

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Zuzana COMPELOVÁ

NÁVRH ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY V HOTELI
PARTIZÁN, S. R. O.

DESIGN OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN HOTEL PARTIZAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Brno, 2016

Meno a priezvisko: Zuzana Compelová
Názov bakalárskej práce: Návrh organizačnej štruktúry v hoteli Partizán, s. r. o.
Názov bakalárskej práce v AJ: DESIGN OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN HOTEL PARTIZAN, s. r. o.
Študijný odbor: Management hotelníctví a cestovního ruchu
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.
Rok obhajoby: 2016

Anotácia:

Cieľom práce je navrhnúť novú stratégiu pomocou organizačnej štruktúry pre spoločnosť Hotel Partizán, s. r. o.. V praktickej časti je rozoberaná problematika organizačných štruktúr a spôsobov jej využitia v praxi. Následne teoreticky bude opisovaný návrh organizačných štruktúr na zameranie odboru hotelierstva a prevedený teoretický popis analýz. Ďalej je hodnotený stav vybraného podniku na základe analýzy prostredia a budú sa hľadať presné zdroje problémov v riadení. Analýza strategickkej medzery je významná pre návrhovú časť. Návrhová časť je návrhom novej efektívnejšej organizačnej štruktúry podniku vychádzajúca z prevedenia analytickej časti.

Annotation:

Goal of my bachelor project is to design new strategy using organizational structure for the company Hotel Partizán, s.r.o.. In the practical part an issue and way of use of organizational structures is discussed. After that in theoretical part, design of organizational structures focusing in hotel industry is described and theoretical description of analysis is done. Then the condition of the chosen company is rated based on analysis of environment and the sources of problems in management are looked for. Analysis of strategic gap is important for designing part. Designing part is a design of new and more effective organizational structure of the company based on the analytical part.

Klíčové slová:

organizačná štruktúra, organizácia, návrh, hotel, management, strategická medzera

Keywords:

organizational structure, organization, design, hotel, management, strategic gap

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému Návrh organizačnej štruktúry v hoteli Partizán, s. r. o. vypracoval samostatne pod vedením Ing. Radka Šperková, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálnymi platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 11. apríla 2016

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som rada poďakovala pánovi Mgr. Lubošovi Bartošíkovi za cenné informácie, ktoré mi dopomohli ku vzniku bakalárskej práce. Ďalej by som chcela poďakovať pani Ing. Radke Šperkovej, Ph.D. V neposlednej rade chcem poďakovať rodine za podporu.

Obsah

Úvod.....	7
Cieľ a metodika práce.....	8
I. Teoretická časť.....	9
1 ODVETVIE HOTELIERSTVO	10
1.1 Klasifikácia ubytovacích zariadení.....	10
1.1.1 Charakteristika vybraných druhov ubytovania.....	11
2 MANAŽMENT	12
2.1 Prostredie manažmentu	13
2.1.1 Vonkajšie prostredie	13
2.1.2 Vnútorne prostredie	14
2.2 Organizovanie.....	15
2.2.1 Organizačná štruktúra	15
2.2.2 Organizačné štruktúry v hotelierstve	20
2.2.3 Najnovšie trendy v organizačných štruktúrach	20
3 PROCES VÝBERU ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR.....	21
3.1 SWOT analýza	21
3.2 Analýza strategickej medzery.....	23
3.3 Návrh stratégie	23
3.3.1 Typy stratégie	23
3.4 Návrh novej organizačnej štruktúry.....	24
3.5 Výber organizačnej štruktúry.....	25
II. Praktická časť.....	26
4 HOTEL PARTIZÁN.....	27
4.1 Poskytované služby.....	28
4.1.1 Doplnkové služby.....	28
4.2 Analýza vnútorného prostredia -7 S	29
4.3 Modernizácia podniku	34
4.4 Identifikácia problémov súčasnej organizačnej štruktúry	35
4.5 Analýza vonkajšieho prostredia	37
4.5.1 Makroprostredie.....	37
4.5.2 Mikroprostredie.....	44
4.6 SWOT analýza	46
4.7 Analýza strategickej medzery.....	48
4.8 Výber stratégie	57

Záver	59
Použité zdroje.....	60
Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek	63
Prílohy	64

ÚVOD

Konkurenčné prostredie ovplyvňuje podniky ku zlepšovaniu svojich služieb a produktov, aby podnik vlastnil niečo výnimočné naproti inému ekonomickému subjektu. Nástrojom pre dlhodobé plánovanie je strategický manažment, ktorý je tvorený z formulovania stratégie až po jej kontrolu. Pre podnik, ktorý premýšľa do budúcnosti je vhodné využívať strategické analýzy, ktoré sú nápomocné pre rozvoj organizácie. Neustály vývoj služieb vedie k posilneniu silných stránok v podnikaní. S tým je spojený odbor hotelierstva, ktorý je založený najmä na personálnej politike a je potrebné, aby efektívne fungoval v riadení pracovných síl a bolo vhodné usporiadanie organizácie inak nazvanej organizačnej štruktúre.

Manažment je dôležitý pojem pre odvetvie hotelierstva a pre fungovanie podniku. Riadenie v sebe zahŕňa názory, skúsenosti, odporúčenia, ktoré vedú k dosahovaniu podnikových cieľov. Manažérske činnosti sú používané neustále pri chode podniku.

Nástroj pomocou, ktorého manažment podniku alokuje svoje zdroje a transformuje na konečný výstup sa nazýva organizačná štruktúra alebo výstavba podniku. Zosúladenie rozvoja podniku a efektívnej organizačnej štruktúry je významné pre správnu existenciu organizácie. Organizačná štruktúra je významným prostriedkom v každom podniku, ale mnohí na ňu zabúdajú.

Subjekt, s ktorým je spolupráca ohľadom riešenia problémov je hotel Partizán rodinného typu a vyznačuje sa dlhodobou tradíciou. Spoločnosť v tomto roku oslávi 55. výročie svojho fungovania. Podnik je po mnohých rekonštrukciách, no vedenie hotela sa stále snaží zlepšovať svoje služby. Spoločnosť sa v súčasnom období nezaobrá problematikou organizačných štruktúr, preto v práci bude problematika analyzovaná a napomôže hotelu k zmene riadenia.

Cieľom práce na tému: Návrh organizačnej štruktúry v hoteli Partizán, s. r. o., je navrhnúť nový model organizačnej štruktúry, ktorý reaguje na zmenu podnikateľských aktivít v rozvoji svojho produktu. Dôvodom výberu témy bolo meniac sa stratégia hotela a záujem o jeho efektívnejšie fungovanie. S tým je spojený rozvoj cestovného ruchu v regióne, kde je podnik situovaný a zvýšenie konkurencieschopnosti regiónu.

CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je navrhnuť novú organizačnú štruktúru v hoteli Partizán, s. r. o., ktorá bude vyhovovať budúcim zmenám podniku. Spoločnosť sa v súčasnej dobe stretáva s vážnymi problémami, ktoré vyplývajú z neefektívnej organizačnej štruktúry podniku.

V teoretickej časti je prevedený teoretický popis problematiky organizačných štruktúr, popis návrhu a výberu zameraný na odvetvie hotelierstva. Ten je podporovaný popisom analýzy prostredia. Pozornosť je venovaná v zefektívnení stávajúcej štruktúry.

V praktickej časti je prevedená analýza súčasného stavu podniku a vnútorného prostredia – analýza 7S. Následne je vykonaná analýza vonkajšieho prostredia zložená z dvoch častí. Analýza STEPE je analýzou makroprostredia a Porterov model 5. konkurenčných síl, čo je analýzou mikroprostredia. Ďalej je posúdenie súčasného stavu podnikovej organizačnej štruktúry a hľadanie presných zdrojov ich problémov. Následne sa práca zaoberá SWOT analýzou, ktorej predchádzala analýza strategickej medzery a je významná pre určenie novej stratégie a návrhy organizačných štruktúr. Potom nasleduje výber stratégie, jej finančné zhodnotenie a súčasťou je výber organizačnej štruktúry.

Pre získanie relevantných informácií bol spracovaný rozhovor s hotelovým manažérom a komunikácia formou e-mailu. Rozhovor prebiehal s Mgr. Ľubošom Bartošíkom, ktorý v podniku pracuje na pozícii manažéra prevádzky. Má zodpovednosť za vedenie prevádzky a je dôležitým článkom pod vedením podniku. Je dlhodobým zamestnancom hotela Partizán. Je vyštudovaný v odbore hotelierstva a následne vo vysokoškolskom odbore príbuznom cestovnému ruchu. Disponuje dlhoročnými skúsenosťami v práci v hotelierstve.

Všetky ostatné informácie sú čerpané z literárnych zdrojov a sú obohatené internetovými zdrojmi odcitovanými podľa citačnej normy a zobrazené v použitých zdrojoch literatúry.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ODVETVIE HOTELIERSTVO

Odvetvie hotelierstva zahrňuje množstvo činností: výstavba, riadenie, vedenie a iné činnosti súvisiace s prevádzkou podniku. Oblasť je náročná na veľkosť kapitálu, produkt je neskladovateľný a je to spojené s fixnými nákladmi. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

„Ubytovacie zariadenie okrem prechodného ubytovania poskytuje aj stravovacie služby a s tým spojené doplnkové platené a neplatené služby.“ Hotel patrí medzi najzložitejší typ medzi podnikmi, ktoré poskytujú ubytovacie služby. Základnou činnosťou hotela je predaj prechodného ubytovania s minimálnou kapacitou 10 izieb. (Gučík, 2010, str. 194)

Ubytovacie prevádzky sú rozčlenené podľa rôznych hľadísk. Podľa sezónnosti sa rozlišujú dva typy zariadení, celoročné a sezónne. Celoročné zariadenia poskytujú ubytovacie služby počas 12 mesiacov. Sezónne ubytovacie podniky poskytujú ubytovanie maximálne 9 mesiacov do roka. Z hľadiska počtu lôžok sa členia hotely na malé (do 100 lôžok), stredne veľké (do 250 lôžok) a veľké zariadenia (nad 250 lôžok). Posledné členenie je podľa druhu na hotelové a nehotelové. (Gučík, 2010)

Cestovný ruch je zodpovedný za vynakladanie špecifických požiadaviek na ubytovacie zariadenia tým, že determinuje vznik a vývoj jednotlivých ubytovacích jednotiek, napríklad mestské hotely pre zabezpečenie mestského cestovného ruchu, rekreačné hotely pre turistov a kongresové hotely pre organizovanie kongresového cestovného ruchu. (Gučík, 2010)

1.1 Klasifikácia ubytovacích zariadení

Podľa nariadenia Svetovej organizácie cestovného ruchu (1985) sa vo viacerých krajinách, najmä v európskych, využíva klasifikácia ubytovacích zariadení. Určuje zásady zaradenia ubytovacích jednotiek podľa kategórii a triedy. Kategória určuje druh ubytovacieho zariadenia. Pre triedu je charakteristický rozsah a kvalita poskytovaných služieb. V praxi je zaužívané označovanie hviezdčkami. (Orieška, 2010) Slovenská republika využíva vyhlášku č. 277/2008 Z. z. (klasifikačné znaky ubytovacích jednotiek).

V tabuľke 1 je zobrazená klasifikácia ubytovacích zariadení podľa vyhlášky č. 277/2008 Z. z. o kategorizácii ubytovacích zariadení v Slovenskej republike. V tabuľke sú zobrazené kategórie ubytovania a následne priradená trieda ubytovania.

Trieda ubytovania sa označuje hviezdčkami: jedna hviezdčka (Tourist), dve hviezdčky (Economy), tri hviezdčky (Standard), štyri hviezdčky (First Class) a päť hviezdčiek (Luxury). (Křížek, Neufus, 2014)

Tab. 1: Klasifikácia ubytovacích zariadení

Kategória	Trieda				
1. hotel	*	**	***	****	*****
garní hotel	*	**	***	-	-
horský hotel	*	**	***	-	-
kongresový hotel	-	-	***	****	*****
wellness hotel	-	-	***	****	*****
kúpeľný hotel	-	-	***	****	*****
boutique hotel	-	-	-	****	*****
motel	*	**	***	****	-
2. botel	*	**	***	-	-
3. penzión	*	**	***	-	-
4. apartmánový dom	-	**	***	-	-
5. turistická ubytovňa	*	**	-	-	-
6. chatová osada	*	**	***	-	-
7. kemping	*	**	***	****	-
minikemping	-	**	***	****	-
8. táborisko	-	-	-	-	-
9. ubytovanie v súkromí:					
izba	*	**	***	-	-
objekt	*	**	***	-	-
prázdninový byt'	*	**	***	-	-

Zdroj: Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z. z. o kategorizácii ubytovacích zariadení.

1.1.1 Charakteristika vybraných druhov ubytovania

Pre vybrané druhy ubytovacích zariadení sú charakteristické znaky.

- Garní hotel je zariadenie s najmenej 10 izbami. Odlišnosťou od hotela je užšia ponuka stravovania (minimálne ponuka raňajok k pobytu). (Křížek, Neufus, 2014)
- Kongres hotel je zariadenie zacielené na kongresové podujatia: semináre, kongresy a konferencie. Podmienkou fungovania sú rokovacie priestory, technická vybavenosť hotela. Musí mať najmenej tri hviezdičky. (Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR, 2008)
- Motel je zariadenie poskytujúce prechodné ubytovanie s minimálne 10 izbami. Je situované v blízkosti podzemných komunikácií. Cieľovou skupinou sú prevažne motoristi, ktorí vyhľadávajú služby ubytovacie a stravovacie. (Křížek, Neufus, 2014)
- Botel je ubytovacie zariadenie, ktoré leží na lodi. Je zakotvená na určitom mieste, napríklad v prístave. (Křížek, Neufus, 2014)
- Penzión je kapacitne obmedzený oproti hotelu. Obsahuje minimálne 5 až 20 izieb s menším rozsahom doplnkových služieb a občasnou absenciou reštauračného zariadenia. (Křížek, Neufus, 2014)

2 MANAŽMENT

Manažment je zaužívaný a medzinárodný pojem v súčasnom období. Manažment má 4 rozdielne významy: súbor poznatkov o riadení, proces riadenia, riadiaci pracovníci a vedná disciplína. (Blažek, 2011)

Existuje množstvo definícií o manažmente. „*Manažment je proces tvorby a udržovania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele.*“ (Koontz, Weihrich, 1993) „*Je to proces, zameraný na dosahovanie cieľov, to znamená, že úlohy a aktivity sú odovzdávané z cieľov stanovených členmi organizácie.*“

(Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 24)

Významným prvkom manažmentu je manažér, ktorý zastupuje vlastníka. Riadi podnik a nesie zodpovednosť voči vlastníkovi. Medzi hlavné činnosti manažéra patrí definovanie cieľov, zodpovednosť k výsledkom podniku, tvorenie organizačných štruktúr a iné. (Mládková, Jedinák, 2009)

Manažéri sa delia do troch skupín podľa postavenia, ktoré zastávajú v podnikoch. Najnižšiu pozíciu zastávajú línioví manažéri. Zodpovedajú za jednotlivé strediská (výrobné, administratívne stredisko). Stredný manažment je zodpovedný za líniových manažérov. Vrcholoví manažéri sa vyznačujú najmenším počtom. Zastávajú funkcie, ako generálni riaditelia podnikov, nesú najväčšiu zodpovednosť a zaoberajú sa dlhodobými cieľmi. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Pre profesiu manažéra sú typické manažérske funkcie. Sú delené do dvoch skupín: postupné (sekvenčné) funkcie a priebežné (paralelné). Podľa Koontza a Weihricha (1993) sa klasifikujú postupné funkcie na plánovanie, organizovanie, riadenie pracovníkov, vedenie a kontrola. Priebežné funkcie dopĺňajú postupné. Patria sem: analýza, rozhodovanie a implementácia. (Mládková, Jedinák, 2009)

Plánovanie znamená stanoviť si ciele pre ich dosiahnutie s pomocou činnosti, ktoré sú zoradené podľa dôležitosti. Plány môžu byť dlhodobé alebo krátkodobé. Organizovanie vyjadruje miesto členov a úkonov v organizácii. Umožňuje úspešné výsledky činností. Riadenie pracovníkov je predovšetkým o rozmiestnení a riadení ľudských zdrojov, ktoré sa podieľajú na dosahovanie spoločných výsledkov. Vedenie je založené na motivácii zamestnancov a spôsoboch vedenia a ovplyvňovania zamestnancov k dosiahnutiu najefektívnejších výstupov. Kontrolovanie je porovnanie plánovaných a dosiahnutých výsledkov. Záverom je zmena odchýliek od plánov. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

K manažmentu patrí neustále pozorovanie prostredia, ktoré je súčasťou procesov.

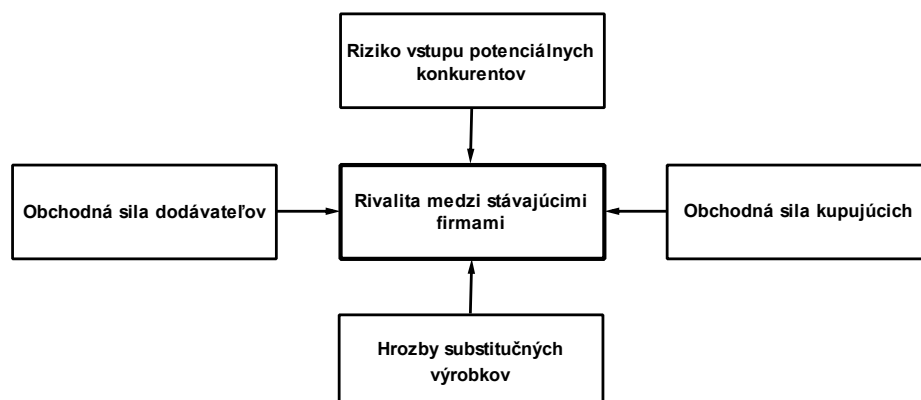
2.1. Prostredie manažmentu

Každý podnik musí neustále sledovať svoje okolie, ak chce byť úspešný. Predpovedanie chovania okolia a hľadanie súvislostí vonkajšieho okolia je prínosnejšie pre fungovanie organizácie. Systematické pozorovanie, čo je súbor techník, prínosný pre identifikovanie a dopad vonkajších trendov a vývoja prostredia pre vnútorné procesy podniku. V súčasnosti sú pripisované významnosťou faktory, ktoré vplývajú na podnik: rozvoj informačných technológií, sociálne a demografické trendy a proces globalizácie. (Dědina, Odcházal, 2007)

2.1.1 Vonkajšie prostredie

Externé prostredie sa delí na makroprostredie a mikroprostredie. Makroprostredie je spoločné pre všetky odvetvia. Vytvára platné podmienky pre podnikateľskú činnosť v určitej krajine. Makroprostredie obsahuje politické, ekonomické, demografické, technologické a sociálne podmienky a zároveň sem patrí aj svetové okolie. Najpoužívanější analyza externého prostredia je STEPE. Skladá sa z piatich častí: sociálne a kultúrne faktory, technicko – technologické faktory, ekonomické faktory, politické a právne faktory, ekologické faktory. (Dedouchová, 2001)

Mikroprostredie sa skladá z konkurenčných podnikov, ktoré vyrábajú výrobky konkurujúce si navzájom a iných subjektov, ako sú zákazníci, substitúty a dodávatelia. Úlohou analyzy mikroprostredia je objasnenie konkurenčných síl a snaha odhaliť príležitosti a hrozby. V praxi je využívaný Porterov model piatich síl vid' obr. č. 1, ktorý napomáha manažérom správne identifikovať mikroprostredie. Analyza sa zaoberá: rizikami vstupu potenciálnych konkurentov, konkurenciou medzi existujúcimi podnikmi, zmluvnými silami kupujúcich, zmluvnými silami dodávateľov a hrozbami substitučných výrobkov. (Dedouchová, 2001)



Obr. 1 Porterov model piatich síl

Zdroj: Papula, J. (2005, str. 10)

2.1.2 Vnútorné prostredie

Každý podnik sa vyznačuje inými podmienkami. Interné okolie je zložené z „mäkkých“ a „tvrdých prvkov“. Tvrdé prvky charakterizujú hmotné, hmatateľné prvky: výrobky alebo služby, technické predmety, zásoby, distribučné cesty. Zastúpenie mäkkých prvkov tvoria nehmatateľné akty: jednanie, správanie sa a vystupovanie vo vnútri podniku. Ide aj o reagovanie subjektov (pracovníkov) na rôzne situácie, podnety a stimuly. V minulosti boli významnejšie „tvrdé“ prvky, ale v dnešnom období rastie popularita „mäkkých“ prvkov, ako sú znalosti a zručnosti. Dôvodom je, že mäkké prvky sú ťažko napodobniteľné. (Veber, 2009)

Analýza 7S patrí medzi analýzy vnútorného prostredia. Model je pomenovaný „7S“ podľa toho, že obsahuje 7 faktorov, ktoré sa začínajú v anglickom jazyku na písmeno S. Sú to faktory: stratégia, štruktúra, systémy, štýl, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Faktory sú charakterizované nasledovne.

