evropské unie v roce 2004.³²

3.6 Specifikum hotelnictví

Obor hotelnictví, ale i cestovního ruchu je specifický tím, že „zboží je pro nás klient“. Musíme mít na vědomí, že moderní klient v 21. století je stále náročnější a předpokládá stoprocentní spokojenost plus něco navíc. To platí obecně pro přepravce, cestovní kanceláře, hotelové řetězce a do jisté míry to můžeme říci i o službách jako celku. Podle údajů Eurostatu, ale i Českého statistického úřadu³³ pracuje ve službách v České republice již šedesát procent všech pracovníků, ve vyspělých západních zemích, jako je např. Francie či Španělsko, činí tento podíl již přes sedmdesát pět procent a stále roste, a proto se dobrý empatický přístup k zákazníkům stává důležitým pro stále více pracovníků na trhu. Firmy či společnosti pro ně zpravidla pořádají odborná školení, aby zachytily nové trendy přístupu k zákazníkům. Musíme si rovněž uvědomit skutečnost, že klienti obecně, nejenom ti z České republiky, jsou stále náročnější a nebojí se již reklamovat jakoukoliv věc či službu, se kterou nejsou spokojeni. Stížnosti klientů cestovních kanceláří jsou mnohdy bizarní a naprosto neopodstatněné, na druhou stranu je zvykem kvůli zachování dobrého jména a pověsti všem

³¹ ZVOLÁNEK, Pavel. *Thajsko: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí Thajska*. 1. vyd. Praha: Freytag & Berndt, 2008, s. 47-54.

³² ČESKO. Zákon č. 110 ze dne 19. května 1997 o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 38. Postupně novelizován, např. zákonem 146/2002 Sb.

³³ Eurostat [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: www.eurostat.cz.

Český statistický úřad [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: www.csu.cz.

„smysluplným“ reklamacím a stížnostem vyhovět, pokorně se za (podle mínění klienta) nedostatečně odvedenou službu omluvit a nějakým způsobem se s ním vyrovnat. Obvykle se jedná buďto o vrácení části, nebo úplné ceny za službu, případně je dobré nabídnout klientovi zlevněnou službu v budoucnosti, pokud s druhem tohoto vyrovnání samozřejmě bude souhlasit.³⁴ Nový občanský zákoník – z roku 2012, který podstatně mění řadu pravidel předchozího, platného od roku 1964, stojí v případě stížností a reklamací v řadě ohledů výrazně více na straně klienta (spotřebitele.) Od přijetí a schválení tohoto zákona do praxe se počet stížností a reklamací zvýšil z 0.5 procenta na přibližně jedno procento a stále stoupá. Novinka v zákoně zavádí pravidlo, že *„odpovědnost pořadatele zájezdu za újmu při narušení dovolené, zejména byl-li zájezd zmařen nebo podstatně zkrácen“*.³⁵

3.7 Reklamace a zpětná vazba hotelu

Uvádí, že více než devět z deseti reklamací je neodůvodnitelných a řada z nich je agresivních a lživých. S masivním rozvojem internetu pochopitelně mnozí zákazníci vyhledávají „recenze“ jednotlivých zájezdů, cestovních kanceláří či ubytovacích služeb a stále více se podle toho rozhodují. Z vlastní zkušenosti bývalého prodejce těchto zájezdů mohu potvrdit, že klienty obecně nejvíce zajímá vzdálenost od letiště, vzdálenost od moře, klidné versus rušné prostředí, vyžití pro děti, stále více považují za samozřejmost all inclusive a dobrou práci animátorů. Obecně můžeme určitě konstatovat, že nejvíce stížností u českých klientů cestujících do zahraničí je na stravu v hotelu. Druhá část častých a neopodstatněných stížností je na práci delegáta, kterého mnozí nesprávně chápou jako „osobního asistenta“. Zpětná vazba – každý hotel by měl velmi často a pečlivě analyzovat recenze klientů na internetu a pokud možno je motivovat k vyplnění osobního dotazníku, ve kterém zhodnotí podle jednotlivých kritérií spokojenost s pokojem, hotelem, personálem, celkový dojem z pobytu, práci delegáta apod. Na nedostacích, které klienti udávají, je třeba důmyslně pracovat, a pokud je to reálné a finančně možné, je odstranit. Zajímavým a velmi pozitivním trendem posledních let je zájem zákazníků o ekologii, klienti „chtějí“ např. nahrazování plastů přírodními materiály.³⁶

³⁴ Z přechodných ustanovení nového občanského zákoníku (zákona č. 86/2012 Sb., dále též jen NOZ)

³⁵ Vyhláška č. 86/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 671/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti o organizaci přijímacího řízení ke vzdělávání ve středních školách, ve znění pozdějších předpisů.

³⁶ TopHoreca.sk. [online]. TopHoreca.sk, © 2015 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.tophoreca.sk/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685889&typ=PLATNY>.

II. PRAKTICKÁ ČÁST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

4 CHARAKTERISTIKA A PŘEDSTAVENÍ HOTELU VORONĚŽ

4.1 Obecné základní údaje

Orea hotel Voroněž je nejmodernější kongresové centrum v Brně, nabízí kvalitní ubytování, 368 pokojů v blízkosti areálu BVV. Výhodou hotelu je výborná dopravní dostupnost a skvělé profesionální gurmánské služby v jedné ze tří moderních restaurací. Velkou výhodou je i nejmodernější technické vybavení. U hotelu je 9 plně klimatizovaných center, která pojmu více než 1000 osob. Hotel je velmi vhodný pro soukromé i firemní večírky. **Důležité „oficiální“ údaje** – datum zápisu 1. října 2005, Spisová značka C, 64912 vedená u Krajského soudu v Brně, Obchodní firma: INTERHOTEL VORONĚŽ s.r.o., Sídlo: Brno, Křížkovského 458/47, PSČ 60373, Právní forma: Společnost s ručením omezeným.³⁷

Historie a základní údaje o hotelu, klienti a kvalita – Hlavní budova hotelu Voroněž byla dokončena již v roce 1979. Ihned po změně režimu v roce 1990 započala modernizace hotelové haly, kongresové haly a hotelového zařízení. Velkou změnou během devadesátých let bylo také postavení kongresového centra, které co do rozlohy i technické vyspělosti představuje unikum nejenom v okolí Brna, ale i celého Jihomoravského kraje. Kongresové centrum má tři jednací místnosti. V roce 1997 byla taktéž dokončena ubytovací část s mnoha službami, moderním vybavením pro často velmi náročné zahraniční obchodní klienty. Velkou výhodou hotelu je i jeho umístění u významného mezinárodního výstaviště. V roce 1998 byl uveden do provozu dálniční tunel, který výrazně zlepšuje dopravní spojení.³⁸

4.2 Klienti, kvalita hotelu

Vzhledem ke skutečnosti, že se hotel nachází v těsné blízkosti slavného brněnského výstaviště a je hlavně v době veletrhů a hlavní turistické sezony vyhledáván zahraničními, zejména západními turisty, snaží se udělat vše pro uspokojení potřeb často i velmi náročných zákazníků. Hotel je považován za jeden z nejkvalitnějších v Brně i Jihomoravském kraji, přestože má, „jenom čtyři hvězdičky, hodnocení kvality“. Je ale zapotřebí dodat, že mi během neformálních rozhovorů se zaměstnanci nejenom tohoto hotelu, ale i např. vedlejšího konkurenčního komplexu Holiday Inn bylo sděleno, že o vyšší ohodnocení – „pět hvězdiček“ - stejně jako mnoho jiných hotelů v České republice nemají zájem, protože to podle jejich průzkumů spíše odrazuje potenciální zákazníky. (Mnoho klientů má podvědomě pocit, že pětihvězdičkový hotel by byl extrémně drahý a po zkušenostech např. z Egypta či Turecka i „snobský“ a nechtějí ho. Často se to týká i velmi bonitních klientů). Troufám si ale konstatovat, že pokud by hotel vyvinul „aktivní snahu“, na pětihvězdičkové ohodnocení by dosáhl.

³⁷ Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Justice.cz, © 2016 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/>.

³⁸ Firemniakce.cz. Historie hotelu Voroněž [online]. Firemniakce.cz, © 2014 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.firemniakce.cz/clanek/historie-hotelu-voronez/>.

Služby pro klienty, restaurace

Nepochybně jednu z nejdůležitějších starostí o zákazníka představuje gastronomie a její kvalita. Hotel má tři restaurace, které jsou navrženy tak, aby uspokojily přání a potřeby téměř každého, tedy i náročného klienta. Neuspokojení „gastronomického očekávání“, ať již kvalitou, či nedostatečným výběrem, je jedním z hlavních rizik hotelu (hlavně v internetových recenzích, které začínají hrát rozhodující roli při výběru hotelu).

4.3 Gastronomie, ubytování, umístění

Restaurace a la carte – Nabízí skvělé speciality mezinárodní kuchyně. Je vyhlášená rozsáhlou nabídkou mezinárodních i jihomoravských vín. Zakládá si nejenom na vysoké kvalitě a čerstvosti surovin, (které musí být samozřejmostí), ale i estetické stránce pokrmů. Kromě vyhlášených vín může doporučit i výborné deserty, těstoviny, polévky či sýry. **Restaurace Atrium** – lze určitě doporučit pro soukromé i firemní akce, najdeme ho přímo v 1. patře hotelového komplexu, za doporučení stojí hlavně na snídaně. **Grill bar Gurmed** – je vhodný pro společenské akce. Doporučujeme výborné moravské speciality, steaky či drůbež. Za zmínku stojí vyhlášená specialita šéfkuchaře – vepřová panenka. **Lobby bar** – tradiční české pivo, koktejly, nápoje, plazmová televize, vhodný pro neformální „posezení“ s přáteli.

Specifika hotelu v gastronomii

Management řízení hotelu si dobře uvědomuje, že gastronomie je jednou z „vyhlášených“ předností hotelu. Jak pro kuchaře, tak i číšníky a pomocný personál se pořádají školení týkající se aktuálních moderních trendů, přípravy a podávání pokrmů, komunikace se zákazníky, chování ke klientům podle zemí jejich původu, („znalost“ cizokrajných obyčejů, zvyklostí apod.). V restauracích se často konají narozeninové oslavy, svatby, večírky apod. Při těchto příležitostech jsou požadavky klientů často velmi odlišné, pořádání těchto „akcí“ v hotelu je nesmírně finančně náročné, na druhou stranu hotel ponechává účastníkům „svobodu chovat se někdy nepřístojně – neřeší tyto věci puritánsky“, pokud pochopitelně nezasahují do komfortu ostatních klientů. Odhadnutí „míry“, kterou si hosté mohou dovolit, je jedním z výrazných „dilemat“ pro personál hotelu. Podobné situace nastávají i během školení. Hotel ale má vůči bujarým klientům (zvláště pověstní jsou velmi nezdvořilým chováním klienti z Velké Británie a Ruské federace) spíše liberální přístup, což ho částečně odlišuje od většiny obdobných hotelů. (Mnoho hotelů vyšší bonitní třídy ani při vysoké útratě a počtu hostů toto chování netoleruje). Na zvládnutí těchto akcí, které se téměř nepořádají v době konání veletrhů (největší sezóny), je profesionálně proškolený personál.

