

Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici
Akademický rok 2012/2013
Zimný semester

MANAŽMENT HOTELA

prof. Ing. Peter Patúš, PhD.
Katedra cestovného ruchu
a spoločného stravovania



MANAŽMENT HOTELA

UČEBNÉ OTÁZKY:

1. Vymedzenie pojmu manažment hotela
2. Funkcie manažmentu hotela
 - 2.1 Plánovanie
 - 2.2 Organizovanie
 - 2.3 Riadenie
 - 2.4 Kontrolovanie

LITERATÚRA:

1. Patúš, P. – Gúčik, M. 2005. Manažment ubytovacej prevádzky hotela. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2005
2. Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O. 2001. Management. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. Sládek, G. 2003. Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve. 1.a 2. diel. Bratislava: EPOS 2003

1. Vymedzenie pojmu „Manažment hotela“

Pojem manažmentu (všeobecne):

- a) manažment ako osobitná skupina ľudí
- b) manažment ako teória (vedná disciplína)
- c) manažment ako praktická činnosť

A) MANAŽMENT AKO OSOBITNÁ SKUPINA ĽUDÍ

1. Osoby, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie v podniku (organizácii)
2. Manažment v hoteli:
 - vrcholový (top) manažment
 - stredný (middle) manažment
 - nižší (lower) manažment

VRCHOLOVÝ MANAŽMENT

- riaditeľ hotela
- vedúci pohostinského úseku
- vedúci ubytovacieho úseku
- vedúci technického úseku
- vedúci marketingového oddelenia
- vedúci ekonomického oddelenia, ap.

STREDNÝ MANAŽMENT:

- vedúci recepcie
- vedúci odbytového strediska (stredísk)
- šéfkuchár
- hotelová gazdiná, ap.

NIŽŠÍ MANAŽMENT

- vedúci smien
- zástupcovia členov stredného manažmentu

B) MANAŽMENT AKO TEÓRIA (VEDNÁ DISCIPLÍNA)

Naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia vypracovaných na základe abstrakcie a empirie, ktorým sa možno učiť aj vyučovať.

Hotelový manažment – študijná disciplína, ktorej predmetom je plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrola v hotelových ubytovacích zariadeniach.

C) MANAŽMENT AKO PRAKTICKÁ ČINNOSŤ

Druh práce alebo sústava aktivít, ktorú vykonávajú manažéri na dosiahnutie cieľa.

Manažment je riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva.

Čiastkové **charakteristiky** manažmentu:

- funkčná (manažérske funkcie)
- rozhodovacia
- informačná

2. Funkcie hotelového manažmentu

Základné funkcie manažmentu:

plánovanie

organizovanie

personálne zabezpečenie a vedenie ľudí

kontrola

2.1 PLÁNOVANIE

Rozhodovací proces zahrňujúci:

- stanovenie cieľov organizácie (hotela)
- výber vhodných prostriedkov a spôsobov
- definovanie očakávaných výsledkov (v určenom čase a kvalite)

PRVKY PLÁNOVANIA

- ciele
- postupy
- zdroje (ľudia, materiál, energia, financie)
- úlohy
- kontrola

VÝZNAM PLÁNOVANIA

- zvýšenie efektivity
- znižovanie rizika
- úspešné organizačné zmeny
- integrácia úsilia
- rozvoj manažérov
- vývoj štandardov výkonnosti (časník, chyžná,...)

PROCES PLÁNOVANIA

1. Východiská (príležitosti, potreby)
2. Stanovenie cieľov
3. Prijatie plánovacích predpokladov (prognózovanie vnútorného a vonkajšieho prostredia hotela)
4. Tvorba alternatívnych postupov
5. Hodnotenie alternatív
6. Výber postupov
7. Formulovanie nadväzných plánov
8. Realizácie a sledovanie (kontrola)
9. Prijímanie nápravných opatrení
10. Vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov

DRUHÝ PLÁNŮV

1. Podľa stupňa všeobecnosti

- poslanie organizácie (hotela)
- úlohy – ciele
- stratégia (dlhodobé opatrenia)
- taktika (krátkodobé opatrenia)
- postupy (pri zavádzaní štandardov kvality)
- pravidlá (napr. odmeňovania)
- programy (napr. znižovania spotreby energie)
- rozpočty

2. Podľa dĺžky plánovacieho obdobia

- dlhodobé
- strednodobé
- krátkodobé

3. Podľa oblasti riadenia

- plán predaja
- plán výroby (v kuchyni)
- plán ľudských zdrojov
- finančné plány
- plán informačných tokov

BARIÉRY PLÁNOVANIA

1. meniace sa prostredie
2. osobné záujmy vedúcich pracovníkov
3. nedostatočná znalosť organizácie (hotela)
4. odpor k zmene u pracovníkov
5. čas a náklady súvisiace s plánovaním

ZÁSADY EFEKTÍVNEHO PLÁNOVANIA

- a) podpora top manažmentom
- b) efektívna komunikácia
- c) participácia zúčastnených
- d) integrácia síl a prostriedkov
- e) zrozumiteľnosť pre pracovníkov
- f) flexibilita pri meniacom sa prostredí
- g) sledovanie a kontrola plánov
- h) variantnosť plánov

2.2 ORGANIZOVANIE

- súčasť – ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

DEFINÍCIA:

Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži na koordináciu a riadenie aktivít členov organizácie (napr. hotela).