- **Stratégia** – analyzuje sa okolie podniku, kde firma pôsobí, ako sa implementuje stratégia, aké výsledky firma dosiahne v používaní stratégie, dĺžka používania stratégie.
- **Štruktúra** – obsah organizačného usporiadania, vzťahy podriadenosti a nadriadenosti, horizontálna a vertikálna usporiadanosť, spolupráca medzi pracoviskami, spojitosť štruktúry a stratégie.
- **Systémy** – sú to prostriedky, metódy, ktoré vedú k riadeniu organizácie (plánovanie, kontrola). Zber informácií a spolupráca systémov vedie k bezproblémovému fungovaniu podniku.
- **Štýl** – je to spôsob ako vedenie podniku pristupuje k riešeniu vyskytujúcich sa problémov. Existuje formálna a neformálna časť riadenia.
- **Schopnosti** – charakteristické znalosti pracovníkov, zručnosti, skúsenosti a profesionalita k dosahovaniu cieľov.
- **Spolupracovníci** – kladie sa dôraz na personálnu politiku, vzťahy medzi pracovníkmi, motivácia pracovať, lojalita zamestnancov.
- **Zdieľané hodnoty** – je to o hodnotách, ktoré pracovný tím uznáva, mali by byť so súladom strategických cieľov. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

2.2. Organizovanie

V súčasnosti sú výsledky organizovanej firmy lepšie ako v organizácii, ktorá nie je organizovaná. Preto organizovanie patrí do základných manažérskych funkcií. Organizovanie nie je statická a univerzálna činnosť pre všetky podniky. Napriek tomu sa musí prispôbovať a meniť vzhľadom ku konkrétnym podmienkam a cieľom firmy. (Veber a kol., 2009)

Veber (2009, str. 218) definuje organizovanie ako: „*cieľavedomú činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky v systéme, ich aktivity, zaistiť koordináciu, kontrolu tak, aby prispeli v maximálnej miere k dosahovaniu stanovených cieľov systému.*“ Medzi základné prvky organizovania sa radí špecializácia (každý pracovník pracuje na definovanej činnosti), koordinácia (usmerňovanie činností podľa hlavných cieľov), vytváranie útvarov (tvorenie útvarov je závislé na kritériách: kvalifikácia pracovníkov, funkcia, čas a iné kritéria) rozpätie riadenia (počet podriadených, ktoré manažér dokáže riadiť) a delba kompetencií (rozdelenie právomocí a zodpovednosti). (Mládková, Jedinák, 2009)

Vonkajším znakom organizovania je organizácia a ich vnútropodniková organizačná štruktúra. Organizácia je určitý počet členov vytvorený preto, aby sa riadeným jednaním dosiahli spoločné ciele. Následne možno organizáciu definovať k vzťahu k podniku a podnikaniu:

- podnik je organizácia- organizačné prvky (útvary, skupiny, pracovníci) tvoria organizáciu na základe vzniknutých vzťahov medzi nimi,
- podnik má organizáciu- je to usporiadanie, ktoré v sebe zahŕňa formu poriadku,
- podnik je organizovaný- nachádza sa tu manažment, ktorý riadi podnik tak, že motivuje a vytvára priaznivú kultúru firmy. (Dědina, Odcházal, 2007)

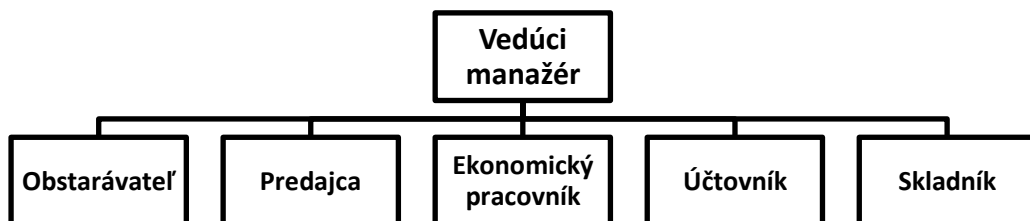
Ďalším možným definovaním organizácie sú štyri zložky: ľudia, práca, informácie a technológie, ktoré musia vytvárať jeden súlad, tzv. organizáciu. Pre existenciu organizácie sú dôležité tri základné systémy: systém produkcie, systém hodnotových tokov a systém informačných tokov. (Cejthamr, Dědina, 2010) Nevyhnutným nástrojom organizovania je organizačná štruktúra.

2.2.1 Organizačná štruktúra

Každá práca, ktorá má nadväzujúci charakter musí byť organizovaná. Organizačná štruktúra je nástroj na dosiahnutie cieľov za efektívneho využitia vstupov.

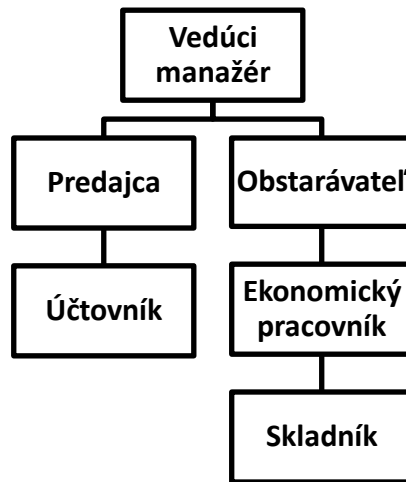
Kassay (2013, str. 18) definuje: „Organizačná štruktúra všeobecne vyjadruje vzájomné usporiadanie jednotlivých zložiek podniku a vymedzuje ich vzťahy a postavenie.“ Podľa Vebera (2009, str. 227): „Organizačné štruktúry predstavujú v inštitúcii kostru, ktorá umožňuje plniť ich plánované ciele.“

Hierarchické členenie organizačných štruktúr poukazuje na odlišnosti štruktúr. Kritéria alebo charakteristiky sú nápomocné pre ich definovanie. Podľa stupňov riadenia sa využíva počet riadiacich úrovní. Podľa predošlého členenia sem patrí pyramídová organizačná štruktúra, ktorá je v pyramídovom tvare a radí sa medzi najstaršie štruktúry. Pozostáva z troch stupňov (výkonné pracovisko, manažéri najnižšej úrovne a manažéri najvyššej hierarchie sú situovaní na vrchole pyramídy). Výskyt štruktúr takéhoto typu je od jednostupňových až po viac ako štvorstupňové. Nevýhodou je absencia efektívneho riadenia orientovaného na zákazníka. Určujúcim znakom odlišnosti pyramídových štruktúr je, koľko útvarov podlieha manažérovi, a preto sa delí na plochú a vysokú. Plochá organizačná štruktúra vid'. obr. č. 2 sa vyznačuje menej početnými riadiacimi hierarchiami. Pre vznik plochej štruktúry stoja faktory: veľkosť organizácie, rovnorodosť a rôznorodosť produktov a iné. Plochá organizácia je založená pre veľký počet zamestnancov, ale pre zjednodušenie je potreba využívania informačných technológií. Vysoká organizačná štruktúra vid'. obr. č. 3 obsahuje mnoho stupňov riadenia a naopak od plochej menej podriadených. Negatívom je nekvalitný posun informácií. (Kassay, 2013)



Obr. 2 Plochá organizačná štruktúra

Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 226)



Obr. 3 Vysoká organizačná štruktúra

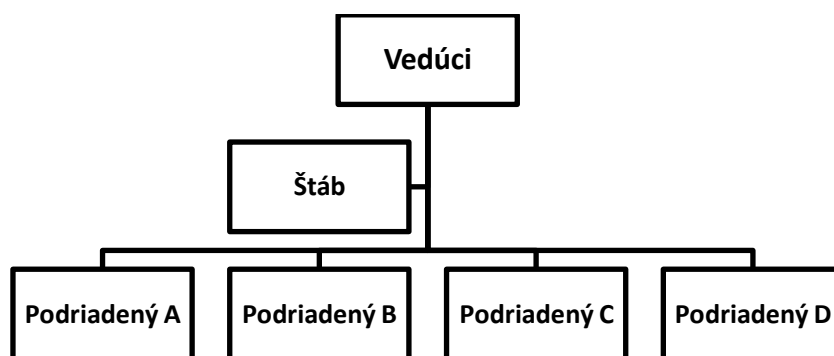
Zdroj: Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 226)

Klasické organizačné štruktúry sa vyvíjali v dlhom časovom období. Sú to najvyužívanejšie kostry podnikov. Medzi klasické organizačné štruktúry sa radia:

Líniová organizačná štruktúra vznikla medzi prvými typmi štruktúr a je využívaná v malých podnikoch do päťdesiatich zamestnancov. Riadiacu funkciu väčšinou zastáva riaditeľ podniku, ktorý vlastní najväčší podiel zodpovednosti.(Cejthamr, Dědina, 2010)

Štábna organizačná štruktúra nemôže existovať samostatne, ale v kombinácii s inou štruktúrou. Štábne útvary sú zložené zo špecialistov, ktorí sú výnimoční pre danú oblasť, napríklad ekonómovia. Slúži, najmä, ako podpora pri vzniku organizačnej štruktúry. (Cejthamr, Dědina, 2010)

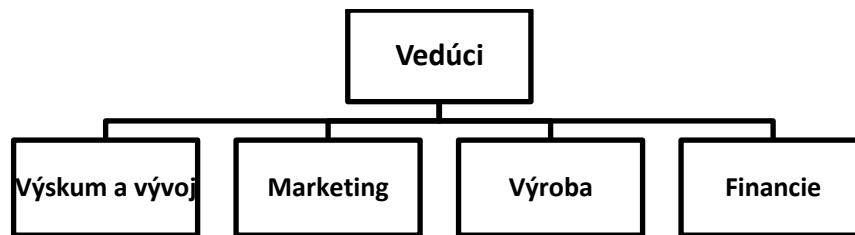
Líniovo-štábna štruktúra vid'. obr. č. 4 sa radí ku kombinovaným organizačným štruktúram. Je to prepojenie líniovej a štábnej štruktúry. Varianty prevedenia: líniová alebo viaclíniová štábna štruktúra. Koncepciou štruktúry je orientácia na administratívne úlohy, no zabúda sa na ciele. (Cejthamr, Dědina, 2010)



Obr. 4 Líniovo- štábna organizačná štruktúra

Zdroj: Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 226)

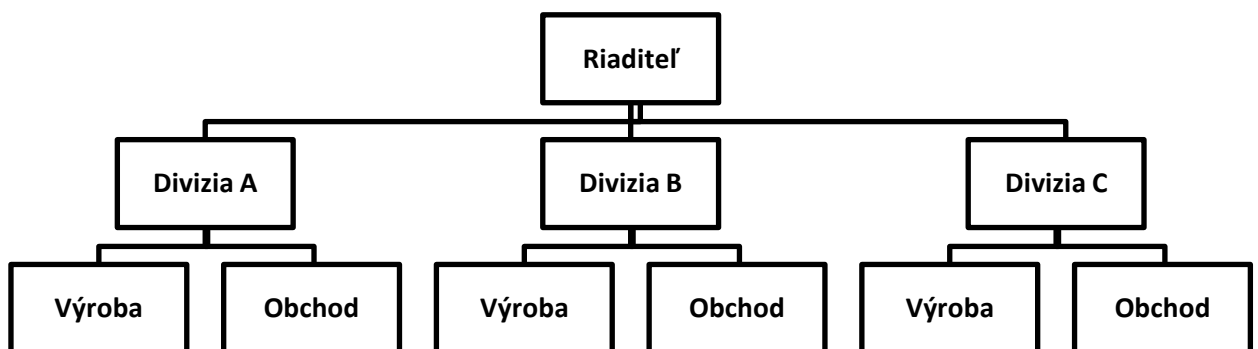
Funkčná organizačná štruktúra vid'. obr. č. 5 sa vyznačuje najjednoduchšou formou. Vytváranie útvarov podľa hlavných funkcií podniku (skladovanie, výroba) je jadrom pre štruktúru. Rozhodovanie sa viaže pre najvyšší stupeň manažmentu, kde funkčné útvary plnia a riadia široké rozpätie podriadených. (Kassay, 2013)



Obr. 5 Funkčná organizačná štruktúra

Zdroj: Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 226)

Divizionálna organizačná štruktúra vid'. obr. č. 6 je to usporiadanie na základe druhov tovaru, služieb procesov a geografického členenia. Eliminácia prekonania funkcionálneho členenia a prekonanie problémov diverzifikácie poskytuje divizionálna štruktúra. Výhodou je meranie výkonu samostatných divízií a tvorenie stratégií. Nevýhodou je nákladovosť obchodných jednotiek. (Kassay, 2013)



Obr. 6 Divizionálna štruktúra

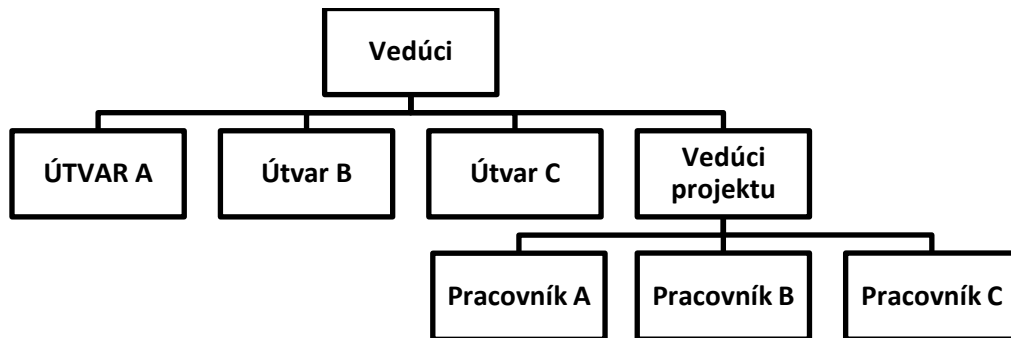
Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 232)

Hybridná organizačná štruktúra je tvorená z výhod viacerých štruktúr. Môže byť spojenie líniovej a divizionálnej štruktúry. V štruktúre sa spájajú zložitejšie prvky, ako funkcie a procesy, aby podnik fungoval efektívne. (Kassay, 2013)

Kassay (2013) delí organizačné štruktúry na skupinku modifikovaných a pružných štruktúr, ktoré sú stavané na meniace sa prostredie a neustále reagovanie voči konkurencii.

Patria sem: cieľovo programové, maticové, sieťové štruktúry, virtuálny podnik, satelitný podnik, bunkové organizačné štruktúry, kruhové organizačné štruktúry, fraktálové štruktúry, procesná organizácia, dutý podnik, agilný podnik, integrovaný podnik, intrapodnikanie a globálne organizačné štruktúry.

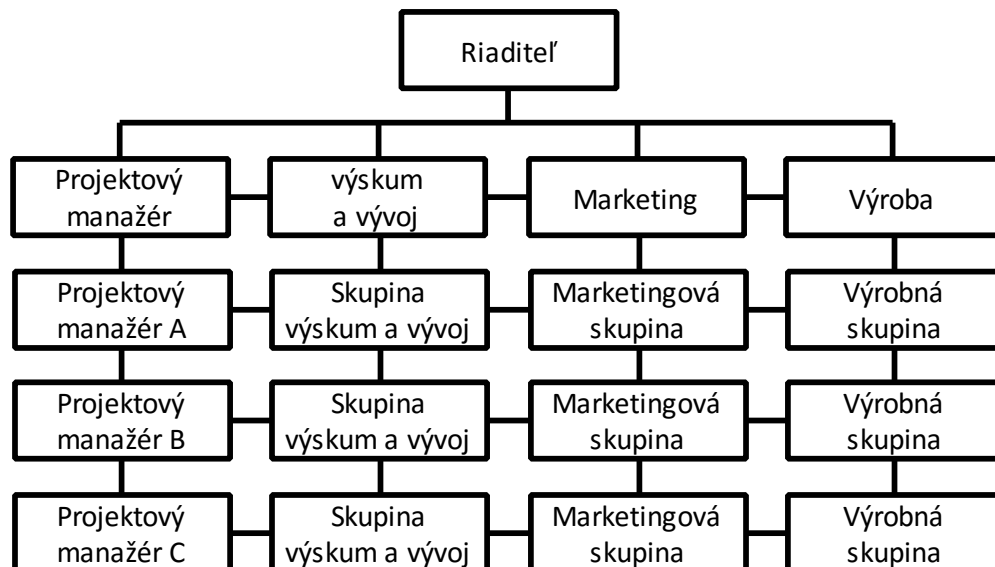
Cieľovo programové štruktúry sú pružné a dynamické štruktúry. Vyznačujú sa dočasnou. Výhodou je adaptácia na vonkajšie podmienky vo vnútri podniku. Radíme sem projektovú organizačnú štruktúru vid'. obr. č. 7. (Cejthamr, Dědina, 2010)



Obr. 7 Projektová organizačná štruktúra

Zdroj: BLAŽEK, L. (2011. Str. 76).

Maticová organizačná štruktúra vid'. obr. č. 8 vzniká najmä vtedy, keď líniová štruktúra je doplnená ďalšou štruktúrou. Využívaná je na dočasnú prácu na projektoch a neskôr sa pracovníci vracajú na stále pozície. (Veber a kol., 2009)



Obr. 8 Maticová organizačná štruktúra

Zdroj: KASSAYŠ. (2013. Str. 84.)

2.2.2 Organizačné štruktúry v hotelierstve

V súčasnej praxi sa v hotelierstve využívajú rôzne typy organizačných štruktúr, ktoré závisia od veľkosti podniku (hotela), od množstva zamestnancov a špecializácie uspokojovania zákazníkov. So zvýšeným počtom zamestnancov smeruje k väčšej del'be práce a užšej špecializácii zamestnancov, ktorí sú na výkonnej pozícii, a tak sa musia vytvárať zložitejšie organizačné štruktúry. V malých podnikoch sa zvyčajne hromadia pracovné náplne pracovníkov a vedú k plochým organizačným štruktúram. Organizačná štruktúra by mala byť dynamická a meniac sa podľa vonkajších podmienok. (Patúš, Gúčik, Marušková, 2011)

2.2.3 Najnovšie trendy v organizačných štruktúrach

Trendy na svetovej úrovni sa neustále snažia zlepšovať štruktúry najmä vo veľkých organizáciách. O štruktúrnom usporiadaní sa diskutuje počas projektov, ktoré hľadajú nové závery pre usporiadanie podniku. Medzi najnovšie trendy patria: likvidácia hierarchií a vytvorenie plochých štruktúr, agilný podnik, počítačmi integrovaná výroba, integrovaný podnik, dodávky včas, štíhla výroba, celosvetová kooperácie. Nevyhnutnosťou je komercializovať štruktúry, prispôbiť sa prostrediu a mať konkurenčnú výhodu medzi podnikmi. (Kassay, 2013)

Hlavným vplyvom, ktorý pravdepodobne bude v budúcnosti vytvárať rozvoj organizačných štruktúr podnikov, budú strategické aliancie, sieťové štruktúry, tímová spolupráca, virtuálne prevádzky a decentralizácia. Moderná a novodobá organizácia musí byť flexibilná a musí pozorovať strategické zámery, kultúru podniku a množstvo dostupných prostriedkov. Nárast tempa technologických a inovačných výdobytkov posúva tvorenie flexibilnejších organizačných štruktúr. (Veber a kol., 2009) Najnovšie trendy v organizačných štruktúrach sú nápomocné pre proces výberu štruktúry.