Obecně gastronomie a ubytování, parkování

Nabídku gastronomických služeb považuji za primární. Domnívám se, že kromě úzké skupiny nesmírně náročných klientů nalezne každý zákazník vhodné jídlo i pití podle svého gusta. Z recenzí klientů vyplývají časté výtky na plně nekuřácké prostory, osobně se rovněž domnívám, že jde o chybu, hotel ale na této skutečnosti nehodlá nic měnit. Po velmi pravděpodobném schválení nového protikuřáckého zákona bude tato diskuze již

bezpředmětná. Další nepochybně nesmírně významnou službou z hlediska starosti o klienta je jeho konkrétní ubytování. Je velmi důležité mít nabídku rozšířenou „na obě strany“ – myšleno jak pro klienty, které zajímá primárně cena, tak klienty, které zajímá v první řadě naprostý komfort. I v tomto ohledu se domnívám, že se zákazníkům nabízí široká škála možností. Při analýze rizik bych určitě pokoje se stravou dal na první místo ohledně spokojenosti, či nespokojenosti zákazníků (přibližně dvě třetiny negativních recenzí na internetu se obvykle dotýkají tohoto tématu). Parkování je za 9 euro (220 Kč/den) přímo v areálu hotelu, předchozí rezervace se nevyžaduje, protože je parkoviště dostatečně veliké, a se zaparkováním vozidla nejsou s ohledem na kapacitu žádné problémy.

4.4 Druhy pokojů

Hotel nabízí několik „typů“ ubytování. Jsou jimi: „**Standardní pokoj** – velikost pokoje 18 m², koupelna s vanou a ruční sprchou, WC a vysoušečem vlasů, TV, SAT, telefon, Wi-Fi připojení zdarma, minibar k dispozici. **Superior pokoj** – individuálně regulovatelná klimatizace, pokoje ve vyšších patrech, výhled na město, část pokojů s balkóny, **Executive pokoj** – individuálně regulovatelná klimatizace, pokoje ve vyšších patrech, výhled na město, část pokojů s balkóny, čajový a kávový set s rychlovarnou konvicí na pokoji zdarma, župan + pantofle k zapůjčení zdarma, luxusní kosmetika v koupelně, čerstvé ovoce na pokoji při příjezdu. **Junior Suite** – dva prostorné pokoje - ložnice, obývací pokoj, šatna, koupelna s vanou, ruční sprchou, bidetem, WC a vysoušečem vlasů, TV 107cm, SAT, telefon, DVD Player, individuálně regulovatelná klimatizace. **Business Suite** – dva prostorné pokoje -ložnice, zasedací místnost pro 6 osob, šatna, koupelna s vanou, ruční sprchou, bidetem, WC a vysoušečem vlasů, TV 107cm, SAT, telefon, DVD Player, osobní váha, čajový a kávový set s rychlovarnou konvicí na pokoji zdarma, individuálně regulovatelná klimatizace.“³⁹ Pokud budu vycházet i ze své osobní zkušenosti (jednou v životě jsem v hotelu strávil dvě noci ve standardním pokoji) i z recenzí mnoha českých i zahraničních turistů, na oblast ubytování jsou obvykle kladeny největší nároky a snáší se na ně také největší kritika. Prakticky jediné „špatné komentáře“ na internetu z hlediska hodnocení hotelu se týkají – velikosti pokojů, mnoha klientům se zdají být „malé“, přestože jejich velikost mají uvedenou při objednávce.“

4.5 Kvalita spánku a čistota, cateringové služby

To vše má pro klienty nesmírnou váhu. Hotel je čtyřhvězdičkový a problémy s „rušivými hosty“ mají obvykle spíše podniky nižší cenové kategorie. Hotel se snaží v době nočního klidu (22.00-6.00) – prostřednictvím proškoleného personálu – dohlížet na jeho přísné dodržování. V této oblasti se hotel nijak neodlišuje a řekl bych, že řeší problémy týkající se kvality spánku či „závadových“ hostů „standardním způsobem“. Dalším podstatným rizikem z hlediska péče o zákazníka je čistota. To platí zvláště u velké části žen, protože pokud nebudou s touto kategorií spokojené, již nikdy se do hotelu nevrátí. V tomto ohledu ani nemůžu navrhnout jakékoliv zlepšení, domnívám se, že tato oblast je zvládnutá excelentně, stejně jako celkově chování personálu. Nikoliv náhodou vychází v recenzích čistota ze všech sledovaných kategorií nejlépe. Kvalitní cateringové služby mají dlouhou, více než tři desetiletí trvající tradici. Je kladen zvláštní důraz na výběr co nejkvalitnějších surovin pro

³⁹ Orea hotel Voroněž [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.oreahotelvoronez.cz/cz/>.

přípravu pokrmů. „Vyhlášené“ svou chutí, vůní i krásným estetickým vzhledem jsou především výrobky z hotelové cukrárny. Snídaně donesené přímo do pokoje na vyžádání nabízejí speciální dietní menu. Nutno podotknout, že všechny tyto služby jsou dnes již považovány za samozřejmý standard.

Další služby pro klienty

Čištění oděvů, praní, pronájem aut, obědové balíčky, turistické informace, služba žehlení, fax/kopírka, bezbariérový přístup, pokojová služba, rezervace vstupenek, čištění bot, kadeřnictví, kosmetika, obchod se suvenýry, společenské prostory, úschovna zavazadel, za poplatek odvoz na letiště, trezor, nekuřácké pokoje, výtah, topení, dětská přistýlka zdarma, dětské židličky v restauraci, domácí mazlíček, internetový koutek. „Vysokorychlostní Wi-fi je přístupné a dostupné v celém areálu hotelu zcela zdarma. Personál hovoří – německy, anglicky, česky.“⁴⁰ Mezi často vyhledávané aktivity patří sauna ve výborném stavu, „chození do sauny“ se v České republice po mnoha letech stagnace stává stále populárnějším a dostává se opět do módy. Za poslední tři roky masivně vzrostl zájem o služby sauny. Hotel umožňuje platbu dopředu, jestliže si klient rezervuje ubytování na jednu noc alespoň 5 dní předem, automaticky dostává na svoji objednávku slevu 10 %. Pokud rezervujeme alespoň 2 noci opět alespoň 5 dní předem, dostaneme slevu 20 %. Pokud si rezervujeme „jakýkoliv“ pobyt s alespoň 30denním předstihem, dostaneme vždy slevu 15 %. Pokud v hotelu strávíme tři a více nocí, činí sleva 15%.

4.6 Bezpečnost hotelu jako součást strategického cíle

Ve strategických cílech rozvoje hotelu patří problematika bezpečnosti mezi absolutní priority nejenom z hlediska dodržování platných zákonů, ale i prevence a okamžitého bezprostředního řešení problému, který by klienty ohrožoval. Hotel poměrně důsledně pracuje s některými riziky a podrobně je analyzuje. Jako nejlepší příklad můžeme uvést problematiku přímého ohrožení klienta, která je z hlediska práce s riziky prevence, i analýzy v hotelu Voroněž, trůfám si říci, „excelentně dobře zvládnutá“ a velmi podrobně propracovaná. Prevenci bezpečnosti jsem popsal v teoretické části své práce, hotel Voroněž se specificky drží doporučení Asociace hotelů a restaurací České republiky tak jako v mnoha jiných příkladech své podnikatelské činnosti, a to především v následném řešení krizových situací. Při analýze bezpečnosti jsem nezaznamenal z pohledu klientů hotelu žádnou negativní reakci (ani při své analýze, ani při prostudování recenzí hotelu na internetu).

Mimořádná událost, problematika bezpečnosti

Pokud nastane jakákoliv mimořádná situace, vždy se vyplňuje tzv. INCIDENT REPORT. Tento report se vyplňuje v případě, že zákazník oznámí ztrátu svého majetku bez ohledu na to, jestli ke ztrátě došlo přímo v hotelu, nebo mimo něj (tento postup je striktně daný kvůli celé řadě příčin, hlavně kvůli případnému pojistnému plnění), rozbití nebo poškození majetku hosta. Dále se vyplňuje vždy, pokud klient oznámí zdravotní komplikace (bez ohledu na to, z jakých příčin). Je důležité personálu připomenout, že INCIDENT REPORT se vyplňuje

⁴⁰ Orea hotel Voroněž [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.oreahotelvoronez.cz/cz/>.

vždy, i když klient nechce s hotelem problém přímo řešit, tato skutečnost však musí být v dokumentu uvedena.

Jednotlivé kroky postupu řešení:

Získání základních informací od poškozeného: Postup při vyšetřování mimořádné události.

INCIDENT REPORT

1. Získání konkrétních informací od klienta

Začínáme tím, že pokud klientovi plně nerozumíme (je cizinec), musíme si obstarat kvalitního tlumočníka. Nikdy ho nesjednáváme na základě „částečné“ znalosti jazyka. Po klientovi chceme vědět: Co přesně se mu stalo, co bylo zničeno, odcizeno či ukradeno. **Prohlídka místa činu** – Pokud došlo ke krádeži, ztrátě či odcizení věci, okamžitě požádáme klienta o umožnění prohlídky pokoje, pochopitelně v jeho přítomnosti, důkladně prohledáme celý pokoj, slušně požádáme klienta, zda by si ještě jednou mohl zkontrolovat sejf, doklady, zavazadla, kapsy, oblečení apod. Klient přibližně ve čtvrtině případů věci sám najde.

2. Další body postupu

Je nutné udělat dokumentaci přítomných osob (které do místnosti vstoupily či mohly vstoupit, jelikož od místnosti měly klíče, pořídit seznam zaměstnanců, kteří v inkriminované době pracovali). Důkazní materiály – všichni zaměstnanci musejí podat písemné vyjádření, co se stalo (porovnat nesrovnalosti ve výpovědích). Provést fotodokumentaci, zajistit co největší množství „důkazů“. Policie ČR – pokud se nemůže ihned dostavit, je zapotřebí „dohodnout“ s hostem potřebný termín, aby zbytečně nečekal. Pokud je to zapotřebí, doprovodíme ho na nejbližší oddělení městské nebo státní policie. Vždy je dobré získat „kopii protokolu policie“ a kompletní kontakt na poškozenou osobu.⁴¹ **Incident report** – *Popis incidentu – kdo, co, kdy, kde, jak, čím, proč, druh, pokud byla kontaktována policie, na či popud, popis ukradených / ztracených / poškozených věcí, podezřelé okolnosti týkající se zúčastněných osob, historie zámku a fotografie se přímo vkládají do Incident Reportu, report uložit do pracovního PC, vytisknout podepsat a uložit do příslušného šanonu!!!*⁴²

Výhružný telefonát, vydírání či hrozba

Jedním z velkých problémů, které přinesla moderní doba, je anonymní vyhrožování pomocí telefonátů. Tento problém se pochopitelně netýká pouze hotelových komplexů, ale nejvíce zaznamenaných „útoků“ je proti školám, velkým kinosálům, nákupním střediskům, vlakovým nádražím apod. Pozitivní trend zcela jistě je, že policie oproti minulosti odhaluje stále více pachatelů této závažné trestné činnosti. Musíme mít na zřeteli, že podle platných zákonů každý takový telefonát musí být brán vážně, a proto se musí postupovat v souladu s bezpečnostními pravidly. Toto jednání je pochopitelně trestné – (3) „*Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na*

⁴¹ Incident reports – konkrétně vyplňuje konkrétní hotel.

