

Posouzení provozních rizik ve stravovacím a ubytovacím zařízení

Radim Jurásek

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Radim Jurásek
Osobní číslo:	L22012
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Posouzení provozních rizik ve stravovacím a ubytovacím zařízení

Zásady pro vypracování

- Vypracujte teoretickou část vztahující se k tématu bakalářské práce.
- Provedte analýzu provozních rizik ve vybraném stravovacím a ubytovacím zařízení.
- Na základě analýzy navrhněte ošetření nejzávažnějších rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. AVEN, Terje. *Risk Analysis*. Second edition. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1119057796.
2. BUREŠOVÁ, Pavla; ZIMÁKOVÁ, Blanka; ČERTÍK, Miroslav a HÁN, Jan. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie; Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-498-9.
3. KRÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
4. NEUGEBAUER, Tomáš. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.
5. SAYYADI, Mostafa. *Hotel Management: An Executive Leadership Handbook*. Amazon Digital Services LLC – Kdp, 2022. ISBN 9798370159749.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2. 5. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Posouzení provozních rizik ve stravovacím a ubytovacím zařízení“ je obsáhnout významnost rizik v tomto odvětví. Práce je rozdělena na dvě části. Obsahuje teoretickou část, kde pojednává o ubytovacích a stravovacích zařízeních obecně. Představuje obor gastronomie a klade důraz na důležitost BOZP a plánování provozu. Dále popisuje základní pravidla a předpisy v tomto oboru. Ve druhé části následuje praktická část práce, která se zabývá představením vybrané společnosti. Řeší činnosti, kterými se podnik zabývá. V neposlední řadě jsou zde aplikovány vybrané metody pro analýzu rizik. Cílem práce je zhodnotit nejzávažnější rizika a navrhnout vhodná opatření pro jejich ošetření.

Klíčová slova: ubytovací zařízení, restaurace, provozní činnost, riziko, opatření, podnik

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis "Operational Risk Assessment in Catering and Accommodation Facility" is to cover the significance of risks in this sector. The thesis is divided into two parts. It contains a theoretical part where it discusses accommodation and catering facilities in general. It introduces the catering industry and emphasizes the importance of OHS (occupational health and safety) and operational planning. It also describes the basic rules and regulations in this field. The second part of the thesis is followed by the practical part, which introduces the selected company. It addresses the activities that the company is engaged in. Finally, selected methods for risk analysis are applied. The aim of the thesis is to evaluate the most serious risks and propose appropriate measures for their treatment.

Keywords: Accommodation Facility, Restauration, Operational Activity, Risk, Measures, Business

Chtěl bych zde poděkovat především své vedoucí, Ing. Romaně Heinzové Ph.D., za cenné rady a konzultace při psaní této bakalářské práce. Zároveň také děkuji Davidu Hanákovi a všem zaměstnancům vybrané společnosti, za poskytnutí interních dat a za jejich spolupráci při získávání potřebných údajů pro analýzy, které jsem zde zpracovával. V poslední řadě chci poděkovat své rodině a přátelům, za jejich podporu po celou dobu studia a hlavně v době tvorby této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY STRAVOVÁNÍ.....	15
1.1 GASTRONOMIE	15
1.2 LEGISLATIVA V GASTRONOMII.....	15
1.2.1 Povinnosti provozovatelů.....	15
1.2.2 HACCP	16
1.3 HISTORICKÝ VÝVOJ	17
1.4 ETIKA VE SPOLEČNÉM STRAVOVÁNÍ.....	18
2 KATEGORIZACE STRAVOVACÍCH A UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	19
2.1 STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ.....	19
2.2 RESTAURACE.....	19
2.3 BARY.....	19
2.3.1 Pivnice.....	20
2.3.2 Vinárna.....	20
2.4 KAVÁRNA	20
2.5 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	20
2.6 HOTEL	21
2.6.1 Hotel garni.....	21
2.7 PENZION	21
2.8 MOTEL	22
2.9 BOTEL	22
2.10 KEMP	22
2.11 CHATOVÁ OSADA	22
2.12 TURISTICKÁ UBYTOVNA	22
2.13 OSTATNÍ UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ.....	22
3 POŽADAVKY NA PROSTORY A DISPOZICE PROVOZOVEN.....	23
3.1 PŘEDEPSANÉ ROZDĚLENÍ PROSTOR.....	23
3.2 ZAJIŠTĚNÍ SPRÁVNÉ TEPLoty	24
3.2.1 Teplá jídla.....	24
3.2.2 Chlazení, mrazení a skladování.....	24
3.3 POŽADAVKY NA KVALITU VODY.....	25
4 BOZP A ČINNOSTI V HOTELOVÉM PROVOZU	26
4.1 DEFINICE BOZP	26

4.2	ČINNOSTI V HOTELOVÉM PROVOZU	26
4.3	ORGANIZACE A KRÁTKODOBÉ PLÁNOVÁNÍ	27
5	ŘÍZENÍ KVALITY V GASTRONOMII.....	28
5.1	NORMA ISO 9001	28
5.2	KVALITA SLUŽEB V GASTRONOMII	29
5.3	HODNOCENÍ KVALITY	29
6	MANAGEMENT RIZIK	31
6.1	DEFINICE RIZIKA.....	31
6.1.1	Aktivum.....	31
6.1.2	Nebezpečí	31
6.2	ANALÝZA RIZIKA.....	32
6.2.1	Identifikace rizik.....	33
6.2.2	Řízení rizik	34
6.3	METODY ANALYZOVÁNÍ RIZIK.....	34
6.3.1	Checklist analýza.....	34
6.3.2	Metoda What-If	35
6.3.3	SWOT analýza	36
6.3.4	Ishikawa diagram	37
6.3.5	HAZOP analýza	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
7	PŘEDSTAVENÍ POSUZOVANÉ SPOLEČNOSTI	39
7.1	HOTEL A RESTAURACE BETA	39
7.1.1	Historie hotelu	39
7.1.2	Základní informace.....	39
7.1.3	Ubytování	40
7.1.4	Stravování.....	43
7.1.5	Další služby	44
7.1.6	Catering	46
8	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A POSOUZENÍ RIZIK.....	48
8.1	CHECKLIST ANALÝZA	48
8.2	METODA WHAT-IF	50
8.3	ISHIKAVA DIAGRAM.....	51
8.4	SWOT ANALÝZA.....	53
8.5	HODNOCENÍ KVALITY NA ZÁKLADĚ SPOKOJENOSTI HOSTŮ.....	57
9	PREZENTACE VÝSLEDŮ A NÁVRH OPATŘENÍ	58
9.1	RIZIKA ZJIŠTĚNÉ CHECKLIST ANALÝZOU	58
9.2	ŘÍZENÍ ZÁSOB A OPATŘENÍ PŘI SELHÁNÍ REZERVAČNÍHO SYSTÉMU	59
9.3	ŘEŠENÍ NEDOSTATEČNÉHO POČTU PERSONÁLU	59

9.4	BUDOUCNOST FIRMY A DLOUHODOBÁ STRATEGIE.....	59
ZÁVĚR		61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		62
SEZNAM OBRÁZKŮ		66
SEZNAM TABULEK.....		67
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		68

ÚVOD

Stravovací a ubytovací zařízení tvoří významnou součást sektoru služeb a pohostinství, který je nedílnou součástí národní i mezinárodní ekonomiky. Tato zařízení poskytují širokou škálu služeb, od krátkodobého ubytování a každodenního stravování až po catering, wellness a doplňkové aktivity. Vzhledem k rozmanitosti provozu, kontaktu s velkým počtem zákazníků a vysokým nárokům na hygienu, kvalitu služeb a bezpečnost, jsou tato zařízení vystavena celé řadě provozních rizik, která mohou negativně ovlivnit jejich chod, reputaci i hospodářský výsledek.

Posouzení provozních rizik je klíčovým prvkem řízení kvality a bezpečnosti v každém profesionálním provozu. Identifikace a analýza těchto rizik pomáhá nejen předcházet krizovým situacím, ale také optimalizovat vnitřní procesy a zajistit soulad s legislativními požadavky, jako jsou hygienické normy, předpisy požární ochrany či pracovněprávní pravidla. V moderním pojetí managementu rizik nejde pouze o eliminaci nebezpečí, ale také o schopnost organizace rychle reagovat, adaptovat se a minimalizovat následky případného selhání.

Cílem této práce je komplexní posouzení provozních rizik v hotelu a restauraci Beta ve městě Bzenec, poskytujícího stravovací a ubytovací služby. V teoretické části je vysvětlen obecný rámec řízení rizik a specifika provozního managementu v této oblasti. Praktická část se věnuje identifikaci konkrétních rizik a jejich hodnocení, ve spolupráci se zmíněnou organizací. Obsahuje také hodnocení kvality poskytovaných služeb, vyjádřené recenzemi zákazníků zanechaných na internetu. Součástí práce je rovněž návrh preventivních a nápravných opatření, která mohou přispět ke zvýšení bezpečnosti, efektivity a celkové výkonnosti provozu dané organizace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY STRAVOVÁNÍ

Stravovací služby propojují tři vzájemně oddělené oblasti: výrobu, oběh a přímou spotřebu. Poskytování služby prostřednictvím hmotného výrobku není běžné, a proto lze v rámci cestovního ruchu považovat stravovací služby za jedinečné. Tyto procesy vyžadují značné materiální a personální zázemí, spolu se specifickou logistikou a organizací práce.

Stravování představuje významné odvětví podnikání. Jak v celém světě, tak i napříč Evropou tvoří klíčovou součást nabídky mnoha destinací. Hlavním cílem stravování je příprava pokrmů a jejich následná konzumace. (Mlejnková, 2005), (DVOŘÁK. Online, 2013)

1.1 Gastronomie

Gastronomie je věda o kuchařském umění, která zahrnuje všechny aspekty ovlivňující výslednou podobu pokrmu – především se jedná o vzhled, chuť a aroma, ale i nutriční hodnotu. Tato definice gastronomie, odpovídající současnému širokému pojetí oboru, se téměř shoduje s daleko starším popisem, který v roce 1825 formuloval jeho novodobý zakladatel, francouzský spisovatel a filozof Brillat-Savarin. (Gajdůšek, 1999), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Gastronomie, jako odvětví, nebo chcete-li obor, se zabývá komplexním zkoumáním všeho, co souvisí s výživou člověka. Kromě samotného složení a přípravy pokrmů zkoumá také vliv potravin na lidskou psychiku, představivost, rozum a vnímání – a to v závislosti na různých stavech člověka, jako je bdění, spánek, aktivita nebo odpočinek. Můžeme tedy konstatovat, že do značné míry strava člověka nesouvisí jen s fyzickým zdravím, ale má vliv i na to psychické. (Machalovský, 1998), (DVOŘÁK. Online, 2013)

1.2 Legislativa v gastronomii

1.2.1 Povinnosti provozovatelů

Provozovatelé stravovacích služeb mají odpovědnost za to, aby všechny připravované pokrmy byly zdravotně bezpečné. K naplnění tohoto požadavku by měli využívat systémy prevence založené na principech HACCP. Základní hygienické požadavky na veškeré

provozovny stravovacích služeb stanovuje vyhláška MZ ČR č. 137/2004 Sb., v platném znění. (DVOŘÁK. Online, 2013)

Povinnost stanovit kritické body (HACCP) při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu vyplývá pro všechny výrobce potravin z § 3, odst. 1, písm. j) zákona č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění zákona č. 456/2004 Sb. Od 1. 1. 2006 se tato povinnost vztahuje rovněž na prodej potravin. (HUSÁROVÁ. Online, 2020)

Ve stravovacích službách ukládá povinnost určit kritické body a provádět vnitřní audity zavedeného systému HACCP § 24, odst. c) zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, v platném znění.

Dále povinnost provést analýzu rizik a určit kritické body stanoví článek 6 Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002 o potravinovém právu a článek 14 Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 o hygieně potravin. (Kohoutová. Online, 2025)

Podle zákoníku práce zaměstnavatel musí před podpisem pracovní smlouvy seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které z této smlouvy plynou. V situacích s významným epidemiologickým rizikem má navíc zaměstnavatel povinnost zajistit, aby zaměstnanec absolvoval vstupní lékařskou prohlídku ještě před uzavřením smlouvy. (Beránek, 2004)

1.2.2 HACCP

HACCP, neboli Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body (z anglického „Hazard Analysis and Critical Control Points“), je systém používaný v pohostinských službách k monitorování procesu přípravy pokrmů. Sleduje rizika a vyhodnocuje pravděpodobnost kontaminace jídla, posuzuje její závažnost a zkoumá příčiny jejího vzniku. Kritické body jsou chápány jako fáze výroby, kde je nejvyšší riziko kontaminace potravin, a systém se zaměřuje na odstranění těchto hrozeb. Jeho hlavním cílem je prevence kontaminace a ochrana spotřebitele před zdravotními riziky. HACCP se soustředí zejména na manipulaci s potravinami, jejich zpracování, skladování a prodej. Stanovuje postupy, které brání vzniku kontaminace a tím předchází potenciálním nebezpečím.