3 PROCES VÝBERU ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR

Efektivita podniku je závislá na organizačnej štruktúre, v ktorej podnik funguje a podnikovej kultúre. Pri tvorbe a zmene organizačnej štruktúry je významné sa zaoberať analyzovaním spojitostí medzi prvkami: prostredie, štruktúra, stratégia, správanie a výkon. Prostredie, v ktorom je funkčná jedna organizačná štruktúra, nemusí byť efektívna pre iné prostredie. (Buková, 2012)

Určujúcimi faktormi, ktoré sú nápomocné pre vznik novej alebo pozmenenie existujúcej stávajúcej štruktúry:

- stávajúca organizačná štruktúra (tvorí východisko pre novú organizačnú štruktúra alebo pre zmenu časti štruktúry),
- prostredie (tržné - dynamické a statické, vedecko-technické, medziorganizačné a kultúrne prostredie),
- stratégia podniku (najdôležitejší prvok, ktorý determinuje organizačnú štruktúru a je nositeľom väzieb a vzťahov),
- charakteristické znaky podniku (pôvod, situovanie podniku, veľkosť a iné),
- charakter výroby a predmet podnikania (špecializácia, organizácia, kvalita a šírka sortimentu),
- veľkosť a dĺžka pôsobenia organizácie (čím väčší podnik, tým je žiadanejšia formálna štruktúra),
- technológie a vlastnosti podriadených (vzdelanie, osobnostné predpoklady a vlohy na vedenie zamestnancov, možnosť prijatia organizačnej štruktúry podriadenými).

(Buková, 2012)

3.1 SWOT analýza

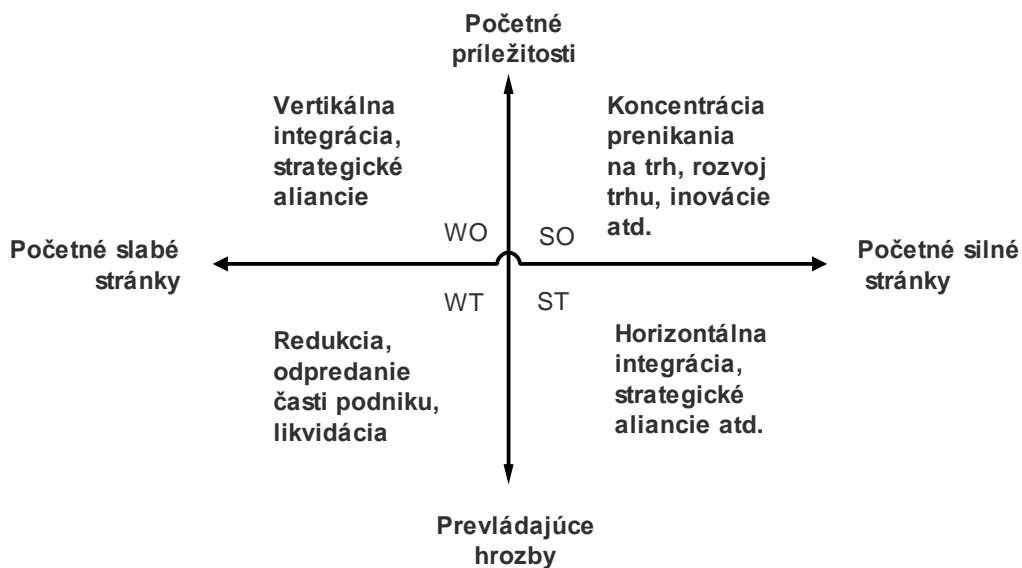
Analýza je prínosná pre návrh organizačnej štruktúry, ktorá bude rozoberaná v kapitole 3.3. SWOT analýza sa skladá zo začiatkových písmen anglických slov: strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (príležitosti) a threats (hrozby). Zaoberá sa vnútorným a vonkajším prostredím firmy. Cieľom analýzy je rozobratie rozsahu súčasnej stratégie podniku, ako sa podieľajú silné a slabé stránky na vysporiadaním sa úspešne s príležitosťami a hrozbami vo vonkajšom (externom) prostredí. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Silné a slabé stránky sú súčasťou ovplyvňovania stratégie. Sú to vnútorné zdroje firmy, ktoré sú nájdené v nasledujúcich častiach podniku :

- úroveň manažmentu,
- image firmy,
- spojenie s infraštruktúrou,
- finančná situácia podniku,
- výrobné priestory a iné. (Veber a kol., 2009)

V mikroprostredí a makroprostredí vznikajú príležitosti a hrozby. Súčasne globalizácia rozširuje hranice skúmaného prostredia. Patria sem napríklad hrozby: vysoká odlišnosť v odvetví, pomalý rast odvetvia, hrozba substitučných výrobkov. (Veber a kol., 2009)

Kombináciou základných jednotiek analýzy nastáva existencia strategického správania sa. Vzniká následne SWOT matica. Výsledkom kombinácie vnútorných a vonkajších stránok organizácie sa môžu voliť rôzne typy stratégie zo štyroch vzniknutých prístupov: 1. prístup SO (využitie silných stránok a príležitostí), 2. prístup WO (eliminovať slabé stránky pomocou príležitostí), 3. prístup ST (využitie silných stránok a zrušenie hrozieb), 4. prístup WT (snaha eliminovať slabé stránky aj za cenu likvidácie firmy). Tieto prístupy možno využiť v návrhu stratégie vid'. obr. č. 9. (Veber a kol., 2009)

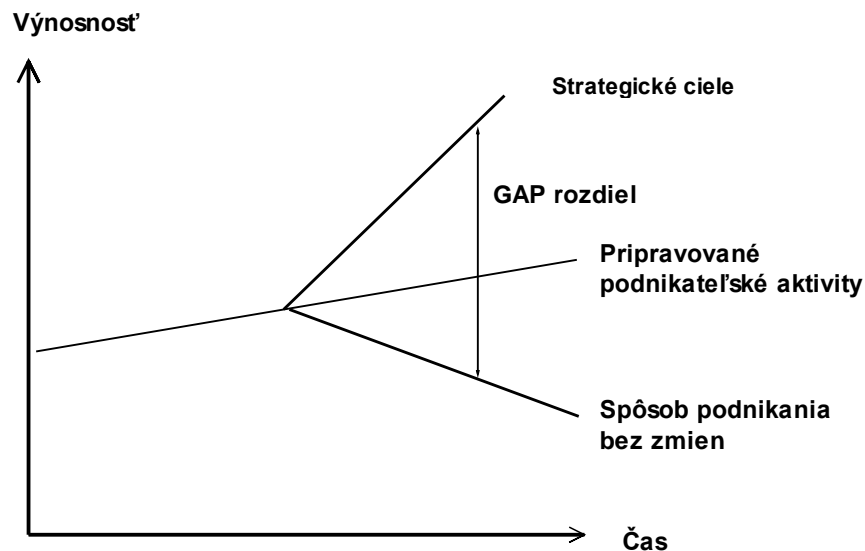


Obr. 9 Využitie SWOT matice pri tvorbe stratégie

Zdroj: Veber, J. (2009. Str. 535)

3.2 Analýza strategickkej medzery

Strategická medzera by mala viesť k významnej strategickkej zmene. Organizácia prijme určitú stratégiu s cieľom dosiahnutia požadovaných výsledkov. V rôznych časoch je možné hodnotiť či výsledky minulých rozhodnutí a prijatá stratégia smeruje k stanoveným cieľom. Strategická medzera je priestor medzi očakávaným výsledkom, ku ktorému by smerovalo pokračovanie existujúcej stratégie a požadovaným výsledkom vid'. obr. č. 10. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)



Obr. 10 Strategická medzera

Zdroj: Grundy, T., Brown, L. (2006. Str. 22.)

3.3 Návrh stratégie

Návrh stratégie predchádzajú analýzy, ktoré sú v kapitole 3.2. a iné analýzy okolia podniku (interná a externá analýza). Z výsledkov analýz nasleduje formulácia poslania a cieľov podniku, ktoré poukazujú na výber vhodnej stratégie. Formulácia stratégie je významným procesom. Tu sa formulujú rôzne varianty a vyberá sa tá najlepšia. Následné zaradenie vybranej stratégie determinuje zmeny v organizačnej štruktúre. Po čase používaná stratégia podlieha kontrole. (Dedouchová, 2001)

3.3.1 Typy stratégie

Stratégie sú rozdelené do rôznych skupín. Podľa Ansoffa (1965) sa delia na štyri typy stratégií: stratégia prenikania na trh, stratégia rozvoja výrobku, stratégia rozvoja trhu a diverzifikačná stratégia.

Ďalšie alternatívy sú na princípe hodnotenia vonkajšieho prostredia a vnútorného prostredia podniku a autorom alternatív je Thomas (1988): progresívna integrácia, spätná integrácia, horizontálna integrácia, preniknutie na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, sústredná diverzifikácia, joint venture, znižovanie výdajov, zbavovanie sa majetku, likvidácia. Podľa Portera (1980) sú stratégie rozdelené na nákladové vedenie, diferenciacia výroby a focus. Možností stratégií je nespočetné množstvo, ktoré popisujú literatúry. (Tichá, Hron, 2002)

3.4 Návrh novej organizačnej štruktúry

Alfred Chander (1962) predstavil názor, že „štruktúra nasleduje stratégiu“. To znamená, že podnik, ktorý bude chcieť rásť a rozširovať výrobu alebo služby, musí zmeniť svoju stávajúcu štruktúru. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Pred návrhom organizačnej štruktúry je dôležité určiť, aké zásady by mali štruktúry spĺňať: adaptabilnosť, flexibilita, jednoduchosť, útvarami musí poukazovať atmosféru osobnej a skupinovej tvorivosti, vysokú výkonnosť a sebarealizáciu. (Dedouchová, 2001)

Tvorenie organizačných štruktúr je spájané s činnosťami, ktoré určujú spôsob ako pracovníkom zadeliť úlohy a zorganizovať funkcie vo vnútri organizácie. Využívané pomenovania pre tematiku organizačných štruktúr sú diferenciacia (spôsob rozdelenia úloh a zodpovednosti na časti podniku) a integrácia (spôsob, akým sú časti podniku spojované). (Dedouchová, 2001)

Hlavné princípy pre tvorbu organizačných štruktúr sú predovšetkým pre efektívne fungovanie štruktúr:

- princíp jednoty cieľov (snaha zamestnancov o spoločné ciele za priaznivých podmienok),
- princíp organizačnej efektívnosti (minimalizovať náklady a maximalizovať výnosy),
- princíp jednoznačnosti a jasnosti vzťahov (vymedzenie kto je komu podriadený alebo nadriadený),
- princíp rozpätia riadenia (optimálny počet riadených osôb),
- princíp delegovania podľa predpokladaných výsledkov,
- princíp jednotného vedenia (je len jeden, ktorý riadi skupinku, aby sa zamedzilo nedorozumeniam),
- princíp absolútnej zodpovednosti (vedúci je zodpovedný za podriadených),
- princíp rovnováhy medzi právomocami a zodpovednosťami,
- princíp dodržiavania úrovne právomoci,

- princíp definovania funkcií,
- princíp pružnosti (štruktúra musí byť pripravená reagovať na meniace sa okolie),
- princíp vyváženosti (vyváženosť princípov spôsobov vedenia),
- princíp podpory vedenia (vytvárať vhodné prostredie). (Kassay, 2013)

3.5 Výber organizačnej štruktúry

Rozhodnutie o výbere organizačnej štruktúry je zásadné a závisí na ňom budúcnosť každého podniku. Je spojené s rizikom, že organizácia v budúcnosti nedosiahne stanovené ciele. Významným procesom je najobjektívnejšie zhodnotenie variant organizačných štruktúr a výber takej, ktorá bude prispievať k dosahovaniu stanovených cieľov. Hodnotiace kritéria pre výber poukazujú na rôzne možnosti hodnotenia variant a navrhnúť kritéria k posúdeniu výhodnosti variant. Vyhodnotenie a výber vyžadujú presný a objektívny spôsob. (Kubík, Kopfová, 2012)

Vhodná varianta podľa Dedouchovej (2001) by mala zahrňovať tri základné predpoklady v rámci odpovedajúcich hodnotiacich kritérií: vhodnosť, prijateľnosť a realizovateľnosť.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 HOTEL PARTIZÁN

Hotel Partizán je štvorhviezdičkový rodinný hotel vystupujúci pod právnou formou s. r. o., ktorý je zapísaný v obchodnom registri v Slovenskej republike od 20.12.2000. Klasifikuje sa ako wellness a kongres hotel. V kategórii sa radí medzi štvorhviezdičkové hotely. Vystupuje pod obchodným menom HOTEL PARTIZÁN, s. r. o.. Sídlo hotela sa nachádza na adrese: Bystrá 108, Tále, pošta Brezno 977 65. Riadi sa zákonom č. 513/1991 Zb. z Obchodného zákonníka. Keďže je to s.r.o., môže ju založiť jeden až 50 zakladateľov. Výhodou spoločnosti je, že ručí len do výšky svojho nesplateného vkladu. Hodnota základného imania je 5000 €. Minimálna hodnota vkladu spoločníka je 750 €. Základné imanie podniku je okolo 5 473 679 EUR k roku 2010. Predmetom činnosti sú ubytovacie služby, pohostinské služby, prevádzkovanie športových zariadení, lyžiarskeho vleku, masérské služby a prevádzkovanie solária, maloobchod, veľkoobchod, zmenárenská činnosť, prevádzkovanie cestovnej kancelárie a iné činnosti, viď. obchodný register. Fungovanie je založené na celoročnej prevádzke. Štatutárnym orgánom sú rodinní príslušníci rodiny Kičovej. Spoločnosť zastupujú konatelia, a to každý samostatne.

História hotela siaha do roku 1961, kedy prvý krát navštívili toto zariadenie zákazníci. V roku 2011 hotel oslávil svoje 50. výročie. Už od svojich začiatkov to bol rodinný hotel. V rokoch 2010-2011 prešiel veľkou modernizáciou pomocou prostriedkov z fondov EÚ. Hotel prešiel viacerými rekonštrukciami. Veľkým úspechom podniku je výhra 4. miesta v hodnotení Trend top hotely 2015 zo všetkých slovenských hotelov.

Hotel je situovaný v horskom prostredí pod pohorím Nízke Tatry. Je orientovaný na strednom Slovensku v blízkosti mesta Brezna v Banskobystrickom kraji. Vzdialenosť hotela od Banskej Bystrice je 45 km, čo je krajské mesto. Možno ho považovať za rodinný horský hotel, ktorý klientom ponúka pohodlie v izbách a apartmánach moderného, elegantného dizajnu v netradične štýlovom prevedení s panoramatickým výhľadom. Hotel prináša klientovi množstvo príležitostí team-buildingového charakteru, outdoorových aktivít a športového vyžitia, ale rovnako je zacielený na jeho potreby aj v oblasti relaxu a wellness.

V roku 2015 sa súčasťou hotela Partizán stal Hotel Mýto, ktorý je trojhviezdičkový hotel. Novú prevádzku riadi vedenie hotela Partizán. Je vhodným miestom pre rodinné dovolenky, firemné akcie, teambuldingy a rodinné stretnutia. Kapacita hotela bude dopĺňať kapacitu hotela Partizán a rozširovať ponuku služieb aj pre menej náročných. Kvalita služieb bude na rovnakej úrovni ako v hoteli Partizán. Cena služieb bude nižšia, pretože je to trojhviezdičkový hotel.

4.1 Poskytované služby

Ubytovacia činnosť je hlavná činnosť hotela. Izby sú luxusne vybavené a odlišujú sa svojím tematickým vybavením. Kapacita hotelového ubytovania je 86 dvojlôžkových izieb, 9 architektonicky skvostných apartmánov, 9 luxusných mezonetov s panoramatickým výhľadom a 78 prísteliek. Izby sú rôzneho typu: economy, panorama classic, junior Chopok, junior Ďumbier, de luxe, honeymoon suite atď... Niektoré názvy sú pomenované podľa štítov v Nízkych Tatrách. Apartmány sú tiež rozdelené podľa vybavenia: APARTMÁN DEŇ A NOC, APARTMÁN TÁLE, COMFORT.

Stravovacie služby sú rôznorodé. Najväčšou reštauráciou a centrom stravovania počas pobytu hostí je hotelová reštaurácia. Kapacita reštaurácie je 150 osôb. Súčasťou je vonkajšia terasa. Podávané jedlá sú slovenského a európskeho charakteru. Forma podávania jedál je buď a la carte, alebo formou bufetu.

Ďalšou reštauráciou patriacou pod hotel je Tálska bašta, ktorá je ideálnym miestom pre firmy, spoločenské podujatia, rodinné stretnutia, svadby. Vkusné priestory Tálskej bašty sú tvorené z časti Brloh, ktorá v rámci relaxu poskytuje oddych. Jej kapacita je pre 170 osôb.

Najmenšou reštauráciou je lovecká reštaurácia. Husacie a kačacie hody, či poľovnícke špeciality z diviny sú súčasťou jedálneho lístka. Lovecká reštaurácia ponúka tradičné aj extravagantné prevedenie najlepších sezónnych poľovníckych ingrediencií. Kapacita reštaurácie je 80 miest.

Lobby bar je umiestnený iba niekoľko metrov od recepcie. Je miestom obchodných stretnutí a jeho súčasťou je Wi-Fi sieť ale aj priame pripojenie na internet v časti vybavenej počítačmi. Kapacita Lobby baru je 70 miest. Ponúka široký sortiment nápojov. Limbus bar je nočný bar situovaný v suteréne. Jeho hlavnou funkciou je zábavno-športový charakter. Je vybavený bowligom, biliardom a šípkami.

4.1.1 Doplnkové služby

Wellness služby sú bohato vybavené. Veľkosť centra je 1760 m². Obsahuje bazény, solné kúpele, detské bazény, sauny a panoramatické relax zóny. Interiér je v horskom štýle s moderným vybavením.

AQUA & KIDS je zamerané na detský segment. Nachádza sa tu bazén s protiprúdom, chlíčom a panoramatická whirlpool. Rozprávkový svet Ferda mravca – detský bazén s vodnými atrakciami a ležadlami.

Ďalšou časťou sú VITAL & SAUNA, kde sa nachádza saunový raj. Ponuka je rôznorodá: horúca sauna 90°C, lesná sauna 60°C, infra sauna, Laconium, líščia nora, bylinková sauna, parný kúpeľ medzi pískami, kneippova cesta, ľadová triešť, bystrinka a ľadové vedro, iglu – rosa, dážď a búrka, štrková pláž.

SPA TATRY & Wellness masáže sú súčasťou centra. Masáže pôsobia proti únave, uvoľňujú organizmus a posilňujú imunitu. Je tu viac druhov masáží: klasická masáž, s olejom z hroznových jadier, masáž s marhuľovým olejom, masáž s mandľovým olejom. Spa Tatry obsahujú procedúry: reflexológia, lymfodrenáž, aromaterapia, termoterapia, detoxikácia, telové pilingy, telové zábaly, hydromasážne kúpele a ušné a telové sviečky.