⁴² Incident reports – konkrétně vyplňuje hotel podle vzorce.

zdraví, b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312)“.⁴³

Správná reakce zaměstnance na výhružný telefonát (bomba, vydírání)

Pokud zaměstnanci „zazvoní“ výhružný telefonát, měl by neprodleně opsat číslo z displeje, zapnout nahrávání hovoru, zeptat se (pokud to útočník sám neřekne), kdy a kde se má útok stát, varovat útočníka, že v budově jsou děti, věnovat pozornost „všemu“, co slyší v telefonu, hrozbu oznámit neprodleně svým nadřízeným a jednat klidně. Nikdy nesmí zaměstnanec jakýmkoliv způsobem začít komunikovat s médii či přistupovat na požadavky útočníka, např. vydávat peníze.

Otázky, které pokládáme:

1. *Kdy má bomba explodovat?* Dnes ve 14.36 minut (za 42minut).
2. *Jak bomba vypadá?* Je asi 40 cm vysoká i široká, má hnědou barvu.
3. *Jaký je to typ bomby, typ výbušniny?* A-321.
4. *Co způsobí exploze?* Kompletní likvidaci značné části objektu.
5. *Byl jste to vy, kdo umístil bombu?* Ano, s dvěma kolegy.
6. *Proč?* Jsme agenti tzv. Islámského státu, původem ze Syrské arabské republiky.
7. *Odkud voláte?* Z území Jihomoravského kraje.
8. *Proč jsme cílem útoky my?* Z důvodu přítomnosti turistů z Francie a Velké Británie.

Nechte volajícího mluvit a dělejte si poznámky o následujícím:

Znění vzkazu

Muž podal jasnou výhružku odpálením výbušného zařízení v centrální části hotelu, pokud nebude na bankovní účet 8965477456/0800 do čtyřiceti minut zaslána částka 100 milionů korun českých, klienti musí zůstat v hotelu a nesmí být informováni o problému, v případě vyhlášení poplachu nebo jakéhokoli zveřejnění informace bude zařízení neprodleně dálkově odpáleno, způsobí škody přesahující 250 milionů korun a smrt minimálně 50 klientů. Dva komplicové se mají nacházet stále na půdě hotelu.

Přesný čas hovoru: 13.45-13.54 Délka hovoru: 9 minut

⁴³ ČESKO. Zákon č. 40 ze dne 9. února 2009 trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 11. § 175, vydírání.

Když volající zavěsí, poznamenejte si následující: Projev volajícího: pohlaví – muž, hlas – jemný, projev – nejasný, jazyk – surový, přízvuk – nejasný

Byl vzkaz čtený či spontánní? Spontánní Datum: 23. 1. 2015 Jméno příjemce: Jan Hlavatý

Okamžitě ohlášeno: Security, správě hotelu, nadřízenému

Hovor byl vyhodnocen jako extrémní hrozba, byl vyrozuměn manažer i Policie ČR.

Čas oznámení hovoru Policii ČR: 13.57 (ihned po skončení výhružného telefonátu)⁴⁴

Shrnutí „naprosto extrémní hypotetické“ mimořádné situace

Jak jsem již uvedl, jedná se o „hypotetickou situaci“, jak by měl zaměstnanec postupovat v případě nahlášení teroristického útoku nebo jiného násilného činu ohrožujícího zdraví a bezpečnost klientů (nepokoje, vloupání, ozbrojené přepadení). Hotel má svoje vlastní předpisy, které jsou ale striktně ve shodě se zákonnou legislativní úpravou České republiky i doporučením České asociace hotelů a restaurací. Na rozdíl od těchto extrémních (a doufejme, že tomu tak bude i v budoucnu), zatím spíše naprosto ojedinělých a hypotetických hrozeb, se může jakýkoliv zaměstnanec hotelu setkat s „běžnou výtržností, krádeží apod.“ Vzhledem k úrovni hotelu a jeho klientele se tyto případy vyskytují rovněž spíše ojediněle, nicméně vzhledem k tomu, že jich je několik každý rok, jde již o reálnou situaci, kterou musí hotel řešit, vyhodnotit a v případě, že jsou k tomu zákonné či objektivní podmínky (jedna ze stran to vyžaduje), předat celou záležitost orgánům Policie České republiky.

⁴⁴ *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.accka.cz>.

- **Běžná mimořádná situace, Incident Report Hotel**

Datum:	23. 11. 2015	Místo:	Brno
Čas:	15.30-15.35	Host kontaktován:	15.45
Report vyplnil:	Jan Novohradský	Policie kontaktována:	15.52
Kontakt:	745 456 258	Případ řešil:	Jan Novohradský
Jména a kontaktní údaje poškozených hostů:	-		
Odhadovaná výše škody, popis věci:	19.000 Kč		
číslo pokoje, datum check in & out / jméno & oddělení / společnost etc:	27		

Incident report

Dne 22. 11. 2015, kolem 14.00 hod. přišli na hotelovou recepci dva muži rakouské státní příslušnosti s prosbou o poskytnutí ubytování na dva dny se snídaní od večera daného dne. Muži se prokázali platným dokladem totožnosti. Gustav Haeirz, narozen 5. 8. 1990, průkaz totožnosti 78456/8978, a Wolfgang Kernstl, narozen 7. 5. 1992, průkaz totožnosti 45875/6317. Vzhledem k téměř stoprocentní aktuální obsazenosti hotelu byl jediný volný pokoj, který splňoval požadavky hostů, pokoj č. 27 v kategorii standard za 160 eur za dvoudenní pobyt. Nabídka byla akceptována a ihned v hotovosti uhrazena. Pokoj byl pro hosty připraven od 20.00 hodin. Oba muži, přestože byli zjevně pod vlivem alkoholu, byli ubytováni (nebyli ve stádiu ani střední, či dokonce těžké opilosti) a neprojevovali se nijak agresivně. Následující den (dnes 23. 11. 2015) se mezi oběma muži na chodbě nedaleko pokoje strhla dle několika svědků velmi ostrá, vulgární hádka, která se posléze změnila ve velmi prudkou potyčku, při které po sobě obě osoby dokonce házely fyzické předměty včetně židlí. Rvačka pravděpodobně pokračovala i na hotelovém pokoji, kde došlo ke zničení nového televizoru Samsung, zakoupeného 9. 9. 2015 za 16.999 Kč. Gustav Haeirz bezprostředně po incidentu došel na hotelovou recepci, na které těsně předtím oznámili incident již další dva klienti. Oznámil, že nedopatřením došlo ke zničení televizoru na hotelovém pokoji. Svoji výpověď podal pod velmi silným vlivem alkoholu a dle recepcie s vysokou pravděpodobností i pod vlivem jiných omamných či psychotropních látek. Hotelová služba šla s mužem vyřešit celý incident na pokoj. Před hotelovým pokojem klienti pokoje č. 26 (vedlejšího) podali bezprostřední zprávu o incidentu a o dlouhodobě vysoce nevhodném chování obou mužů, které bylo v rozporu s dobrými mravy, o rušení nočního klidu, nevhodných sexuálních narážkách vůči nezletilým dvěma dcerám apod. V pokoji bylo „na první pohled“ zřejmé, že mezi muži došlo k fyzickému kontaktu, druhý muž Wolfgang Kernstl byl zasažen do obličeje, ale oba muži již vůči sobě navzájem neprojevovali nesnášenlivost ani se fyzicky nenapadali, pouze odmítli opustit hotel či jakkoli diskutovat o náhradě škody. Vůči personálu hotelu se chovali velmi neslušně, arogantně až agresivně. Zaměstnanci hotelu ihned přivolali Policii České republiky, která oba muže prohledala a našla u nich asi 25-27 g pervitinu a asi 2 g marihuany. Oba muži byli vzhledem ke své agresivitě na místě zatčeni a odvedeni příslušníky Policie České republiky na policejní služebnu, kde byl

(vzhledem k závažnosti celého řetězu trestných činů a faktu, že se obě osoby nacházely v Rakousku v podmíněném trestu odnětí svobody za prodej, výrobu a šíření drog) podán návrh na vzetí do vyšetřovací vazby, kterému bylo ze strany státního zástupce neprodleně vyhověno. Hotel požaduje po osobách uhradit částku 16.999 Kč za zničení televizoru + 2500 Kč za škodu na ostatním zařízení hotelového pokoje, celkem 19.499 Kč. Klientům z pokoje č. 26, kteří incident nahlásili, do podrobnosti ho personálu hotelu popsali a kteří byli obtěžováni i v noci nevhodným chováním (které ovšem nenahlásili) a rovněž byli i se svými nezletilými dvěma dcerami přítomni rvačce obou mužů, se vedení hotelu osobně omluvilo a poskytlo jim ubytování zcela zdarma. Klienti nabídku akceptovali, vyjádřili pochopení a poděkování. Další detaily již bude řešit právní zástupce hotelu.

Vlastní zpracování na základě velmi podobného incidentu, který se v hotelu stal, jména, čas a podrobnosti změněny.

Právní legislativa, zhodnocení bezpečnosti

Pro hotel Voroněž je bezpečí a komfort hostů absolutní prioritou a pravidla, ochrana a prevence, široce překračují „minimum“, které vyplývá z platné právní legislativy. Ohledně bezpečnosti se zákon dotýká bodů: Povinnost účastnit se: školení a lékařských prohlídek, přísně dodržovat pracovní postupy, dodržovat předpisy ochrany zdraví při práci, řídit se zásadami bezpečného chování, v rámci „kompetence“ se podílet na odstraňování škod.⁴⁵ Zhodnocení bezpečnosti hotelu Voroněž – informace o bezpečnosti jsem získal pomocí zasláných materiálů a taktéž z rozhovorů mezi zaměstnanci podniku. Zaměstnanci jsou na oblast bezpečnosti profesionálně proškoleni, rozsah a soubor preventivních bezpečnostních opatření vysoce překračuje povinný a stále se rozrůstající rámec zákonné legislativy. Existuje přesný krizový plán, jak by se mělo postupovat v případě loupežného přepadení, teroristického útoku apod. Krizový plán je (teoreticky) profesionálně velmi dobře zpracovaný, do značné míry jako celá oblast vychází z doporučení a zkušeností Asociace českých hotelů a restaurací, která soustřeďuje poznatky a zkušenosti z trhu a nabízí v poradě s odborníky řešení problémů.