Kritické body představují operace a postupy ve výrobě, kde je nejvyšší pravděpodobnost narušení zdravotní nezávadnosti produktu. Systém určuje tzv. kritické meze – například čas, teplotu či další parametry, které jsou pečlivě sledovány

a zaznamenávány do příslušných protokolů. Výrobce je povinen vytvořit propracovaný systém kritických bodů, který ho chrání v případě poškození zdraví spotřebitele a případného právního postihu. HACCP vymezuje sedm základních principů, které určují postup pro správné uplatnění kritických bodů:

- **Provedení analýzy nebezpečí** – identifikace míst ve výrobním procesu s vysokým rizikem ohrožení bezpečnosti potravin a navržení preventivních opatření.
- **Stanovení kritických bodů** – určení úseků výroby, kde hrozí kontaminace.
- **Stanovení kritických mezí pro každý kritický bod** – definování hodnot (např. čas, teplota, vlhkost), které je třeba monitorovat.
- **Sledování zvládnutí kritických bodů** – kontrola, zda jsou kritické body pod dohledem.
- **Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod** – zaznamenání jakýchkoli odchylek a jejich řešení.
- **Stanovení ověřovacích postupů** – posouzení systému prostřednictvím vnitřního auditu.
- **Vypracování dokumentace a vedení záznamů** – evidence všech kroků a výsledků. (Co je to HACCP. Online, 2025), (FIALA. Online, 2015)

1.3 Historický vývoj

Sledováním vývoje stravovacích forem v dějinách lidské společnosti můžeme zjistit, že po většinu času si lidé zajišťovali výživu individuálně. Sami prováděli všechny činnosti spojené s výrobou surovin, jejich získáváním, zpracováním, skladováním a dalším využitím. Teprve v období rozvinutého feudalismu se část výroby začala postupně oddělovat od rodinného hospodářství a některé suroviny či produkty určené na přípravu jídla se staly předmětem obchodu.

Společné stravování začalo vznikat a rozvíjet se s dalším hospodářským pokrokem, zejména během přechodu na strojní velkovýrobu, kdy se měnil životní styl lidí. Klíčovou roli zde sehrála urbanizace – lidé se stěhovali za prací do měst, trávili více času mimo domov a v zaměstnání, což omezilo možnosti přípravy jídel v domácnostech. Hlavní výhodou společného stravování bylo tehdy – a zůstává i dnes – úspora času, který by jinak zabraly

činnosti spojené s přípravou pokrmů. Během druhé poloviny 20. století se v ekonomicky rozvinutých zemích gastronomie osamostatnila a začala prosperovat jako samostatné odvětví. (Mlejnková, 2005), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Budoucnost gastronomie u nás bude úzce spjata s celkovým vývojem společnosti, zejména v ekonomické a sociální sféře. Stále větší vliv na ni budou mít požadavky zákazníků. Úspěch v pohostinském podnikání bude záviset na efektivitě, rychlé reakci na změny, schopnosti zpracovávat informace, kvalitě služeb a uspokojování potřeb zákazníků, což jsou základní předpoklady prosperity v tomto oboru. (Salač, 2004)

1.4 Etika ve společném stravování

V dnešní globální ekonomii uspějí spíše ty podniky, které v rostoucí konkurenci dokáží pružně reagovat na nové podmínky, využívat aktuální informace a zavádět inovace. V poslední době se k těmto schopnostem přidává i důraz na etické přístupy v podnikání. Etické a odpovědné jednání firem často vymezuje etický kodex, který slouží jako nástroj k zajištění, že každodenní činnosti a rozhodnutí zaměstnanců jsou v souladu s nastavenými principy. (DVOŘÁK. Online, 2013)

Provozovatelé stravovacích zařízení zároveň čelí dilematu, zda nabízet produkty, které jsou oblíbené, ale mohou škodit zdraví – například jídla s vysokým obsahem tuku či cukru. Marketing zaměřený na přání zákazníků takové výrobky podporuje, avšak konečné rozhodnutí závisí na provozovateli a jeho morální odpovědnosti, zda zákazníky upozorní na zdravotní rizika spojená s jejich konzumací. (Beránek, Kotek, 2003), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Obsluhující personál by měl disponovat fyzickou i psychickou odolností, protože tato práce často nemá pevně stanovenou pracovní dobu. Číšník i servírka by měli vynikat pevnou vůlí a schopností sebeovládání. K jejich dovednostem by měla patřit znalost nabízených jídel, především být schopni hosta na požádání informovat o pokrmu, co se surovin a přípravy týče. Dále umět doporučit k vybranému chodu například druh vína. Příprava teplých i studených nápojů v tomto povolání musí být naprostá samozřejmost. Důležitá je také plynulá a pohotová komunikace v mateřském jazyce, včetně znalosti pravopisu a zvládnutí alespoň jednoho světového jazyka. (Salač, 2004)

2 KATEGORIZACE STRAVOVACÍCH A UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

2.1 Stravovací zařízení

Stravovací úsek se stará o zajištění stravy pro hosty ubytované v hotelu i pro návštěvníky přicházející zvenčí. Nabízí snídane, celodenní stravování, rychlé občerstvení, cateringové služby a room service. (Beránek a kol., 2013)

„Stravovací služby umožňují uspokojování základní potřeby výživy, přispívají k zotavení a vytvářejí větší fond volného času využitelného k uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu, které jsou cílem účasti na cestovním ruchu. Jedná se o služby základního stravování (nabídka a prodej kompletního menu, případně i nápojů, označené jako oběd nebo večeře), doplňkového stravování a občerstvení a společensko-zábavní služby, spojené např. s hudební produkcí, kulturním programem, případně dalšími aktivitami.“ (Orieška, 2010)

2.2 Restaurace

Restaurace je stravovací podnik, který poskytuje stravovací služby s obsluhou a nabízí široký výběr jídel základního stravování. Oproti tomu samoobslužná restaurace je typ hostinského zařízení, kde si zákazníci samoobslužně vybírají pokrmy základního i doplňkového stravování. (FIALA. Online, 2015)

Dále bych zde uvedl ještě rychlá občerstvení, neboli fast foods. To jsou hostinská zařízení zaměřená na poskytování občerstvení, případně stravovací služby, rovněž samoobslužným způsobem. Fast foody mají podobný charakter, ale vyznačují se zejména tím, že jídla a nápoje podávají v jednorázových obalech. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

2.3 Bary

Denní bar je hostinské zařízení, jehož hlavním prvkem je barový pult. Obslužným způsobem nabízí občerstvení a podle svého zaměření také stravovací služby. (FIALA. Online, 2015)

Noční bar nebo klub je zařízení zaměřené na noční zábavu, kde se obslužně podávají pokrmy a nápoje. Kromě barového pultu je jeho výrazným vybavením taneční parket

a v závislosti na zaměření a prostorových možnostech může zahrnovat i oddělený prostor pro varietní vystoupení. (FIALA. Online, 2015)

2.3.1 Pivnice

Pivnice je obslužné hostinské zařízení, které se specializuje především na podávání piva a jídel, jež jeho konzumaci vhodně doplňují. (FIALA. Online, 2015)

2.3.2 Vinárna

Vinárna je obslužné zařízení zaměřené hlavně na podávání vína, přičemž nabízí také studené a případně teplé pokrmy. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011), (FIALA. Online, 2015)

2.4 Kavárna

Kavárna je obslužné hostinské zařízení zaměřené především na nabídku teplých nápojů, cukrářských výrobků a studené kuchyně, přičemž v závislosti na místních podmínkách může podávat i teplá jídla. Svým charakterem a účelem je určena k delšímu pobytu hostů, což odráží její vybavení, jako jsou křesla, boxy či stylový nábytek, doplněný o noviny, společenské hry a podobné prvky. Kavárny se mohou specializovat podle svého zaměření, například jako taneční, koncertní nebo kino-kavárna. Mohou také kombinovat různé funkce, například kavárna-cukrárna. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011), (FIALA. Online, 2015)

2.5 Ubytovací zařízení

Ubytovací zařízení lze rozdělit do různých skupin podle specifických kategorií, mezi které patří hotel, hotel garní, penzion, motel, hotel, ubytovna, kolej, svobodárna, internát, kemp, chaty a bungalovy.

Ubytovací zařízení můžeme nejprve rozdělit podle umístění nebo jejich účelu a hlavní funkce a to na:

- Rekreační, lázeňské, městské, horské a podobně.

Dalším kritériem můžou být převažující doplňkové služby, například:

- Wellness, sportovní, kongresové, rodinné, relaxační.

Podle sezónnosti provozu máme ubytovací zařízení:

- Sezónní nebo celoroční.

Jako poslední příklad bude uvedeno dělení podle velikosti, přesněji řečeno podle počtu pokojů:

- Malé – do 50 pokojů, střední – obvykle 50 až 150 pokojů, velké – 150 až 400 pokojů, mega – 400 a více pokojů. (Křížek, Neufus, 2014), (HRUBÁ. Online, 2021)

Níže jsou uvedeny definice jednotlivých vybraných kategorií ubytovacích zařízení, podle Českého statistického úřadu.

2.6 Hotel

Hotel je ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty a poskytuje doplňkové služby, zejména stravování. Dále se člení do pěti klasifikačních tříd. (Beránek a kol., 2013)

„Hotel může být definován jako místo, kde se za úplatu poskytuje ubytování všem kategoriím turistů. Vedle ubytovacích služeb jsou v závislosti na klasifikaci, respektive v závislosti na zařazení do jakostní třídy poskytovány další služby - stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a obecně všechny služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb. Obvyklá minimální kapacita je 10 pokojů, ale v závislosti na národní normě nebo historické zvyklosti může být vyžadován i větší počet pokojů“ (Křížek, Neufus, 2014), (FIALA. Online, 2015)

2.6.1 Hotel garni

Hotel garni se od běžného hotelu liší tím, že nabízí pouze omezené stravovací služby, zpravidla pouze snídaneč. Tento typ ubytování je klasifikován do čtyř tříd, které stanovují požadavky na vybavení a rozsah poskytovaných služeb. (Beránek a kol., 2013)

2.7 Penzion

Penzion nabízí ubytování v 5 až 20 pokojích a disponuje omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb. Je klasifikován do čtyř skupin. (Beránek a kol., 2013)

2.8 Motel

Motel se nachází v blízkosti pozemních komunikací a poskytuje možnost parkování. Musí mít alespoň 10 pokojů a je rozdělen do čtyř tříd klasifikace. (Beránek a kol., 2013)

2.9 Botel

Botel je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené lodi, nejčastěji v městských přístavech. Disponuje stejnými náležitostmi jako hotel s klasifikací od jedné do čtyř hvězdiček a je rozdělen do čtyř klasifikačních tříd. (Beránek a kol., 2013)

2.10 Kemp

Kemp umožňuje ubytování ve vlastních zařízeních hostů, jako jsou stany, obytné vozy či přívěsy, nebo v objektech provozovatele. (Beránek a kol., 2013)

2.11 Chatová osada

Chatová osada slouží k přechodnému ubytování hostů v objektech provozovatele, například v chatách, srubech či bungalovech. (Beránek a kol., 2013)

2.12 Turistická ubytovna

Turistická ubytovna poskytuje jednodušší ubytování s větším počtem lůžek v jedné místnosti. (Beránek a kol., 2013)

2.13 Ostatní ubytovací zařízení

Ostatní hromadná ubytovací zařízení zahrnují léčebné lázně, podniková rekreační zařízení, školicí střediska a další ubytovací objekty s lůžkovou kapacitou určenou pro cestovní ruch, například domovy mládeže a vysokoškolské koleje. (Beránek a kol., 2013), (HRUBÁ. Online, 2021)

3 POŽADAVKY NA PROSTORY A DISPOZICE PROVOZOVEN

Efektivita každého stravovacího zařízení závisí mimo jiné na účelném a promyšleném uspořádání materiálních podmínek provozu, tedy na jeho dispozičním řešení. Kritéria pro jeho realizaci vycházejí z platných právních předpisů, hlavně se jedná o vyhlášku č. 137/1998 Sb. o obecných požadavcích na výstavbu a zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví.

Provozovna společného stravování se dělí na jednotlivé prostory podle jejich funkce. Tyto prostory musí být navrženy tak, aby byla zajištěna řádná hygiena a ochrana potravin před kontaminací – ať už ze strany zařízení, materiálů, vody, vzduchu, zaměstnanců, nebo vnějších zdrojů, například škůdců. Prostory, jejichž činnosti by mohly negativně ovlivnit potraviny či pokrmy v jakékoli fázi výroby, přípravy nebo distribuce, musí být od sebe odděleny. Oddělení může být stavební nebo provozní. Stavební oddělení znamená vytvoření samostatného prostoru odděleného od ostatních místností – takto se oddělují například hrubé přípravný brambor a zeleniny, hrubé přípravný masa, sklady odpadků či sklady a umývárny přepravních obalů, pokud jsou tyto činnosti součástí provozu. Provozní oddělení spočívá ve vyčlenění pracovního prostoru pro konkrétní účel. Návaznost prostorů musí podporovat plynulý a efektivní výrobní proces a zároveň zabránit křížení neslučitelných materiálů. (Mlejnková, 2005), (DVOŘÁK. Online, 2013)

3.1 Předepsané rozdělení prostor

Stravovací provoz se obvykle člení na skladovací část a provozní část, která zahrnuje přípravnu teplé a studené kuchyně a umývárnu nádobí. Pro zákazníky je určena jídelna s prostorem pro odložení svršků. Vydávání hotových jídel a příjem použitého nádobí musí být odděleny. Každá provozovna potřebuje samostatný vchod pro strážníky, zaměstnance a rovněž pro přísun materiálů a odvoz odpadků. (Zimáková, 2011), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Skladovací část obsahuje různá oddělení. Dělí se především podle funkce na sklady denní, kde jsou uskladněny suroviny, které budou použity v co nejkratším období. Pak to jsou sklady nepotravin, v nichž se skladují obaly, čisticí prostředky, prádlo, nádobí, oblečení a vybavení. Chybět nesmí také speciální prostor pro skladování odpadu.