Kongresové služby sú obľúbenou atraktivitou pre firmy. Sú ideálnym zázemím pre konferencie, workshop, firemnú akciu či strategickú poradu. Prijemné prostredie a vybavenie hotela spĺňa najmodernejšie technické štandardy. Samotnú veľkú kongresovú sálu s kapacitou 450 miest je možné rozdeliť na 3 samostatné časti. Priestory sú klimatizované a vybavené špeciálnou technikou.

Poslednou doplnkovou službou je usporiadavanie spoločenských podujatí. Sem sa zaraďujú svadby a rodinné oslavy. Hotel zorganizuje všetko k potrebnej akcii.

4.2 Analýza vnútorného prostredia -7 S

Vnútorné prostredie podniku je analyzované podľa analýzy 7S, ktorá je členená do 7 častí.

- Stratégia podniku

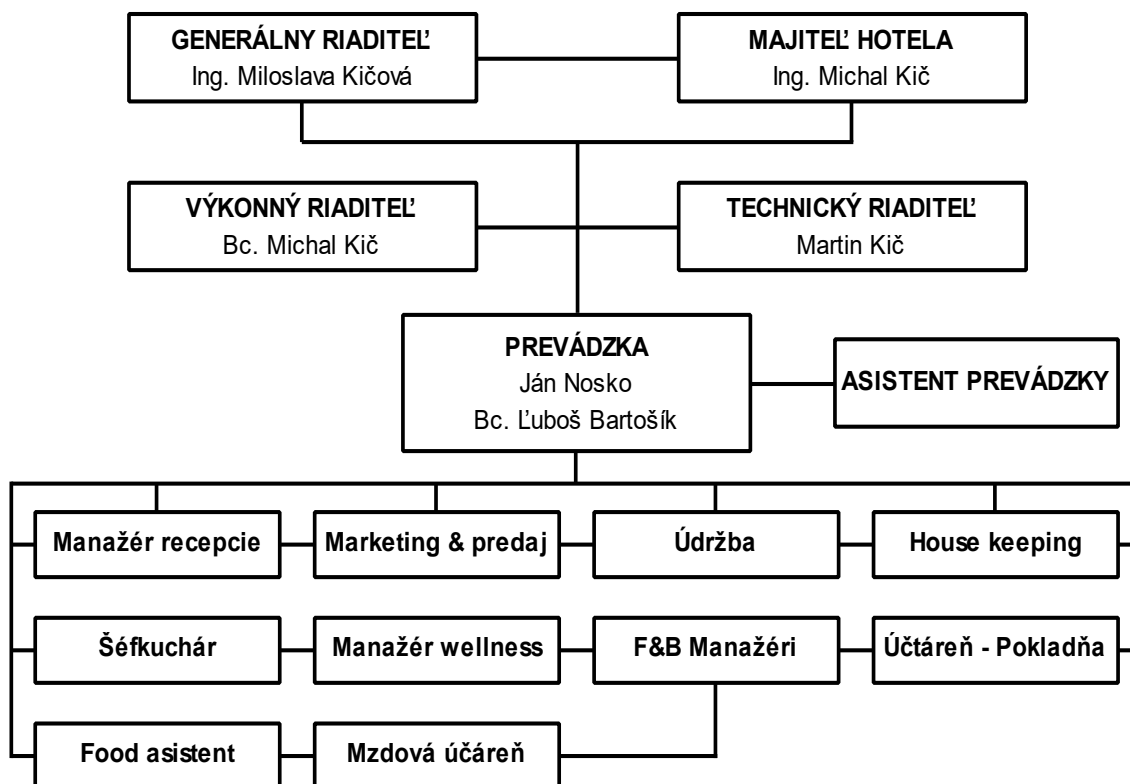
Víziou podniku je patriť medzi najlepšie hotely na Slovensku ale aj na medzinárodnej úrovni s dôrazom na kvalitu služieb. K dosiahnutiu cieľa je dôležité využívať prednosti zariadenia: prírodné atraktivity prostredia, poloha hotela, ktorá je strategicky významná, pretože hotel leží v strede Slovenska a priamo v národnom parku Nízke Tatry.

Spôsoby k dosiahnutiu cieľov sú: Hotel sa svojimi profesionálnymi službami snaží poskytovať kvalitné služby. Vytváranie vernostných programov pre lojalitu hostí. Neustále zdokonaľovanie služieb ale aj vybavenia hotela. Priateľský prístup pracovníkov k zákazníkom v priebehu služieb. Vytváranie reklamy a prezentovanie sa na rôznych podujatiach. Vytváranie vhodného prostredia pre zákazníkov a ponuka športov v okolí podniku. Poskytovanie gurmánskych zážitkov v hotelových reštauráciách. Spolupráca s hotelovými rezervačnými systémami a spolupráca s podnikmi v okrese sídla hotela.

V súčasnosti sa očakávaná stratégia naplňa a záujem o hotel stúpa, čo pravdepodobne vedie k rozširovaniu kapacity hotela a pričlenenie druhého hotela k hotelu Partizán. Výsledkom je umiestnenie hotela na popredných miestach v TREND TOP hotely 2015.

- Štruktúra hotela

Organizačná štruktúra vid'. obr. č. 11 je zložená z 97 zamestnancov, ktorí sú na rôznych pracovných pozíciách. Štruktúra patrí medzi líniovo-štábne štruktúry. Zahrňuje 4 línie. V najvyššom stupni sú zaradení top manažéri (generálny riaditeľ, majiteľ hotela, výkonný riaditeľ, technický manažér), ktorí sú spoločníkmi firmy a zároveň rodinnými príslušníkmi. O stupeň nižšie sa nachádzajú manažéri strednej úrovne, ktorým podporným orgánom je asistent prevádzky. Manažéri strednej úrovne delegujú výkonné pracoviská a komunikujú s top manažérmi. Výkonné pracoviská vedú prvostupňoví manažéri (manažér recepcie, marketingu a predaja atď.), ktorí sú na rovnakej úrovni napriek zobrazeniu na obr. č. 11. Pod prvostupňovými manažérmi pracujú podriadení pracovníci, ktorí sú zodpovední za určitý počet pracovníkov. Výber niektorých popisuje: manažér recepcie- 9 podriadených, manažér house keepingu- 11 podriadených, Food and beverages manažéri- 18 podriadených. Súčasná štruktúra s meniacimi sa podmienkami, ako sú: rozširovanie hotela, pričlenenie druhého zariadenia si vyžaduje zmenu. Súčasná štruktúra obsahuje veľké množstvo výkonných útvarov, ktoré by sa dali zlúčiť do jedného útvaru.



Obr. 11 Súčasná organizačná štruktúra hotela Partizán

Zdroj: Kič, M., Príručka pre zamestnancov Hotel Partizán. 2013. Str. 8.

Tab. 2: Štruktúra pracovníkov podľa pozícií

Štruktúra zamestnancov	Manažér strediska/počet	Počet zamestnancov
Recepcia	1	9
Marketing a predaj	1	1
Údržba	1	13
House keeping	1	11
Šéfkuchár	1	18
Wellness	1	9
F&B	2	18
Účtáreň - Pokladňa	1	0
Food asistent	1	-
Mzdová účtareň	1	-
Spolu:	11	79
Top manažment	4	-
Prevádzka	3	-

(Vlastné spracovanie)

Ekonomické zhodnotenie súčasnej štruktúry je zobrazené v tabuľke č. 3. Ekonomické zhodnotenie bude vychádzať z priemerných hrubých miezd na určitej úrovni, ktoré sú z vnútra podniku. Priemerná hrubá mzda top manažmentu je 1200 €, stredného manažmentu 900 €, výkonný manažment 750 € a výkonní pracovníci majú 750 € hrubú mesačnú mzdu. Náklady za súčasnú štruktúru sú okolo 75 770 €. Z tabuľky č. 4 vidieť tendenciu rastu ročných osobných nákladov od roku 2012 do roku 2014. Dôsledok zvyšovania počtu zamestnancov.

Tab. 3: Náklady na mesačné mzdy

Náklady na mesačné mzdy pre pracovníkov v súčasnej organizačnej štruktúre	
Top manažment	4 * 1200 = 4800 €
Stredný manažment	3 * 900 = 2700 €
Líniový manažment	11 * 820 = 9020 €
Výkonní pracovníci	79 * 750 = 59 250 €
Spolu :	75 770 €

(Vlastné spracovanie)

Tab. 4: Vývoj osobných nákladov v roku 2012 - 2014

Obdobie	2012	2013	2014
Osobné náklady	970 631 €	1 117 996 €	1 327 527 €

Zdroj: Register účtovných uzávierok, 2015

- Spolupracovníci

Personálna politika hotela Partizán je dôležitým článkom pre fungovanie organizácie. Pri výbere zamestnancov na akúkoľvek pozíciu je kladený veľký dôraz. Zamestnanci by mali spĺňať predpoklady spojené s prácou s ľuďmi. Predpoklady ako sú vzdelanie, vopred nadobudnuté skúsenosti a vôľa pracovať v náročnom odvetví akým hotelierstvo je. Veľmi dôležitým kritériom sú osobnostné predpoklady- pracovitosť, vytrvalosť, vôľa napredovať a úslužnosť.

Požiadavky na zamestnanca sú v zmysle Zákonníka práce. Pracovná doba je dohodnutá individuálne v pracovnej zmluve. Každý zamestnanec je povinný označiť svoj príchod a odchod do práce pomocou elektronickej evidencie dochádzky. Dôležitými požiadavkami hotela je vystupovanie zamestnanca. V práci je zamestnanec povinný chodiť upravený a dodržiavať základné štandardy: uniformovanosť personálu (vyjadruje príslušnosť jedného tímu), business odev - neuniformovaní pracovníci, čistá vhodná obuv, upravené vlasy, čisté ruky a upravené nechty, žiadne výrazné šperky, decentný make-up a dodržiavanie zásady osobnej hygieny.

Hotel Partizán je nefajčiarsky hotel, a preto zamestnanci majú vyhradené priestory na fajčenie. Zamestnanci sú povinní sa pri nástupe oboznámiť s pravidlami dodržiavania bezpečnosti a ochrany zdravia.

Mzdové ohodnotenie je vopred dohodnuté v pracovnej zmluve a záleží podľa vykonávanej pozície. S pracovným pomerom sú spájané zamestnanecké výhody: vstup do wellness centra v dobe, keď stredisko nie je vyťažené za symbolickú cenu 1 €, využívanie reštauračných služieb mimo pracovnej doby s 50 % zľavou, využívanie ubytovacích služieb za zvýhodnené ceny a využívanie ubytovania v hotelovej ubytovni. Výhody sú ponúkané podľa rokov odpracovania (vernostný systém čerpania výhod pre zamestnancov).

- Schopnosti

Rodinný hotel je založený na rodinných skúsenostiach v oblasti hotelierstva. Top manažment nadobudol dlhoročné skúsenosti v práci v hoteli. Majiteľ hotela spolu s generálnou riaditeľkou sú vyštudovaní vo vysokoškolskom ekonomickom odbore. Zakladanie top manažmentu je na skúsenostiach zo zahraničia, kde je hotelový priemysel kvalitnejší a prepracovaný. Manažéri sú vyštudovaní v odbore a sú špecialistami v svojich oddeleniach. Prevádzkari sú vyštudovaní v odbore hotelierstva a všeobecne ovládajú chod prevádzky. Podnik spolupracuje so strednou odbornou školou (Hotelová akadémia, Brezno) v okrese, v ktorom je hotel je situovaný. Tým si podnik počas praxí vzdeláva odborníkov a následne je možné zamestnať sa na rôznych pozíciách. Odborné kurzy, ako someliérstvo, sú preplácané zamestnávateľom, ktorý podporuje dobrovoľné vzdelávanie a rast v profesiách. Vzdelanie zamestnancov a dlhoročné skúsenosti sú očakávané, najmä, pre neustále zlepšovanie v odbore. Tieto kurzy sú najmä pre pracovníkov pracujúcich v odbytových častiach hotela (bar, recepcia, reštaurácia), aby ich znalosti v danej problematike spĺňali vyššie požiadavky zákazníkov.

- Systémy

Systém riadenia hotela je vymedzený v organizačnej štruktúre. Systém je fungujúci na základe stratégie. Hotel k svojmu fungovaniu využíva rôzne systémy: rezervačný systém, bezpečnostný systém, počítačový systém zabudovaný na recepcii, pokladničné systémy, systém odmeňovania zamestnancov a iné čiastkové systémy, ktoré sú nápomocné k fungovaniu celkovému hotelovému systému. Hotel využíval systém Fidelio do roku 2015 a v súčasnosti prešiel na Microsoft-Opera.

- Štýl

Štýl vedenia pracovníkov je založený na pravidlách, ktoré sú vytvorené top manažmentom. Podriadení sú oboznámení s príručkou pre zamestnancov, ktorú vytvoril riaditeľ hotela, aby zamestnanci boli oboznámení s pravidlami počas pracovnej doby. Správanie sa manažmentu k podriadeným je na formálnej úrovni.

V podniku je využívaná kombinácia štýlov autoritatívneho a demokratického. Organizácia je založená ako rodinný hotel, preto zamestnanci sú súčasťou jedného tímu, tzv. rodiny.

- Zdieľané hodnoty

Zdieľanou myšlienkou pre celý pracovný tím je spokojnosť hosťa a následné opakovanie pobytu a cítenie sa v hoteli ako súčasť rodiny. Táto myšlienka je poslaním organizácie. Následne príručka pre zamestnancov vytvára návod, ako by sa podnik mal správať navonok a určuje podnikovú kultúru. Majiteľ hotela poukazuje na ciele a vízie podniku. Víziou hotela je byť súčasťou top hotelov na Slovensku, uspokojovanie každého prania hosťa, neustále zdokonaľovanie služieb s novými trendmi.

4.3 Modernizácia podniku

Cieľom podniku je zlepšovanie a inovácia služieb hotela, a preto je to významné pre rast a konkurenčnú výhodu medzi podnikmi s podobnými službami. Vedenie hotela sa zaoberá dvomi projektmi, ktoré sú čerpané z fondov EÚ v platnosti od 01. 12. 2014 do 31. 12. 2015 a od 22. 10. 2015 do 31. 12. 2015 s cieľom rozšírenia a skvalitnenia poskytovaných služieb. Realizačný plán projektu je do apríla 2016. Spustenie nových služieb je nasledované dokončením realizácie. Využitý je operačný program Konkurencie schopnosť a hospodársky rast - Podpora podnikateľských aktivít v cestovnom ruchu. Názov projektov sa nazýva: Wellness – časť SPA a zvýšenie ubytovacieho štandardu a Modernizácia časti interiéru hotela Partizán a dovybavenie časti fitness a wellness.

V roku 2016 sa pripravuje rozšírenie služieb:

- Spa a Balneo, fitness (fitness centrum, 7 masážnych miestností, 3 hydromasážne miestnosti, kolagenárium),
- rozšírenie Tálskej bašty, kde súčasťou bude salónik Destilera a zväčšenie výrobného strediska,
- zvýšenie ubytovania o rodinné izby a apartmány (50 lôžok),

- Cognac a Cigar club na panoramatickej terase,
- herňa pre deti a mládež (120m²),
- zväčšenie hotelovej reštaurácie (45 miest).

Ďalším plánom je zväčšenie parkoviska, ktoré hotelu chýba. V prednej časti hotela bude stáť podzemné parkovisko hotela s kapacitou 75 parkovacích miest. To bude možnosťou pre zamestnanie bezpečnostných pracovníkov. Pri vybudovaní parkoviska sa bude upravovať exteriér hotela, ako sú trávniky, terasy atď.

Hlavným cieľom do roku 2016 bude zaplnenie kapacity dvoch hotelov, dokončenie projektu a možné plánovanie nových rekonštrukcií do roku 2017.

4.4 Identifikácia problémov súčasnej organizačnej štruktúry

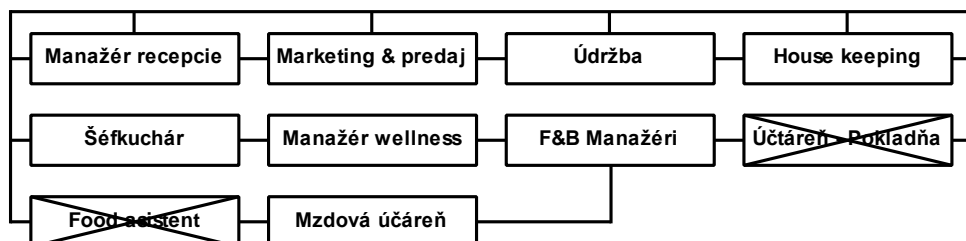
Problémy spojené s organizačnou štruktúrou vid'. obr. č.11.

- **Súčasná organizačná štruktúra nezodpovedá súčasnej sa meniacej stratégii, tým sa stáva nefunkčná a je potrebné ju zmeniť.**

(Podnik sa mení, tým sa mení jeho stratégia, pretože rozširuje svoje portfólio služieb, vytvára nové odbytové strediská, buduje exteriér hotela, a preto je nutné zmeniť aj organizačnú štruktúru, ktorá je spätá so stratégiou podniku)

- **V organizačnej štruktúre sa nachádzajú niektoré útvary zbytočne (food asistent, šéfkuchár) a niektoré podporné útvary chýbajú.**

(Vyplýva z toho nejasnosť vzťahov voči podriadenému a nadriadenému. Prvky štruktúry je potrebné zlúčiť, ale aj vytvoriť nové útvary. Príkladom sú dva podobné útvary fungujúce ako samostatné útvary, a to mzdová účtáreň a účtáreň - pokladňa vid'. obr. č. 12)



Obr. 12 Nedostatky organizačnej štruktúry

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Štruktúra chýba podrobnejší popis, nezrozumiteľná forma pre nového zamestnanca.**

- **Štruktúra chýba bezpečnostné stredisko**

(V súčasnosti sú zaradení pracovníci bezpečnostného strediska v stredisku - Údržba)

- **Kapacita hotela Partizán je obmedzená, a preto Hotel Mýto je dcérskou spoločnosťou, pretože nastal rast dopytu po kongresových službách.**

(Hotel Partizán by nezvládol uspokojiť všetkých zákazníkov (kongresových, rekreačných), preto zvolil pripojenie ďalšieho zariadenia pod vedením hotela Partizán, a tým je organizačná štruktúra ovplyvnená. Vedenie hotela má patrične zodpovednosť za dve zariadenia. Existuje výskyt občasného presunu zamestnancov medzi zariadeniami.)

- **Podnik sa mení, príliš rýchlo a organizácia odbytových stredísk, ubytovania sa rozširuje pomaly**

(Podnik rýchlejšie mení ponuku služieb, svoje vybavenie, kapacitu, ale zabúda na vplyv na riadiace orgány a zamestnancov. Môže nastať veľký dopyt po službách, keďže je to konkurenčná výhoda - rozširovanie produktov a hotel organizačne by to nezvládol.)

- **Nedostatočná segmentácie zákazníkov (nároční hostia, rodiny, kongresoví účastníci)**

(Veľká škála segmentovaných skupín s rôznymi záujmami.)

- **Kapacitne podnik má nedostatok zamestnancov.**

(To má za následok zmenu pracovných pozícií a priberanie nových pracovníkov. Najmä v období hlavnej sezóny hotel prijme pracovníkov na výpomoc, ako sú kongresy, firemné akcie a iné. Sú to najmä študenti vyučení v odbore, ktorí nadobúdajú prax cez školský rok. Počet brigádnikov je okolo 10. Nevýhodou je nestálosť študentov na dlhšie obdobie.)

4.5 Analýza vonkajšieho prostredia

4.5.1 Makroprostredie

Analýza makroprostredia PESTE sa skladá z piatich faktorov, ktoré sú rozobrané na Banskobystrickom kraji, v ktorom je hotel Partizán situovaný.