⁴⁵ Hotely Hotelům. Dobrá pověst hotelu závisí na detailech. *HotelyHotelum.cz* [online]. © 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/skoleni-bezpecnosti-prace-a-pozarni-ochrany/architekturadizajn/svetove-hotely/613-dobra-povest-hotelu-zavisi-na-detailech>.

5 CHARAKTERISTIKA PREVENCE A ŘEŠENÍ TYPICKÝCH A SPECIFICKÝCH RIZIK VE VORONĚŽI

5.1 Spolehlivost, stabilita, systémovost

Dodržování zákonů a platné legislativy ČR a EU má v hotelu na starost z majoritní části právní oddělení, které zpracovává a vyhodnocuje změny v zákonech České republiky (bezpečnostních, hygienických, pracovních). Nutno podotknout, že funguje velmi dobře, hotel se v posledních letech nedostal do vážnějšího sporu ani s represivními, ani s kontrolními orgány státu (policie, krajská hygienická stanice, Česká obchodní inspekce). Totéž se týká i ostatních zákonů České republiky. Hotel spoléhá na výbornou činnost právního oddělení, které je, nutno dodat, personálně velmi zkušené a profesionální, byť finančně velmi náročné s ohledem na měsíční, a to nejenom tarifní mzdy pracovníků oddělení). Hotel přijímá v rámci pojetí kvality služeb pro zákazníka ale i její kontroly metodu 3S – spolehlivost, stabilitu, systémovost (platí o celém procesu). U spolehlivosti se soustředí na spolehlivost ohledně provozu, maximalizace úsilí o minimalizaci selhání pracovníků při práci (školení, personální výběr.) U stability je kladen důraz na osvědčené služby (konzervativní přístup k podnikání, opatrně přistupuje ke změnám a náhlým módním trendům, stabilní růst jak ekonomický, tak celkového rozsahu služeb pro zákazníka), garance kvality podle objednávky klienta a automatické odškodnění v případě nesplnění. Pokud jde o systémovost, hotel masivně podporuje (především finančně) oddělení „managementu kvality a služeb v hotelu“, uplatňuje vizi tzv. komplexního pohledu na problémy v podnikání a soustřeďuje se na trvalou udržitelnost (zdaleka nejenom z ekologického pohledu, ale obecně). V principu předcházení rizik je i striktní „úcta“ k fungování jednotlivých manažerských funkcí, „plánování, organizování, vedení, kontrola.“ Je kladen silný důraz i v praktické rovině na řešení problémů a i prevenci dle této manažerské metody.

Dokumentace, hodnocení efektivity

Důležitou součástí metod prevence, ale prioritně řešení rizik a následků „nehod či selhání“ je dokumentace. Hotel se snaží zdokumentovat jakoukoliv oblast svého podnikání (z velké části se jedná o povinnost vyplývající z legislativy), ale hlavně výsledky dokumentů pravidelně analyzovat. Při výskytu „problému či rizika“ se řídí strategií tzv. neustálého zlepšování – analyzuje se, proč k problému došlo, a navrhuje se oblasti a návrhy pro zlepšení (podle japonského vzoru může každý zaměstnanec přispět s návrhem na zlepšení, správné návrhy jsou finančně ohodnoceny). Poté následuje výběr vhodného řešení a analýza změn. Na pravidelných poradách se řeší každý problém (pracovní úraz, rvačka, technická závada). Středním a závažným problémům (3-5 případů měsíčně) je věnována pozornost (ostatní se řeší spíše formálně). Hotel vzniklé problémové situace (které může ovlivnit) do značné míry řeší „systémovým přístupem ke vzdělání“ – vymáháním a častou kontrolou dodržování nejenom právních předpisů, ale i etického kodexu hotelu s důrazem na ekonomickou stránku (nešetří na školeních, ani časově, ani kvalitativně). Hotel ovšem dle mé analýzy při řešení problémů příliš nekriticky přijímá princip „hodnocení efektivity a návratu investic“. Tato metoda přes svoje jasné a hmatatelné výhody má i svoje stinné a negativní stránky

(např. složitost a obrovskou časovou i administrativní náročnost nebo značný vliv tzv. vnějších subjektivních faktorů).⁴⁶

Přenesení metody Kaizen, auditů, ochrana zdraví

Pochopitelně poněkud jinou formou než „v klasických podnicích, továrnách“ je ve Voroněži využívána metoda Kaizen. Základní myšlenka je „hlavní není zisk, ale kvalita“. Při řešení rizik je kladen důraz na týmovou práci a každému návrhu řešení musí být věnována pozornost. Hotel se ale vzhledem k rozdílné mentalitě (metoda je také japonská) setkává spíše s pasivitou a neochotou se na problémech a jejich odstraňování dobrovolně podílet. Provádění pravidelných kvalifikovaných auditů je v hotelu nepostradatelnou součástí analýz a strategického řízení (opět platí i u prevence, ale prioritně následků řešení rizik). Audity si neprovádí hotel interně sám, ale realizuje je specializovaná odborná firma (např. v minulých letech Audit Brno s.r.o.), která na požadavky hotelu podá ucelenou auditorskou zprávu. Pokud hotel na určitou oblast udělá vnitřní „interní audit“, drží se samozřejmě zásady, že auditoři nenesou odpovědnost za činnosti, které jsou auditovány. Externí audity provádí již zmíněné certifikované auditorské firmy s ohledem na normy ISO 9001, ISO 140 01. Dalším problémovým faktorem, který se vyskytuje v dnešní společnosti a je stále aktuálnější a přísněji řešen, je ochrana zdraví při práci (opět od prevence až po analyzování selhání a nehod). V běžné prevenci hotel nejvíce proškoluje normu OHSAS 18001. Ta podrobně řeší úsilí o minimalizaci pracovních úrazů a nebezpečích na pracovišti, ale i obecnou bezpečnost. V ekonomické rovině je proces předcházení rizik (prevencí) cílen na strategické řízení – od stanovení vizí a poslání hotelu (spíše teoreticky) především prioritní soustředění se na získání konkurenční výhody (v budoucnu).⁴⁷

5.2 Specifická rizika v hotelu Voroněž

Krizový management, konkrétní „specifická“ rizika ve Voroněži

V hotelu je krizový management spíše „utlumen“, měla by mu být obecně věnována větší pozornost zvláště s ohledem na dlouhodobější trendy, např. nedaleký, „velmi podobný“ konkurenční hotel Holiday Inn, který přikládá obecně krizovému managementu řízení podniku mnohem větší „důležitost a váhu“. (Mám některé informace i z tohoto hotelu a pro objektivnost je v práci srovnávám, jelikož jsou „vedle sebe“ a poskytují téměř totožné služby. Další oblastí, na kterou se podnik v krizovém managementu zaměřuje, jsou informační rizika – zvláště v kombinaci s technologiemi, a to hrozba ztráty, v horším případě zneužití dat. Nemůžeme nezmínit ani oblast „na pracovišti“ – zabývající se celkovou situací vedení lidí a obecně podniku v komplikovaných „zátěžových“ situacích. Na posledním místě bych uvedl tržní otázky, zvláště s ohledem na plánování budoucnosti, z hlediska nabídky pro klienty, eventuální ochrany před potenciálně vznikající novou konkurencí apod. Tato oblast se řeší nedostatečně a měla by se jí věnovat mnohem větší pozornost. Krizový management je na

⁴⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, s. 13-14, 28-29, 68-70.

⁴⁷ BEDNÁŘOVÁ, Dagmar. *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2013, s. 75-88.

rozdíl od analýzy rizik řešen spíše obecně, „povrchově“, krizovému managementu s ohledem na specifická rizika, která hotel má, značná pozornost věnována není. Hotel Voroněž se pochopitelně kromě obecných rizik specializuje i na rizika, kterým ze svého objektivního či subjektivního důvodu přidává „větší váhu“, než je obvyklé. Jako nejcharakterističtější příklad bych zmínil bezpečnost, které je věnována obrovská, nesmírná pozornost, je prioritou (finanční i časovou), utrácí se poměrně vysoké částky za školení zaměstnanců apod. Jedná se podle mých znalostí o subjektivní důvod, objektivní neexistuje, neboť hotel se v posledních letech s bezprecedentním, mimořádným bezpečnostním ohrožením nesetkal. Jako objektivní rizika, na která se hotel specializuje, bych určitě zařadil reklamace, právní legislativu, empatický vztah ke klientům i dalším subjektům na trhu, jazykovou vybavenost personálu, kvalitu ubytování a restaurací.

5.3 Zhodnocení rizik ubytování, starost o zákazníka „jako klienta“ ve Voroněži

Zaměstnanci tuto oblast často hodnotí neobjektivně, proto jsem vycházel naprosto prioritně z ověřených, veřejně přístupných zdrojů, které hotel poskytuje, „reálný stav“ jsem hodnotil zejména podle nepřeborného množství recenzí na internetu od zákazníků hotelu (ti mohou dle mého hlubokého přesvědčení nejlépe zhodnotit služby, servis a péči o „sebe samého“). Z recenzí je přibližně 80 % pozitivních (pod 60-65 %, se jedná o velmi špatný výsledek) a jak jsem rozebral, drtivě „negativní“ komentáře jsou na cenu hotelu (tuto oblast jsem příliš nerozebíral, velmi těžce se hodnotí a kromě toho stížnosti na cenu jsou léty zažitý „český zvyk“). Značná část klientů si na cenu stěžuje „vždy“ a jejich hodnocení je neobjektivní. Druhá část negativních komentářů se orientuje výhradně na stav pokojů, jejich nemodernost, stísněnost a celkové vybavení. Zaměřuji se na doporučení ohledně změny, byť si uvědomuji, že je velmi obtížná (finančně především). Hotelu bych vytkl pouze absenci dlouhodobé strategie, co chce do budoucna klientům nabídnout, a přílišné spoléhání na přízeň stálých, primárně firemních zákazníků.