Důležitější je ale dělení podle teploty a vlhkosti. Zde je dělení obsáhlejší. Suché sklady, ve kterých se teplota pohybuje do 18 °C a vlhkost nesmí přesáhnout 65%, jsou používány pro uskladnění suchých potravin jako je cukr, mouka, pečivo, luštěniny, káva a těstoviny. Dále máme sklady o teplotě do 12 °C a vlhkosti také do 65% a ty se nazývají chladné. Jejich využití je pro ovoce, olej, konzervy, lihoviny a nápoje. Chlazené sklady, o teplotě mezi 4 a 10 °C a vlhkosti okolo 70%, představují v podstatě prostředí jako je v běžné domácí chladničce. Zde se skladují vejce, tuky, mléčné výrobky, maso a cukrářské výrobky. Posledním odvětvím jsou sklady mrazící, ve kterých musí být teplota udržována v rozmezí -22 až -18 °C. Zde se skladují suroviny, které je potřeba uchovávat delší dobu. Příkladem můžou být ryby, maso a polotovary. Klíčové je dodržovat ve všech typech skladů temno, předepsané teploty a sucho. A na konec nejdůležitější pravidlo, kterým je oddělovat vzájemně neslučitelné potraviny, aby nedošlo k mikrobiologické kontaminaci. (Beránek a kol., 2013)

3.2 Zajištění správné teploty

3.2.1 Teplá jídla

K udržování teploty pokrmů slouží zařízení jako kuchyňské vany, teplé výdejní pulty, termoporty či termokabiny, která zajišťují krátkodobé uchování teplých jídel při výdejní teplotě. Teplota se obvykle udržuje pomocí suchého sálavého tepla nebo vodních lázní a pařáků. Suché teplo však není pro většinu pokrmů vhodné, protože je vysušuje. Nejčastějším a nejefektivnějším způsobem uchování teplých jídel je využití vodní lázně s možností propařování, díky čemuž si pokrm zachovává kvalitu i konzistenci. (CÓN, 2002)

3.2.2 Chlazení, mrazení a skladování

Požadavky na čerstvost surovin neustále rostou, avšak udržet některé suroviny čerstvé bez chladicích zařízení je zejména v létě prakticky nemožné. Odhady ukazují, že špatné skladování způsobuje ztráty na čerstvých potravinách až ve výši 30 %. Chlazení při teplotě kolem 4 °C výrazně zpomaluje rozkladné procesy způsobené mikroorganismy, které jsou v potravinách přirozeně přítomny a za běžných teplot by urychlily jejich znehodnocení. Při mrazení, tedy při teplotách pod -18 °C, se tyto procesy téměř úplně zastavují. Mezi klíčová zařízení patří chladicí a mrazicí boxy, skříně, mrazicí truhly, chladicí a mrazicí stoly či

technologie pro rychlé zchlazení nebo zmrazení. (Mlejnková, 2005), (DVOŘÁK. Online, 2013)

V dnešní době nabízí trh s gastronomickými technologiemi širokou paletu zařízení vhodných pro vybavení různých typů gastronomických provozoven. Volba zařízení závisí na několika faktorech: typu provozu, jeho kapacitě, nabízeném sortimentu jídel a nápojů, dostupných zdrojích energie a finančních možnostech provozovatele (Indrová, 1996).

3.3 Požadavky na kvalitu vody

Všechnu vodu, kterou restaurace odebírá z veřejného vodovodního řádu nebo jiného zdroje a zejména ta, která se používá při přípravě jídel, musí splňovat přísné požadavky na kvalitu pitné vody. Pitná voda je taková voda, která je ve svém přirozeném stavu vhodná k přímé konzumaci – tedy k pití, vaření, přípravě jídel a nápojů. Kvalita pitné vody je definována podle hygienických norem, které určují limity pro řadu ukazatelů. Tyto ukazatele zahrnují mikrobiologické a biologické parametry (například přítomnost bakterií), fyzikální vlastnosti (např. teplota, zákal), chemické složení (např. obsah těžkých kovů nebo dusičnanů) i organoleptické vlastnosti, což jsou vlastnosti vnímatelné smysly, jako je chuť, vůně nebo barva. Za to, aby byla voda dodaná do provozovny v odpovídající kvalitě, nese zodpovědnost její dodavatel – tedy zpravidla provozovatel veřejného vodovodu. Restaurace však musí zajistit, že s vodou během skladování a používání nebude nakládáno způsobem, který by její nezávadnost mohl ohrozit. (Beránek, 2004)

4 BOZP A ČINNOSTI V HOTELOVÉM PROVOZU

4.1 Definice BOZP

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je důležitou součástí každého pracovního prostředí. Jde o širokou oblast, která zahrnuje veškeré činnosti, pravidla, nástroje a metody směřující k tomu, aby pracovní podmínky byly co nejbezpečnější a neohrožovaly zdraví zaměstnanců. Cílem BOZP je předcházet nehodám, pracovním úrazům a nemocem z povolání tím, že se rizika včas identifikují a přijmou se vhodná opatření.

Základem je vytvoření bezpečných a zdraví neohrožujících podmínek na pracovišti – ať už jde o správné uspořádání pracovního prostoru, používání vhodného vybavení, dodržování stanovených postupů nebo nošení ochranných pomůcek. Jenže nestačí tyto podmínky pouze nastavit – je nutné je také dlouhodobě udržovat a zajistit, aby je zaměstnanci dodržovali při každodenním výkonu své práce.

Obor bezpečnosti práce se proto věnuje nejen technickým a technologickým aspektům (např. zabezpečení strojů nebo výběr vhodného pracovního vybavení), ale i organizačním a vzdělávacím opatřením. To znamená, že zahrnuje také školení zaměstnanců, vytváření vnitropodnikových směrnic nebo kontrolní činnost. Hlavním cílem je minimalizovat nebo ideálně úplně odstranit situace, které by mohly vést k úrazům nebo jinému poškození zdraví.

„Bezpečnost při práci je stav zabraňující působení nebezpečných činitelů pracovního procesu na zaměstnance, popř. další osoby. Je zajišťována zejména stanovením a dodržováním požadavků na pracoviště (uspořádání, vybavení) a pracovní prostředí, bezpečnostní technické zařízení (včetně jejich používání), vhodnou organizací práce, vhodnými technologickými a pracovními postupy (včetně zakázaných manipulací), požadavky na zdravotní a odbornou způsobilost zaměstnanců.“ (ZSBOZP. Online, 2025), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022)

4.2 Činnosti v hotelovém provozu

Základními funkcemi, o které se musí starat manažeři jsou plánování, organizování, kontrolování a motivování. Plánování ve stravovacím úseku zahrnuje vytvoření základní politiky. Finanční politika se zaměřuje na zajištění ziskovosti a řízení nákladů, marketingová

politika definuje trh a jeho oslovení, zatímco stravovací politika stanovuje hlavní cíle úseku a způsoby, jak jich dosáhnout.

Pozice manažera je někdy také nazývána jako Food & Beverage Director, zejména ve větších a luxusních zařízeních. F&B Director má na starosti strategické vedení všech stravovacích úseků, sestavuje rozpočet a dohlíží na jeho plnění. Disponuje vynikajícím přehledem o nabízených službách a usiluje o zavádění inovací ve svých provozech. Zaměstnanecké týmy školí, kontroluje jejich práci a motivuje je k lepším výkonům. Jako člen top managementu je součástí vedení hotelu. V praxi často tuto pozici zastává někdo, kdo se v hotelu vypracoval z nižší funkce a díky svým zkušenostem dokonale zná jak hotel, tak stravovací úsek.

Motivace personálu ve stravovacím úseku patří mezi klíčové úkoly manažera. Jejím cílem je začlenit nové zaměstnance do týmu a podporovat jejich osobní rozvoj. Při kontrole manažer porovnává skutečný stav s předpokládanou prognózou. (Sayyadi, 2022)

4.3 Organizace a krátkodobé plánování

Organizace a její řízení jsou klíčovými faktory pro úspěšné fungování stravovacího provozu. Od organizace se očekává, že na základě znalosti cílů a strategie podniku efektivně uspořádá pracovní procesy, lidské i materiální zdroje tak, aby zajistila dlouhodobou prosperitu firmy. S organizováním úzce souvisí vytvoření vnitřní organizační struktury, která vychází z dělby práce a z omezených fyzických a psychických možností člověka. V hotelnictví a gastronomii závisí organizační struktura na rozsahu provozu a její podobu určuje ředitel. Manažeri při tvorbě organizační struktury usilují o to, aby byla jednoduchá, přehledná a zároveň jasně vyjadřovala rozdělení pravomocí při naplňování cílů firmy. (Burešová a spol., 2014)

5 ŘÍZENÍ KVALITY V GASTRONOMII

Kvalita představuje klíčový a pečlivě sledovaný aspekt, který hraje významnou roli v jakémkoli odvětví průmyslu, obchodu i v běžném životě. Při jejím hodnocení jsou zásadní především požadavky zákazníků a existence konkurence na trhu. Každá organizace usiluje o získání co největšího počtu zákazníků a pevného postavení na trhu, a proto klade důraz na kvalitu svých produktů a služeb. Řízení kvality je jedním z klíčových faktorů stabilního ekonomického růstu nejen organizací, ale i jednotlivců působících v podnikání. (FIALA. Online, 2015)

Řízení kvality však neznamena pouze administrativní úkony nebo technickou kontrolu – jedná se o široce pojatý proces, který zasahuje téměř všechny firemní operace. V mnoha organizacích jsou zavedeny jasně definované pracovní postupy, aniž by si zaměstnanci plně uvědomovali, že jsou součástí promyšleného systému řízení kvality. Naopak existují i společnosti, které sice vlastní certifikát kvality a hrdě jej vystavují, avšak v praxi jejich systém řízení kvality nefunguje tak, jak by měl. (Veber, a kol., 2007)

5.1 Norma ISO 9001

Norma ISO 9001 je jednou z nejrozšířenějších mezinárodních norem na světě. Zaměřuje se na systémy řízení kvality a stanovuje principy, které pomáhají organizacím efektivně řídit procesy, zvyšovat spokojenost zákazníků a posilovat důvěru investorů. (ISO 9001, 2021), (HRUBÁ. Online, 2021)

Existuje několik důvodů, proč organizace zavádějí normu ISO 9001. Jedním z nich je zvýšení spokojenosti zákazníků díky dodávání produktů, které odpovídají jejich požadavkům. Další výhodou je snížení provozních nákladů, což je dosaženo optimalizací procesů a zlepšením celkové efektivity provozu. Implementace normy také pomáhá při řízení rizik a eliminaci chyb. Díky sledování produktů během výroby nebo poskytování služeb může organizace předcházet problémům a minimalizovat chyby. Certifikace navíc zvyšuje atraktivitu firmy pro obchodní partnery, kteří tak mohou mít větší zájem o spolupráci. (ISO 9001, 2021), (HRUBÁ. Online, 2021)

5.2 Kvalita služeb v gastronomii

V oblasti stravování lze kvalitu definovat jako schopnost služby uspokojit potřeby hostů. Tyto potřeby jsou primárně formovány požadavky zákazníků a v průběhu času se vyvíjejí pod vlivem různých faktorů, jako jsou pohlaví, věk, zdravotní stav, dosažené vzdělání, společenské postavení, životní styl, regionální zvyklosti, historie, tradice, spotřební návyky, společenské vlivy a reklama. (Beránek, 2004), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Z pohledu podniku je kvalita stravovacích služeb ovlivněna faktory, jako jsou spolehlivost, citlivost, způsobilost, přístup, zdvořilost, komunikace, důvěryhodnost a bezpečnost. Na základě těchto skutečností lze formulovat následující zásady: kvalita by neměla hosta negativně překvapit – vše, co bylo slíbeno, musí být splněno. Kvalitní služby může poskytovat jakýkoli podnikatel v oblasti stravování, bez ohledu na kategorii či třídu zařízení. Kvalita stravovacích služeb by navíc neměla stagnovat či klesat, ale naopak se neustále zlepšovat. (Beránek, Kotek, 2003), (DVOŘÁK. Online, 2013)

Není pochyb o tom, že kvalita hraje klíčovou roli ve společném stravování. V souladu se současným trendem zaměřeným na zákazníka je pojem kvality formován především požadavky hostů. V dnešní době ji nelze chápat jako absolutně nejlepší standard, ale spíše jako optimální úroveň odpovídající částce, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Pro zajištění kvalitních služeb je nezbytné, aby provozovatel podniku znal potřeby a očekávání svých zákazníků. (Beránek, Kotek 2003)

Zásady obsluhy představují pevně stanovená pravidla, jejichž dodržování přímo ovlivňuje hodnocení kvality podniku. Mezi tato pravidla patří příjemné vystupování, profesionální chování, upravený vzhled, dodržování hygienických standardů a především rychlost, přesnost, poctivost a klid při práci. Nedodržení těchto zásad často vede k nespokojenosti hostů. (Reinhold, 2008)

5.3 Hodnocení kvality

Při hodnocení kvality služeb lze využít objektivní kritéria, avšak často do hodnocení vstupují i subjektivní faktory. Ve stravovacím průmyslu se kvalita posuzuje zejména na základě pokrmů a nápojů, poskytovaných služeb, celkové atmosféry a image podniku.