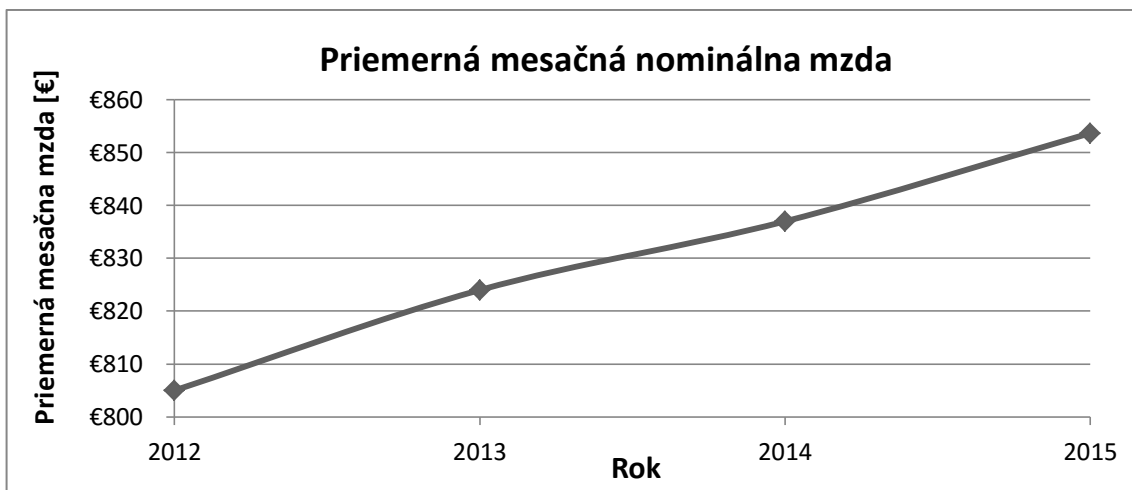
- Sociálne a kultúrne faktory

Tempo rastu počtu obyvateľov v Banskobystrickom kraji sa spomaľuje. (ŠÚSR, 2016) Pokračuje starnutie obyvateľstva. Hustota zaľudnenia je okolo 69,5 obyvateľov na km² a je najnižšia zo všetkých krajov. Viac ako polovicu populácie tvoria ženy. Podiel slobodných obyvateľov mierne narastá, klesá počet uzavretých manželstiev a narastá podiel rozvedených. Zvyšuje sa vzdelanostná úroveň obyvateľstva, rastie podiel obyvateľov s vysokoškolským vzdelaním. (ŠÚSR, 2016) V regióne sa nachádza Univerzita Mateja Bela. Mnoho mladých ľudí odchádza do zahraničia. Dôvodom je nedostatok pracovných príležitostí. (ŠÚSR, 2016) Viac obyvateľov žije v mestách ako na vidieku. Niektorí dochádzajú za prácou do miest. Pokračuje proces informatizácie spoločnosti, prácu s internetom ovláda 49,6 % obyvateľov. (infostat, 2016) Z pohľadu štátnej príslušnosti, z celkového počtu trvalo bývajúcich má 89,5 % obyvateľov kraja štátnu príslušnosť SR. (infostat, 2016) Obyvatelia majú menej voľného času v porovnaní s minulými rokmi. Je tu množstvo wellness hotelov na využitie voľného času a prírodných predpokladov na turistiku a oddych. Ďalším faktorom je nízky príjem ľudí žijúcich v tomto regióne. Aj keď priemerná mzda sa pohybuje priemerne v regióne okolo 780 €, skutočná mzda je menšia. (ŠÚSR, 2016) Priemerná mesačná nominálna mzda na Slovensku v roku 2015 bola 853,70 €. Vývoj priemernej mzdy je zobrazený vid'. tab. č. 5. Na obr. č. 13 je vidieť veľkosť rastu po určitých rokoch. V porovnaní s ďalšími regiónmi na Slovensku patrí banskobystrický región medzi najhoršie z ekonomického hodnotenia v nízkych príjmoch. (ŠÚSR, 2016) Každoročne sa minimálna mzda na Slovensku zvyšuje, čo nie je pozitívne pre zvýšenie zamestnanosti vid'. tab. č. 6 (ŠÚSR, 2016) Na obr. č. 14 je vývoj zobrazený pre lepšie zobrazenie.

Tab. 5: Priemerná mesačná nominálna mzda v SR

Priemerná mesačná nominálna mzda (€)/rok	2012	2013	2014	2015
	805 €	824 €	837 €	853,7 €

Zdroj: Euroekonom, 2016



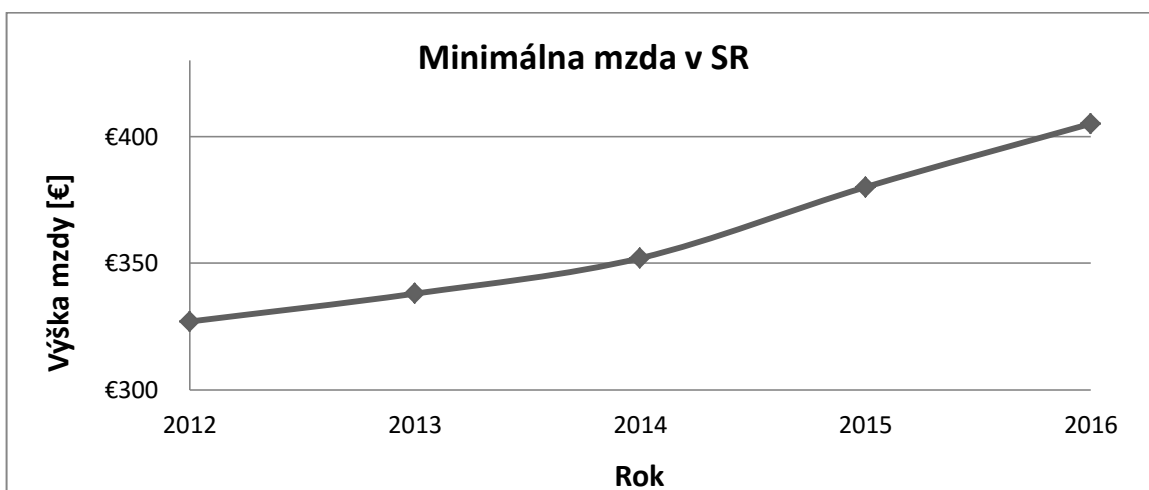
Obr. 13 Priemerná mesačná nominálna mzda

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 6: Minimálna mzda v SR:

	2012	2013	2014	2015	2016
Minimálna mzda (€)/rok	327 €	338 €	352 €	380 €	405 €

Zdroj: Minimalnamzda,2016



Obr. 14 Minimálna mzda v SR

Zdroj: Vlastné spracovanie

Banskobystrický kraj vlastní určité zvyky a tradície, ktoré sú spojené najmä s kresťanskými sviatkami, výročnými sviatkami (Vianoce, Fašiangy a Veľká noc) a udalosti spojené s historickými udalosťami. Významnými kultúrnymi udalosťami sú aj športové podujatia.

Folklór je rozšírený v regióne Horehronie, kde sa každoročne v letnom období konajú Horehronské dni spevu a tanca. V kraji sú usporadúvané tradičné jarmoky (Radvanský jarmok, Ondrejský jarmok), ktoré sú spoločenským vyžitím pre obyvateľov z celého Slovenska. V kraji sa konajú rôzne turnaje v športoch, ako bežecké preteky, lyžiarske preteky a golfové majstrovstvá na Táloch. Každý rok sa konajú oslavy v centre Banskej Bystrice na výročie Slovenského národného povstania, kde je vysoká návštevnosť ľudí.

- Technicko-technologické faktory

Firmy majú k dispozícii nové technológie a výtobytky techniky, ktoré využívajú v komunikácii so zákazníkmi. V regióne sú využívané kamerové systémy, ktoré slúžia k lepšej bezpečnosti obyvateľstva. Nachádzajú sa v mestách a v obciach, kde sa sústreďuje kriminalita. (banskabystrica.sk) Významnou firmou sú Železiarne Podbrezová, zaoberajúce sa hutníckym priemyslom, ktorý využíva nové technológie vo svojej výrobe. Pokrok regiónu je v informačných technológiách. (zelpo.sk) Zavádzanie nových technológií vo svete internetu, čo spôsobuje rýchlejší internet pre používateľov a pre podniky. Mobilní operátori si konkurujú v komunikačných službách a zdokonaľujú služby pre širokú verejnosť. Mobily rôznych značiek sú zdokonaľované rôznymi aplikáciami, ktoré užívateľom uľahčujú život v bežnom živote, počas cestovania a v iných oblastiach. Počas cestovania sú to využívané aplikácie: booking, tripadvisor, mapy pre navigáciu a iné systémy uľahčujúce cestovanie. Podniky majú k dispozícii nespočetné množstvo softvérov, ktoré im umožnia zefektívniť chod podniku a prepojiť určité strediská (databázy, účtovnícke programy), napríklad hotelové systémy spájajúce celý chod hotelov (HOREC). (agnis.cz)

Vybavenie a skúmanie nových technológií v oblasti gastronómie prináša nové a ekonomické príslušenstvo, ktoré je v súlade s normami (hygienické normy, HACCP). Zavádzanie techniky do odvetvia cestovného ruchu vedie k zdokonaľovaniu. Mnohé firmy ponúkajú rôzne pomôcky v oblasti gastronómii či už s prácou s hosťami, alebo vo výrobnom stredisku (informačné tabule, nové stroje pre kuchynské zariadenie). Sú to najmä aplikácie, elektronika v zariadeniach, ktoré využívajú vo výrobných strediskách.(gastro-zariadenia.sk)

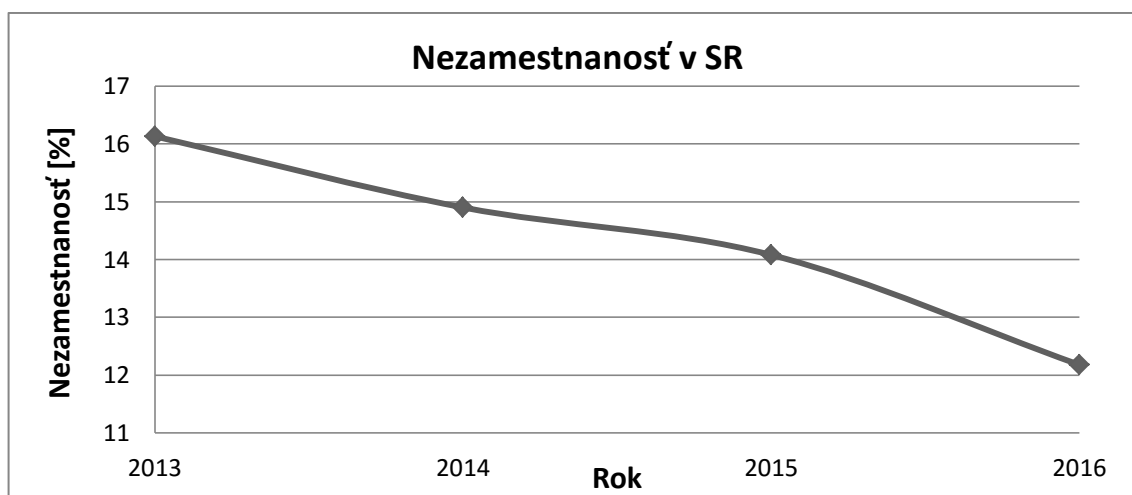
- Ekonomické faktory

Banskobystrický kraj je tretí kraj, ktorý má najvyššiu nezamestnanosť. K 31.12.2015 bola nezamestnanosť v tomto kraji okolo 17,83 %. Nezamestnanosť na Slovensku je 12,18 % k januáru 2016. Každoročne nezamestnanosť na Slovensku klesá vid'. tab. č. 7. (UPSVAR, 2016) Na obr. č. 15 je zobrazený pokles nezamestnanosti na Slovensku.

Tab. 7: Nezamestnanosť v SR

Nezamestnanosť v SR (%)	2013 (január)	2014 (január)	2015 (január)	2016 (január)
	16,13	14,90	14,08	12,18

Zdroj: UPSVAR, 2016



Obr. 15 Nezamestnanosť v SR

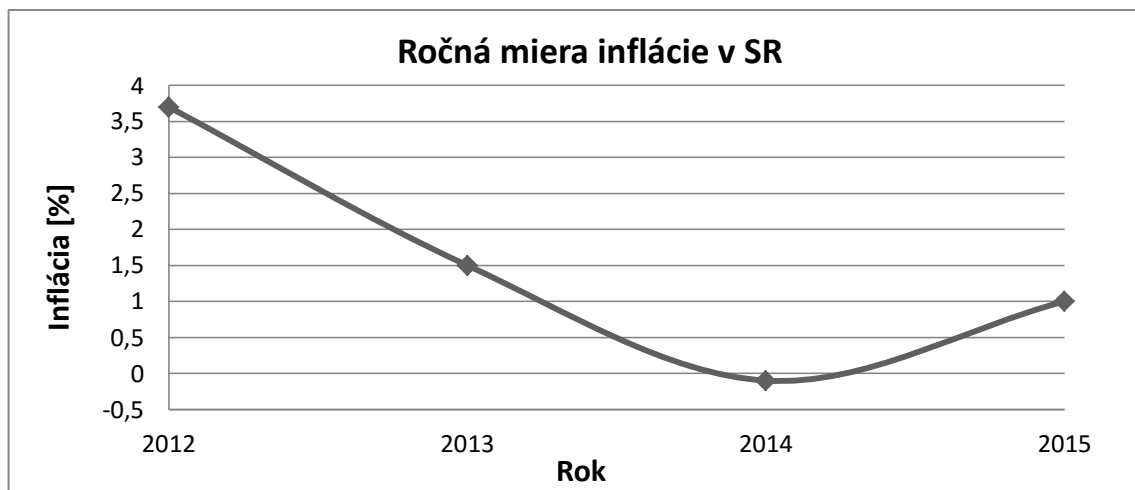
Zdroj: Vlastné spracovanie

Medziročná miera inflácie bola -0,5 % k 31.12.2015. Ročná miera inflácie bola 1 % v roku 2015 vid'. tab. č. 8. (ŠÚSR, 2015) Od roku 2012 ročná inflácia klesá po rok 2015.

Tab. 8: Ročná miera inflácie v SR

Ročná miera inflácie /rok v SR (%)	2012	2013	2014	2015
	3,7	1,5	-0,1	1

Zdroj: Euroekonom, 2016



Obr. 16 Ročná miera inflácie v SR

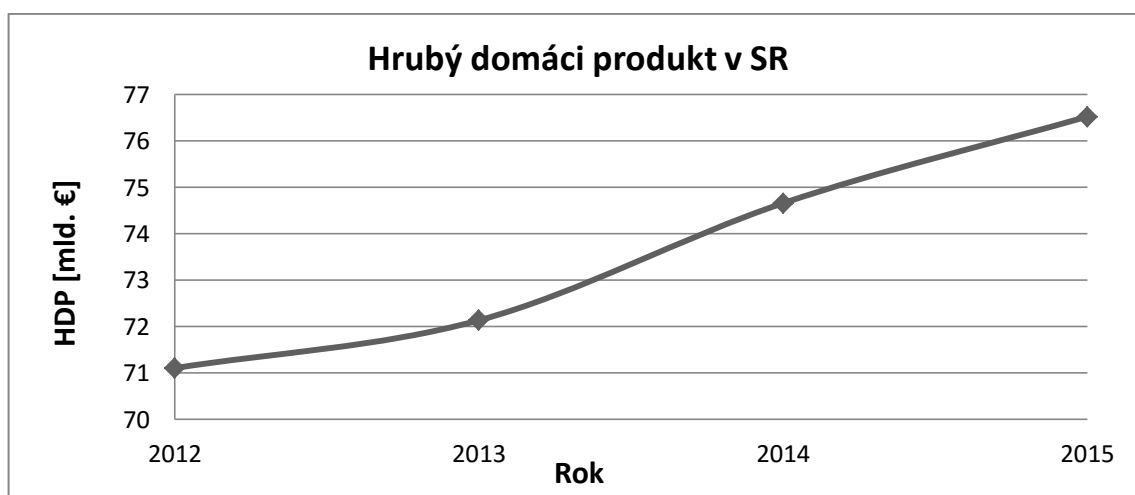
Zdroj: Vlastné spracovanie

Hrubý domáci produkt na Slovensku za rok 2014 bol 74,655 mld. EUR a za rok 2015 bol 76,521 mld. EUR, to znamená že vzrástol s porovnaním s rokom 2014 o 1,866 mld. EUR vid'. tab. č. 9. Rast HDP je vyjadrený na obr. č. 17.

Tab. 9: Hrubý domáci produkt v SR

	2012	2013	2014	2015
HDP/rok v SR (mil. €)	71,1	72,13	74,655	76,521

Zdroj: Euroekonom, 2016



Obr. 17 Hrubý domáci produkt v SR

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ceny energií (plyn, elektrická energia, pohonné hmoty) sú nižšie v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi. (ŠÚSR, 2016) Ceny základných potravín sa znížili, pretože sa znížila sadzba dane od roku 2016.

Kurzy mien sa neustále menia. Ovpływujú podnikateľské prostredie v ich činnosti, preto ich treba neustále pozorovať. Vybraté meny sú k aktuálnemu dátumu podľa Národnej banky Slovenska k 12.2.2016 boli kurzy mien k 1 € =1,1275 USD (americký dolár), 1€=0,77735 GBP (britská libra), 1€=27,063 CZK (česká koruna). (NBS, 2016)

Ekonomické faktory, ktoré sú analyzované, ovpływujú odvetvie hotelierstva. Nezamestnanosť na Slovensku každoročne klesá, čo je priaznivé pre hotelierstvo. Inflácia je menšia a ľudia si môžu dovoliť viac kúpiť vid'. tab. č. 8. Životná úroveň obyvateľstva sa zvyšuje, čo je pre hotelierstvo priaznivé. Ceny energie a daň z potravín sa znížili, a to vplýva na znižovanie nákladov pre hotely.

- Politické a právne faktory

Politická situácia na Slovensku je nestabilná, pretože v roku 2016 sa konajú parlamentné voľby dňa 5. marca. Občania budú rozhodovať o zložení v parlamente. Vláda je nestabilná, robí populistické opatrenia a mení zákony. Každý deň sa novelizujú a menia staré zákony, čo je pre firmy veľmi nepriaznivé.

Sadzby dane sa menia každoročne. Pre uvedenie príkladu je to daň z príjmu fyzických a právnických osôb. V roku 2012 bola daň z príjmu pre fyzické a právnické osoby 19 %. V súčasnosti je daň z príjmu pre fyzické osoby 19 % a 25 % podľa podmienok stanovených v zákone. Pre právnické osoby je stanovená sadzba dane na 22 % podľa podmienok v zákone. (szk.sk) Základná daň z pridanej hodnoty je na rok 2016 vo výške 20 % a novinkou od roku 2016 bude znížená daň 10 % na niektoré tovary. (szk.sk) Administratívna náročnosť je uľahčená elektronickými programami, ktoré uľahčujú zasielanie potrebných papierov.

Vláda sa snaží prispievať finančnými prostriedkami do rozvoja regiónu a to napríklad v budovať diaľnice a zlepšovať dostupnosť. V roku 2016 sa na Slovensku zavádzajú elektronické diaľničné známky, ktoré budú monitorované po celom území. Modernizácia Banskobystrického kraja je aj pomocou fondov z Európskej únie. Snaha modernizovať kraj a prinášať nové spôsoby a technológie do rozvoja regiónu. V porovnaní dostupnosti s inými regiónmi je Banskobystrický kraj dobre prepojený so západným Slovenskom. Horšia dostupnosť je s východným Slovenskom, kde chýbajú diaľnice. V budúcnosti sú pripravené projekty v oblasti rozvoja ciest v kraji. Príkladom budovania ciest je obchvat mesta Brezna, ktorý práve prebieha.