5.4 Časté chyby při řízení rizik, scénář jejich řešení

Jednotlivé oblasti managementu nejsou řízeny ve vzájemných souvislostech

Základním kamenem jakékoliv fungující spolupráce je vždy komunikace. Pokud komunikace mezi jednotlivými lidmi nebo úseky řízení nefunguje, nikdy nelze dobře řídit ani management rizik. Výsledky navržené analýzou pak často mají pouze časově krátké trvání nebo jsou přímo kontraproduktivní. Nedostatečná pozornost věnovaná interakcím mezi procesy a mezi riziky – častým důsledkem absence systémového přístupu je omlouvat nedostatky technickými závadami, lidským faktorem, náhodným jevem apod. Musíme vždy pečlivě zkoumat meziprocesní vazby, které vedou k izolovaným rozhodnutím, vzniku nových rizik. Systematická identifikace procesů a hodnocení jejich rizikovitosti – tento nedostatek poukazuje zpravidla na skutečnost, že většinou se pozornost věnuje rizikům, která jsou běžně sledována,

ale musíme se zaměřit na všechna, která mohou reálně vzniknout, a to v zájmu zachování maximální kompletnosti.⁴⁸

Rovnováha práce a volného času, brigádníci

Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo (hotel si na tom dává velmi záležet), že absolvovali v posledních letech několik přednášek na téma skloubení práce a odpočinku, což je v dnešní době obecně hodně aktuální téma. Souvisí s analýzou rizik – protože zaměstnanec, který má tyto veličiny „špatně skloubené, je nebezpečný“ pro vykonávání kvalitní služby pro klienta. Je jasné, že v hotelu nebo obecně i v restauraci zákazníka často příliš nezajímá, že je již oficiálně po pracovní době, a očekává v případě nutnosti (někteří bohužel agresivně trvale) naši ochotu se jim i tehdy věnovat. Je potřeba mít na paměti, a hotel Voroněž se řídí touto „filozofií“, že pokud je aktuálně potřeba být v práci o několik desítek minut déle, očekává se vstřícnost zaměstnance a jeho plné pochopení. Na druhou stranu by se práce přesčas v žádném případě neměla stát pravidlem (určitě by k ní nemělo docházet několikrát týdně). Existují rady odborníků, jak po směně „vypnout“, nepřemýšlet o věcech týkajících se práce a relaxovat. Rady, jak toho nejlépe dosáhnout, se zaměstnanci dozví právě na zmíněných seminářích, které se týkají i mnoha jiných témat. Je dokonce i neprofesionální a dlouhodobě neprospěšné dělat práci svědomitě a zodpovědně, ale na úkor odpočinku a soukromého života, což ukázaly četné výzkumy.

Brigádníci

Mnoho hotelů v dnešní době vykrývá z větší části na mnoha úsecích nedostatek zaměstnanců brigádníky, a to nejčastěji formou tzv. dohody o provedení práce na 300 hodin. V drtivé většině případů se jedná o studenty středních či vysokých škol. Podle mého hlubokého přesvědčení převažují pro hotel typu Voroněž a obecně pro „lepší“ hotely z hlediska analýzy rizik nevýhody zaměstnávání brigádníků nad výhodami. Určitě bych hotelu nedoporučoval segment brigádníků rozšiřovat (ale pochopitelně ani ne plně zrušit). Doporučil bych ponechat současný stav, kdy jsou bráni jako „sekundární doplněk“ ke stálým zaměstnancům, vypomáhají o víkendech a státních svátcích. Výhody a nevýhody zaměstnávání brigádníků – velkou výhodou je skutečnost, že se jedná, oproti stálým zaměstnancům, o „levnou“ pracovní sílu, která je ochotná pracovat o víkendech či v době svátků pouze na dohodu. Tito brigádníci bývají často dobře jazykově vybaveni. Převažující nevýhody však spočívají především v tom, že nemívají nejvyšší pracovní nasazení, nejsou loajální, často „nic nedělají“ ze strachu, „aby něco nepokazili“.⁴⁹

⁴⁸ ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 210-215.

⁴⁹ Hotely Hotelům. Brigádníci v hotelu. *HotelyHotelum.cz* [online]. © 2013-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/brigadnici-v-hotelu/>.

6 KRIZOVÝ PLÁN ŘEŠENÍ A „PREVENCE ŠKOD“, BOJ S KONKURENCÍ

6.1 Konkrétní krizový plán hotelu Voroněž

Hotel nemá ucelený krizový plán (managementu či řízení rizik). Kromě běžných „rizik“, se kterými musejí počítat i běžné hotely, má pochopitelně i specifické „výzvy a rizika“, na které se soustřeďuje. Velmi významně se to dotýká primárního zaměření hotelu na zahraniční klientelu. Krizový plán počítá s úspornými opatřeními, např. pokud by došlo k výraznému či úplnému zastavení příjezdu klientů z arabských zemí, Ruské federace či Čínské lidové republiky. Další „oblast“, která se problematiky dotýká, jsou extrémně přísná bezpečnostní opatření (s ohledem na skutečnost, že útoky jsou vesměs proti hotelům s vysokou účastí zahraniční klientely) a riziko „personálního nedostatku“ – hotel si velmi zakládá na výborné znalosti cizích jazyků u svých středních či vyšších zaměstnanců (primárně angličtiny a němčiny). Získat ale mezi českými občany takové zaměstnance s požadovaným vzděláním a praxí (za „přijatelné“ finanční ohodnocení) představuje pro hotel obrovský problém. Potenciální výrazný nedostatek kvalifikovaného personálu a obrovský tlak (logický) na nárůst mezd je jednou ze součástí krizových plánů. Nejpodstatnější a nejobsáhlejší část krizového managementu a vůbec krizového plánu se ale dotýká potenciálního rizika „vypadnutí veletrhů“ (ať již z jakýchkoliv příčin, budoucí nezáměr o tuto formu prodeje, vysoké nájem a „neochota“ mnohých významných obchodníků na nich vystavovat atd.). Jedná se o základní, „největší“ specifický, i když potenciální (ale nepříliš pravděpodobný) problém hotelu. V případě, že by taková situace nastala, došlo by k existenčnímu ohrožení hotelu. Podle mých informací obsahuje krizový plán mnoho formálních proklamací, ale „do značné míry“ i oficiálně připouští, že by se pro hotel jednalo o prakticky neřešitelnou situaci.

Krizové řízení, specifický přístup k fázím marketingového řízení

Plánování: hotel má v plánování jako prioritní strategický cíl „zvyšování efektivity a snižování rizika“. Proces probíhá přes stanovování cílů (pro hotel jako celek tzv. strategický plán a záměr), ale i jednotlivé sekce a oblasti. Pro kontrolu plnění cílů hotel nejčastěji využívá osvědčenou metodu SMART. Organizování – preventivně i v praxi je největší důraz kladen prioritně na produktivitu, tj. lepší využití zdrojů (pracovníků, surovin, energetických zdrojů, kapitálu, omezení plýtvání, redukce nákladů apod.). Dle interních analýz hotelu je hlavní překážkou a problémem produktivity nesprávný dohled (48 %), chybné řízení (28 %), kvalifikace (12 %), informovanost (10 %.) Ve vedení hotelu jako takového se uplatňuje směs autoritativního a demokratického typu vedení (nikoliv liberální.) Kontrolování – hotel uplatňuje základní parametry kontroly – dohled, srovnání, nápravu, ovlivnění budoucích rozhodnutí. Týká se všech typů kontrol (strategických, manažerských, operativních.) Z mé analýzy vyplynulo, že v hotelu je v některých případech přílišná těsnost kontroly, což je poměrně rozšířená manažerská chyba, která zaměstnancům a produktivitě jejich práce neprospívá. Je kontraproduktivní a vede k tomu, že si zaměstnanci plní pouze nezbytné úkoly – nevyvíjejí žádnou další aktivitu a „přidanou hodnotu“. Prevence z hlediska analýzy konkurence – každoročně podrobně vyhotovená z hlediska prevence a průzkumu trhu. Hotel u svých konkurentů prioritně zjišťuje – podíl na trhu, strategický cíl konkurenta, strategie,

rozsah konkurenčního boje, silné a slabé stránky a předpokládané kroky konkurenta. Vzhledem k neexistenci krizového plánu (komplexního) jsou rizika řešena v „sekcích“, mají ovšem jasný „návod“, jak se mají odstraňovat. Krize jsou děleny na: potenciální, latentní, aktuální a chronické a výsledné (řešení.) V počátečních fázích je kladen důraz na „pravděpodobnost vzniku v definovaném čase“. Hlavní příčinou „problému“ je absence vize nebo cíle (39 %), struktura vedení (38 %) a styl řízení (23 %).⁵⁰

6.2 Prevence škod – doporučené zásady chování

Řízení pracovníků ve Voroněži, výběr, prevence

S ohledem na preventivní řešení problémů a krizových situací je nutné a potřebné vhodně vybírat schopné a důvěryhodné pracovníky (především na vyšších a zodpovědných postech. (Umět poznat „notorické negativisty, sociopaty“ apod.) K tomu je v hotelu profesionální a odborně vzdělaný personální pracovník s psychologickými znalostmi „odhadu“ člověka (např. podle řeči těla) a potřebnou empatií. Zvláště u zaměstnanců na vyšších postech je zkoumána jejich celková osobnost (vedle životopisu, vzdělání, životních zkušeností apod.), rozumové, mechanické i psychomotorické schopnosti (podle konkrétní pracovní pozice). U osobnostních a povahových vloh se zkoumá, zda je člověk příjemný, sympatický, otevřený vůči svému okolí, svědomitý a zodpovědný. Toto oddělení (personální) řeší také atmosféru na pracovišti a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, „atmosféru v hotelu“. Mezi hosty hotelu i zaměstnanci jsou nejčastější příčinou „svárů a hádek“ národnostní a kulturní rozdíly, chování jednotlivých národů (komplexně všichni zaměstnanci na všech pozicích jsou na prevenci a řešení národnostně-kulturních problémů proškoleni). Míra důsledného proškolení je „úctyhodná a neobvyklá“ a preventivně zabraňuje mnoha nejenom verbálním konfliktům.⁵¹

Portýři a dveřníci

Pracovníci přicházejí jako první do kontaktu s lidmi, kteří vstupují do hotelu, mají tedy možnost získat informace o nebezpečných, podezřelých či závadových osobách. Pracovníci sledují vzhled, podobu, vizáž osob, které do hotelu vstupují, i osob, které z hotelu vycházejí ven. S ohledem na své zkušenosti by si měli všimnout podezřelých momentů, např. dlouhé rukávy, bundy u lidí v letních měsících apod. (kvůli případně odcizeným předmětům). Je však potřeba zdůraznit, že většina „profesionálních“ zločinců se chová jako naprosto běžní hosté, nevzbuzující jakékoliv podezření. Je také obvyklé, že nejdříve posílají „tipaře“ na obhlédnutí objektu a samotný kriminální čin provedou jiné, s nimi spolupracující osoby.

⁵⁰ KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. Business books (Computer Press).

⁵¹ Tamtéž.

