



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

OPTIMALIZACE PROCESŮ VE SLUŽBÁCH

PROCESS OPTIMIZATION IN SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adam Illek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Adam Illek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace procesů ve službách

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu procesu ubytovacích služeb
Návrh optimalizace procesu ubytování v hotelu
Zhodnocení přínosu návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh zlepšení procesu ubytovacích služeb v hotelu. Práce by měla obsahovat čtyři části:
– analytická část – globální analýza procesů, detailní analýza procesu ubytování v hotelu
– teoretická část
– návrhová část – návrh zlepšení procesu ubytování
– zhodnocení návrhu řešení

Základní literární prameny:

BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-x.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. : il., portréty, grafy, tab., formuláře. ISBN 978-80-247-4835-1.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008, 377 s. : tabulky ; 24 cm. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. : il. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JERÁBEK. Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o optimalizaci procesů v hotelových službách. Řešení je zaměřeno na procesy související s ubytováním a zabezpečované recepcí hotelu, které vedou k odstranění rutinních činností, eliminace duplicit dat v dokumentech a jejich digitalizace. Práce je rozdělena na tři části, které se věnují teoretickému vymezení, analýze a zlepšení procesu.

Abstract

This bachelor's thesis is aimed on process optimization in hotel services. The solution is focused on processes related with accommodation assured by hotel reception, which lead to elimination of routine activities, the elimination of data duplication and their digitalization. The thesis is divided into three parts, which are devoted to theoretical delimitation, analysis and process improvement.

Klíčová slova

Proces, procesní analýza, modelování procesů, služby, optimalizace procesů, procesní řízení, ubytovací zařízení

Key words

Process, process analysis, process modeling, services, process optimization, business process management, accommodation facilities

Bibliografická citace:

ILLEK, Adam. Optimalizace procesů ve službách [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127313>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Videcká.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 12. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Zdeňce Videcké, Ph.D. za veškeré připomínky k mé práci, za dobrou komunikaci a ochotu a za vynaložený čas na konzultace. Dále chci poděkovat rodině za podporu a motivaci při psaní práce.

Obsah

ÚVOD	10
CÍL A METODIKA ZÁVĚREČNÉ PRÁCE	11
1. TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1. Proces.....	12
1.1.1. Popis základního procesního modelu	12
1.1.2. Vymezení podnikového procesu.....	13
1.1.3. Typy procesů.....	14
1.1.4. Optimalizace procesů.....	14
1.2. Procesní řízení.....	15
1.2.1. Základní charakteristiky procesního řízení.....	16
1.2.2. Norma ISO 9001	17
1.2.3. Přínosy zavedení procesního řízení	17
1.2.4. Překážky zavedení procesního řízení.....	18
1.2.5. Přístupy k řízení procesů.....	19
1.2.6. Metody řízení procesů	20
1.2.7. Metody analýzy a optimalizace procesů	23
1.2.8. Modelování procesů.....	25
1.3. Řízení a organizace hotelových procesů.....	26
1.3.1. Dělení ubytovacích zařízení.....	27
1.3.2. Řízení hotelu	28
1.3.3. Organizační struktura hotelu.....	30
1.3.4. Procesy recepce.....	33
2. ANALYTICKÁ ČÁST	37
2.1. Úvod do řešené problematiky	37
2.2. Organizační struktura hotelu.....	37
2.2.1. Odpovědnost jednotlivých oddělení	40
2.3. Globální analýza	40
2.4. Detailní analýza procesů	43
2.4.1 Rezervace ubytování.....	43
2.4.2. Check-in.....	47
2.4.3. Pobyť hosta.....	51
2.4.4. Check-out.....	52

2.5. Nedostatky v procesech	53
3. NÁVRHOVÁ ČÁST	54
3.1. Návrh elektronické dokumentace	54
3.1.1. Návrh hotelového archu.....	55
3.1.2. Hlášení snídání pro snídaňovou servírku.....	60
3.1.3. Hlášení pokojů pro úklid.....	61
3.1.4. Návrh informačního štítku do hotelové legitimace.....	63
3.2. Návrh průběhu procesů.....	64
3.2.1. Proces rezervace	65
3.2.2. Check-in.....	68
3.2.3. Pobyť hosta.....	72
3.2.4. Check-out.....	73
4. ZHODNOCENÍ NÁVRHU	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
SEZNAM ZKRATEK	79

ÚVOD

V současné době pandemie a pozvolném uvolňování bude důležité rozšiřování služeb blíže k zákazníkům, v čemž zaměstnancům hotelu bude s velkou pravděpodobností bránit to, že musí provádět velké množství aktivit, které jim zaberou hodně času. Snahou je odstranit rutinní procesy a využít digitalizaci pro to, aby vzniklo více prostoru se věnovat zákazníkům.