Kvalitu pokrmů a nápojů výrazně ovlivňuje jakost použitých surovin a správné dodržování technologických postupů při jejich přípravě. Spotřebitelé při hodnocení

stravovacích služeb kladou důraz na rychlost a zdvořilost obsluhy, pestrost nabídky jídel a nápojů i správnost účtování.

Atmosféru podniku utváří nejen vybavení a zařízení provozovny, ale také čistota prostředí, hygienické standardy, profesionalita a zdvořilost personálu, úroveň podávaných pokrmů a v neposlední řadě i skladba klientely.

Image podniku představuje symbolický obraz nabízených produktů a služeb v očích zákazníků, kteří očekávají určitý standard kvality. (Indrová, 1996)

6 MANAGEMENT RIZIK

Existuje několik teorií o původu pojmu riziko a jeho vzniku. Jedna z verzí říká, že slovo riziko se poprvé objevilo v 17. století v souvislosti s námořní plavbou. Italské slovo *rischio* tehdy označovalo úskalí, kterým se mořeplavci snažili vyhnout a později začalo vyjadřovat „vystavení nepříznivým podmínkám“. Starší encyklopedie tento termín spojují s odvahou nebo nebezpečím a sloveso riskovat vysvětlují jako odhodlání něco podstoupit. Teprve časem se začalo připouštět, že slovo může zahrnovat i možnost ztráty. V současnosti chápeme riziko jako hrozbu škody, poškození, ztráty, zničení nebo třeba neúspěchu v podnikání. (Smejkal, Rais, 2003), (Smejkal, Rais, 2013), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022)

6.1 Definice rizika

Protože se v tomto případě zaměřujeme na riziko z podnikatelského pohledu, je vhodné definovat ho jako možnost, že s určitou pravděpodobností nastane událost odlišná od očekávaného stavu nebo vývoje. Riziko však není pouze otázkou pravděpodobnosti – zahrnuje také kvantitativní dopad této události. Na podnikatelské riziko lze pohlížet ze dvou perspektiv. První, negativní, spočívá v ohrožení zisku a možnosti zhoršení hospodářských výsledků. Druhá, pozitivní, přináší příležitost k dosažení vyššího zisku a většího úspěchu. (Smejkal, Rais 2003), (Smejkal, Rais 2013), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022)

6.1.1 Aktivum

Aktivum je vše, co má pro daný subjekt nějakou hodnotu a co může být ohroženo znehodnocením. Nehmotná aktiva, jako jsou informace, morálka a kvalita zaměstnanců či autorská práva, se liší od hmotných aktiv, mezi něž patří například nemovitosti, akcie nebo peníze. Vzhledem k tomu, že ohrožení může ovlivnit samotnou existenci subjektu, lze za aktivum považovat i subjekt jako takový. (Smejkal, Rais, 2013), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022), (MATYÁŠ. Online, 2023)

6.1.2 Nebezpečí

Nebezpečí označuje jev, který může ohrozit život, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Chápeme ho také jako zdroj potenciálního poškození, újmy nebo situaci, při níž hrozí riziko vzniku škody.

S pojmem nebezpečí souvisí další termíny, jako je nebezpečná událost, nebezpečné místo, nebezpečný činitel či nebezpečný prostor. Nebezpečná událost představuje moment, kdy může dojít k újmě, poškození nebo úrazu. Nebezpečné místo se například nachází na stroji, zařízení nebo pracovišti, kde taková událost může nastat. Nebezpečný prostor je oblast v těsné blízkosti tohoto místa, kde se zvyšuje riziko ohrožení zdraví člověka. Nebezpečný činitel pak zahrnuje například stroj, technologii, zařízení nebo i člověka na pracovišti, pokud má alespoň jednu vlastnost, jež může být zdrojem rizika. Tyto činitele můžeme rozdělit do čtyř hlavních kategorií:

- **Přírodní nebezpečí** (např. povodně, zemětřesení)
- **Technologická nebezpečí** (např. průmyslová zařízení, konstrukce, spotřební systémy)
- **Společenská nebezpečí** (např. válka, pandemie)
- **Nebezpečí spojená se životním stylem** (např. kouření, drogy, alkohol) (Neugebauer, 2018), (MATYÁŠ. Online, 2023)

6.2 Analýza rizika

Prvním krokem v procesu snižování rizik je jednoznačně analýza rizik. Tento proces obvykle zahrnuje definování rizik, posouzení jejich pravděpodobnosti a vyhodnocení dopadu na aktiva, tedy rozpoznání nebezpečí a určení jejich závažnosti. Následujícím krokem je pak řízení rizik. Analýza rizik se zpravidla skládá z těchto fází:

- **Identifikace aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, která mu patří.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení významu a hodnoty aktiv pro subjekt, spolu s posouzením, jaký dopad by jejich ztráta, změna či poškození mohly mít na existenci nebo fungování subjektu.
- **Identifikace zranitelnosti a hrozeb** – rozpoznání událostí nebo akcí, které by mohly negativně ovlivnit hodnotu aktiv, a určení slabých míst subjektu, jež by mohla tyto hrozby usnadnit.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – posouzení pravděpodobnosti výskytu hrozeb a míry, do jaké je subjekt vůči nim zranitelný. (Smejkal, Rais, 2013), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022), (MATYÁŠ. Online, 2023)

Analýzu rizik je možné provádět v různých stádiích existence systému – od počáteční koncepční fáze přes detailnější etapy plánování a výstavby až po provozní fázi a případné vyřazení systému z provozu. Často se tyto analýzy uskutečňují, aby byly splněny regulační požadavky. Dodržení těchto předpisů je nepochybně důležité, avšak pokud má být potenciál analýzy rizik využit naplno, nemělo by být jediným motivem pro její provedení pouze plnění těchto povinností. Klíčovým cílem analýzy rizik je podpora rozhodovacího procesu. Poskytuje totiž zásadní podklady pro nalezení optimálního vyvážení různých zájmů, například mezi bezpečností a náklady. (Aven, 2015)

6.2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik zahrnuje rozpoznání a systematickou evidenci klíčových rizik, jejich jednotný popis a zařazení do předem stanovených klasifikačních kategorií. Cílem je vytvořit komplexní přehled rizikových faktorů, které mohou mít pozitivní i negativní dopad na hospodářské nebo jiné výsledky organizace. Proces identifikace rizik by měl pro každou konkrétní oblast či činnost odpovědět na otázky, jako jsou: Které faktory by mohly bránit dosažení vytčených cílů? Kde, kdy, jak a proč by tato rizika mohla nastat, s jakou pravděpodobností a koho by mohla zasáhnout? Tato fáze patří mezi časově nejnáročnější a zároveň nejdůležitější součásti řízení rizik. (BĚLOHLÁVKOVÁ. Online, 2020)

K provedení identifikace rizik lze použít různé nástroje, z nichž k nejvýznamnějším patří následující:

- **Kontrolní seznamy nebo katalogy rizik**
- **Skupinové diskuse či pohovory s experty**
- **Nástroje strategické analýzy** – SWOT analýza, PEST analýza a další.
(BĚLOHLÁVKOVÁ. Online, 2020)

Výsledkem identifikace rizik je registr. Obecně se doporučuje, aby registr zahrnoval maximálně 100 rizik, která jsou rozdělena do hlavních kategorií. Na tomto procesu řízení rizik by měla spolupracovat co nejširší skupina zaměstnanců v rámci organizace, včetně vrcholového vedení. Identifikace rizik by neměla být pouze jednorázovou aktivitou, ale měla by probíhat pravidelně nebo dokonce průběžně. (Fotr, Hnilica, 2014), (BĚLOHLÁVKOVÁ. Online, 2020)

6.2.2 Řízení rizik

„Řízení rizik by mělo být nepřetržitým a stále se zdokonalujícím procesem začleněným do strategie organizace a do jejího prosazování. Mělo by se metodicky zabývat všemi riziky, které se vztahují k minulosti, přítomnosti a především budoucnosti organizace a jejích aktivit. Musí být začleněno do kultury organizace spolu s účinnou politikou a plánem přijatým většinou vyššího managementu organizace. Musí převádět strategii do taktických a provozních cílů a rozdělovat odpovědnost v organizaci tak, aby řízení rizik bylo součástí náplně práce každého manažera a zaměstnance. Musí podporovat odpovědnost, měření a odměňování výkonu a tím přispívat k vyšší efektivitě na všech úrovních“. (ISO 31000, online), (BĚLOHLÁVKOVÁ. Online, 2020)

6.3 Metody analyzování rizik

Pro zkoumání rizik a procesů obecně, existuje celá řada metod. Výběr vhodné metody závisí na typu posuzovaného provozu nebo činnosti. Ne každá metoda je použitelná na všechno. Zde jsou představeny pouze některé metody, převážně ty, které jsou použity v praktické části práce.

6.3.1 Checklist analýza

Check List Analysis, česky označovaná jako analýza pomocí kontrolního seznamu, je metoda, která slouží k systematickému ověřování splnění určitých podmínek, pravidel a bezpečnostních opatření. Tento postup je založen na předem připraveném seznamu otázek nebo kritérií, podle kterých se posuzuje, zda je daný systém, proces nebo činnost v souladu s požadovanými normami nebo standardy.

Základem této metody je vytvoření kontrolního seznamu, který vychází z podrobných charakteristik sledovaného systému nebo činností, jež s tímto systémem souvisejí. Smyslem této analýzy je odhalit potenciální slabá místa, kde by mohlo dojít k poruše určitého prvku nebo nesprávnému postupu, což by následně mohlo vést k materiálním škodám, bezpečnostnímu riziku či ohrožení zdraví.

Kontrolní seznam může být různě složitý – od jednoduchých, přehledných seznamů zaměřených na konkrétní, méně rozsáhlé úkoly nebo situace, až po rozsáhlé a komplexní seznamy, které pokrývají větší systémové celky a důsledně zohledňují širší souvislosti

a dopady. Komplexní varianty jsou důležité zejména v prostředích, kde i drobná chyba může způsobit vážné následky.

V praxi slouží tato metoda nejen k prevenci chyb a zvýšení bezpečnosti, ale také k zajištění kvality a efektivity procesů. Pomáhá organizacím udržet kontrolu nad jednotlivými kroky, zjednodušuje auditní činnost a přispívá ke zlepšování pracovních postupů. (Krömer, Musial, Folwarczny, 2010), (MAZÚCHOVÁ. Online, 2022)

6.3.2 Metoda What-If

Tato metoda je analytická technika, založená na principu brainstormingu. Používá ji zkušený tým odborníků, kteří mají hluboké znalosti o zkoumaném procesu nebo systému. Cílem je pomocí série otázek a odpovědí odhalit možné nepředvídané události, které by mohly v průběhu procesu nastat, a posoudit jejich možné důsledky. Typickým znakem této metody je formulace otázek začínajících frází „Co se stane, když...?“ Odpovědi na tyto otázky umožňují identifikovat potenciální rizika, zhodnotit jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu.

Výsledkem analýzy je seznam potenciálních problémů doplněný o návrhy na jejich řešení, což výrazně přispívá k bezpečnějšímu a efektivnějšímu provozu analyzovaného systému. Příprava na analýzu zahrnuje shromáždění veškerých dostupných informací a podkladů týkajících se dané problematiky. Mezi tyto materiály obvykle patří podrobný popis technologického procesu, provozní předpisy, interní směrnice, výkresová dokumentace nebo schémata zařízení. Čím více relevantních údajů má tým k dispozici, tím efektivnější a přesnější bude samotná analýza.

V případě rozsáhlejších nebo složitějších procesů je vhodné celý systém rozdělit na menší, logicky propojené části. Tyto části se následně analyzují postupně a samostatně. Tento přístup pomáhá předejít zahlcení pracovní skupiny příliš velkým množstvím otázek najednou a zajišťuje, že každé riziko bude pečlivě posouzeno v přiměřeném čase.

Díky rozdělení procesu na menší segmenty je možné zachovat přehlednost, zvýšit koncentraci týmu a zajistit systematictější pokrytí všech možných scénářů selhání. Celkově tak přípravná fáze významně ovlivňuje kvalitu výsledků celé analýzy. (MATYÁŠ. Online, 2023)

6.3.3 SWOT analýza

„SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strenghts) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku“ (Váchal, Vochozka, 2013).