Podezřelé okolnosti:

Lidé pohybující se v okolí hotelu

Osoby pořizující si kamerové či jiné nahrávky a snímky, parkující vozidla s posádkou – hlavně v případech poškození vozidla, jeho „nezvykle“ velkého nákladu apod. Může se jednat často o nepovolený černý prodej, např. drog či předmětů získaných trestnou činností. Osoby, které při vstupu kontrolují kamerový systém a zabezpečení hotelu, dbají zvýšené opatrnosti, pokud chce osoba znát informace o zabezpečení prostor, recepce ho odkáže na vedení hotelu, které by mělo jako jediné mít „pravomoc“ případně informace tohoto typu poskytovat. Osoby ve frontách – kapesní krádeže. Se stále zřetelnějším odbouráváním plateb v hotovosti se již primárně zloději nesoustřeďují na zcizení peněz, ale drahých luxusních předmětů (tablety, diamanty, šperky). Parkování vozidel – při parkování příjíždějících vozidel dbát zvýšené opatrnosti na věci nacházející se ve vozidle, které by mohly nasvědčovat přípravě loupeží, krádeží, chemického zamoření, fyzického napadení, teroristického útoku.

Pracovníci recepce

Nesmíme zapomenout, že na recepci se operuje s poměrně velkými finančními částkami, pracuje se s velmi citlivými osobními údaji a klientům se vydávají karty od pokojů. Informace o hostech – citlivé osobní informace o hostech pracovníci nikdy nepovolaným osobám nesdělují. Pokud chce někdo s některým z ubytovaných klientů hovořit, umožníme telefonické spojení (pokud je to v dané situaci možné). Příslušníky Policie České republiky by měl „řadový“ pracovník recepce ihned odkázat na vedoucího recepce. Zvýšenou opatrnost věnujeme „zvláštním, neobvyklým“ dotazům ohledně pojištění, nároku na vrácení peněz. Tyto osoby často připravují podvodné jednání. Sledování osob na recepci – kromě „tradičních“ majetkových trestných činů se stále více rozšiřuje problém sexuálního zneužití dětí či mladistvých osob. Věnujeme zvýšenou opatrnost, pokud si povšimneme dítěte bez doprovodu rodičů, „vyjednávajícího“ s cizí osobou. V případě pochybností okamžitě hlásíme nadřízené osobě. Výdej karet – při výdeji karet máme na paměti, že vždy musíme hosty upozornit, že v případě odcizení či ztráty musí událost okamžitě ohlásit na recepci. Při výdeji duplicitní karty důsledně kontrolujeme (podle občanského průkazu, pasu či jiného dokladu totožnosti, zda se nejedná o vědomě podvodné jednání). Vždy můžeme kartu vydat pouze osobě, která je oficiálně řádně registrovaným hostem v hotelu. Činnost v případě ohrožení – v případě vážného ohrožení života či zdraví použije pracovník nouzové tlačítko. Učiní tak i v případě, že má silné podezření, že situace může nastat. Pracovníci restaurací – zejména v době snídaní a večeří musíme kontrolovat, aby do prostor vstupovali pouze hoteloví hosté. Kontrolu obvykle provádíme prostřednictvím karty se zdvořilým dotazem na číslo pokoje. Je taktéž nutné po celou dobu snídaní nebo večeří dbát na dohled nad celým prostorem a věnovat pozornost podezřelým osobám (které obvykle do místnosti vstupují za účelem okradení ostatních hotelových hostů).

Pracovníci House – keeping

Jedná se o běžné úklidové hotelové služby. Zaměstnanci uklízejí prostory hostům a často s nimi přicházejí do přímého kontaktu. Provádění úklidu – pracovník úklidové čety by měl vždy dodržovat pravidlo, že otevřené dveře mohou být pouze od pokoje, kde právě probíhá úklid. Nelze uklízet větší množství pokojů současně a nechat je otevřené, bez přímého dozoru. Rovněž je nutné opatrně zacházet s citlivými předměty, jako jsou notebooky či jiné cennosti. Hotel by měl ostatně upozornit hosty na nevhodnost nechávání těchto cenností na pokoji a na existenci bezpečného trezoru. Příchod hosta – Pokud host přijde na pokoj, je důležité si zkontrolovat jeho identitu. Obvykle to provedeme pomocí karty, která zelenou barvou signalizuje oprávnění. Umístění úklidového vozíku – kvůli své bezpečnosti a zabránění vstupu ostatních nepovolaných osob do pokoje je dobré umístit vozík před vchodové dveře. Uzavření dveří – po vykonání úklidu je nutné zkontrolovat jejich uzavření. Pro pracovníka je důležité, že nikdy nesmí umožnit přístup do pokoje osobě, která tvrdí, že je v něm ubytována, ale bohužel u sebe nemá kartu (může uvést nepřehledné množství důvodů, „výmluv“).⁵²

6.3 Produktivita zaměstnanců, „zaučení“ nových pracovníků, boj s konkurencí

Dalším důležitým bodem je motivovat své zaměstnance k práci. Jednoznačně platí, že aby byli spokojeni hosté, musí být nejdříve spokojeni i zaměstnanci. Na produktivitu práce a především efektivnost se hotel taktéž specializuje a dotýkají se ho pochopitelně i již zmíněná školení. Obecně platí a hotel se toho podle mého „poznání“ prostředí drží, že nejvíce motivujícím prvkem ke kvalitní práci je dobré finanční ohodnocení. (Proto je obecný trend, stále větší část platu nedostávat „fixně“, ale prostřednictvím odměn, benefitů apod.) Domnívám se, že tato oblast má své nedostatky, zaměstnancům by mohla být věnována větší péče, pokud jde o jejich potřeby, nebo by mohl být rozšířen prostor pro neformální mimopracovní aktivity a setkávání, aby nedocházelo k časté výměně zaměstnanců („jev“ se částečně objevuje).

Při zaučení nových zaměstnanců je obecným a často se vyskytujícím „nešvarem“ mnoha hotelových komplexů pouze několikahodinové zaškolení nového pracovníka, po němž má rovnou vykonávat svěřenou práci. Hotel Voroněž patří mezi „rozumné“ podniky a uvědomuje si, že věnovat čas, energii a peníze do zaškolení nových pracovníků představuje peníze, které se vyplatí (zvláště, když jde o člověka, který se o práci v hotelu uchází na hlavní pracovní poměr). Je důležité zaměstnanci dát podrobnou zprávu o tom, jak hotel funguje, jaké je jeho poslání, jací zákazníci hotel nejčastěji navštěvují, co je z dotazníků a zjišťování hlavní důvod, proč klienti hotel opakovaně navštěvují.⁵³ V hotelnictví existuje stejně jako téměř ve všech oblastech společenského života nesmírná konkurence. Je potřeba na základě průzkumu trhu často analyzovat moderní trendy a přání zákazníků a vymýšlet služby a výhody, které blízký či konkurenční hotel nemá. Je nezbytně nutné sledovat konkurenci, vývoj na trhu a poslední trendy.

⁵² ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015, s. 205-210.

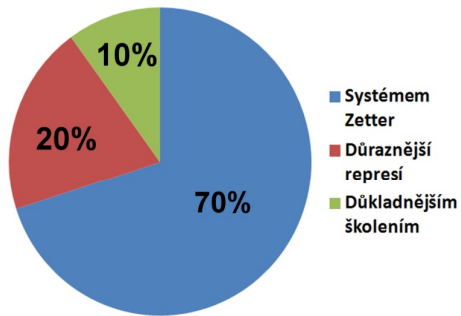
⁵³ *Hotely Hotelům* [online]. © 2013-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/>.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A NÁSLEDNÉ PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY

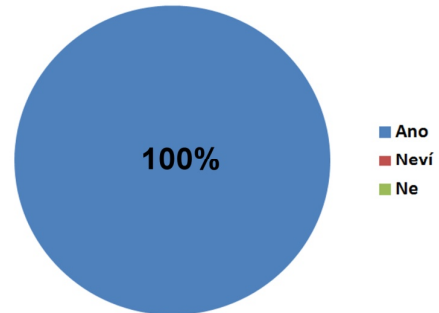
7.1 Dotazníkové šetření

Přestože ke škodě hotelu do značné míry chybí ucelený krizový plán, zvládání jednotlivých dílčích „krizových situací“ vychází ze strategie a víceméně kopíruje hlavní strategické cíle podniku. Tyto strategie „zvládání“ jednotlivých vnitřních i vnějších rizik jsou rozděleny do několika oddělení a jsou každoročně modernizovány. Při analýze „stavu“ zvládání a řešení krizových situací jsem se od zaměstnanců hotelu dozvěděl, že se školení spíše konají „příliš často“ – prevence požáru, ekologické havárie, zákony týkající se ochrany zdraví apod. S názorem o nedostatečnosti teoretického proškolení na krizové výzvy v podnikání jsem se během dotazníkového šetření ani během neformálních rozhovorů se zaměstnanci neseťkal. Pokud by zaměstnanec podniku nevěděl, jak se zachovat v případě požáru, havárie, výpadku elektrické energie, uvíznutí osoby ve výtahu, či neznal zákony, kterých se při své práci musí držet, jednalo by se pouze a výhradně o jeho individuální selhání. Hotel se ale pochopitelně snaží i toto riziko maximálním možným způsobem snížit, a to teoretickým testováním zaměstnanců (obvykle bezprostředně po školení na dané téma.) Jedinou „vadou“, kterou jsem při dotazníkovém šetření zjistil, představuje fakt, že zaměstnanci velmi často nevědí, kdo má jednotlivé oblasti krizového plánu na starosti a který pracovník je za ně zodpovědný. Někdy tato zodpovědnost v hotelu není přesně specificky definována na jednu osobu či jeden úsek řízení. Tato skutečnost ovšem „zapadá“ do celkové filozofie (nejenom) hotelu Voroněž, který se snaží, aby jak vyšší, tak střední i nižší zaměstnanci „měli týmového ducha“ a snažili se řešit vzniklé situace. Tento přístup je v dnešní době stále méně obvyklý a čím dál více i hotely směřují direktivně k přesně vymezeným kompetencím jednotlivých zaměstnanců a zodpovědnosti za ně. To, že Voroněž jde poněkud „jinou filozofií a cestou“, dokazuje i skutečnost, že odborná školení (na různé oblasti prodeje, marketingu či bezpečnosti) absolvují i zaměstnanci, kteří jsou v náplni své práce těmto „oblastem“ dosti vzdáleni. Zaměstnanci jsou nejčastěji školeni k bezpečnosti, řešení krizových situací a modernímu marketingu prodeje s ohledem na přání zákazníků (obecně).

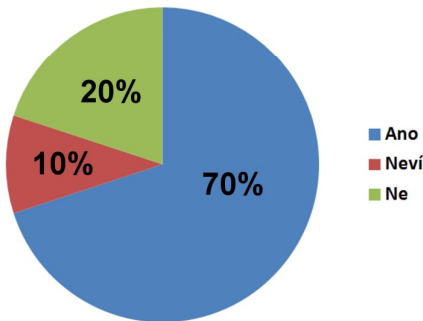
1. Jak nejlépe zlepšit bezpečnost v hotelu ?