Procesní optimalizace by měla být jednou z priorit, které by měla firma zavést.

Umožňuje monitorovat průběh procesů, které probíhají ve firmách, jejich vyhodnocení a následná aplikace návrhů, které slouží k jejich zlepšení. Firma by měla pravidelně kontrolovat, zda procesy nejsou zastaralé a jestli jsou dostatečně optimalizované.

Hlavním cílem je odstranění nedostatků těchto procesů a snížení časové náročnosti pro vykonání určité činnosti, a tím ušetření času, který by byl na danou činnost vynaložen. Tento ušetřený čas mohou poté firmy využít lépe v jiných oblastech.

Optimalizace procesů v hotelnictví by měla především směřovat k digitalizaci a nahrazení hotelových dokumentů v papírové formě. Většina hotelů již nějakou formu digitalizace zavedla a některé hotely na ni již přešly kompletně. Lze předpokládat, že v následujících letech bude procento zastoupení digitalizace ve službách zásadně narůstat. Digitalizace dokumentů umožňuje především jednodušší kontrolu chybovosti zapisovaných údajů či informací, jejich přehlednější zápis a snižuje časovou náročnost tohoto procesu.

V případě menších hotelů je poměrně nákladné zavedení velkého hotelového informačního systému pro tuto oblast. Pro tyto účely lze využít standardní software (např. Excel, Word atd.), tak aby bylo možné jednotlivé části procesu automatizovat.

CÍL A METODIKA ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Cíl závěrečné práce

Cílem bakalářské práce je optimalizace procesu ubytovacích služeb. Jedná se především o procesy, které souvisí s rezervací, check-inem, check-outem a monitoringem pobytu hosta. Cílem řešení je převod příslušné papírové dokumentace do elektronické formy. Řešení je založeno na detailní analýze výše uvedených procesů.

Metodika

Pro návrhy byly vytvořeny modely procesu a jejich vytvoření vyžadovalo detailní analýzu procesů recepce a s tím souvisejících procesů nezbytných pro chod hotelu.

Bakalářská práce je rozdělena na 3 části, a to na: teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části jsou vymezené základní pojmy a principy související s procesy a dále pak popis služeb a procesů probíhající v hotelu.

V analytické části je představena organizační strukturu hotelu a rozdělení odpovědnosti jednotlivých oddělení. Dále je pak tato část věnována popisu a zmapování rezervačního procesu, procesu check-inu a check-outu a monitoringu pobytu hosta. Na základě těchto popisů se vyhodnocují nedostatky, které se v procesech objevují.

V návrhové části je představeno řešení určitých procesních problémů, které byly vyzorovány v analytické části. Dále je pak pozorováno, jak aplikace návrhů změní průběh původních procesů. Na závěr jsou zvolené návrhy vyhodnocovány.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Proces

Proces je pojem, který má nespočetné množství definic a dá se na něj nahlížet z více úhlů. Jako jedny z existujících definic jsou vybrány následující:

„Proces představuje sled návazných činností ke vzniku produktu (výrobku či služby), přičemž procesy a jednotlivé procesní činnosti musí být pochopitelně řízeny, resp. řízena musí být daná organizace jako celek (ať už se jedná o hospodářský podnik nebo organizaci veřejnoprávní)“ (1, s. 8)

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (2, s. 13)

Proces se též dá označit jako děj, který má určitý počáteční bod, přes následující bod prochází a má též svůj konečný bod. Aby bylo ale možné proces nazývat procesem, tak musí splňovat určité charakteristiky. V první řadě je důležité, aby se dala provést dekompozice, která spočívá v rozdělení procesu na aktivity a podprocesy. Proces musí probíhat v určitých fázích a probíhat opakovaně. Vstupy a výsledky by mělo být možné definovat a předvídat. Důležitá je též funkční závislost na vnitřních zdrojích a procedurách. Dále pak *„má vstup anebo dodavatele na začátku a zákazníka na konci a má lineární a logickou posloupnost“ (3)*

1.1.1. Popis základního procesního modelu

Základní procesní model tvoří **externí vstupy (externí dodavatelé)**, které mají materiální (suroviny, materiál, energie atd.) i nemateriální charakter (technologie, znalosti atd.) a **firemní procesy**, které se dají popsat jako soubory činností, jenž mají vstupy a během procesu se mění na požadované výstupy. Tyto činnosti jsou vykonávány s určitým společným cílem a mají jasně vytyčený začátek, počet kroků uprostřed a jasně vytyčený konec. (4, s. 76)

Dále je tvořen **interními vstupy**, které obvykle dodávají interní dodavatelé. Tyto vstupy mohou být primární a sekundární, a to platí i pro **interní výstupy (interní zákazníci)**.