Silné stránky (strenghts) jsou zde zaznamenány skutečnosti, jež přinášejí výhody zákazníkům i firmě	Slabé stránky (weaknesses) jsou zde zaznamenány věci, které firma neděla dobře nebo ty, ve kterých si konkurence vede lépe
Příležitosti (opportunities) jsou zde zaznamenány skutečnosti, jež mohou zvýšit poptávku či lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch	Hrozby (threats) zaznamenány jsou zde ty skutečnosti a události, jež mohou zapříčinit pokles poptávky nebo nespokojenost zákazníků

Obrázek 1: SWOT analýza

(zdroj: Jakubíková, 2013)

Cílem SWOT analýzy je především zjistit, do jaké míry dokáží strategie podniku spolu s jeho silnými a slabými stránkami reagovat na změny, které mohou v daném prostředí nastat. Odborníci doporučují začít analýzou OT, tedy posouzením příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí firmy. Následně přichází na řadu analýza SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku, včetně aspektů jako organizační struktura či firemní kultura. (Jakubíková, 2013)

Mezi typické silné stránky podniku můžeme zařadit například vlastní technologii, efektivnější reklamní kampaň oproti konkurenci nebo schopné vedoucí pracovníky v organizační struktuře. Naopak slabé stránky zahrnují nedostatek manažerských schopností, nevýraznou pozici na trhu či nejasně definovaný strategický cíl. Příležitostí může být například rychle rostoucí trh nebo možnost rozšířit sortiment výrobků. Hrozby pak představují například zpomalení růstu trhu nebo změny v potřebách a preferencích zákazníků. (Váchal, Vochozka, 2013)

6.3.4 Ishikawa diagram

Mezi kvalitativní metody se řadí i diagramy. Ishikawův diagram, známý také jako rybí kost nebo diagram příčin a následků, vychází z brainstormingové aktivity. Na jeho hlavní ose (páteři rybí kosti) je vyznačen hlavní problém, který je výsledkem dílčích potíží. Z této osy se rozbíhají větve, jež představují potenciální příčiny problému. Tyto větve lze dále rozvětvit na podrobnější dílčí faktory. Výsledná analýza, doplněná o komentář, slouží jako podklad pro rozhodování managementu organizace. (Půček, Ochrana a kol., 2009), (BĚLOHLÁVKOVÁ. Online, 2020)

6.3.5 HAZOP analýza

Analýza ohrožení a provozuschopnosti, známá pod zkratkou HAZOP (z anglického Hazard and Operability Study), je jednou z nejpoužívanějších metod pro identifikaci rizik spojených s technologickými procesy. Jejím hlavním cílem je včasné odhalení potenciálně nebezpečných situací, které by mohly ohrozit bezpečnost, plynulost provozu nebo způsobit jiné nežádoucí dopady.

Tato metoda je postavena na týmové spolupráci odborníků z různých oblastí, kteří společně analyzují konkrétní proces nebo systém. S pomocí předem definovaných vodících slov (tzv. klíčových výrazů) a systematického postupu hodnotí různé možné odchylky od běžného provozu. Využívá se přitom i prvků brainstormingu, aby se co nejširší spektrum odborníků mohlo podílet na identifikaci skrytých nebo nepravděpodobných hrozeb.

Analýza probíhá zpravidla za pomoci tabulkových výkazů, do kterých se zapisují jednotlivé části procesu, možné odchylky, jejich pravděpodobnost, dopady a návrhy na opatření. Odborníci při tomto postupu hodnotí míru závažnosti daných rizik a následně navrhuji konkrétní způsoby jak jim předejít nebo zmírnit jejich následky.

Výsledkem HAZOP analýzy je soubor doporučení, která mají za cíl zvýšit bezpečnost provozu, minimalizovat rizika a případně i optimalizovat daný proces. Tato metoda se hojně využívá především v chemickém, energetickém, farmaceutickém nebo strojírenském průmyslu, ale své uplatnění najde prakticky všude, kde hrozí technická selhání s možnými vážnými dopady. (Neugebauer, 2018)

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ POSUZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Pro svoji praktickou část bakalářské práce jsem si vybral odvětví gastronomie a ubytování ve městě Bzenec. Bzenec je historické město s mnoha zajímavostmi. Nedaleko hotelu se nachází zámek Bzenec s krásným parkem, přírodní rezervace Váté písky, která je ideálním místem pro turistiku a známá folklorní centra Strážnice a Kyjov. Konkrétně se jedná o jeden ze dvou místních hotelů, které provozuje stejný majitel. Představuji zde Hotel a restauraci Beta Bzenec. Díky výborné dopravní dostupnosti je hotel vhodný pro turisty i obchodní cestující.

7.1 Hotel a restaurace Beta

Hotel a restaurace Beta se nachází na náměstí Svobody 760 v Bzenci, v srdci jihomoravského regionu Slovácko. Toto ubytovací zařízení kombinuje pohodlí moderního hotelu s kouzlem tradiční moravské pohostinnosti. Tento tříhvězdičkový hotel nabízí ubytování v 19 komfortně zařízených pokojích a apartmánech. Hotelová restaurace je známá svým stylovým interiérem a nabízí vyhlášenou moravskou i světovou kuchyni. Hosté si mohou vychutnat široký výběr místních vín a příjemnou obsluhu. Restaurace klade důraz na čerstvost potravin a preferuje lokální suroviny od místních dodavatelů.

7.1.1 Historie hotelu

Hotel Beta byl kolaudován v roce 2009. Vzhledem k tomu, že město Bzenec a jeho malebné okolí přitahují stále více zájemců, padlo rozhodnutí v podzimních měsících roku 2012 rozšířit hotel o dalších 9 pokojů. Tento plán se podařilo úspěšně zrealizovat v létě 2015. Při rozšíření bylo myšleno na pocity hostů, kteří zde budou hledat ubytování – ať už na krátkou dobu, nebo na delší dovolenou. Na začátku roku 2023 prošla původní část hotelu moderní rekonstrukcí. Majitel je přesvědčený, že se tímto podařilo vtisknout hotelu jedinečný charakter, který v sobě spojuje historii a současnost moravského Slovácka. A já si myslím, že se mu to opravdu podařilo. Cílem celého vedení je, aby se sem zákazníci rádi vraceli a to i v doprovodu svých přátel. (Beta hotel. Online, 2025)

7.1.2 Základní informace

Obchodní firma: DH Company s.r.o.

Sídlo: č.p. 140, 696 63 Hroznová Lhota

Identifikační číslo: 294 12 251

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku a zápisu: 13. února 2013

Základní kapitál 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- Ubytovací služby
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
- Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
- Velkoobchod a maloobchod
- Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
- Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Justice – rejstřík. Online, 2025)

7.1.3 Ubytování

Hotel nabízí celkem 19 pokojů a apartmánů s celkovou kapacitou 42 lůžek. K dispozici jsou:

- **Jednolůžkové pokoje:** Cena 1 190 Kč za noc
- **Dvoulůžkové pokoje:** Cena 1 790 Kč za noc
- **Třílůžkové pokoje:** Cena 2 290 Kč za noc
- **Apartmány:** Cena 2 190 Kč za noc
- **Přístýlka:** 450 Kč za noc

Domácí mazlíčci jsou vítáni za poplatek 250 Kč. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací, lednicí, satelitní TV a vlastní koupelnou s WC.

V nově vybudovaném hotelu jsou připraveny moderní a kompletně vybavené pokoje. Při jejich zařizování bylo záměrem vytvoření harmonického prostředí, které návštěvníky osloví a podnítí k objevování krás místního kraje. Láska k vínu a okolním vinicím prostupuje celým interiérem už od vstupu do hotelu a odráží se i v dekoracích pokojů. Už během výstavby byl kladen důraz na použití kvalitních materiálů a precizní zpracování, aby byl zajištěn pocit pohodlí ve všech ohledech. (Beta hotel. Online, 2025)

V tomto hotelu jsou ubytovací prostory rozdělené do několika skupin, podle vybavy a nabízejícího komfortu. Zmínil bych pokoj standart, dále pokoj deluxe a následně více druhů apartmánů.



Obrázek 2: Pokoj typu Standart

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)



Obrázek 3: Koupelna pokoje Standart

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)



Obrázek 4: Koupelna v pokoji Deluxe

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)

7.1.4 Stravování

Stylová hotelová restaurace nabízí kombinaci moravské a světové kuchyně s důrazem na čerstvé, lokální suroviny. Úzce spolupracuje s místními vinaři, což zaručuje široký výběr kvalitních vín. Restaurace je ideální pro rodinné oslavy, svatební hostiny či firemní akce. Nabízí také dárkové poukazy v hodnotě 1 000 Kč a 2 000 Kč.

Hotel nabízí stravování i v rámci pobytových balíčků ve více variantách. Na výběr má zákazník z více variant. Může zvolit pouze snídani, která je v rámci pobytu vždy zdarma a probíhá formou bufetu v čase od 7:00 do 9:30 hodin v hotelovém salonku. Dále si může objednat polopenzi, kdy je pak v ceně i večeře. Večeře se podávají v hotelové restauraci v čase od 17:00 do cca 21:00 hodin, kdy končí provoz kuchyně. Restaurace pak končí otevírací dobu denně ve 22 hodin a v případě pátku a soboty ve 23 hodin.



Obrázek 5: Hotelové snídane

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)



Obrázek 6: Hotelová restaurace

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)

Dále jsou v restauraci nabízena polední menu v čase oběda a to od 10:30 do 14:00 hodin. V této době je v nabídce na výběr ze 4 hlavních jídel a 2 polévek, které jsou v ceně menu. Nabídka jídel je každý den jiná. Za zmínku také stojí dodat, že polední menu je možné si objednat od 2 kusů jídla rozvozem například domů nebo do firmy. Restaurace tak spolupracuje s místními firmami, které této nabídce využívají a nechávají si vozit obědy pro své zaměstnance.

7.1.5 Další služby

Hotel poskytuje bezplatné parkování přímo před budovou hotelu. Nabízí zdarma přístup k internetu přes bezdrátové Wi-Fi připojení ve všech svých prostorách. Jako další stojí za zmínku vybavení výtahem a plně bezbariérovým přístupem.

Nachází se zde autobusová zastávka ve vzdálenosti 50 metrů od hotelu. Vlakové nádraží je vzdálené přibližně 500 metrů.

Součástí vnitřních prostor je také salonek s kapacitou okolo 60 osob. Salonek zahrnuje bar s posezením a možností podávání rautů nebo občerstvení. K vybavení patří projektor, audio a video technika.

Mezi vybavení jednoho apartmánu patří i finská sauna a také vířivá vana.



Obrázek 7: Vířivka v apartmánu Rose

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)



Obrázek 8: Sauna v apartmánu Glamour

(zdroj: Beta hotel. Online, 2025)

7.1.6 Catering

Jak se s postupem času mění životy lidí, doba se zrychluje, přicházejí nové trendy a podobně, je potřeba jít neustále dopředu i v gastronomii a pohostinství. Stejně jako větší část obyvatel dnes dává přednost objednávání věcí z internetu a nakupování online, mění se i pohled a požadavky na stravování. Na tyto trendy je potřeba reagovat. Ubývá návštěvníků restaurací ve smyslu uspořádání soukromé akce právě někde v salonku nebo pro tyto účely vyčleněné části podniku. A právě z těchto důvodů vznikl catering.

Catering je služba, která zahrnuje přípravu, dodávku a často i servírování jídla a nápojů na různých akcích, jako jsou svatby, firemní večírky, konference nebo soukromé oslavy přímo u zákazníka. Catering může být poskytován různými způsoby – od jednoduchého dovozu hotových pokrmů až po kompletní servis včetně obsluhy a výzdoby prostor. Existují různé druhy cateringu, například:

- **Eventový catering** – pro velké společenské akce, svatby, plesy
- **Firemní catering** – občerstvení na meetingy, konference
- **Privátní catering** – pro rodinné oslavy, narozeniny
- **Gastro catering** – zahrnuje i pronájem kuchařů na místě (Ceserani, Ronald, Foscett, 2007)



Obrázek 9: Studený raut

(zdroj: vlastní)



Obrázek 10: Chaffing s teplým pokrmem

(zdroj: vlastní)



Obrázek 11: Výběr dezertů

(zdroj: vlastní)

8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A POSOUZENÍ RIZIK

Pro další postup v mé práci jsem potřeboval zjistit současný stav společnosti. Pro začátek byl vytvořen jednoduchý dokument obsahující 30 otázek s odpověďmi pouze ano/ne. Odpovědi na tyto otázky byly získány přímo od vedení hotelu. Na základě těchto otázek, byla vytvořena What-If analýza, která je úzce zaměřena pouze na rizika provozu hotelu a restaurace. Následně byla jako výsledek této analýzy sestavena matice rizik.

Dále bylo uvažováno nad největším provozním rizikem, které jsem po dobu absolvování praxe ve společnosti objevil a tím je nedostatek personálu. Tento problém byl rozebrán formou Ishikawova diagramu.

Jako poslední, co potřebuji pro návrh opatření a doporučení, je zjistit u dané firmy její postavení na trhu. K tomu mi skvěle posloužila SWOT analýza. Díky ní byl získán ucelený pohled na blízké okolí hotelu. Jsou zde tedy rozebrány možné hrozby, na které by mělo být vedení připraveno a mělo by je uvážit při budoucích investicích a dlouhodobých plánech. Zároveň jsou zjištěny zatím nevyužité příležitosti, které by do budoucna mohly být pro výnosy hotelu klíčové.