Podnik ovplyvňujú zákony :

OBCHODNÝ ZÁKONNÍK- Zbierka zákonov SR 513/1991 Zb.

- OBČIANSKY ZÁKONNÍK- Zbierka zákonov SR 40/1964 Zb.
- ZÁKONNÍK PRÁCE- Zbierka zákonov SR 311/2001 Z. z.
- ZÁKON O BEZPEČNOSTI A OCHRANE ZDRAVIA PRI PRÁCI A O ZMENE A DOPLNENÍ NIEKTORÝCH ZÁKONOV - Zbierka zákonov SR - 124/2006 Z. z
- ZÁKON O DANI Z PRÍJMOV- Zbierka zákonov SR 595/2003 Z. z a iné.
- Zákon o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990
- Zákon č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí v znení zákona NR SR č. 127/1994 Z. z., zákona NR SR č. 287/1994 Z.z., zákona č. 171/1998 Z.z. a zákona č. 211/2000 Z.z.

Čerpanie fondov z EÚ je výborná možnosť pre vystupujúce subjekty na Slovensku. Ovplyvňuje to konkurencieschopnosť a modernizáciu krajiny. Je možnosť čerpať z operačných programov: regionálny operačný systém, životné prostredie, konkurencieschopnosť a hospodársky rast, doprava a technická pomoc a iné.

Pre hotelierstvo je významný program pre mladých podnikateľov, kde je finančná podpora pre podnikateľské subjekty. (edotacie.sk)

- Ekologické faktory

Prostredie si vyžaduje ochranu, a preto sú dôležité zákony zamerané na ekológiu a ochranu prírody. Zákon o nakladaní s odpadmi je smerodajný pre výrobcov a poskytovateľov služieb. Stanovuje uloženie odpadov, kto zodpovedá za odpady, recykláciu odpadov, výrobu obalov a iné. Ďalším dôležitým zákonom, ktorý ovplyvňuje činnosť podnikov ležiacich blízko národných parkov alebo chránených krajinných oblastí, je zákon o ochrane prírody a krajiny. Vymedzuje stupne chránenia oblastí, zvierat, živočíchov a čo je dovoľené, a čo nie v určitých chránených oblastiach. Rozoberá prístupy ako chrániť prírodu a využívať obnoviteľné zdroje. Mnoho obyvateľov vníma zmeny v klíme, ktoré súvisia s počasím, preto využíva materiály, ktoré neškodia životnému prostrediu.

Štát kladie dôraz na vypúšťanie odpadov do prostredia v rámci kontrol a meracej techniky. Európska únia vydáva vyhlášky pre limity, ktorými sa musíme riadiť. (zbierka.sk)

- Zákon č. 79/2015 Z. z. - Zákon o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 543/2002 Z. z. - Zákon o ochrane prírody a krajiny

4.5.2 Mikroprostredie

Hotel Partizán patrí do odvetvia hotelierstva. V odvetví sa nachádza veľké množstvo podnikov, ktoré poskytujú podobné alebo odlišné služby. V roku 2014 bolo na Slovensku okolo 3318 ubytovacích zariadení. (ŠÚSR, 2016). V Banskobystrickom kraji sa nachádzalo v roku 2014 475 ubytovacích zariadení, z toho 67 hotelov (ŠÚSR, 2016) Analýzou mikroprostredia je Porterov model piatich konkurenčných síl. Je nápomocná pre určenie strategickej zmeny a k príprave stratégie. Súčasťou Porterovej analýzy je 5 hybných síl:

- Stávajúca konkurencia

Stávajúca konkurencia je veľmi bohatá na podobné poskytované služby. Prvou skupinou konkurenčných podnikov sú podniky, ktoré poskytujú čiastočné služby z ponuky hotela Partizán, tzv. hotel ponúkajúci ubytovanie a wellness alebo hotel zameraný na spoločenské podujatia.

Druhou skupinou sú konkurenčné hotely s rovnakou ponukou služieb a na rovnakej úrovni, ale v blízkom okolí sa nenachádza nespočetné množstvo hotelov (do 70 km od hotela Partizán sa nachádzajú tri konkurenčné hotely).

Hotel Partizán sa považuje za podnik, ktorý poskytuje kvalitné služby za vyššiu cenu, a preto najbližším konkurentom je Hotel Kaskády -Sielnica, ktorý je vzdialený od hotela okolo 61 km. Tento hotel je zameraný na kongresy a wellness, ale jeho nevýhodou je, že nie je situovaný v horskom prostredí. Druhým konkurentom je Grand Hotel Permon, ktorý leží v konkurenčnom pohorí Vysoké Tatry a je vzdialený 62 km od hotela Partizán. Tretím konkurentom je Wellness hotel Chopok, ktorý je postavený na druhej strane Nízkych Tatier a je najďalej situovaný spomedzi konkurenčných hotelov. Medzi konkurenčnú výhodu spomedzi konkurenčných podnikov je jeho situovanie v nádhernej prírode, neustále modernizovanie hotela, rozširovanie služieb a dobré dopravné spojenie so západným Slovenskom.

- Noví konkurenti

Noví konkurenti hotela sa nachádzajú v blízkom okolí (do 10 km), sú to napríklad novootvorené penzióny, ktoré taktiež svojím moderným vybavením a službami konkurujú hotelu a za nižšiu cenu. Ďalším konkurentom sú nové chatové apartmánové domy. Mnoho hotelov sa snaží rekonštruovať a modernizovať svoje zariadenia. Bariérou vstupu na trh je dlhoročná tradícia hotela a vlastníctvo medzinárodnej klientely. Kapitálová náročnosť je veľkou bariérou vstupu do odvetvia novými podnikmi a mnoho podnikov poskytujúcich podobné služby. Podmienky pre povolenie podnikat' sa každoročne zvyšujú (vzdelanie, hygienické predpoklady pre riadenie podniku).

- Vplyv odberateľov

Množstvo zákazníkov určuje ceny služieb a vyjednáva. Zákazníkov je veľa z firemnej oblasti, ktorí obsadzujú veľké kapacitné priestory. Dopyt po kongresových službách je neustály záujem. (ŠÚSR)

Stálym odberateľom hotel ponúka rôzne výhody, a preto je to výhodnejšie pre zákazníkov, ktorí sa vracajú do hotela. Vplyv odberateľov je veľký na podnik.

- Vplyv dodávateľov

Hotel si vyberá dodávateľov. Rozhoduje sa pre dodávateľov podľa ceny alebo kvality výrobkov. Dôležité sú podmienky, ktoré dodávatelia poskytujú. Výber dodávateľov si podnik zvolí podľa ich ponúkaných ponúk a poskytovaných služieb. V regióne sa nachádzajú rôzni dodávatelia, či už miestni, alebo vzdialení. Podnik spolupracuje s dodávateľmi: Metro, GPM Zvolen, Italmarket, Corner, Elesco, Masaryk, CBA Market, Lapin Mäso, Kreka Brezno, Pigis Banská Bystrica, Uniotex. Vplyv dodávateľov nie je až tak výrazný, pretože trh je bohatý na dodávateľov, ktorí zásobujú hotel.

- Substitúty

Substitučné služby sú určite významným ohrozením hotela. V roku 2014 v Banskobystrickom kraji bol počet kempingov deväť. (ŠÚSR, 2016) Napríklad kempingy, ubytovanie v súkromí a apartmány. Substitúty sú najmä pre menej náročných zákazníkov. Počas obsadenia hotelových kapacít sú vhodné pre mladší vekový segment a rodiny, ktoré cestujú s deťmi. V blízkosti sa nachádza ubytovanie v súkromí v obci Bystrá alebo Mýto pod Ďumbierom. V letnom období je využívaný Kemping Vodáckeho centra Dronte v Nemeckej, ktorý má kapacitu 300 osôb. Je najmä pre účastníkov, ktorí vyhľadávajú prírodu, turistiku a splav po rieke Hron. Je to areál pre stany, kde návštevníci môžu využívať spoločné zariadenia.

4.6 SWOT analýza

Predchádzajúce analýzy prostredia v kapitole 1 sú nápomocné pre túto problematiku. Analýzou SWOT budú hodnotené v prvej časti vnútorné faktory hotela, ktoré zobrazia v čom podnik vyniká, a naopak v čom má podnik slabé stránky. V druhej časti analýzy budú analyzované vonkajšie faktory, ktoré tvoria príležitosti a hrozby okolia podniku.

Silné stránky:

- poloha hotela (situovaný v horskom prostredí v národnom parku Nízke Tatry, panoramatické výhľady z častí hotela pre hostí),
- profesionálny personál (vyučení v odbore, vyznačuje sa skúsenosťami a vôľou vzdelávania počas zamestnania),
- kapacitné priestory pre kongres (kongresové sály sú dostatočne veľké a vybavené moderným technickým zariadením),
- moderné vybavenie hotela (elegantné a štýlové zariadenie v drevenom štýle),
- prepracovaná propagácia hotela (billboardy popri frekventovaných cestách po Slovensku, webová stránka, ktorá je neustále aktualizovaná),
- celoročná prevádzka hotela (hotel je otvorený počas celého roka),
- neustále rozširovanie ponuky služieb (dopĺňať škálu poskytovaných služieb, keďže sa náročnosť na rôznorodosť služieb v hotelovom priemysle zvyšuje, napríklad balneo wellness).

Slabé stránky:

- vysoké ceny služieb pre určitú skupinu zákazníkov (obyvatelia, ktorí žijú v blízkosti zariadenia alebo mladé rodiny s deťmi),
- zlá dostupnosť v zimnom období (hotel je vyššie položený, čo má za následok občasné snehové kalamity a neprejazdnosť cestných komunikácií),
- chýbajúce parkovacie priestory (nedostatok miest pre parkovanie áut alebo autobusov),
- zastaraná organizačná štruktúra (zmenou podniku a rozširovaním služieb je organizačná štruktúra nemenná),
- zlá komunikácia medzi zamestnancami navzájom,

- fluktuácia zamestnancov v podniku,
- staršia budova hotela (vyžaduje si neustálu rekonštrukciu priestorov vnútorných ale aj vonkajších),
- energeticky náročná budova (vykurovanie, spotreba, staršie interné rozvody).

Príležitosti:

- priaznivé lokalita (počas hlavných sezón priaznivé podmienky pre športy a aktivity pre hotelových hostí),
- nárast dopytu po wellness službách alebo kongresových službách (vyhľadávanie služieb pre odpočinok a regeneráciu síl z pracovného vyťaženia alebo možnosť kongresov pre firmy),
- zlepšenie daňových podmienok pre podnikanie (zníženie daní- z príjmu, DPH, spotrebné dane),
- modernizácia infraštruktúry kraja (budovanie ciest a diaľnic),
- čerpanie eurofondov (byť konkurencie schopný aj na európskej úrovni),
- možnosť sponzoringu a spolupráca v športe v okolí hotela (využívať miestne podujatia na prezentáciu hotela).

Hrozby:

- nezáujem potenciálnych pracovníkov o klasické povolania (chyžná, čašník a kuchár),
- nepriaznivé klimatické zmeny (výkyvy počasia, extrémne letá a zimy),
- prírodné katastrofy (víchrice, zosuny pôdy, extrémne búrky, zemetrasenie),
- nedostatok voľného času ľudí (trávenie viac času v práci),
- nepriaznivé ekonomické a legislatívne podmienky (zlý vývoj ekonomiky štátu, nezamestnanosť, zákony a vyhlášky),
- nové konkurenčné podniky (ponúkajúce nové služby a produkty, ktoré nie sú doteraz na trhu s novými technologickými prvkami),
- terorizmus (hrozba výbuchov, atentátov),

- objav nových destinácií (buď v rámci Slovenska – nové regióny, ktoré sú menej známe, alebo globálne – nové destinácie ako severské krajiny).

4.7 Analýza strategickej medzery

Analýza strategickej medzery je nástroj strategického manažmentu. Pomocou, ktorého podnik zhodnotí stávajúcu stratégiu, či bude v nej pokračovať a dosiahne v rovnakom čase rovnaké ciele, alebo sa rozhodne pre zavedenie novej stratégie, ktorá je jej jedinou možnosťou pre dosiahnutie cieľov v rovnakom čase. Pri analýze sa čerpá z analýzy SWOT.

Rozdielom je strategická medzera. Toto zhodnotenie poukazuje, čo je potrebné urobiť a aké prostriedky bude treba vynaložiť na dosiahnutie cieľov organizácie.

1. Určenie aktuálnej situácie - súčasnej stratégie

Súčasná stratégia, ktorá je popísaná v kapitole 1.2 je zameraná na popísané služby v obecnom popise podniku. Podnik funguje bez zmien. Predáva služby hotela a uspokojuje potreby zákazníkov. Podnik sa prezentuje pomocou propagácie. Podnik nerozširuje svoje služby. V podniku je rodinná atmosféra. Profesionalitou personálu sa podnik snaží uspokojiť potreby zákazníkov na vysokej úrovni. Podnik využíva prírodný a kultúrny potenciál krajiny. Táto stratégia funguje do súčasnosti. Informácie o aktuálnom stave sú čerpané od vedenia podniku (manažéra prevádzky).

Súčasný stav: Hotel funguje efektívne bez rozširovania služieb a ubytovacej kapacity

2. Cieľ podniku

Cieľ podniku je zvýšenie obsadenosti hotela nad 60 % a viac, keďže v súčasnosti je obsadenosť hotela okolo 40-45 % a tendencia obsadenosti stúpa. V období kongresov je hotel kapacitne obsadený a zákazníci sú obmedzení na služby hotela. Cieľ by mal byť dosiahnutý do štyroch rokov (rok 2018). Ciele:

- získanie finančných prostriedkov na realizáciu,
- rekonštrukcia priestorov,
- rozšírenie kapacity hotela,
- rozšírenie ponuky služieb,
- budovanie parkovacích priestorov,

- vybudovanie reklamy (na nové zmeny v podniku),
- dosiahnuť stanovenú obsadenosť hotela, postupná návratnosť investícií.

Cieľom podniku je zlepšovanie služieb, aby hotel patril do prvých troch pozícií Top hotelov na Slovensku podľa webového portálu TOP TREND, ktorý hodnotí hotely.

Budúci stav: Zrekonštruovaný a rozšírený hotel Partizán

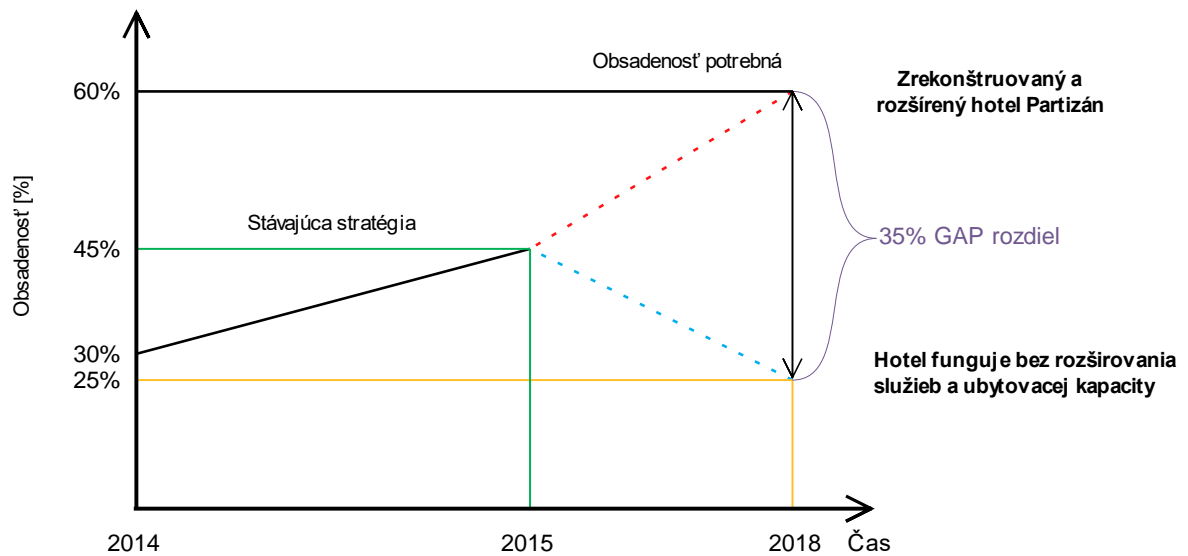
3. Strategická medzera

Na obr. č. 13 je zobrazená strategická medzera, čo je rozdiel medzi budúcim stavom (Zrekonštruovaný a rozšírený hotel Partizán) a súčasným stavom podniku (Hotel funguje bez rozširovania služieb a ubytovacej kapacity). Strategická medzera sa vyplní novými návrhmi a postupmi na jej odstránenie.

Na obr. č. 13 je vidieť časovú os a os obsadenosti hotela. Časová os začína rokom 2014, kde podnik sa rozhoduje o novom projekte a prestavbe hotela. V roku 2014 hotel funguje a ponúka svoje súčasné služby zákazníkom. V roku 2014 hotel dosiahol obsadenosť okolo 30 %. Ukazovateľ obsadenosti ovplyvnil konanie podniku v smere rozvíjania sa. Koncom roku 2014 bol projekt z fondov EÚ akceptovaný a finančná podpora bola priradená podniku na jeho vypracovanie.

Koncom roka 2015 hotel zhodnotil svoju situáciu a zhodnotil ciele, ktoré mal dosiahnuť. Obsadenosť hotela k 31.12. 2015 bola okolo 40-45 % vid'. obr. č. 13. Je tendencia rastu obsadenosti. Po zhodnotení dochádza podnik k záverom, že projekt stagnuje a musí sa rozhodnúť, čo bude s finančným príspevkom robiť z dôvodu časového omeškania. Buď ho vráti späť, alebo požiada o časové predĺženie projektu a ďalší príspevok na prestavbu s uvedením dôvodov. Keby podnik vrátil finančné prostriedky späť, podnik by fungoval bez zmien a prestavby hotela a v roku 2018 by sa podnik stal menej konkurenčným a jeho obsadenosť by klesla na 25 %, čo je horší výsledok ako v roku 2014. Ak sa podnik rozhodne realizovať projekt podľa jeho plánu, tak v roku 2018 dosiahne obsadenosť nad 60 %, pretože hotel bude zrekonštruovaný a rozšírený o ubytovacie kapacity. Hotel bude konkurencie schopný, lebo bude obsahovať nové služby v oblasti wellness a kapacita jednotlivých stredísk sa navýši.

Medzi dvoma stavmi nastáva strategická medzera, čo je rozdiel medzi tým, že podnik nebude pokračovať v projekte, a tým že podnik bude naplňovať plány projektu a zrekonštruuje a rozšíri hotel. Z obr. č. 18 je vidieť rozdiel, ktorý sa dá číselne vyjadriť: $60\% - 25\% = 35\%$. Výsledok 35% v obsadenosti je významný ukazovateľ pre zavedenie nových stratégií pre podnik.



Obr. 18 Strategická medzera

Zdroj: Vlastné spracovanie

4. Nezmenená stratégia

Ak by sa podnik rozhodol pokračovať v stratégii bez rozširovania kapacity a prestavby, tak by stratil zákazníkov, pretože hostia čakajú v súčasnosti niečo nové (výnimočné) a neustále k dispozícii, na čo by vlastne kapacita hotela nestačila v období sezóny, keď je záujem o kongresy a rodinné dovolenky. Konkurenčné podniky poskytujúce wellness sú v tomto mieste. Znížila by sa obsadenosť pod 30 %, čo je málo na to, aký potenciál má hotel, pretože je situovaný v národnom parku. Znížili by sa tržby a konkurenčná výhoda by bola oslabená v konkurenčnom prostredí. Vznikli by finančné náklady na nevyužitie finančných prostriedkov z eurofondov a náklady na projektanta a iné položky.