Účelem primárních výstupů je uspokojení určitých požadavků od jeho interních zákazníků. Sekundární výstupy nepředstavují hlavní účel procesu a vznikají jako vedlejší produkty tohoto procesu. Součástí procesního modelu jsou i **externí vstupy (externí zákazníci)**, které ve formě hotových výrobků nebo služeb putují k externím zákazníkům (např. spotřebitelé, distributoři atd.). (4, s. 80)

V poslední řadě jsou přítomny **hranice procesu**, které představují začátek a konec příslušného procesu. Jsou určovány počátečními vstupy a výstupy. Vstupy slouží jako impuls k zahájení těchto procesů a výstupy, které se objevují na konci procesního řetězce, mohou sloužit externím i interním zákazníkům. (4, s. 80)

1.1.2. Vymezení podnikového procesu

Každý podnikový proces je potřeba vymežit a k jeho vymezení je zapotřebí určit (7):

- **Zákazníky procesu a jejich potřeby**, kteří představují pro koho a s jakým cílem je proces prováděn.
- **Vstupy**, které vstupují do procesu a představují materiál, zdroje či informace, ze kterých je proces složen. Jsou přeměňovány na výstupy a jsou potřebné k vykonávání činností, ze kterých se proces skládá.
- **Výstupy** jsou vytvářeny procesem a jsou to nejčastěji služby, informace, očekávané produkty atd.
- **Činnosti** jsou zahrnuty v procesu a je potřeba určit, jak na sebe tyto činnosti vzájemně navazují.
- **Pracovní místa** jsou potřeba za účelem zabezpečení procesu.
- **Výkonové ukazatele** jsou ukazatele, podle kterých bude měřena a posuzována efektivnost a úspěšnost daného procesu. Může se jednat například o jednotku výstupu.
- **Kritické faktory úspěchu a jeho rizika** představují předpoklady pro to, aby proces proběhl bez problému. Je potřeba vymežit, co je potřeba pro dosažení hladkého průběhu procesu a jak může být tento proces ohrožen.

1.1.3. Typy procesů

Procesy můžeme z hlediska své role dělit následovně:

- **Hlavními procesy** jsou procesy, které vytváří výrobky či služby a jehož příjemcem je externí zákazník daného podniku. (5, s. 8)
Představují procesy organizace, které jsou pro ni klíčové a přináší jí jistou přidanou hodnotu. (6)
- **Podpůrné procesy** jsou nezbytné pro efektivní řízení firmy, ale nevytváří „viditelné“ výrobky či služby pro externího zákazníka. (5, s. 8)
Hlavní procesy by bez podpůrných procesů nemohly fungovat, protože podpůrné procesy připravují vhodné prostředí, které je podstatné pro úspěšné vykonání hlavních procesů. (6)
- **Řídící procesy** „slouží efektivnímu fungování hlavních i podpůrných procesů, a tím organizace jako celku“ (7)

1.1.4. Optimalizace procesů

Vzhledem k stále se rozšiřujícímu konkurenčnímu prostředí je v zájmu firem své procesy průběžně zlepšovat. Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytné, pokud se firmy chtějí udržet na trhu. (2, s. 13)

Mnoho firem pracuje se svými podnikovými procesy formou přirozeného procesní přístupu, který spočívá v porozumění a v průběžném měření stávajícího procesu. Z tohoto porozumění a sledování pak přirozeně vyplývají podněty k jeho zlepšování. Na začátku cyklu se popisuje stávající proces, ke kterému se budou volit základní ukazatele, jenž budou sloužit k jeho měření. Soustavným sledováním běhu tohoto procesu lze poté identifikovat příležitosti vedoucí k jeho zlepšení a tohle zlepšení je potřeba dát do vzájemných souvislostí a následně jej jako pevný celek implementovat. Změny, které byly v procesu provedeny, je posléze potřeba patřičně dokumentovat, a tím se dostáváme znovu na začátek cyklu. Tento cyklus se neustále opakuje. (2, s. 14)

1.2. Procesní řízení

„Procesní řízení v sobě zahrnuje řízení procesů v organizaci, řízení organizace podle procesů, stále vyhodnocování a zlepšování podnikových procesů, přičemž cílem procesního řízení je dosažení co nejlepšího a nej kvalitnějšího dlouhodobého výkonu organizace.“ (1, s. 8)

„Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložitujeme či brzdíme.“ (8)

Efektivní řízení procesů je založeno na procesu řízení cílů, řízení výkonu, řízení zdrojů a řízení návaznosti procesů. (5, s. 13)

Úrovně procesního řízení se dají nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle Modelu zralosti CMM, kde (8):

- „0“ značí, že procesy a jejich řízení je ve firmě chaotické.
- „1“ ukazuje, že procesy jsou realizovány adhoc (tzn. na vyžádání, pro jediný účel).
- „2“ říká, že jsou dodržována určitá pravidla, která jsou nezbytná k provádění základních opakovaných procesů.
- „3“ značí existenci dokumentace procesů v organizaci.
- Na úrovni „4“ **jsou** procesy řízeny a jejich výkonnost je měřena pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti.
- „5“ představuje trvalé zlepšování procesů a existenci inovačního cyklu na procesech a jejich řízení.