Umožňuje:

- efektívnu činnosť hotela a využitie existujúcich zdrojov
- sledovanie aktivít hotela
- pridelenie zodpovednosti za jednotlivé činnosti hotela
- koordinácia činnosti jednotlivých zložiek a činností hotela
- prispôsobenie sa zmenám v okolí
- sociálne uspokojovanie pracovníkov hotela

TYPY ORGANIZAČNÝCH ŠTRUKTÚR

- funkcionálna štruktúra
- divizionálna štruktúra
- maticová štruktúra

FUNKCIONÁLNA ŠTRUKTÚRA

- základná organizačná forma
- pracovníci sa združujú podľa podobnosti úloh, aktivít, znalostí

DIVIZIONÁLNA ŠTRUKTÚRA

- relatívne samostatné divízie (podľa druhu služby, geografické rozloženie)

MATICOVÁ ŠTRUKTÚRA

- spája prvky funkcionálnej a divizionálnej štruktúry,
- pracovník má 2 nadriadených (odborného vedúceho a vedúceho tímu)

2.3 VEDENIE ĽUDÍ - RIADENIE

OBSAH RIADENIA HOTELA:

1. strategické riadenie
2. krízové riadenie
3. riadenia zmien
4. marketing
5. finančné riadenie
6. riadenie ľudských zdrojov
7. riadenie informácií
8. riadenie kvality

STRATEGICKÉ RIADENIE

Strategické plánovanie (vrátane poslania spoločnosti – hotela)

Strategická analýza

- analýza okolitého prostredia
- konkurenčná analýza
- analýza vnútorných zdrojov a schopností
- SWOT analýza
- očakávania záujmových skupín (akcionári)

Strategická vízia a ciele hotela

KRÍZOVÉ RIADENIE

Krízový proces

Prvky krízového riadenia

- analýza ohrozenia
- stanovenie krízovej stratégie
- likvidácia následkov

Vývojové krízy organizácie

- rast firmy
- kríza rastu

PRÍKLADY KRÍZ V HOTELI

- Rapídny pokles kvality služieb
- Nedostatok pracovníkov (najmä kvalifikovaných)
- Požiar v hoteli
- Rozmáhajúce sa krádeže v hoteli ap.

RIADENIE ZMIEN

Sily vyvolávajúce zmeny (vnútorné, vonkajšie)

- proces zmeny
- bariéry zmeny
- stratégia zmeny
- techniky organizačných zmien
- radikálne zmeny (reinžiniering podnikov, procesov)

FINANČNÉ RIADENIE

Finančné výkazy

- súvaha, bilancia (aktíva, pasíva)
- výkaz ziskov a strát
- výkaz toku peňazí (cash flow)

Finančná analýza podniku

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- plánovanie pracovných síl (koľko, kam, v akej štruktúre)
- získavanie pracovníkov
- uvoľňovanie pracovníkov
- personálny výber
- hodnotenie pracovného výkonu
- vzdelávanie
- riadenie kariéry

RIADENIE INFORMÁCIÍ

Manažérsky informačný systém

- ciele MIS
- identifikácia obmedzení systému
- identifikácia informačných potrieb
- určenie informačných zdrojov
- návrh a implementácia systému

Ochrana osobných údajov hostí, hotela (ekonomika)

RIADENIE KVALITY

Základné princípy riadenia kvality:

- orientácia na host'a
- aspekty kvality (kritériá kvality, náklady, distribúcia)
- organizačná štruktúra
- tímová práca
- rozvoj kompetencie jednotlivcov
- orientácia na technologický postup

Zavádzanie systémov riadenia kvality v hoteli

2.4 KONTROLA

POSLANIE:

Včasné a hospodárne zistenie minulého (súčasného) stavu, rozbor a prijatie záverov k odchýlkam, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou.

VÝZNAM KONTROLY:

- monitorovanie, hodnotenia a ovplyvňovanie chovania hotela v žiadúcom smere
- lepšie koordinovanie činnosti
- znižovanie neistoty v budúcnosti

FUNKCIE KONTROLNÉHO PROCESU

1. dohľad
2. porovnávanie (zistenie odchýlok)
3. náprava odchýlok
4. ovplyvňovanie neistoty

PRIEBEH KONTROLNÉHO PROCESU

1. cieľ kontroly
2. kontrolné kritériá, meradlá, štandardy
3. identifikácia odchýlok
4. analýza odchýlok
5. výber nápravných opatrení
6. realizácia nápravných opatrení

ÚROVNE KONTROLY

- a) strategická kontrola – dlhé intervaly
- b) manažérska kontrola – pravidelné intervaly
- c) operatívna kontrola – krátke intervaly

SLABINY KONTROLNÝCH PROCESOV

- žiadna alebo nedostatočná kontrola
- prílišná kontrola
- nehospodárnosť kontroly
- nepresnosť
- nezrozumiteľnosť
- subjektívnosť
- samoučelnosť (kontrola pre kontrolu)

ZÁSADY EFEKTÍVNEJ KONTROLY

- integrácia s ostatnými manažérskymi funkciami
- Primeranosť a hospodárnosť
- zameranie do budúcnosti
- zrozumiteľnosť
- pružnosť
- motivácia pracovníkov na výsledkoch kontroly
- (pozitívna aj negatívna)