5. Návrh nových stratégií

- **Zmena stratégie podniku.**

Hotel Partizán pre dosiahnutie cieľov mení svoju stratégiu, pretože stávajúcou stratégiou by ciele nedosiahol. Podľa Ansoffovej maticy sú štyri možnosti stratégií, ktoré sú vymenované v kapitole 3.3.1. Podľa plánov, ktoré hotel realizuje – modernizácia hotela Partizán jednoznačné, že rozvíja svoj produkt. Stratégia sa nazýva rozvoj produktu. Podnik sa snaží inovovať svoje produkty alebo služby a zlepšiť ich kvalitu, ponúknuť hosťom služby v nových a rozšírených priestoroch. Podnik sa snaží udržať si svojich stálych zákazníkov ale aj získavanie nových segmentov nevyklučuje. Finančné prostriedky získané z EÚ sú navýšené a rozhodnuté podnikom využívať efektívne a podľa časového harmonogramu.

- **Vzniká priestor na novú organizačnú štruktúru, pretože podnik zmení svoju stratégiu**

Organizačná štruktúra fungujúca bez rekonštrukcie hotela mala nedostatky, ktoré sú rozobrané v kapitole 1.4. Po rekonštrukcii pribudnú nové priestory s novými pracovníkmi, čo vyžaduje zmeny v novej organizačnej štruktúre. Vyžaduje to nové návrhy a ekonomické zhodnotenie nových organizačných štruktúr.

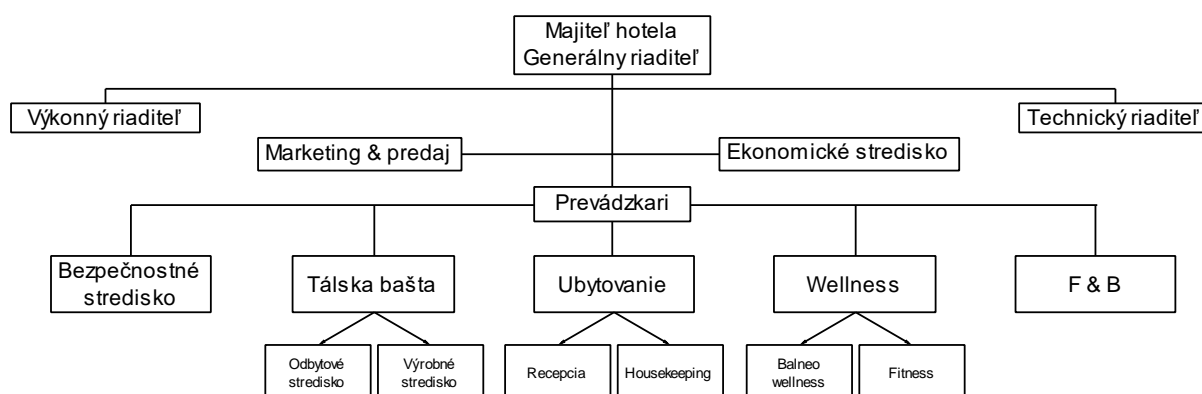
Prvý návrh na obr. č. 19 je líniovo štábná štruktúra, ktorá sa využíva najčastejšie v hotelierstve. Po úprave starej štruktúry sa zmenila hierarchia a odstránili sa nedostatky predošlej štruktúry. Pribudlo viac zamestnancov z dôvodu rozšírenia kapacity a vznik nových podstredísk (balneo wellness).

Na vrchole štruktúry je majiteľ hotela s generálnym manažérom podniku. Sú najvyšším orgánom podniku. Pod nimi sú štábne útvary, ktoré napomáhajú vrcholovému manažmentu. Vrcholový manažment je nadriadený prevádzkarom, ktorí sa striedajú počas zmien. Prevádzkarovi podliehajú výkonní manažéri jednotlivých stredísk (bezpečnostného strediska, Tálskej bašty, F&B, ubytovania a wellness). Strediská sa delia na podstrediská z dôvodu veľkosti stredísk pre lepšie zorientovanie a sú naplnené výkonnými pracovníkmi. Strediská sa dajú navzájom porovnávať, ako fungujú a aké majú výsledky.

Po návrhu č. 1 je v tab. č. 10 ekonomické zhodnotenie organizačnej štruktúry. Ekonomické zhodnotenie vychádzalo zo schémy z obr. 19. Organizačná štruktúra je rozdelená do štyroch stupňov, kde sú zahrnuté nasledovné.

Top manažment (majiteľ hotela, generálny riaditeľ, výkonný a technický riaditeľ),

Stredný manažment (marketing a predaj manažér, ekonomický manažér, prevádzkari (2), manažér bezpečnostného strediska, manažér Tálskej bašty, manažér ubytovania, manažér wellness a F&B manažér), Líniový manažment (vedúci odbytového strediska Tálskej bašty, vedúci výrobného strediska Tálskej bašty, vedúci recepcie, vedúca housekeepingu, vedúci balneo wellness, vedúci fitness, vedúci výrobného strediska a odbytového strediska), výkonní pracovníci v počte 94.



Obr. 19 Návrh organizačnej štruktúry 1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet pracovníkov je vynásobený priemernou hrubou mzdou na daný stupeň riadenia. Priemerné hrubé mzdy sú poskytnuté podnikom pre výpočty. Mesačné náklady na pracovníkov na hrubé mzdy sú 89 960 €.

Tab. 10: Ekonomické zhodnotenie návrhu č.1

Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 1 (vid'. obr. 14)			
Organizačný stupeň	Počet pracovníkov	Priemerná hrubá mesačná mzda*	Náklady na organizačný stupeň
Top manažment	4	1200	4800 €
Stredný manažment	9	900	8100 €
Líniový manažment	8	820	6560 €
Výkonní pracovníci	94	750	70 500 €
Spolu náklady:			89 960 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

* Priemerná hrubá mzda je poskytnutá vedením podniku

Na obr. č. 20 je zobrazený návrh č. 2 organizačnej štruktúry, ktorá je hybridného charakteru. Výhodou hybridnej štruktúry je spojenie viacerých typov štruktúr. Dôležitosťou je závislosť jednotlivých procesov na seba a uvedenie si času. Každá štruktúra je rozdielna, ale jednotlivé úseky spolu komunikujú. Štruktúra je v netradičnom tvare.

V strednej časti štruktúry je top manažment, ktorý sa skladá zo štyroch členov (majiteľ hotela, generálny majiteľ, výkonný a technický riaditeľ). Súčasne spolu komunikujú o chode podniku a zaoberajú sa s dlhodobými cieľmi podniku. Ich zodpovednosť spočíva o rozhodnutiach za celý podnik. Počas chodu podniku top manažment sleduje a kontroluje 5 častí podniku, ktoré majú na starosti poverení pracovníci (marketing a predaj manažér, ekonomický manažér, manažér výroby a odbytu a front office manager).

V prvej časti štruktúry je marketing a predaj, ktoré sú spolu s ekonomickým strediskom. Tieto dve strediská pracujú samostatne. Podliehajú top manažmentu. Sú dôležitým článkom pre efektívne plánovanie podniku pre top manažment. Vedenie je o manažéroch (marketing a predaj a ekonomickom manažérovi). Tieto dve strediská majú málo zamestnancov. Je to vertikálna štruktúra pre účinnú kontrolu. Zamestnanci sú rozdelení podľa skúseností do stupňov podriadenosti.

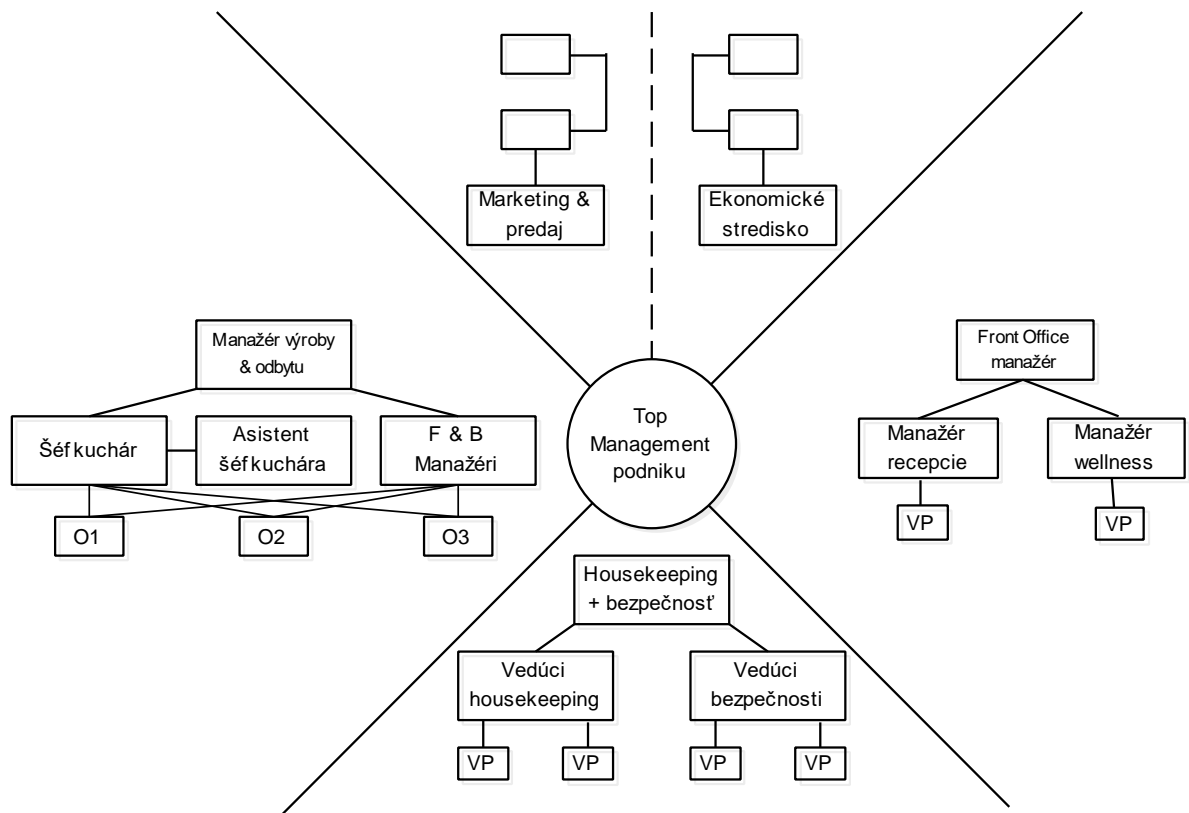
V druhej časti štruktúry na obrázku vpravo je stredisko, ktoré riadi front manager, ktorý má pod sebou dvoch špecialistov (recepcie, wellness), ktorí tvoria jeden útvar (spolupracujú spolu). Následne každý špecialista riadi svojich podriadených pracovníkov (pracovníci wellness, pracovníci recepcie). Je to štruktúra líniová, ktorá je tvorená špecialistami.

V tretej časti na obrázku vľavo je stredisko výrobné – odbytové, kde je na vrchole štruktúry manažér výroby a odbytu. Pod nim sú F&B manažéri a šéf kuchár s asistentom. Pod nimi sú odbytové strediská (Tálska bašta, lovecká reštaurácia, hotelová reštaurácia), ktoré sú spoločne riadené F&B manažérmi a šéf kuchárom. Štruktúra je maticová má viac stupňov, pretože toto stredisko je veľmi rozsiahle. Stredisko spolupracuje s pracoviskom z druhej časti (recepčia a wellness).

Posledné štvrté stredisko je situované na obrázku pod top manažmentom. Stredisko sa nazýva housekeeping a bezpečnosť. Je to dôležité stredisko pre celý podnik. Je riadené jedným hlavným manažérom, ktorý má pod sebou vedúcich úsekov. Štruktúra je líniová a dvojstupňová.

Po návrhu č. 2 je v tab. č. 11 ekonomické zhodnotenie organizačnej štruktúry. Ekonomické zhodnotenie vychádzalo zo schémy z obr. 20. Organizačná štruktúra je rozdelená do štyroch stupňov, kde sú zahrnuté nasledovne.

Top manažment (majiteľ hotela, generálny riaditeľ, výkonný a technický riaditeľ), Stredný manažment (ekonomický manažér, marketing a predaj manažér, výroba a odbyt manažér, front office manažér, housekeeping a bezpečnostný manažér), líniový manažment (šéfkuchár, asistent šéfkuchára, F&B manažéri (2), manažér recepcie, manažér wellness, vedúci housekeepingu (2), vedúci bezpečnostného strediska) a výkonní pracovníci (94) (zahrňuje čašníkov, pomocných kuchárov, chyžné, pracovníkov wellness).



Obr. 20 Návrh organizačnej štruktúry 2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet pracovníkov je vynásobený priemernou hrubou mzdou na daný stupeň riadenia. Priemerné hrubé mzdy sú poskytnuté podnikom pre výpočty. Mesačné náklady na pracovníkov na hrubé mzdy sú 87 180 €.

Tab. 11: Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 2

Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 2 (vid'. obr. 15)			
Organizačný stupeň	Počet pracovníkov	Priemerná hrubá mesačná mzda*	Náklady na organizačný stupeň
Top manažment	4	1200	4800 €
Stredný manažment	5	900	4500 €
Líniový manažment	9	820	7380 €
Výkonní pracovníci	94	750	70 500 €
Spolu náklady:			87 180 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Zmena počtu zamestnancov**

Počet zamestnancov sa zvýši, pretože vzniknú nové strediská vid'. tab. č. 12. Zamestnanci sa budú hľadať pomocou pracovnej agentúry (Aténa BB), inzerátom na stránke hotela a podľa odporúčaní. Výberové konanie sa uskutoční v hoteli na požadované pozície. Dôraz sa bude klásť na pracovné skúsenosti, vzdelanie a osobnostné vlastnosti. Pre nových pracovníkov budú platiť rovnaké podmienky, ako pre stálych pracovníkov. Dostanú príručku pre zamestnancov, v ktorej sa oboznámia s pracovným prostredím a s cieľmi podniku. Pracovníci, ktorých podnik hľadá, sú na obsadenie výkonných pracovísk.

Charakteristika nových pozícií:

- wellness pracovníčka - práca v hydromasážnej miestnosti a v kolagenárium a v iných častiach SPA wellness,
- masér – masírovanie hostí podľa aktuálnej ponuky, minimálne masérsky kurz alebo najlepšie stredoškolské vzdelanie v odbore masér,
- fitness pracovník/tréner – starostlivosť vo fitness o zákazníkov, rady ohľadom cvičení,
- barman – príprava nápojov, špecialista na destiláty, minimálne barmanský kurz,
- kuchár – príprava pokrmov, odborné vzdelanie, najlepšie prax,

- servírka – servis jednoduchej a zložitej obsluhy, odborné vzdelanie, ovládanie jazykov, prax,
- chyžná – prax v hoteli, upratovanie v hotelových priestoroch,
- bezpečnostný zamestnanci – stráženie priestorov hotela a staranie sa o chod parkoviska.

Tab. 12: Plán nových zamestnancov po rekonštrukcii

Plán nových zamestnancov po rekonštrukcii			
Strediská	Hľadané pozície	Počet nových zamestnancov	Náklady na nových zamestnancov/ HM
SPA Wellness + fitness	wellnes pracovníčka	+1	3*750
	masér	+1	
	fitness pracovník	+1	
Tálska bašta	barman- špecialista	+1	5*750
	kuchár	+4	
Housekeeping	chyžná	+2	2*750
Cognac, Cigar club	barman – špecialista	+1	1*750
Hotelová reštaurácia	servírka	+3	3*750
Parkovisko	bezpečnostní pracovníci	+1	1*750
SPOLU NOVÍ ZAMESTNANCI		+15	11 250 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tab. č. 12 je zobrazený podrobný plán nových zamestnancov a spočítané náklady na ich hrubé mzdy a o koľko sa zvýšia náklady na hrubé mesačné mzdy. Pri výpočtoch je zobrazená priemerná hrubá mesačná mzda výkonného pracovníka. Hrubá mzda je vypočítaná vo vnútri podniku. Náklady sa zvýšia o 11 250 €. Podnik prijme o 15 zamestnancov viac, ako je súčasný počet pracovníkov.

- **Prestavba**

Investície na prestavbu sú čerpané iba z Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Podnik nevynakladá žiadne finančné prostriedky na prestavbu podniku. V rozpočte, ktorý zobrazuje tab. č. 13, je vidieť konečnú sumu dvoch na seba nadväzujúcich projektov. Rozpočet zahŕňa: náklady spojené s plánom projektu (náklady na projektanta), stavebné práce (kúpa materiálu, pracovné výkony na stavbe), nákup nového zariadenia (vybavenie fitness, vybavenie nábytku pre interiér, vybavenie wellness) , mzdy pracovníkov na projekte (mzdy pracovníkov na stavbe, riadiacich pracovníkov) a pomocné práce (upratovačky, asistenti pomocných prác).

Prestavbu sa tvorí:

- výstavba nových priestorov pre wellness, ubytovacích jednotiek,
- rozšírenie pôvodných stredísk (hotelová reštaurácia),
- vnútorné práce v postavených priestoroch,
- zavedenie vody a elektriny vo wellness, kúrenie,
- zariadenie priestoru hotelovým vybavením a wellnes vybavením,
- dovybavenie interiéru (drobné ozdobné predmety, dekorácia miestností),
- upratovacie práce vo vnútorných priestoroch,
- testovanie nového vybavenia (wellness, fitness).

Tab. 13: Prehľad investícií na prestavbu hotela

Názov projektu	Finančný príspevok z EÚ
Wellness – časť SPA + ubytovanie	799 948,00 €
Modernizácia interiéru a dovybavenie fitness a wellness	194 894,09 €
Spolu:	994 842,09 €
Dotácie (viď. prílohy č. 3):	994 842,09 €
Náklady po dotáciách	0 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.8 Výber stratégie

Z návrhu stratégií je vidieť 4 rôzne varianty. Pre výber stratégie buď si podnik zvolí prestavbu hotela pomocou finančného príspevku z EÚ a zmení svoju stratégiu podniku, alebo zmení organizačnú štruktúru a prijme nových zamestnancov. Po reálnom zhodnotení potrebuje podnik zosúladiť a dať do jedného celku všetky štyri možnosti (zmena stratégie, prestavba hotela, zmena organizačnej štruktúry a prijatie nových zamestnancov), pretože po zmene v strediskách podnik nevyhnutne potrebuje zmenu v organizačných štruktúrach najmä z dôvodu prijatia nových zamestnancov, ktorí budú potrební pre nové strediská, ktoré vznikli prestavbou hotela. Opatrenia, ktoré zapadajú do seba vedú k podnikovým cieľom zvýšenia obsadenosti.

Vybraná stratégia by sa skladala zo zmeny pôvodnej stratégie na stratégiu rozvoja podniku a nadväzovala by na to výstavba podniku, prijatie nových zamestnancov a zmena organizačnej štruktúry.

Výber organizačnej štruktúry, ktorý je dôležitý pre efektívne fungovanie podniku je zhodnotený podľa dvoch návrhov. Dôležitá je ekonomická stránka organizačnej štruktúry, aké budú náklady spojené s jej návrhom a prijateľnosť a realizovateľnosť k organizácii. Z dvoch návrhov je návrh č. 2 ekonomicky výhodnejší, pretože je menej nákladnejší na rozdiel od návrhu č.1. Rozdiel je vo výške 2780 € vid'. tab. 10 -11. Návrh č. 2 je pre podnik výhodnejší a svojim moderným prevedením je lepší k meniacemu sa prostrediu.

Nachádzajú sa tam kombinácie štruktúr, ktoré tvoria jeden celok a vedú k dosiahnutiu jedného cieľa. Náklady na vybranú novú stratégiu, ktorá by vznikla kombináciou návrhov stratégií by boli vo výške 11 410 € (mzdy na nových zamestnancov a zmena organizačnej štruktúry od súčasnej) pre podnik. Projekt je financovaný z operačného programu konkurencieschopnosť a hospodársky rast vo výške 994 842,09 €. Celkové náklady podniku na vybranú novú stratégiu sú okolo 11 420 €, čo je pre podnik veľmi priaznivé.