Pro účely řízení procesů je potřeba znát odpovědi na následující otázky ohledně podnikových procesů (1, s. 8):

- Jsou nám známy procesy, které jsou klíčové pro podnik, a umíme je charakterizovat?
- Víme, jaké procesy navazují na námi zvolený řízený proces?
- Je známo, jaké předcházející procesy ovlivňují vstupy do tohoto procesu?

- Víme, která měřítko používá podnik k hodnocení výkonnosti námi zvoleného procesu?
- Víme, jakou roli hraje proces na dosahování a naplnění cílů podniku?
- Obdržíme potřebná data z informačních systémů pro proces?
- Lze jednoduše identifikovat místa k zlepšení na základě popisu procesů?

1.2.1. Základní charakteristiky procesního řízení

Za pomoci níže uvedených charakteristik můžeme vymezit procesní řízení organizací (9, s. 29):

- je kladen důraz na posuzování a rozvíjení znalostí lidí, jenž se angažují v procesech
- za klíčový ukazatel procesní výkonnosti se považuje především spokojenost interních a externích zákazníků
- za účelem snižování ztrát dochází k eliminaci procesů, které pro interní a externí zákazníky nedodávají hodnotu
- vlastník procesu šíří odpovědnosti a pravomoci mezi zaměstnance angažované v procesech na základě úrovně jejich prověřených znalostí
- veškeré procesy musí mít jasně vymezený začátek a konec
- veškeré procesy musí mít vymezeny základní ukazatele výkonnosti a u každého z nich je potřeba určit cílové hodnoty
- procesy jsou v rámci odezvy na celkovou strategii organizace jasně formulovány, strukturovány a popsány v řízených dokumentech
- zvažují se procesy, které jsou klíčové pro naplnění strategie a požadavků zákazníků
- v každém procesu je potřeba jasně vymezit požadavky na informační a hmotné vstupy procesu a výstupy z procesu
- každý proces má příslušného vlastníka procesu

1.2.2. Norma ISO 9001

Organizace by měly kromě řízení procesů též sledovat a jistým způsobem měřit a řídit kvalitu svých výrobků či služeb.

„Pro stanovení a měření kvality produktů se většinou používají postupy normalizované v mezinárodních normách, které jsou zpracovány v rámci organizace ISO (International Organization for Standardization) a komise IEC (International Electrotechnical Commission). Základní myšlenkou normalizace systému řízení kvality je definovat skupinu prvků systému kvality, která zaručuje, že organizace je schopna řídit kvalitu svých výrobků a služeb a na základě splnění těchto požadavků lze provést certifikaci.“ (1, s. 20)

„Soubor norem ISO 9000 obsahuje normy ISO 9000, ISO 9001 a ISO 9004. Norma ISO 9000 popisuje základy a zásady systémů managementu kvality.“ (1, s. 20,21)

Pro účely řízení procesu je pro nás nejpodstatnější norma ISO 9001. Tato norma *„stanovuje množství různých požadavků pro řízení procesů v organizaci. Tyto požadavky jsou aplikovatelné pro jakýkoliv typ a velikost organizace, nakolik se vyžaduje jejich plnění pro konkrétní procesy v organizaci. Požadavky normy mají všeobecný charakter a jsou použitelné ve všech organizacích, bez ohledu na jejich druh, velikost a poskytované produkty.“ (22)*

1.2.3. Přínosy zavedení procesního řízení

Zavedení procesního řízení má pro organizaci celou řadu přínosů, které můžeme pozorovat, a to například (9, s. 31):

- výkonnost lidí a celých procesů se zvyšuje
- dochází k snížení konfliktů na pracovišti vlivem neformální podpory týmové práce v organizaci
- orientace na zlepšování produktů přichází až po orientaci na zlepšování procesů
- interní a externí zákazníci vykazují vyšší důvěru ve výstupy z procesů
- moderní nástroje a metody řízení jsou efektivněji využívány
- zaměstnanci vykazují vyšší míru spokojenosti
- dochází k orientaci na klíčové procesy

1.2.4. Překážky zavedení procesního řízení

Při zavádění procesního řízení se kromě přínosů objevují i překážky. Těm je potřeba se vyvarovat a obecně nimi mohou být například (9, s. 31):