8.1 Checklist analýza

Tabulka 1: Checklist analýza hotelového provozu

Číslo	Otázka	ANO	NE
1.	Prošel každý zaměstnanec potřebným školením?	×	
2.	Byl podroben každý zaměstnanec lékařské prohlídce?	×	
3.	Má hotel aktuální plán požární ochrany a revize hasicích přístrojů?	×	
4.	Je zajištěn přístup k lékárnice a nouzovým kontaktům?	×	
5.	Jsou pravidelně školeni zaměstnanci v BOZP a evakuačních postupech?	×	
6.	Jsou veřejné prostory (schody, výtahy) vybaveny protiúrazovými opatřeními?	×	
7.	Funguje kamerový systém a má hotel zabezpečené vstupy?	×	
8.	Má hotel krizový plán pro výpadky energií, vody nebo internetu?		×
9.	Existuje plán údržby pro nábytek, koupelny, kuchyňské vybavení?	×	
10.	Je IT infrastruktura zabezpečená proti kybernetickým útokům a ztrátě dat?		×
11.	Jsou pravidelně kontrolovány a servisovány topení, klimatizace?	×	

Číslo	Otázka	ANO	NE
12.	Má hotel definované pracovní postupy a popisy pozic?	×	
13.	Jsou zaměstnanci školeni na krizové situace (např. agresivní host, zdravotní kolaps)?	×	
14.	Funguje systém pro řešení stížností, diskriminace nebo mobbingu?	×	
15.	Má hotel plán pro náhrady při absenci klíčových zaměstnanců	×	
16.	Jsou všechny smlouvy s dodavateli a partnery aktuální a správně nastavené?	×	
17.	Hotel plní povinnosti ohledně GDPR a ochrany osobních údajů hostů?	×	
18.	Má hotel platná povolení a licence k provozu (hygiena, ubytování, stravování)?	×	
19.	Probíhá pravidelná kontrola souladu s pracovněprávními předpisy?	×	
20.	Má hotel rozpočet a finanční plán pro různá období (hlavní sezóna vs. mimo sezónu)?	×	
21.	Je kryto pojištění proti škodám, krádežím a odpovědnosti?	×	
22.	Je nastaven systém pro monitoring nákladů a příjmů?	×	
23.	Existuje plán pro případ náhlého poklesu poptávky nebo krize (např. pandemie)?		×
24.	Je zaveden systém pro sběr a vyhodnocení zpětné vazby od hostů?	×	
25.	Hotel reaguje na negativní recenze a má plán pro řešení reputačních krizí?	×	
26.	Je zajištěn dostatek informací pro hosty v různých jazycích?	×	
27.	Je proces rezervace transparentní a zabezpečený?	×	
28.	Je zajištěn dostatečný skladovací prostor a správná rotace zboží (zejména potravin)?	×	
29.	Má hotel systém zaškolení nových zaměstnanců – včetně znalosti systému, etiky a služeb?	×	
30.	Existuje plán pro nábor v době vysoké sezóny – dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců?		×

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dat)

Na základě téhle analýzy bylo zjištěno, že v hotelu Beta je organizace provozu a plánování na velmi vysoké úrovni. To stejné mohou tvrdit o prevenci rizik, připravenosti na nečekané události a jejich řešení v případě vzniku.

K negativnímu závěru bylo přistoupeno pouze ve čtyřech bodech. Jedná se o výpadek energií, pitné vody nebo internetu. Zabezpečení IT infrastruktury a plán pro případ poklesu poptávky či vzniku krize. Posledním bodem je pak nedostatek personálu. Největší problém bych osobně shledával v potenciálním nedostatku potřebných prostor, ale hlavně v nedostatku kvalitního personálu. A právě z tohoto důvodu se nedostatečnému počtu personálu věnuje v této práci ještě podrobnější část, formou diagramu příčin a následků.

8.2 Metoda What-If

Pomocí metody „Co se stane, Když...?“ jsou zkoumány nejběžnější provozní komplikace hotelového a restauračního provozu. Vybral jsem si 7 otázek, na které jsem hledal odpovědi se zaměstnanci v posuzované firmě.

Tabulka 2: What-If analýza

Číslo	Co se stane, když...?	Odhad následků	Zdroje rizik	Současná opatření
1.	Co když selže rezervační systém?	Ztráta rezervací, zmatek na recepci	Technická závada	Záznamy o provozu v papírové formě
2.	Co když dojde k požáru v kuchyni?	Fyzické škody, zavření podniku	Lidská chyba	Školení BOZP
3.	Co když budou problémy se zásobováním potravin?	Nedostatek surovin, omezená nabídka služeb	Pochybení na straně dodavatele	Smlouvy s více dodavateli
4.	Co když nastane otrava jídlem u hostů?	Poškození reputace, právní žaloby	Špatný pracovní postup	HACCP postupy, školení personálu
5.	Co když selže komunikace mezi odděleními?	Chyby v provozu, nespokojenost hostů	Nesprávně zaučený personál	Interní chat, meetingy

Číslo	Co se stane, když...?	Odhad následků	Zdroje rizik	Současná opatření
6.	Co když dojde k vloupání nebo vandalismu?	Škody na majetku, pocit ohrožení hostů	Lidský faktor	Kamerový systém, alarmy
7.	Co když náhle onemocní 50 % personálu?	Nedostatek pracovní síly = omezení služeb	Lidský faktor	Brigádníci, externí zaměstnanci

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dat)

Tabulka 3: Matice rizik

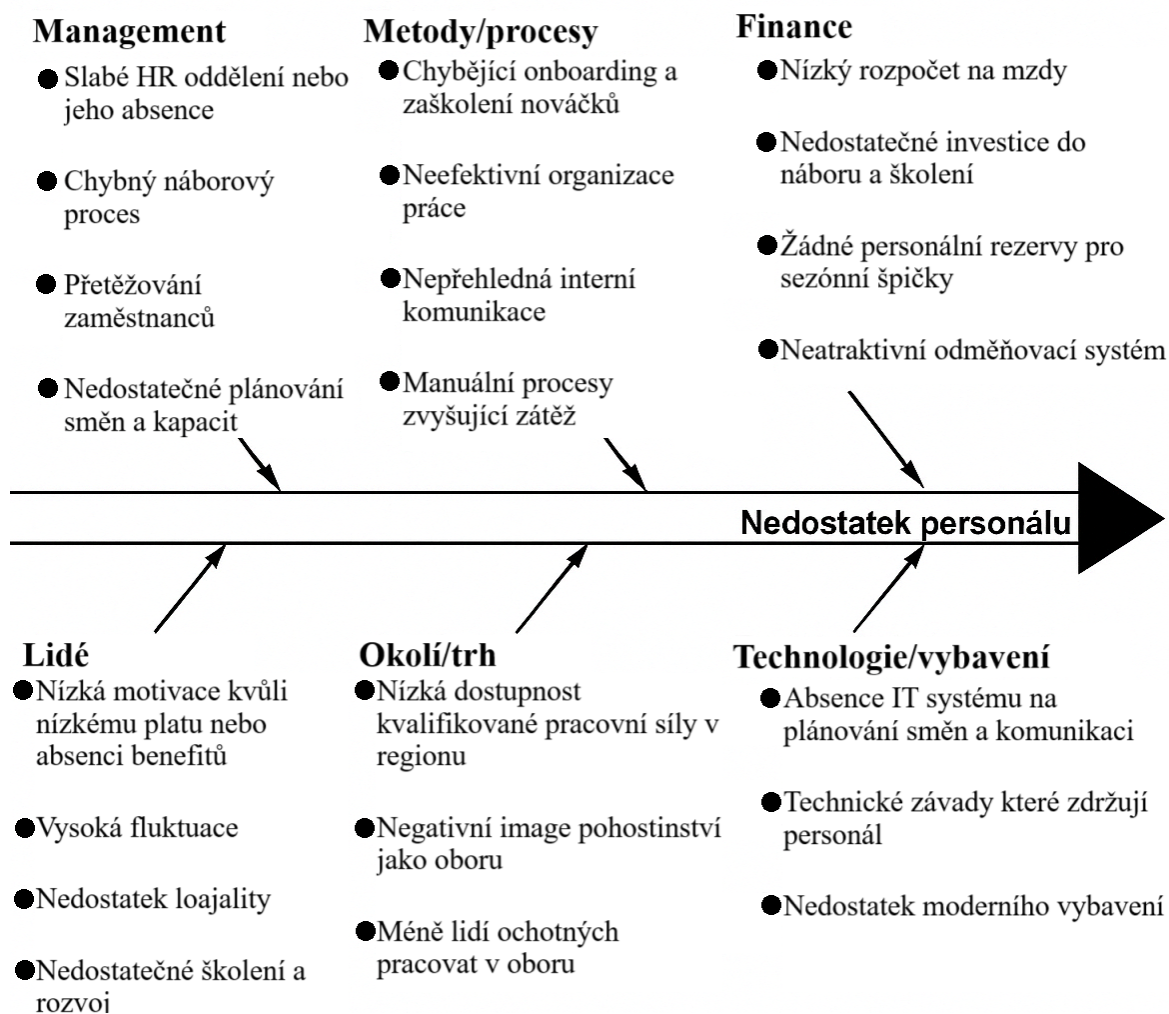
Číslo	Co se stane, když...?	Pravděpodobnost	Dopad
1.	Co když selže rezervační systém?	střední	střední
2.	Co když dojde k požáru v kuchyni?	nízká	vysoký
3.	Co když budou problémy se zásobováním potravin?	střední	střední
4.	Co když nastane otrava jídlem u hostů?	nízká	vysoký
5.	Co když selže komunikace mezi odděleními?	střední	nízký
6.	Co když dojde k vloupání nebo vandalismu?	nízká	vysoký
7.	Co když náhle onemocní 50 % personálu?	vysoká	střední

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak je možné vyčíst z matice rizik, tak nejvíce provoz ohrožuje již zmiňovaný nízký počet personálu. Následně se k tomu přidává selhání rezervačního systému a problémy s dodávkou surovin.

8.3 Ishikava diagram

Zde je pomocí diagramu rybí kost rozebrán nedostatek personálu v daném hotelu. Zaměřuje se na management, metody a procesy, finance, okolí a trh, technologie a vybavení, lidi.



Obrázek 12: Analýza problému nedostatku personálu

(zdroj: vlastní zpracování)

Nedostatek personálu, to je obecně vzato dost široký pojem nejen v oblasti gastronomie a hotelnictví. Když ale půjdu postupně, tak dnešní doba přeje spíše kancelářské práci, práci z domova, pracovat čtyři dny v týdnu a dalším benefitům. Tohle všechno je úzce spjata s neochotou mladých lidí vykonávat více než 8 hodinové směny, fyzicky náročnou práci nebo pracovat o víkendech. Ve stravovacím a ubytovacím provozu se převážně jedná o 12 hodinové směny, rozdělené na krátký a dlouhý týden. Dlouhý týden má 5 pracovních dní a 2 dny volna. Oproti tomu následuje krátký týden, který znamená pracovat 2 dny v týdnu a mít 5 dní volna. Tohle se dokola pravidelně opakuje.

V hotelu Beta má takto nastaveny směny většina pracovníků. Konkrétně tedy hlavně obsluha restaurace, kuchaři a pokojské. Ještě bych zmínil, že dlouhý týden zde zahrnuje pátek, sobotu, neděli, pondělí a úterý. V krátkém týdnu zaměstnanec jde do práce jen ve

středu a čtvrtek. I díky tomu se firma potýká s nedostatkem zaměstnanců z dlouhodobého hlediska. Další podstatnou věcí je již v úvodu zmíněný catering. O tuto službu je největší zájem v jarních a převážně letních měsících, kdy je největší počet svateb, oslav, firemních večírků a tak dále. Ještě se jedná vlastně zpravidla jen o dva dny v týdnu, kterými jsou sobota a neděle. Pro tyto účely je hotel nucen najímat si externí pracovníky, kteří se věnují čistě tomuto odvětví. Problémem ale je tyto pracovníky udržet, protože musí chodit do práce v období cca od začátku dubna do konce září každý víkend. Dále jsou na ně kladeny požadavky profesionálního vystupování, komunikativnosti a znalosti pokrmů, což se vlastně neliší od personálu restaurace.

8.4 SWOT analýza

Níže je uvedena tabulka, vystihující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro SWOT analýzu vybrané společnosti.