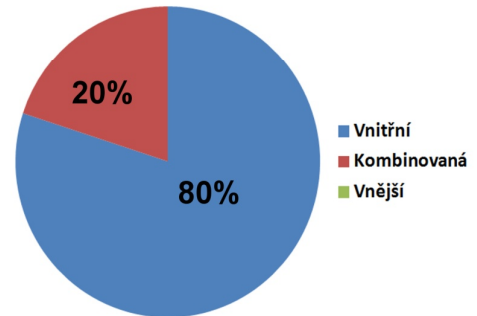
2. Vyplatila by se v hotelu investice do systému Zetter z dlouhodobého ekonomického hlediska ?



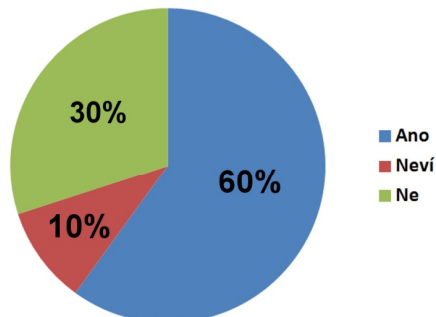
3. Souhlasíte, aby hotel striktně pokračoval v plně nekuřáckém režimu ?



4. Který "typ kriminality" hotel nejvíce ohrožuje ?



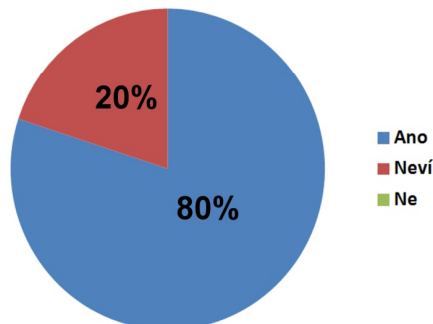
5. Domníváte se, že v hotelu jsou "příliš časté" personální změny, které představují riziko pro bezpečnost ?



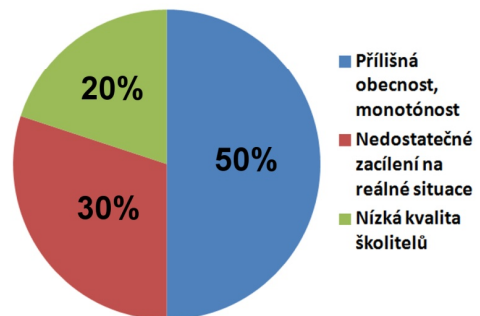
6. Co by časté personální změny nejvíce eliminovalo ?



7. Považujete rezervační systém za slabou stránku hotelu s ohledem na jeho bezpečnost ?



8. V čem spatřujete "slabou stránku" ohledně školení na bezpečnost ?



Samotné dotazníkové šetření jsem prováděl spíše kvalitativní než kvantitativní metodou výzkumu, a to jak u zaměstnanců, tak i u klientů hotelu. Prvotně jsem důkladně analyzoval možné návrhy na zlepšení, které vycházely z mého dotazníkového výzkumu a internetových recenzí a taktéž z rozhovoru se zaměstnanci hotelu. Na základě nich jsem vypracoval 5 základních návrhů na zlepšení kvality služeb hotelu, které z odpovědí vyplynuly. Priority jsou popsány chronologicky podle „naléhavosti“ řešení problému. V závorce za problémem je uveden počet respondentů v %, kteří ho „vyhodnotili“ jako nejpálčivější. Stejný postup jsem zvolil i u samotné SWOT analýzy (která se skládá z odpovědí častých klientů hotelu, nikoliv zaměstnanců). Samotný „výběr“ pěti klíčových bodů jak u každého z navrhovaných opatření, tak u SWOT analýzy jsem vybral osobně po poradě s důvěryhodnými stálými pracovníky hotelu (na středních nebo vyšších pracovních pozicích). U SWOT analýzy jsem dal jednoznačně přednost kvalitativní formě výzkumu (stálých, pouze dlouholetých klientů).

7.2 SWOT analýza⁵⁴

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moderní kongresové centrum (60 %) • Dobré umístění (25 %) • Výborné recenze (15 %) • Dopravní dostupnost (0 %) • Komfortní ubytování (0 %) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezervační systém (25 %) • Nižší kvalita piva (25 %) • Reklama, propagace (20 %) • Absence dlouhodobé strategie (20 %) • Vyšší cenová hladina (10 %)
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veletrhy (75 %) • Rekordní zájem (15 %) • Ekonomický růst (10 %) • Klienti z rozvojových zemí (0 %) • Aktivita a zájem mladých cestovat (0 %) 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikované pracovní síly (50 %) • Teroristické útoky (30 %) • Zhoršení bezpečnostní situace v Evropě (10 %) • Růst minimální mzdy (5 %) • Nová konkurence (5%)

7.3 Zhodnocení SWOT analýzy

Platí obecná zásada, že SWOT analýzu by nikdy neměl provádět zaměstnanec (ani bývalý) hotelu, ale vždy by ji měla provádět „nezávislá“ osoba. SWOT analýzu jsem vyhotovil částečně na základě svých osobních zkušeností z hotelu dílem také na základě analýzy odpovědí od klientů, kteří hotel navštívili, a samozřejmě také s přihlédnutím ke zhodnocení stavu hotelu (uceleného souboru, faktických údajů). Pro hotel by pochopitelně mělo být primární soustředit se na slabé stránky, které vzešly z výsledků SWOT analýzy, a pokud

⁵⁴ Vlastní zpracování SWOT analýza

možno sestavit ucelenou strategii jejich řešení. Návrhy na zlepšení stavu hotelu se zabývám v další části své práce. Prvotně bych se soustředil na tři, které jsou z mého pohledu klíčové a přitom nepředstavují výraznou personální, finanční či časovou zátěž – nízká kvalita piva, rezervační systém, reklama a propagace. Na základě svých „poznatků“ mohu konstatovat, že „rizika a dlouhodobé strategie“ jsou rozděleny do několika „sekcí“ a hotel nemá v pravém slova smyslu člověka, který by se specificky zabýval pouze jimi.

8 NÁVRHY KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ BEZPEČNOSTI V HOTELU

8.1 Prevence požáru

Obecně můžeme konstatovat, že požár je jednou z nejběžnějších „vážných“ komplikací, která nás může v hotelovém zařízení postihnout. Může pochopitelně vzniknout např. technickou závadou, ale obvykle je způsobena hrubým porušením pravidel požární bezpečnosti. Pokud např. zapálená cigareta (nejčastější „viník“) zapadne do polštáře, může dojít k udušení hosta (nejprve dochází k doutnání.) Je třeba dodat, že požár se může velice rychle rozšířit i do ostatních prostor hotelu a je potřeba mít promyšlený systém evakuace, aby při panice nedošlo k „ušlapání“ některých osob. Systém evakuace a řešení samotného problému je v hotelu precizně vyřešen. U prevence spatřuji na základě svých poznatků a dotazníkového šetření nedostatek, u kterého bych doporučoval zapracovat na jeho odstranění. Návrh doporučení – Do všech pokojů nainstalovat detektory CO, které mají několikanásobně vyšší citlivost odhalit i ohlásit požár v jeho samotném počátku. Po celém evakuačním „schématu“ nainstalovat bezpečnostní kamery, které jsou vzájemně propojeny – získáme podrobný přehled o průběhu evakuačních prací. Mnoho hotelů a částečně i Voroněž přikládají bezpečnostnímu kamerovému systému u evakuačních „míst“ nižší váhu, čehož může využít (zneužít) nespolehlivý personál či někteří hosté k „jakémukoliv“ ohrožení bezpečnosti v hotelu. Výsledky – Ve Velké Británii, Spolkové republice Německa a dalších zemích díky systému detekce požárů ZETTER výrazně vzrostla bezpečnost i důvěryhodnost hotelových zařízení. Rychle se taktéž zvyšuje počet cestovních kanceláří, které do hotelových komplexů bez tohoto plně funkčního systému své klienty neubytovávají. Systém o desítky procent snížil krádeže především personálu, ale i hostů. Centrální dohledový systém zrychluje provoz, poskytuje ochranu při rizikových situacích (práce s hotovostí, noční směny, hlavní sezona.) Hlavní výhodou jsou omezené výdaje na množství personálu, zajišťující ochranu celého objektu. U hotelových zařízení by se investice měla zcela vrátit nejpozději za 5-7 let. Na zrealizování projektu bych s ohledem na průzkum trhu a ohlasy zákazníků určitě doporučoval prověřenou společnost ADT Always There.⁵⁵ Hotel se v rámci dodržování přísných bezpečnostních protipožárních opatření drží pouze v nekuřáckém režimu a i z dotazníkového šetření vyplývá, že 70 % respondentů tento režim podporuje a jednoznačně ho prosazuje i vedení hotelu, a to mimo jiné s ohledem na bezpečnost. Nelze ale opomenout fakt, že minimálně čtvrtina dospělé populace nejenom v ČR jsou pravidelní aktivní kuřáci a plně nekuřácký režim hotelu je může odradit i přes obecnou spokojenost (na internetových recenzích o Voroněži jsem „komentářů tohoto druhu“ našel „desítky“). Početná menšina klientů hotelu by uvítala alespoň jednu kuřáckou restauraci i s ohledem na skutečnost, že drtivá většina brněnských hotelů již funguje taktéž pouze v nekuřáckém režimu. Ideální by pochopitelně bylo, pokud by restaurace fungovala mimo hlavní budovu hotelu (což by vzhledem k přilehlým prostorám nebyl problém.)

⁵⁵ Tyco Fire & Security Czech Republic s.r.o. Komerční budovy: ADT pomáhá zajistit bezpečnost hotelů. *Tycofis.cz* [online]. © 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.tycofis.cz/komercni-budovy/kom-budovy-pripadova-studie-zabezpeceni-hotelu>.

8.2 Boj proti kriminalitě

Na hotel mohou obecně nepříznivě působit tři druhy kriminálních aktivit, tzv. vnější, vnitřní nebo kombinovaná kriminalita. Vnější kriminalita se častěji týká nižších cenových skupin hotelů a Voroněži se poměrně vyhýbá. Je obecným trendem poslední doby, boj proti vnitřní nebo kombinované kriminalitě (zločinec „nasazen“ do hotelu jako zaměstnanec, tipař zločinců apod.). Proti dvěma druhům této kriminality je nejlepší ochranou stálý, důvěryhodný a prověřený personál. Hotel se snaží potenciální uchazeče v maximální možné míře prověřovat (pochopitelně s dodržováním platných zákonů ČR na ochranu osobních údajů, které „pátrání“ do značné míry zakazují). V poslední době extrémně nízké nezaměstnanosti a všeobecného nedostatku zvláště kvalifikovaných pracovníků (obecně), a to i ve Voroněži, kritéria pro přijetí na brigádu či dlouhodobější práci poněkud polevila a jsou přijímáni i pracovníci, kteří by dříve přijati nebyli. Hotelu bych doporučil udělat si velice podrobný průzkum, kolik stojí zaškolení nových pracovníků, jaké jsou náklady na jejich počáteční „chyby, selhání či zločiny“, které představují pro Voroněž bezpečnostní či jiné riziko, a zda by se hotelu nevyplatilo zvýšit mzdy prověřených stálých pracovníků zvláště na nižších pozicích a tím problém s častými personálními změnami a s tím spojenými riziky do značné míry zcela eliminovat. Neformální vztahy na pracovišti mohou být velmi dobré a přátelské, poměrně časté personální změny jsou důsledkem nedostatečného platového ohodnocení. Nelze opomenout, že u vnitřní nebo kombinované kriminality je problém velmi těžkého odhalení pachatele z hlediska dokázání trestné činnosti.