- *„nedostatek opravdové vůle ke změnám na všech úrovních řízení a napříč skupinami manažerů*
- *nedostatečná komunikace důvodů a očekávaných efektů přechodů na procesní řízení*
- *nesprávně definované cíle transformace na procesní řízení*
- *nedostatečné vědomosti o metodách a nástrojích procesního řízení*
- *nízká míra zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů*
- *nezájem skutečných vlastníků o podobné projekty“*

Mezi další překážky pak mohou patřit (3):

- *„zanedbatelný nebo žádný systematický rozvoj kreativity a kompetencí členů procesního řízení*
- *snaha změnit vše a ihned (generální transformace formou šoku všech naráží na problém nepochopení ze strany velké skupiny zaměstnanců)*
- *neefektivní aplikace postupů nebo chybné postupy zavádění procesního řízení, které zejména opomíjejí primární důležitost celostního vnímání společnosti, komunikaci připravovaných i prováděných změn a sdílení napříč celou společností*
- *klade se příliš velký důraz na technologie, které se nakonec ukáží spíše jako překážka, protože nejsou dostatečně pružné a jejich změna je drahá“*

Překážky se při zavedení procesního řízení mohou objevovat v různém množství a různých podobách v závislosti na prostředí v organizaci. Z výše jmenovaných bodů vyplývá, že především správná forma komunikace a dostatečná znalost procesního řízení pomůže těmto překážkám předejít.

1.2.5. Přístupy k řízení procesů

V oblasti řízení činností a procesů v organizaci rozlišujeme tři základní přístupy:

Funkční přístup

„Spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Pokud tedy chceme charakterizovat funkční přístup, tak jeho znakem je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností (odborností). Tomuto členění dále odpovídá organizační struktura, která je založena na útvarech, kdy určité útvary vykonávají dílčí činnosti nějakého procesu, aniž je sledován celý tok činností jako celek.“ (10, s. 40)

„Další charakteristikou je důraz na dovednosti, jež mohou být omezeny na jednoduché činnosti.“ (10, s. 41)

Každý přístup má i své negativní stránky a „tento přístup může vyvolávat nadbytečné, někdy i duplicitní činnosti, a může vést také k nejednoznačnému přiřazení kompetencí především z hlediska odpovědnosti za výsledek procesu jako celku. Problematický také zpravidla bývá přenos výsledků práce mezi jednotlivými činnostmi, vzhledem k tomu, že pracovníci provádějící jednotlivé činnosti neznají návaznost mezi nimi.“ (10, s. 41)

Procesní přístup

Souvisí se schopností reakce na odlišné požadavky od zákazníků a s následným naplněním těchto požadavků. (10, s. 41)

„Účelem procesního přístupu je odkrýt procesy, které jsou překryty funkční organizací, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, která umožní hladké vykonávání a zlepšování stávajících procesů a které umožní tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů.“ (1, s. 28)

Projektový přístup

Je především uplatňován na projekty. Oproti procesnímu řízení se zaměřuje na procesy, které jsou unikátní (nejsou opakované). Častokrát může dojít k nalezení řešení až v průběhu realizace. (8)

Existují **rozdílnosti mezi funkčním a procesním přístupem**. Jednou z rozdílů, na kterou lze poukázat je způsob komunikace. Ve funkčním přístupu funguje komunikace přes vrstvy organizační struktury a v procesním přístupu v rámci průběhu procesu. Dále se pak liší způsobem předávání informací mezi činnostmi. U funkčního přístupu se informace mezi činnostmi pravidelně nesdílí, zatímco u procesního jsou informace jistým předmětem společného zájmu a jsou pravidelně sdíleny. Mimo jiné lze poukázat na rozdíl v oblasti řešení problémů. Ve funkčním přístupu je účast zaměstnanců na tomto řešení nulová či omezena na činnost, která je jimi prováděna, zatímco v procesním přístupu řeší podstatné problémy týmy, které jsou ze všech úrovní organizace složené napříč činnostmi. (10, s. 46)

1.2.6. Metody řízení procesů

V dnešní době se využívá celá řada metod řízení procesů. Tyto metody se zaměřují na správnost nastavení procesů v určitých oblastech, případně v celé organizaci a na zdokonalení procesů. Mezi nejznámější metody patří (8):

Six Sigma

„Je strukturovaná metodologie pevně založená na přesných datech sloužících k eliminování defektů, ztrát či problémů v řízení jakosti ve všech směrech výroby, služeb nebo dalších obchodních aktivit. Metodologie Six Sigma je založena na kombinaci ustálených technik statistického řízení jakosti, jednoduchých i pokročilých metod analýzy dat a systematického tréninku všech osob v organizaci, kteří se zabývají aktivitami a cíli určenými Six Sigma.“ (11, s. 5)

Dá se též označit jako komplexní metoda řízení a bývá často spíše označována jako filosofie, kterou je v podniku žádoucí přijmout. Zaměření spočívá v neustálém průběžném inovování organizace. Inovování lze dosáhnout porozuměním potřeb zákazníků, pomocí analýzy procesů a standardizace metod měření. (12)

Demingův cyklus

„PDCA (Plan – Do – Check – Act) je přístup ke zlepšování procesu. Jde o plánování změn, jejich realizaci a ověření výsledku provedení změn.“ (1, s. 139)

Tento cyklus se dělí 4 fáze, a to na (1, s. 43):

- **Fáze plánování**

Zde dochází k uvědomění, co je zapotřebí změnit a následně se hledají způsoby řešení, ze kterých se zvolí nejlepší varianta. Vytváří se plán zlepšování.