Tabulka 4: SWOT analýza hotelu Beta

Silné stránky (Strengths):	Slabé stránky (Weaknesses):
• Dobrá lokalita v Bzenci – vinařská oblast, turisticky atraktivní region • Rodinná atmosféra a individuální přístup k hostům • Vlastní restaurace s tradiční českou kuchyní • Možnost pořádání akcí, svateb, oslav a firemních večírků • Stálá klientela a pozitivní hodnocení od místních i ostatních návštěvníků • Snadná dostupnost vlakem i autem	• Omezená kapacita ubytování v porovnání s větší konkurencí • Zastaralejší vybavení restaurace • Menší tým = závislost na několika klíčových pracovnících • Omezená propagace – nízká aktivita na sociálních sítích a internetu • Absence čipových karet pro přístup do hotelu a pokojů

Příležitosti (Opportunities):	Hrozby (Threats):
• Rozvoj turistiky ve Slovácku – cyklotrasy, vinařské stezky, kulturní akce • Spolupráce s vinaři, místními farmáři a turistickými organizacemi • Možnost rozšířit nabídku – wellness, degustační večery, balíčky • Využití online marketingu – web, rezervační portály, sociální sítě • Získání dotací z fondů EU nebo krajských programů na modernizaci	• Sezónnost provozu – výrazný pokles v mimosezóně • Rostoucí konkurence v regionu (penziony, Airbnb) • Nedostatek personálu – zejména kuchařů, obsluhy a pokojských • Změny v chování hostů – preferují krátkodobé, levné pobyty • Ekonomická nestabilita – inflace, pokles spotřebitelské nálady

(zdroj: vlastní zpracování dle interních dat)

Dále je potřeba tyto vlastnosti ohodnotit číselně, abych získal kvantitativní výstup. Silné stránky a příležitosti mají kladné hodnoty v uzavřeném intervalu 1 až 5. Slabým stránkám a hrozbám náleží záporné hodnoty tohoto intervalu. Čím je kladné číslo vyšší, tím je vyšší spokojenost s danou vlastností. Naopak čím nižší je záporné číslo, tím nepříznivěji daná vlastnost působí. Zároveň každá položka má přiřazenu váhu, která vyjadřuje její důležitost. Součet hodnot vah se musí rovnat číslu 1 v každé ze 4 oblastí.

Pole váha a hodnocení se mezi sebou vynásobí. Tím je získán výsledek pro každou vlastnost. Výsledky všech vlastností byly sečteny, čímž jsem získal 4 součty, pro každou oblast jeden. Pro celkový výsledek jsem zjišťoval číselnou hodnotu interního a stejně tak externího prostředí. Pro interní část se jednalo o rozdíl silných stránek a slabých stránek, pro externí prostředí pak rozdíl příležitostí a hrozeb. Celková bilance je získána sumou výsledků interních a externích vlivů.

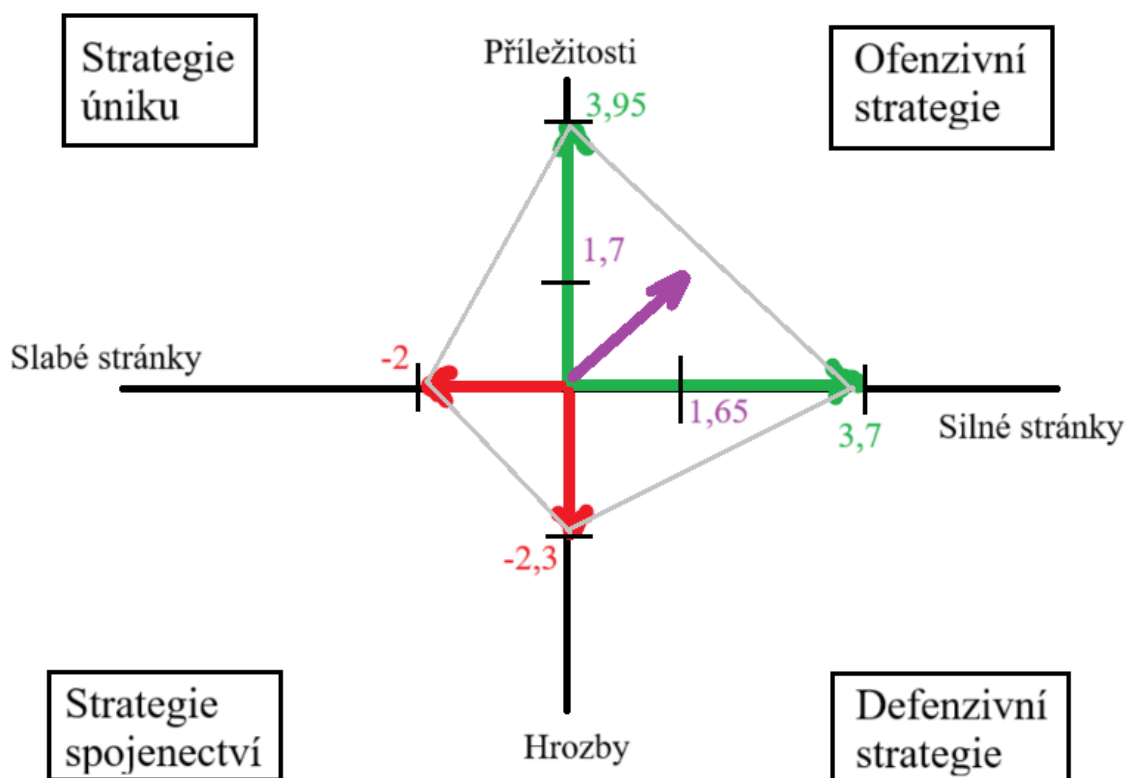
Tabulka 5: Vyhodnocení SWOT analýzy

Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
Silné stránky			
Dobrá lokalita v Bzenci	0,3	5	1,5
Rodinná atmosféra a individuální přístup	0,15	4	0,6
Vlastní restaurace s tradiční českou kuchyní	0,2	4	0,8
Možnost pořádání akcí a firemních večírků	0,1	4	0,4
Stálá klientela a pozitivní hodnocení	0,1	4	0,4
Snadná dostupnost vlakem i autem	0,15	4	0,6
Součet:			3,7
Slabé stránky			
Omezená kapacita ubytování	0,2	-2	-0,4
Zastaralejší vybavení restaurace	0,25	-2	-0,5
Menší tým	0,35	-2	-0,7
Omezená propagace	0,1	-2	-0,2
Absence čipových karet pro přístup	0,1	-2	-0,2
Součet:			-2,0
Příležitosti			
Rozvoj turistiky v okolí	0,15	4	0,6
Spolupráce s místními vinaři	0,25	4	1,0
Možnost rozšíření nabídky	0,35	4	1,4
Využití online marketingu	0,1	5	0,5
Získání dotací z fondů EU	0,15	3	0,45
Součet:			3,95
Hrozby			
Sezónnost provozu	0,35	-2	-0,7
Rostoucí konkurence v regionu	0,1	-2	-0,2
Nedostatek personálu	0,25	-2	-0,5
Změny v chování hostů	0,15	-3	-0,45
Ekonomická nestabilita	0,15	-3	-0,45
Součet:			-2,3

Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
Celkový výsledek		Interní:	1,7
		Externí:	1,65
		Celkem:	3,35

(zdroj: vlastní zpracování)

Pomocí téhle analýzy bylo zjištěno, že Hotel Beta má velmi dobré postavení na trhu. Silné stránky převažují nad slabými, stejně tak příležitosti jsou vyšší než hrozby, což je velmi pozitivní pro plánování dalšího rozvoje. Z toho vyplývá, že hotel by měl mít snahu posilovat svoji pozici a expandovat. Výsledky jsou zaneseny do grafu níže, v obrázku 13, kde můžeme vidět zjištěnou ofenzivní strategii.



Obrázek 13: Graf strategie SWOT analýzy

(zdroj: vlastní zpracování)

8.5 Hodnocení kvality na základě spokojenosti hostů

Jako nástroj pro zhodnocení kvality služeb byly využity recenze hostů zanechané na webovém portálu Google. Celkové průměrné hodnocení hotelu a jeho nabízených služeb je zde 4,4 z 5 možných bodů. Zároveň celkový počet hodnotitelů je přes 750 hostů. Uvažovány jsou pouze co možná nejvíce aktuální recenze, to znamená ne starší šesti měsíců. Dále byly vyprány pouze recenze, které slovně vyjadřují názor hodnotitele.

Recenze hostů:

- **Host 1:** „Výborný oběd , naprosto úžasná kulajda , vepřová panenka s batátovým pyré, steak z krkovice, vše vynikající“
- **Host 2:** „My pouze s dětmi na oběd na cyklovýletě. Sice cena vyšší ale byli jsme spokojeni. Děkujeme“
- **Host 3:** „Vždy super ubytování, obsluha i jídlo“
- **Host 4:** „Ubytování super, čisto, útulné. Cena vyšší“
- **Host 5:** „Perfektní personál, vynikající jídlo, super atmosféra“
- **Host 6:** „Doporučuji“
- **Host 7:** „Pokoje jak na obrázku, vana, sauna, super“
- **Host 8:** „Restaurace v centru města, kde nabízí dobrý poměr cena výkon. Prostory jsou už trochu retro. Jídlo bylo výborné. Avšak jedna hvězda dolů za horké maliny, kterých bylo opravdu velmi málo. Nicméně chuťově velmi dobré. Určitě stojí za návštěvu“
- **Host 9:** „Dobré. Parkování přímo před budovou. Velice útulná restaurace, vše čisté, voňavé. Skvělá a příjemná obsluha. Jídlo super za skvělou cenu. Doporučuji“
- **Host 10:** „Super obsluha a krásný prostředí“

(zdroj: GOOGLE. Online, 2024)

Uvedené recenze byly vybrány náhodně, dle kritérií zmiňovaných výše. Z těchto 10 hodnocení vyplývá, že poskytované služby jsou na vysokém standartu. Znamená to tedy, že je naplněno vše, o co se firma snaží. Ve více případech můžeme vidět pouze výtku k vyšším cenám.

9 PREZENTACE VÝSLEDŮ A NÁVRH OPATŘENÍ

Tato kapitola je věnována navrhování možných opatření pro zjištěná rizika. Jsou zde rozebrány výsledky použitých analýz v jednotlivých kapitolách.

9.1 Rizika zjištěné Checklist analýzou

Nejdříve shrnu výsledky z analýzy Checklist. První skutečností je výpadek energií, pitné vody nebo internetu. V těchto případech je hotel odkázán na postup složek činných v poskytování těchto komodit. Vůči zákazníkům by taková nepříjemnost byla kompenzována v první řadě finančně. Pokud by se jednalo o výpadek elektrické energie, návštěvníkům by bylo nabídnuto pohoštění v partnerském hotelu, který je připojen na jinou větev elektrické sítě a pravděpodobně by ho výpadek nepostihl současně. Řešením by zde bylo uvažovat nad instalací fotovoltaických panelů na střechu budovy. S tím by současně byly instalovány baterie, které by pak v případě výpadku sítě sloužily jako zdroj elektrické energie na určitou dobu.

Další věcí je zabezpečení IT infrastruktury a zálohování dat. Hotel má samozřejmě licencované antivirové programy na všech svých počítačích a uzavřenou vnitřní síť. Wi-Fi připojení pro veřejnost je od této sítě zcela oddělené. Vzhledem k tomu, že je minimální předpoklad cíleného kybernetického útoku na hotel nebo stravovací zařízení, další opatření nebyla zaváděna. Zde by mohlo být doporučeno jen přistoupení k častějšímu zálohování dat a kladení důrazu na aktuálnost operačních systémů ve všech zařízeních využívající přístup k internetu.

Plán pro případ náhlého poklesu poptávky nebo nástupu akutní krize v oboru gastronomie a ubytování není vůbec jednoduchý. Firma krizí prošla a úspěšně ji překonala před lety, právě v období pandemie. Tehdy šlo o naprostou improvizaci a restaurace začala nabízet pokrmy pouze k vyzvednutí formou „výdejního okénka“ na základě objednávek. Tento prvek vlastně odstartoval rozvozy obědů do firem, kterými se hotel Beta zabývá. Ve výsledku byla ještě více posílena pozice cateringu, kdy po skončení pandemie došlo k nárustu objednávek přibližně o 30% oproti době před pandemií.

9.2 Řízení zásob a opatření při selhání rezervačního systému

Tyto dva problémy má hotel již dobře ošetřeny, avšak stále existuje určitá pravděpodobnost, že nastanou problémy. V případě řízení zásob potravin je jediným řešením udržovat bezpečnostní zásoby klíčových surovin. To znamená, že oddělení kuchyně bude mít stále zásobu mražených potravin a trvanlivého zboží alespoň na 3 dny provozu. Tyto zásoby musí být pravidelně revidovány každý den a průběžně doplňovány.

Rezervační systém, je současně veden i v papírové podobě, to znamená že v případě výpadku online služeb hotel relativně zvládá přijímat ubytované klienty bez omezení. Zde bych navrhl pouze zlepšení ve formě zálohování dat, například jako export do Excelových tabulek, což by bylo pro personál přehlednější a jednodušší.

9.3 Řešení nedostatečného počtu personálu

Jak již bylo zmíněno, kvalitního personálu je nedostatek v každém hotelovém provozu a restauracích. Pro eliminaci tohoto fenoménu uvádím několik možností. Firma by mohla začít spolupracovat se středními hotelovými školami a nabízet jejich studentům praxi a brigádu. V této souvislosti je možné uvažovat nad vyplácením stipendií při studiu těmto studentům výměnou za to, že se zaváží po dostudování do firmy nastoupit na plný úvazek na určitou dobu. Myslím, že je by to mohlo být oboustranně výhodné řešení. Student by tím získal stálý drobný finanční příjem a firma by měla zajištěného pracovníka.