8.3 Zabezpečení a funkce rezervačního systému

Pokud srovnáme rezervační systém hotelu Voroněž s rezervačními systémy jiných, nejenom brněnských obdobných hotelů, musíme konstatovat, že nepatří ani mezi nejjednodušší, ani nejbezpečnější, nedá se úplně snadno dohledat cena jednotlivých pokojů na požadovaný termín. (Mám na mysli zejména občany, kteří se na internetu, „hůře orientují“.) Existence internetového rezervačního systému je v dnešní době již samozřejmostí, ale je podceňována důležitost důkladného zabezpečení uchovávání osobních údajů, možnost snadného ovládnutí a orientování nebo snadného cenového porovnání jednotlivých nabídek. Zvláště u starších nebo méně počítačově zbláhých potenciálních zákazníků může tato „maličkost“ ve výsledku rozhodnout o „neobjednání“ pobytu. Hotelu bych určitě doporučil zanalyzovat rezervační systém (zejména jeho orientaci v cenách a bezpečnostní prvky v něm) a najmout IT specialisty na jeho zpřehlednění a zkvalitnění i webových stránek. Nápadně převládá bílá barva, která klienta nezaujme, některé informace, např. o fungování a nabídkách restaurací, jsou příliš strohé. Investice v řádu maximálně desetitisíců korun by se hotelu, odvažují si tvrdit, stoprocentně vyplatila. Problém se týká i nedostatečné fotogalerie a ne příliš časté aktualizace stránek (rovněž může působit neprofesionálně). Klienti jsou na citlivá osobní data, která uvádějí do rezervačního systému, velmi opatrní a stále více preferují ubytovací zařízení, u kterého mají jistotu bezpečného uložení těchto údajů. Hotel Voroněž se k této otázce oficiální cestou (např. na webových stránkách) téměř nevyjadřuje. I u rezervačního systému a jeho funkcí a zabezpečení platí, že zákazníci očekávají výrazně důslednější dodržování

zákona na ochranu osobních údajů.⁵⁶ Výběr konkrétního rezervačního systému bych nechal na odborném posouzení.

⁵⁶ ČESKO. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 32.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem analyzoval možná a specifická rizika rozvoje hotelového zařízení. V teoretické části popisuji (obecně) místo a úlohu krizového managementu hotelu, zabývám se analýzou rizik, pojatou jako součást krizového managementu hotelu, a explicitně specifikuji řešení krizí v hotelovém zařízení.

V praktické části své práce se zaměřuji konkrétně na situaci v hotelu Voroněž. Hotel představuji, poté charakterizuji jeho prevenci řešení typických i specifických rizik. Popisuji krizový plán (jako ucelený celek chybí, spíše jeho dílčí části) a zabývám se prevencí. Poté provádím dotazníkové šetření a SWOT analýzu a na základě „poznatků“ z nich vyplývajících předkládám návrhy na zlepšení bezpečnosti v hotelu.

Práci jsem si vybral, jelikož jsem přesvědčen, že mně pomůže v mém budoucím životě. Musel jsem ji pojmout (s ohledem na zadání) jinak, než jsem původně zamýšlel, a vycházet z jiných zdrojů. Komplikací během psaní práce jsem měl pouze ohledně získání relevantních zdrojů, a proto vycházím často z odborných, ale internetových článků, protože k některým specifickým otázkám se mi nepodařilo nalézt v českém jazyce odpovídající knižní literaturu.

Zpracování práce pro mě bylo velkým přínosem vzhledem k poznání problematiky a získání nových informací. Jsem přesvědčen, že se mi podařilo v teoretické části práce analyzovat a definovat základní pojmy. Poněkud větší problém jsem měl s praktickou částí, protože hotel, ve kterém jsem chtěl původně udělat „analýzu rizik rozvoje hotelového zařízení“, mi bohužel nebyl schopen poskytnout dostatek relevantních „informací“ o svém fungování. Zvolil jsem tedy jako náhradní variantu hotel Voroněž. V něm jsem se soustředil na získání informací týkajících se zejména bezpečnosti a obecně bezpečnostních opatření, starostí o konkrétního zákazníka jako „klienta“ a také krizového managementu, krizových plánů a především specifických rizik tohoto hotelu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

1. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar. *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-7394-404-9.
2. ČASTORÁL, Zdeněk. *Management kvality a výkonnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-101-0.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
4. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
5. KLAPALOVÁ, Alena a Petra TRUNEČKOVÁ (eds.). *Konkurenceschopnost v cestovním ruchu, gastronomii a hotelnictví: sborník příspěvků z páté mezinárodní konference: [3. května 2012*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-19-0.
6. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
7. KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.
8. KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
9. KOUZES, James M a Barry Z POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8.
10. PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.

11. PAULÍK, Ivo. *Izrael: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí Izraele*. 2. vyd. Praha: Freytag & Berndt, 2010. Průvodce na cesty (Freytag & Berndt). ISBN 978-80-7445-021-1.
12. PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
13. RÝDL, Tomáš a kol. *Zákon o České národní bance: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-622-8.
14. ŠEFČÍK, Vladimír. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7204-928-8.
15. ULBRICH, Tomáš. *Animace v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-20-6.
16. ULBRICH, Tomáš. *Technologie přípravy pokrmů*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-38-1.
17. *Zákon o České národní bance: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-622-8.
18. ZVOLÁNEK, Pavel. *Thajsko: podrobné a přehledné informace o historii, kultuře, přírodě a turistickém zázemí Thajska*. 1. vyd. Praha: Freytag & Berndt, 2008. Průvodce na cesty (Freytag & Berndt). ISBN 978-80-7316-295-5.

Internetové zdroje, odborné články, zákonná legislativa

1. *Asociace českých cestovních kanceláří a agentur* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.accka.cz>.
2. *Asociace hotelů a restaurací České republiky z.s. Mějte oči otevřené*. *Ahrccr.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: <http://www.old.ahrcr.cz/Upload/54/letak-mejte-oci-otevrene.pdf>.
3. ČESKO. Zákon č. 110 ze dne 19. května 1997 o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 38. Postupně novelizován, např. zákonem 146/2002 Sb.
4. ČESKO. Zákon č. 326 ze dne 23. prosince 1999 o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 106.

5. ČESKO. Zákon č. 101 ze dne 25. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 32.
6. ČESKO. Zákon č. 40 ze dne 9. února 2009 trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 11. § 175, vydání.
7. Český statistický úřad [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: www.csu.cz.
8. Eurostat [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: www.eurostat.cz.
9. Firemniakce.cz. *Historie hotelu Voroněž* [online]. Firemniakce.cz, © 2014 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.firemniakce.cz/clanek/historie-hotelu-voronez/>.
10. HOLATOVÁ, Darja. *Krizový management* [online]. © 2017 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: www2.ef.jcu.cz/~holatova/.../12%20Krizovy%20management.ppt.
11. *Hotely Hotelům* [online]. © 2013-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/>.
12. Hotely Hotelům. Brigádníci v hotelu. *HotelyHotelum.cz* [online]. © 2013-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/brigadnici-v-hotelu/>.
13. Hotely Hotelům. Dobrá pověst hotelu závisí na detailech. *HotelyHotelum.cz* [online]. © 2014 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/skoleni-bezpecnosti-prace-a-pozarni-ochrany/architektura-dizajn/svetove-hotely/613-dobra-povest-hotelu-zavisi-na-detailech>.
14. Incident reports – konkrétně vyplňuje hotel, podle vzorce.
15. Incident reports – konkrétně vyplňuje, konkrétní hotel.
16. MANAGEMENTMANIA. Krizový plán. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krizovy-plan>.
17. MANAGEMENTMANIA. Paretovo pravidlo. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>.
18. Maturitniotazky.cz. Komunikace podniku v hotelnictví a turismu *Vysokeskoly.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/hotelnictvi/komunikace-podniku-v-hotelnictvi-a-turismu>.
19. MOR. V hotelech to bude podobné jako na letišti. Hosté budou procházet sítím kontrol. *Ceskatelevize.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz>

www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1638252-v-hotelech-bude-podobne-jako-na-letisti-hoste-budou-prochazet-sitem-kontrol.

20. Moravská informační kancelář. Rušení bankovek a mincí v praxi: Německá vláda uvažuje o zavedení horního limitu pro platby v hotovosti [online]. *Hlavnespravy.sk*, © 2016 [cit. 2016-06-13]. Dostupné z: <http://www.mikan.cz/news/ruseni-bankovek-a-minci-v-praxi-nemecka-vlada-uvazuje-o-zavedeni-horniho-limitu-pro-platby-v-hotovosti/>.
21. NAVRÁTILOVÁ, Jana. Swot analýza. *Webnode.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://jana-navratilova.webnode.cz/products/swot-analyza/>.
22. *Orea hotel Voroněž* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://www.oreahotelvoronez.cz/cz/>.
23. Policie České republiky – Služba cizinecké policie. Hlášení pobytu cizinců. *Policie.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hlaseni-pobytu-cizincu.aspx>.
24. RÝDL, Tomáš a kol. *Zákon o České národní bance: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-622-8.
25. TopHoreca.sk. [online]. TopHoreca.sk, © 2015 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.tophoreca.sk/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685889&typ=PLATNY>.
26. TripAdvisor. Hodnocení hotelu Voroněž. *Tripadvisor.cz*. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g274714-d276036-Reviews-Orea_Hotel_Voronez-Brno_South_Moravian_Region_Moravia.html.
27. Tyco Fire & Security Czech Republic s.r.o. Komerční budovy: ADT pomáhá zajistit bezpečnost hotelů. *Tycofis.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.tycofis.cz/komercni-budovy/kom-budovy-pripadova-studie-zabezpeceni-hotelu>.
28. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Justice.cz, © 2016 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/>.
29. VLACH, Miroslav. *Možnosti reklamy a propagace* [online]. Mira-vlach.cz, © 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/moznosti-reklamy-a-propagace>.

30. Vyhláška č. 86/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 671/2004 Sb., kterou se stanoví podrobnosti o organizaci přijímacího řízení ke vzdělávání ve středních školách, ve znění pozdějších předpisů
31. Z přechodných ustanovení nového občanského zákoníku (zákon č. 86/2012 Sb., dále též jen NOZ) (zákon č. 86/2012 Sb.).

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza	42
----------------------------	----