- **Fáze provedení**

Na základě předem vymezeného postupu představuje realizaci plánu. Dochází k zavedení plánu z předchozí fáze do praxe.

- **Fáze kontroly**

Ověřuje se správnost rozhodnutí o řešení, zda toto řešení vedlo k předpokládaným výsledkům a jestli řešení reagovalo na klíčové příčiny problémů.

- **Fáze akce**

Zobrazuje reakci na změny, které byly provedeny. V této fázi se stanovují opatření, která jsou zaváděna za účelem zlepšení nebo znovudosažení výsledků.

DMAIC

„Dalším postupem pro neustálé zlepšování je cyklus metody DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control), který je určitým rozšířením přístupu PDCA.“ (1, s. 45)

Cyklus DMAIC se dělí na 5 fází (1, s. 45)

- **Fáze definice**

V této fázi dochází k definování cílů a k hledání oblastí potřebujících zlepšení. Dále se pak vymezuje proces, který je potřeba zlepšit a na závěr se stanovuje plán a časový harmonogram.

- **Fáze měření**

Dochází k získávání veškerých informací o kvalitě produkce a současné situaci. Následně se stanoví měřitelné ukazatele, které slouží k měření toho, jak jsou cíle naplňovány.

- **Fáze analýzy**

Analyzují se příčiny nedostatků nebo nespokojenosti s výsledkem či průběhem produkce. Dále pak ověřuje dostatečné zaměření řešení na problém, který byl původně identifikován.

- **Fáze zlepšení**

Ke zlepšení dochází prostřednictvím odstranění příčiny zjištěných problémů. Potřebné změny, které vedou ke zvýšení kvality, se uskutečňují v souladu s provedenou analýzou.

- **Fáze řízení**

Dochází k zavedení provedených změn do systémů a procesů. Následně je potřeba ověřit, zda se tyto změny staly nedílnou součástí prováděných činností.

TQM

„Total Quality Management (TQM) je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace.“ (13)

Soustředí se na všechny pracovníky organizace a na jejich úplné zapojení. Filozofie TQM pak vzájemně začleňuje a zahrnuje různé dimenze od marketingu, vedení, inovací a strategie až po uspokojení zájmových skupin. (13)

Umožňuje také získat konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska a úspěšnost v uspokojování potřeb všech stran, které mají na podnikání zájem. Mezi tyto strany patří zákazníci, zaměstnanci, akcionáři, banky, dodavatelé atd. (4, s. 68)

Mezi základní principy se řadí (1, s. 17):

- *„zaměření na zákazníka*
- *vedení a řízení*
- *zapojení pracovníků*
- *procesní a systémový přístup.“*

Dále se mezi tyto principy řadí (1, s. 18):

- *„rozhodování na základě faktů*
- *vzájemně výhodná partnerství*
- *trvalé zlepšování.“*

BPM

„Business Process Management (BPM), je manažerská disciplína a současně technologie využívající pro procesně orientované řízení podniku jeho architekturu podnikání. BPM je zaměřen na řízení celého životního cyklu podnikání, což vyžaduje i zvládnutí změn ve firemní kultuře.“ (14)

„BPM obsahuje metriky, výpočetní logiku a podnikatelská pravidla, která mohou být zasazena do definic procesů a která mohou držet procesy v mezích podnikatelských cílů, jako je například omezený čas, náklady a zdroje.“ (18, s. 176)

Lean přístup

„Lean management (štíhlé řízení) bychom mohli definovat jako způsob práce či filosofii, která si klade za cíl zvyšovat přidanou hodnotu veškerých firemních činností pro zákazníka a zároveň snižovat úroveň plýtvání zdroji, ať už se jedná o finanční prostředky, lidskou práci, čas, materiál či například skladové prostory.“ (16)

Spočívá ve snaze zeštíhlení výroby a tuto snahu soustředí zejména na uspokojení potřeb zákazníka, zlepšování procesů, snižování celkových nákladů a zlepšování finančních toků. Dále se soustředí na rozhodování založené na datech a týmovou práci. Klade důraz na eliminaci plýtvání v podniku. (1, s. 126)