ZÁVER

Predmetom bakalárskej práce je návrh stratégie, čo je súčasťou organizačnej štruktúry pre rodinný hotel Partizán, s. r. o., ktorý sa neustále snaží poskytovať profesionálne služby na vysokej úrovni a byť konkurencieschopný medzi ostatnými subjektmi v odvetví hotelierstva. S rozvojom podniku v rozširovaní služieb a priestorov prichádzajú problémy.

Po spoločných stretnutiach s manažérom prevádzky boli zistené nedostatky hotela Partizán, ktoré spočívali v zastaranej organizačnej štruktúre a viedli ku konkrétnemu zadaniu vychádzajúceho z potrieb podniku. Plány do budúcnosti ukázali, že je potrebná zmena stratégie podniku. Vývoj hotela bol rýchlejší, ako zmeny v organizačnej štruktúre. V organizačnej štruktúre sa nachádzali zbytočné strediská, ktoré by sa dali zlúčiť. Vedenie útvarov zodpovedá za viacej podriadených, ako je optimálny počet. S budúcim rozvojom súvisí nedostatok zamestnancov v súčasnej podnikovej výstavbe.

Bakalárska práce je zameraná na súčasný stav podniku, kde sú presne identifikované nedostatky v problematike organizačných štruktúr a následne plány do budúcnosti, ktoré poukázali na smerovanie práce. Z analýzy makroprostredia vyplýva smerovanie regiónu a potenciál pre rozvoj hotelových služieb. Konkurencia v regióne je rôznorodá, ale v blízkosti do 10 km sa nenachádza rovnaký podnik rovnakého charakteru. Podnik má mnoho silných stránok ale aj slabých, ktorých je možné sa zbaviť. Významnou analýzou bola analýza strategickkej medzery, pretože poukázala na dôležitosť novej organizačnej štruktúry, ktorá zapadá do splnenia cieľov, ktoré podnik chce v budúcnosti dosiahnuť, čo je zvýšenie obsadenosti hotela do roku 2018. Poukazuje na rozhodovanie podniku, či bude pokračovať v súčasnej stratégii, alebo bude rozširovať svoj ponúkaný produkt. Výsledkom je rozdiel, tzv. strategická medzera, ktorá je významným ukazovateľom pre podnik a 35 % v obsadenosti ukazuje dôležitý krok pre nasledujúce rozhodnutie a zavedenie zmeny stratégie. Výsledkom tejto analýzy je návrh stratégie, ktorá je tvorená aj z návrhov organizačných štruktúr a sú ekonomicky a slovne zhodnotené. Z návrhov je vybraný návrh č. 2, pretože je ekonomicky efektívnejší a pre podnik veľmi atraktívny. Je vytvorený nový typ, ktorý sa nevyužíva v odvetví hotelierstva.

V poslednej časti je zhodnotená a vybraná stratégia – spôsob ako podnik bude dosahovať svoje ciele, kde je prioritnou časťou nová štruktúra podniku a jej náklady spojené s novou stratégiou podniku. Náklady pre podnik sú 11 410 €, čo je pre podnik prospešné a priaznivé z ekonomického hľadiska.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižné zdroje:

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 802510396x.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732756.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024721491.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

GRUNDY, Tony and Laura BROWN. *Be your own strategy consultant: demystifying strategic thinking - the cunning plan*. 1. ed., repr. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 1861529805.

GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010. Knižnica cestovného ruchu, 15. ISBN 978-808-9090-808.

KASSAY, Štefan. *Riadenie: Organizačné štruktúry*. 4. Bratislava: Veda, Vydavateľstvo slovenskej akadémie vied, 2013. ISBN 9788022413237.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KIČ, Michal. *Průručka pre zamestnancov: Hotel Partizán*. 2013.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 9788087300367.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

PATÚŠ, Peter a Marian GÚČIK. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011. ISBN 9788089090846.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024740393.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002. ISBN 8021309229.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

Internetové zdroje:

AGNIS: hotelový software [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.agnis.cz/sk/hotelove-vybavenie>

Banská Bystrica [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.banskabystrica.sk/mestska-policia-banska-bystrica.phtml?id3=29934>

BUKOVÁ, Monika. Manažment v teórii a praxi: FAKTORY OVPLYVNŤUJÚCE ZMENU ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU. *Manažment v teórii a praxi 3/2012 on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. 2012(3), 97 [cit. 2015-11-07]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Dotácie: eurofondy [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.edotacie.sk/ziskajte-informacie/>

EUROEKONOM: Ekonomika Slovenska [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2015/>

Gastro: Vybavenie kuchyne [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://gastro-zariadenia.sk/>

Hotel Patrízán: informácie o hoteli [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.partizan.sk/sk/ubytovanie-tatry-v-nizkych-tatrach>

Legislatíva pre podnikanie: Dane [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.szk.sk/legislativa/zakon-o-dani-z-prijmov/>

Narodná banka Slovenska: Kurzový lístok [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/denny-kurzovy-listok-ecb>

Obchodný register SR: Výpis z obchodného registra [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: http://www.orsr.sk/hladaj_subjekt.asp?OBMENO=Hotel+Partiz% E1n% 2C+s.+r.+o.&PF=3&SID=3&R=on

Register účtovných uzávierok: uzávierky 2012-2014 [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/469221>

Štatistický úrad SR: makroekonomické ukazovatele [online]. Bratislava [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www7.statistics.sk>

Úrad práce sociálnych vecí a rodiny: Štatistiky o obyvateľstve [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/statistiky.html?page_id=1247

Zákony pre ľudí: zákony [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/>

Zbierka zákonov č. 277/2008: Vyhláška o ubytovacích zariadeniach [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.hanr.sk/predme/2772008.pdf>

Zbierka: zákony o ekológii [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/environmentalistika>

ZELPO: podnik [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: http://www.zelpo.sk/profil_spolocnosti

Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia: Analýzy strategického managementu [online]. Bratislava, 2005 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty2/Strategia%20BOZP/Pracovne%20materialy/Vybrane_prednasky_-_Strategicky%20manazment.pdf. Študijný materiál slúži ako doplnok k základnej študijnej literatúre k predmetu.

Osobná komunikácia:

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o spolupráci s hotelom Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o problémoch hotela Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Súčasný stav podniku a plány do budúcnosti*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o organizačnej štruktúre hotela*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Konkurenčné podniky hotela Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Zamestnanci a ich ohodnotenie*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Návrhy do budúcnosti ohľadom meniacej sa stratégie*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obr. 1 Porterov model piatich síl	13
Obr. 2 Plochá organizačná štruktúra	16
Obr. 3 Vysoká organizačná štruktúra	17
Obr. 4 Líniovo- štábná organizačná štruktúra	17
Obr. 5 Funkčná organizačná štruktúra	18
Obr. 6 Divizionálna štruktúra	18
Obr. 7 Projektová organizačná štruktúra	19
Obr. 8 Maticová organizačná štruktúra	19
Obr. 9 Využitie SWOT matice pri tvorbe stratégie	22
Obr. 10 Strategická medzera	23
Obr. 11 Súčasná organizačná štruktúra hotela Partizán	31
Obr. 12 Nedostatky organizačnej štruktúry	35
Obr. 13 Priemerná mesačná nominálna mzda	38
Obr. 14 Minimálna mzda v SR	38
Obr. 15 Nezamestnanosť v SR	40
Obr. 16 Ročná miera inflácie v SR	41
Obr. 17 Hrubý domáci produkt v SR	41
Obr. 18 Strategická medzera	50
Obr. 19 Návrh organizačnej štruktúry 1	52
Obr. 20 Návrh organizačnej štruktúry 2	54
Tab. 1: Klasifikácia ubytovacích zariadení	11
Tab. 2: Štruktúra pracovníkov podľa pozícií	31
Tab. 3: Náklady na mesačné mzdy	32
Tab. 4: Vývoj osobných nákladov v roku 2012 - 2014	32
Tab. 5: Priemerná mesačná nominálna mzda v SR	37
Tab. 6: Minimálna mzda v SR:	38
Tab. 7: Nezamestnanosť v SR	40
Tab. 8: Ročná miera inflácie v SR	40
Tab. 9: Hrubý domáci produkt v SR	41
Tab. 10: Ekonomické zhodnotenie návrhu č.1	52
Tab. 11: Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 2	55
Tab. 12: Plán nových zamestnancov po rekonštrukcii	56
Tab. 13: Prehľad investícií na prestavbu hotela	57

PRÍLOHY

Zoznam príloh:

Príloha I – Propagačný materiál hotela Partizán

Príloha II - Ukážka príručky pre zamestnancov

Príloha III - Dokumenty o finančnej podpore z Európskej únie

Príloha I – Propagačný materiál hotela Partizán

Hotel v lese,
les v hoteli






Hotelová reštaurácia

Wellness & Kongres Hotel Partizán**** leží v rekreačnej oblasti Tále, ktorá ponúka očarujúcu horskú panorámu i nezabudnuteľné zážitky, je obľúbeným miestom aktívneho oddychu.

Hotel Partizán**** je známy vysokou kvalitou poskytovaných služieb, radí sa medzi TOP hotely na Slovensku. Okrem štýlového ubytovania v 104 izbách a apartmánach tu nájdete exkluzívne Nature Wellness Center, nadštandardne vybavené kongresové priestory, niekoľko priestorov pre športovo-zábavné aktivity, nočný bar, panoramatickú reštauráciu a 2 tematicky zamerané reštaurácie.

Prijemnou súčasťou Hotela Partizán**** je moderná a architektonicky štýlová reštaurácia Panorama Restaurant. Má kapacitu 150 osôb a ponúka pokrmy zo širokej ponuky slovenských ale aj európskych špeciálit najvyššej kvality. K chutným jedlám sú servírované lahodné vína z domácej ale aj medzinárodnej ponuky, ktoré si hostia vyberajú z krásnej vinnej vitríny. Okrem hotelovej reštaurácie môžete ochutnať tradičné aj extravagantné prevedenie najlepších sezónnych poľovníckych špeciálit v loveckej reštaurácii s krbom. Lovecká reštaurácia má kapacitu 80 miest.

Tálska Bašta

Reštaurácia s jedinečnou architektúrou ponúka nezabudnuteľný zážitok pri pohárku dobrého vína a tradičných slovenských špeciálitách pripravovaných na drevenom uhlí pod medeným sopúchom. K dobrej nálade hrá živá hudba. Na najmenších číka detský kútik. Kapacita Tálskej Bašty je 170 miest. Nájdete tu množstvo zaujímavých priestorov ako krbový salónik, zimnú záhradu či Brloh.





Nature Wellness Center



Klientom Nature Wellness centrum ponúka 1760 m² relaxačného zázemia s bazénom, detským bazénom, saunami a relax zónami. Panoramatické výhľady, vôňa dreva a tie najkvalitnejšie materiály poskytnú dokonalý zážitok. Nature Wellness centrum je k dispozícii denne v popoludňajších hodinách.

Aqua & Kids
Bazén s protiprúdom a chrličom, Detský bazén s atrakciami, panoramatická whirlpool, relax zóna s výhľadom do lesa a Soľný prameň.

Vital & Sauna
Doprajte si blahodárne účinky siedmich druhov sáun, ochladzovacích bazénov, relax zón v podobe tepidária s hojdacími ležadlami a novej dvojpodlažnej panoramatickej relax zóny a dočerpajte stratenú tekutinu vo vital kútiku s občerstvením.

Spa & Massage
Prežite si nás magické momenty inšpirované horami a okolitou prírodou. Uľavte svojmu telu a duši po namáhavom dni a vyberte si zo širokej ponuky masáží, kozmetických procedúr s využitím kozmetiky SynCare a Terraké a relaxačných perličkových kúpeľov.

Spoločensko-zábavné centrum LIMBUS



- dve bowlingové dráhy
- stolný futbal
- dva biliardové stoly
- NintendoWii hry
- šípky
- DJ
- nočný bar

Atraktívne priestory popri zábave, o ktorú sa pravidelne stará DJ, ponúkajú bar so širokým sortimentom nápojov, koktailov a starostlivo vybraných vín od slovenských producentov. Spoločensko-zábavné centrum je k dispozícii v popoludňajších hodinách.



Sú miesta, ktoré majú
zvláštne čaro ...

Slovenko – Nízke Tatry

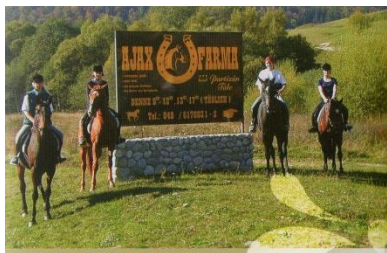


E-mail: partizan@partizan.sk
Tel.: +421 48 63 08 800
+421 48 63 08 813
www.partizan.sk

[facebook.com/hotelpartizan](https://www.facebook.com/hotelpartizan)



Príloha I

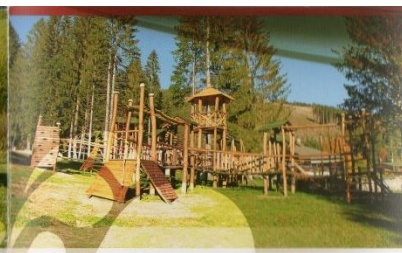


Ajax farma

Jazda na koňoch a poníkoch s inštruktorom na farme 4 km od hotela v obci Mýto pod Dumbierom. Pre deti odporúčame prehliadku gazdovského dvora so zvieratkami a minizoo. Ajax farmu môžete navštíviť denne od 10:00 do 16:00 h.

TARZANIA a minigolf

Outdoorový park na Táloch postavený z lanových prekážok, ktoré sú zavesené vo výške na stromoch. Areál je možné vyskúšať v lete aj v zime. Je určená všetkým návštevníkom, ktorí si chcú užiť patričnú dávku adrenalínu, miernu dávku fyzickej námahy a hlavne perfektný zážitok. Súčasťou lanového parku je aj minigolfové ihrisko.



Mravenisko

Predstavujeme Vám atraktívne detské prekážkové ihrisko - Mravenisko Perda Mrava. Vytvorili sme ho pre našich hostí a tiež návštevníkov reštaurácie Tálska Bašta. Vzniklo nielen z potreby ponúknuť ďalšiu aktivitu v rámci hotelového areálu, ale hlavne z lásky k deťom a k prírode.

Detské ihrisko je vhodné pre deti od 3 rokov za prítomnosti dospelých osôb.

Aktivity v zime

V zimných mesiacoch si prídu na svoje lyžiar, bežkári či snowboardisti. V blízkosti Hotela Partizán**** sa nachádzajú tri lyžiarske strediská: Chopok juh & sever, Tále, Mýto pod Dumbierom. Spolu môžete využiť viac ako 50 km udržiavaných zjazdoviek, freeridové zóny, bežkárske trasy, snoutubing a množstvo zábavných aktivít.



Kongresové centrum

Kongres hotel Partizán**** poskytuje pohodlie, moderné vybavenie a vysoký štandard kongresových priestorov, čím sa stáva ideálnym zázemím pre konferencie, workshopy, fire akcie či strategické porady. Novovytvorené kongresové centrum s rozlohou 1000 m² a variabilným usporiadaním priestorov ponúka celkovo 780 miest v 10 plne vybavených, klín zovňajších rokovacích sálach a salónikoch. Nechýba kompletná audiovizuálna technika, rozptýľový foyer s prechodnou panoramatickou terasou a samostatný kongresový bar. Priestory hotela ponúkajú 250 m² výstavných ploch a samostatnú registráciu so štáňom.

Areál hotela ponúka skvelé zázemie pre teambuildingové aktivity. Nájdete tu ihriská na plážový volejbal a minifloptové outdoorový kach, Turzaniu - horský lanový park, minigolfové ihrisko, profesionálne golfové ihrisko Gray Bear Tále a prírodné kúpalisko.



Príroda, živé tradície a bohatá história

Stredné Slovensko je rajom pre turistov, fandiškov cykloturistiky a milovníkov prírody. Práve tu objavíte neobmedzené možnosti pre Vašu aktívnu dovolenku v lone čarovnej prírody. Veľkolepé Nízke Tatry sú dominantným pohorím, ale práve ostatné príťažlivé časti, ako Polana - UNESCO - Biosférická rezervácia, Muránska Planina, Veľká Fatra a Slovenský raj Vás okúzlia svojou jedinečnou neopakovateľnou prírodnou scenériou. Práve preto sa nazývajú právom prírodným a turistickým rajom. Korunou tohto prírodného bohatstva sú malé dedinky, skromné mestečká a mnohé iné zaujímavé výletné ciele ako hrady, jaskyne, termálne pramene, rieky, jazerá a mnohé iné.

Tzv. „Zlaté srdce Európy“ - mesto Kremnica, mesto Banská Štiavnica patria do svetového dedičstva UNESCO, historické mestá ako Banská Bystrica alebo Bojnice so zámkom z 13. storočia a obľúbenou zoológickou záhradou - to všetko je dostupné do 2 hodín od Hotela Partizán****.

Ak chcete urobiť viac pre Vaše zdravie, v Bystrianskej jaskyni - len 3 km od hotela, sa môžete zúčastniť speleoterapeutických cvičení (liečebná metóda vhodná pre ľudí s ochorením dýchacích ciest). Pod Dumbierom - najvyšším vrcholom Nízkych Tatier - sa nachádza Jaskyňa mŕtvych netopierov, ktorá patrí vďaka 19 km dĺžke a 320 m prevýšeniu na 3. miesto na Slovensku. V Nízkych Tatrách je v každom ročnom období čo objavovať!

Športová hala

Do portfólia našich služieb patria aj rôzne športové aktivity: squash, Badminton, Volejbal, Basketbal, Stolný tenis - všetko na jednom mieste v priestoroch multifunkčnej športovej haly. Potrebné športové príslušenstvo Vám vieme zapožičať.



Zdroj: Hotel Partizán, s. r. o.

2013

Hotel Partizán ****



PRÍRUČKA PRE ZAMESTNANCOV

Príloha III – Dokumenty o finančnej podpore z Európskej únie



EURÓPSKA ÚNIA



OPERAČNÝ PROGRAM
KONKURENCIESCHOPNOSŤ
A HOSPODÁRSKY RAST

Tento projekt sa realizuje s podporou
EURÓPSKEJ ÚNIE

Európsky fond regionálneho rozvoja

Názov realizovaného projektu:	Modernizácia časti interiéru hotela Partizán a dovybavenie časti firmes a wellness
Prijímateľ:	HOTEL PARTIZÁN, s. r.o.
Sídlo:	Bystrá 108, Bystrá
Začiatok realizácie projektu:	22.10.2015
Ukončenie realizácie projektu:	31.12.2015
Výška finančného príspevku:	194 894,09 Eur
ITMS kód projektu:	25130120232

Predmetom investície je dovybavenie hotela****Partizán v časti firmes a wellness

Investícia do Vašej budúcnosti

www.economy.gov.sk



Príloha III



Tento projekt sa realizuje s podporou EURÓPSKEJ ÚNIE

Európsky fond regionálneho rozvoja

Názov realizovaného projektu:	Wellness – časť SPA a zvýšenie ubytovacieho štandardu
Prijímateľ:	HOTEL PARTIZÁN, s. r.o.
Sídlo:	Bystrá 108, Bystrá
Začiatok realizácie projektu:	01.12.2014
Ukončenie realizácie projektu:	31.12.2015
Výška finančného príspevku:	799 948,00 Eur
Kód výzvy:	KaHR-31SP-1201

Predmetom investície je vybudovanie časti SPA ako súčasť Hotela Partizán****
a zvýšenie ubytovacieho štandardu hotela

Investícia do Vašej budúcnosti

www.economy.gov.sk



Zdroj: <http://www.partizan.sk/sk/aktuality/oznam-o-realiz%C3%A1cii-projektu-dm>