Další prospěšnou věcí, nad kterou může hotel uvažovat, jsou finanční bonusy. Navrhoval bych zavedení setrvalostních odměn, například po 12 měsících a 24 měsících odpracovaných ve společnosti. Jednalo by se o obdobu 13. platů, rozšířených převážně ve strojírenských firmách. Finančně by také mohli být odměněni zaměstnanci, kteří zrealizují přivedení nového pracovníka do týmu.

9.4 Budoucnost firmy a dlouhodobá strategie

Vycházeno je zde z výsledků SWOT analýzy a z poznatků zjištěných při mém absolvování odborné praxe v dané organizaci.

Hotel Beta je nyní v dobré situaci, což vidíme ve vyhodnocení SWOT analýzy, kde byla zjištěna ofenzivní strategie. Firma by měla zvážit možnost rozšíření služeb např.

o vlastní wellness centrum. Již nyní mohou hosté využívat nabídky degustačních večerů ve vinném sklepe, galerie vín, místního partnerského hotelu. Zde mají možnost ochutnat více než 50 vzorků vín a sektů.

Dále již probíhá stále větší propagace služeb na webových stránkách. Nově je také firma hojně aktivní na sociálních sítích Facebook a hlavně Instagram, kde zveřejňuje nejaktuálnější dění a akce.

Mým návrhem je zde modernizace interiéru restaurace, především části, ve které se nachází bar. Bylo by vhodné minimálně zvětšit barový pult pro větší komfort obsluhujícího personálu, který při plném obsazení restaurace může mít nyní problémy s nedostatkem prostoru při přípravě kávy a míchaných drinků.

V současné době také probíhá realizace nejnovějšího projektu. Vedení společnosti rozhodlo o vysoké investici, kterou tvoří nově postavená čtyřpodlažní budova v těsném sousedství stávajícího hotelu. Zde se bude nacházet samostatná kuchyně pouze pro cateringové služby. Spolu s ní obsahuje také sklady, přípravny a umývárny nádobí. Bude zde zcela nově vybudovaná recepce pro ubytované hosty. Všechno zmiňované obsahuje první podlaží, navíc ještě spolu s garážovými stáními pro firemní automobily. V dalších podlažích se nacházejí prostory hotelových pokojů. Tím dojde k masivnímu nárůstu ubytovací kapacity, kterou hotel dále bude moct nabízet. Poslední novinkou, o které bylo rozhodnuto, je využití části nové budovy k dlouhodobému pronájmu jako soukromé byty. Výstavba by měla být dokončena v průběhu tohoto roku, to znamená že od příští letní sezóny bude realizace všech cateringových služeb probíhat na novém místě.

ZÁVĚR

V rámci této práce bylo analyzováno široké spektrum provozních rizik, která se běžně vyskytují ve stravovacích a ubytovacích zařízeních. Výsledky ukázaly, že mezi nejvýznamnější rizika patří nedodržování hygienických předpisů, selhání technického vybavení, nedostatečně proškolený personál, porušení bezpečnostních standardů a nepředvídatelné události, jako jsou havárie či výpadky energií. Významným faktorem, ovlivňujícím výskyt rizik, je také lidský faktor, kvalita interní komunikace a organizace práce.

Ukázalo se, že efektivní řízení rizik není pouze reaktivní, ale především preventivní proces, který by měl být systematicky integrován do každodenního řízení zařízení. Proaktivní přístup, pravidelné školení zaměstnanců, důsledné dodržování provozních a hygienických předpisů, zavedení kontrolních mechanismů a včasná údržba technického zařízení jsou klíčové kroky k minimalizaci potenciálních hrozeb. Důležitým nástrojem se rovněž ukázala být pravidelná analýza rizik a její revize na základě zkušeností z provozu.

Závěrem lze konstatovat, že správné posouzení provozních rizik představuje základní kámen kvalitního a bezpečného provozu v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Implementace vhodných preventivních opatření nejen zvyšuje důvěru zákazníků a zajišťuje jejich bezpečí, ale zároveň chrání i samotný podnik před ztrátami, právními důsledky a poškozením dobrého jména. Vzhledem k dynamickému vývoji trhu i měnícím se nárokům na kvalitu a bezpečnost služeb je nezbytné přistupovat k řízení rizik jako k neustálému a systematickému procesu, který by měl být součástí dlouhodobé strategie každého úspěšného zařízení.

Psaní bakalářské práce na toto téma bylo i pro mě přínosem, jelikož se při studiu brigádně věnuji službám týkajících se oboru gastronomie. Samotné vypracování neprovázely žádné problémy a byl jsem překvapen, jak ochotný byl personál a vedení hotelu Beta, co se týče poskytnutí informací a interních dat.

Když shrnu veškeré zpracovávané poznatky tak mohu říci, že hlavní cíl práce, kterým bylo posouzení provozních rizik ve stravovacím a ubytovacím zařízení s následným ošetřením nejzávažnějších rizik, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AVEN, Terje. *Risk Analysis*. 2nd ed. Wiley, 2015. ISBN 978-1119057796.

BERÁNEK, Jaromír a kolektiv. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. přep. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting s.r.o., 2003. ISBN 80-86724-00-X.

BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: Mag Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-86724-02-6.

BĚLOHLÁVKOVÁ, Martina, Bc. *Řízení rizik a hospodaření ve veřejné správě*. Online, Diplomová práce, vedoucí doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, 2020. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/qb8mc/DIPLOMKA_FINAL_04052020.pdf. [cit. 2025-04-24].

BOZP OBECNĚ. Online. *Znalostní systém prevence rizik v BOZP*. 2025. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/bozp-obecne>. [cit. 2025-04-23].

BUREŠOVÁ, Pavla; ZIMÁKOVÁ, Blanka; ČERTÍK, Miroslav a HÁN, Jan. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie; Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-498-9.

Ceserani, Victor; Kinton, Ronald; Foskett, David. *The Theory of Catering*. 10. vydání. Londýn: Hodder & Stoughton, 2007. ISBN 978-0-340-90813-8.

Co je to HACCP. Online. MUDr. Vladimíra Kohoutová Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body. 2010. Dostupné z: https://www.haccp.name/haccp/co_je_haccp.php. [cit. 2025-04-23].

Co je to HACCP. Online. HACCP. 2009. Dostupné z: <https://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>. [cit. 2025-04-23].

CÓN, František. *Zařízení provozoven v kostce*. Úvaly: Ratio, 2002. ISBN 80-238-0867-2.

ČSN ISO 31000, Management rizik - Směrnice. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018. Třídící znak 01 0351.

ČSN EN ISO 9001, Systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. Třídící znak 01 0321.

DVOŘÁK, David. *Mapování úrovně gastronomie ve vybraných restauracích v Českých Budějovicích*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Mgr. Michaela Pospíšilová. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2013. Dostupné z: <https://theses.cz/id/n5mk7x/4469247>. [cit. 2025-04-24].

FIALA, Dan. *Analýza řízení kvality hotelu Villa Paradiso v Itálii se zaměřením na stravovací úsek*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Mgr. Anica Djokic, MBA. Jihlava: VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA, 2015. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/40170/thema/5884&ved=2ahUKEwib96-k-PCMAxVt3wIHHQyFGKgQFnoECB8QAAQ&usg=AOvVaw0TLYv8N6S1-HPIRLfp4m-P>. [cit. 2025-04-24].

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada), 2014. ISBN 978-80 247-5104-7.

GAJDŮŠEK, Stanislav; DOSTÁLOVÁ, Jana a OTOUPAL, Pavel. *Společné stravování*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 1999. ISBN 80-7157-395-7.

GOOGLE. *Hotel, restaurace Beta*. Online. Přehled recenzí na Googlu. 2025. Dostupné z: https://www.google.com/travel/hotels/entity/CiEIXP2SmeLC-ug3ENPLl6mhiMCKnRoLL2cvMXRnZG05MDAQAQ/reviews?gsas=1&ts=CAEaIAoCGgASGhIUCgcI6Q8QBBgbEgcI6Q8QBBgcGAEyAhAAKgkKBToDQ1pLGgA&q=OAI&biw=1280&bih=563&utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls. [cit. 2025-04-25].

HOTEL BETA. Online. Hotel, restaurace Beta. 2022, 2025. Dostupné z: <https://hotelbeta.cz/fotogalerie/>. [cit. 2025-04-23].

HRUBÁ, Tereza. *Udržitelná výkonnost ekologicky zaměřených ubytovacích zařízení*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Ing. Ladislava Míková. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2021. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/99803697-8a5c-44b3-a1b5-ce1e3c90b028/content>. [cit. 2025-04-24].

HUSÁROVÁ, Michaela. *Organizace a řízení stravovacího úseku ve vybraném zařízení*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Ing. Blanka Zimáková. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2020. Dostupné z: https://is.ucp.cz/th/nlcms/BP-Husarova_Michaela.pdf. [cit. 2025-04-24].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8706-0.

Konsolidované znění nařízení (ES) č. 178/2002.: Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES), kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin, k 1. 7. 2022. In: . 2002.

KRÖMER, Antonín; MUSIAL, Petr a FOLWARCZNY, Libor. *Mapování rizik*. SPBI Spektrum. Červená řada. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010. ISBN 978-80-7385-086-9.

KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-8983-5.

MACHALOVSKÝ, Andrej. *Základy Gastronómie*. Banská Bystrica: Slovakia univerzum, 1998. ISBN 80-8055-168-5.

MATYÁŠ, Jiří. *Analýza řízení rizik ve výrobním podniku*. Online, Bakalářská práce, vedoucí Mgr. Kamil Peterek, Ph.D. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati, 2023. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/53279/maty%c3%a1%c5%a1_2023_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [cit. 2025-04-24].

MAZÚCHOVÁ, Denisa. *Analýza rizik ve vybraném podniku*. Online, Bakalářská práce, vedoucí PaedDr. Alexandr Šenec. Jihlava: Univerzita Pardubice, 2022. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/server/api/core/bitstreams/df589f7a-3f8c-4395-a7d1-6556f49e558c/content>. [cit. 2025-04-24].

MLEJNKOVÁ, Lena. *Služby společného stravování*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0870-2..

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin: 852/2004, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, k 24. 3. 2021. In: . 2004.

NEUGEBAUER, Tomáš. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.

PŮČEK, Milan a OCHRANA, František. *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci, c2009. ISBN 978-80-87147-28-3.

REINHOLD, Metz. *Restaurace a host: základní odborné vědomosti, restaurace, hotel, kuchyně*. Praha: Europa-Sobotáles, 2008. ISBN 978-80-86706-18-4.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SALÁČ, Gustav. *Stolničení*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-85943-48-4.

SAYYADI, Mostafa. *Hotel Management: An Executive Leadership Handbook*. Amazon Digital Services LLC - Kdp, 2022. ISBN 9798370159749.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Expert. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8787-9.

Úplné znění č. 456/2004 Sb.: Úplné znění zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, jak vyplývá z pozdějších změn. In: . 2004.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. druhé aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

Vyhláška č. 137/1998 Sb.: Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj o obecných technických požadavcích na výstavbu. In: . 1998.

Výpis z obchodního rejstříku DH Company s.r.o., C 117089 vedená u Krajského soudu v Brně. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2025. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=230165&typ=PLATNY>. [cit. 2025-04-23].

Zákon č. 110/1997 Sb.: Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: . 1997.

Zákon č. 258/2000 Sb.: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: . 2000.

ZIMÁKOVÁ, Blanka. *Food and Beverage*. Praha: VŠH, 2011. ISBN 978 80-87411-28-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza	36
Obrázek 2: Pokoj typu Standart	41
Obrázek 3: Koupelna pokoje Standart	42
Obrázek 4: Koupelna v pokoji Deluxe.....	42
Obrázek 5: Hotelové snídane	43
Obrázek 6: Hotelová restaurace	44
Obrázek 7: Vířivka v apartmánu Rose.....	45
Obrázek 8: Sauna v apartmánu Glamour	45
Obrázek 9: Studený raut.....	46
Obrázek 10: Chaffing s teplým pokrmem.....	47
Obrázek 11: Výběr dezertů	47
Obrázek 12: Analýza problému nedostatku personálu	52
Obrázek 13: Graf strategie SWOT analýzy	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Checklist analýza hotelového provozu	48
Tabulka 2: What-If analýza	50
Tabulka 3: Matice rizik.....	51
Tabulka 4: SWOT analýza hotelu Beta	53
Tabulka 5: Vyhodnocení SWOT analýzy	55

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aktualiz.	Aktualizované
apod.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	Číslo
č. p.	Číslo popisné
ČR	Česká republika
ed.	Edition
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HR	Human Resources
IT	Information Technology
Kč	Koruna Česká
kol.	Kolektiv
MZ ČR	Ministerstvo Zdravotnictví České republiky
např.	Například
odst.	Odstavec
OHS	occupational health and safety
písm.	Písmeno
přep.	Přepracované
rozš.	Rozšířené
s.	Strana
Sb.	Sbírky
spol.	Spolek
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

TV	Televizor
tzv.	Takzvaně
vyd.	Vydání
WC	Water closet
°C	Stupeň Celsia
&	And