Princip Lean specifikuje hodnotu tak, že z pohledu zákazníka rozdělí aktivity do třech kategorií (1, s. 126):

- *„Aktivity přidávající hodnotu*
- *Aktivity nepřidávající hodnotu*
- *Aktivity nepřidávající přímo hodnotu (např. zadání či zpracování objednávky)“*

1.2.7. Metody analýzy a optimalizace procesů

Čas od času je potřeba podnikové procesy analyzovat. Toto analyzování může probíhat za účelem zjednodušení těchto procesů nebo za účelem implementování nového podnikového softwaru. K identifikaci a detailní analýze jednotlivých procesů pomáhají metody analýzy procesů, mezi které mohou patřit analytické techniky a metodiky. (8)

„Mezi nejznámější metody či metodiky analýzy procesů patří (8):“

Metodika ARIS

Klade důraz na podporu řízení procesů s využitím IT systému a můžeme ji chápat jako jednu z metod reengineeringu procesů. (15)

Základní pohledy, na nichž je přístup této metodiky postaven můžeme rozdělit na následující (2, s. 42):

- **Organizační pohled** zkoumá organizační jednotky a pracovníky. Popisuje je včetně vazeb mezi nimi a jejich složení.
- **Datový pohled** je založen na událostech a stavech. Je nimi tvořen.
- **Funkční pohled** odpovídá za vytváření funkcí systému a jejich vzájemných vztahů
- **Procesní pohled** zobrazuje vztahy mezi jednotlivými podhledy. Představuje centrální pohled.
- **Výkonový pohled** má hlavní úlohu v realizaci průběžného zlepšování procesů a slouží jako nástroj této realizace. (2, s. 43)

Metodika IDEF3

„IDEF – (the Integrated DEFinition) je rodina metod pro komplexní podporu modelování podnikové architektury. V současné době je v rámci IDEF vyvinuto šest metod (IDEF0, IDEF1, IDEF1x, IDEF3, IDEF4, IDEF5) až do úrovně praktické použitelnosti.“ (2, s. 150)

„IDEF3 byla vytvořena pro popis chování systému. Jejím základním cílem je poskytnout strukturovanou metodu, díky níž by expert mohl vyjádřit znalosti o činnosti určitého systému nebo organizace.“ (2, s. 152)

Metodika PDT

PDT (Process Diagram Technique) neboli Technika modelování procesů má za cíl *„poskytnout takovou množinu pojmů, symbolů a pravidel jejich užití, aby její uživatel byl schopen popsat veškeré podstatné vlastnosti chování reality, a to tím nejjednodušším způsobem.“* (2, s. 201)

1.2.8. Modelování procesů

O procesech, které probíhají ve společnosti je potřeba mít přehled. Tento přehled představují modely podnikových procesů. Za pomoci namodelovaných procesů dochází k jednoduššímu získávání informací či celkového přehledu o procesech probíhajících v podniku. (17)

„Popis a modelování podnikových procesů je realizováno pomocí metodik a metod, s využitím různých technik a nástrojů. Z existujících metod a postupů pro modelování podnikových procesů lze uvést“ (1, s. 57):

UML

„The Unified Modeling Language je popsán jako grafický jazyk pro vizualizaci, specifikaci, konstrukci a dokumentaci artefaktů softwarových systémů. Jedná se o jazyk pro modelování systémů. Původně vyvinut jako standart spojující různé metody používané v rámci vývoje softwarového systému, které by umožnily principy tzv. objektové orientace. Cílem UML bylo poskytnout jazyk a ne metodiku.“ (17)

„Standard UML pomáhá specifikovat vizualizovat a dokumentovat modely návrhu aplikací a architektur, ale také datových struktur a podnikových procesů. Jedná se o obecný modelovací jazyk s širokým uplatněním“ (1, s. 56)

BPMN

BPMN neboli Business Process Modelling Notation je grafická notace, jejíž cílem je zejména srozumitelnost popisu procesů pro člověka. Musí být ale zachovány základní principy a vlastnosti jazyka BPML, a to: flexibilita a širitelnost. (2, s. 128)

„BPMN poskytuje notaci srozumitelnou všem uživatelům a analytikům, kteří vytvářejí počáteční návrhy procesů, technikům a vývojářům, kteří jsou odpovědní za technologie, které budou vykonávat tyto procesy a konečně manažerům, kteří budou tyto procesy řídit a monitorovat. Záměrem BPMN je standardizovat obchodní modelování procesů.“ (17)

„BPMN používá soubor jednoduchých značek – geometrické tvary – a graficky spojuje procesní toky.“ (18, s. 176)

EPC

Event-driven Process Chain neboli Model procesního řetězce řízeného událostmi slouží k vyjádření průběhu a návaznosti činností v procesu a kdo je za ně odpovědný. (1, s. 59)

„Model vyjadřuje procesní funkce, data, IT systémy, organizační strukturu a produkty.“
(1, s. 59)

1.3. Řízení a organizace hotelových procesů

Služba představuje produkt nehmotného charakteru, který přináší zákazníkovi nějakou hodnotu nebo užitek. Řízení služeb tedy lze označit jako manažerskou disciplínu, která se zaměřuje na služby a zákazníka. (19, s. 9)

„Definujeme čtyři hlavní vlastnosti služeb: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost služby.“ (19, s. 13)

Cestovní ruch v současné době představuje těžko odmyslitelnou součást našeho života. Lze tedy říct, že změny ve společnosti mají neustálý vliv na cestovní ruch. Nabídka služeb a produktů cestovního ruchu se poté společně s preferencemi a chováním lidí neustále mění. (19, s. 9)

Hotel lze popsat jako místo, kde se obvykle krátkodobě poskytuje ubytování turistům různých kategorií a jeho minimální kapacita je alespoň 10 pokojů. Toto ubytování se poskytuje za určitou úplatu a v jeho rámci jsou poskytovány i další služby. (20, s. 22)

„Hosté v ubytovacích zařízeních vždy očekávají ty nejkvalitnější služby, jaké mohou dostat, čehož není vždy lehké dosáhnout. Při poskytnutí kvalitních služeb se k nám hosti opětovně vrátí, čímž můžeme vytvořit určitou loajalitu. Získávání loajálních zákazníků se odrazí na zvětšeném zisku. Hotelnictví je charakterizováno čtyřmi prvky, které nás odlišují od výroby, a to: nedotknutelnost, nerozlučnost, různorodost a krátká doba trvanlivosti.“ (19, s. 64)

1.3.1. Dělení ubytovacích zařízení

Existuje vícero způsobů, jakými lze rozdělit ubytování. V první řadě jej můžeme rozlišovat **podle jeho lokace** (například na přímořské či horské). Dále pak rozlišujeme ubytování **na základě zaměření či převažujících doplňkových služeb**, které jsou hotelem poskytovány (například na lázeňské, kongresové či sportovní). Nelze také opomenout rozdělení podle **velikosti ubytování**, kde kapacita ubytování může být obvykle přibližně do 50 pokojů (malé ubytování) a až nad 400 pokojů (tzv. mega ubytování). (20, s. 22)

Rozdělení ubytovacích zařízení **podle kategorií** (21):

- *„**Hotel** představuje ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd.*
- ***Hotel Garni** představuje ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně). Člení se do čtyř tříd.*
- ***Motel** představuje ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy. Člení se do čtyř tříd. Zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování. Recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.*
- ***Pension** představuje ubytování zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace). Člení se do čtyř tříd.*
- ***Botel** představuje ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi. Člení se do čtyř tříd.“*

Klasifikace ubytovacích zařízení

Ke klasifikaci hotelu se nejčastěji používá označení ve formě hvězdiček. Počet hvězdiček určuje cenovou kategorii, v níž se hotel nachází, jaký je jakostní stupeň hotelu a kvalita poskytovaných služeb. Čím vyšší je počet hvězdiček, tím bude hotel dražší a bude disponovat lepší kvalitou poskytovaných služeb a lepším jakostním stupněm. (20, s. 23)

Jednotlivé třídy založené na hvězdičkové klasifikaci se liší především podle vybavenosti pokojů, požadavků na úklid, dostupnosti recepce, systému vyřizování a vyhodnocování připomínek hostů, jazykových schopností recepce a restauračních služeb. V nižších třídách je obvykle časově omezený provoz recepce a může docházet k absenci restaurace, k absenci rozšířeného vybavení koupelny ve formě kosmetických produktů a k absenci systému na vyřizování stížností hostů. Nemusí být k dispozici také připojení na internet či úschova cenností v trezoru. (20, s. 26, 27)

„*Třídy ubytovacích zařízení* (20, s. 25):

*	<i>Tourist</i>
**	<i>Economy</i>
***	<i>Standard</i>
****	<i>First Class</i>
*****	<i>Luxury</i> “

1.3.2. Řízení hotelu

Hotely se dělí na základě způsobu jejich řízení a vedení. Lze hovořit o třech základních skupinách pro řízení hotelu, a to: franchise, manažerské a nezávislé hotely. (19, s. 66)

Franchise

Franchise představuje jisté uspořádání, kde jedna ze stran dovolí druhé straně používat jejich logo, systémy atd. (19, s. 67)

Majitel určitého objektu kupuje užívání jména a přístup ke know-how prostřednictvím smlouvy. Příkladem franchisingu může být například hotelová skupina Holiday Inn či fastfoodový řetězec KFC. (20, s. 35)

„*Franchising pomáhá hotelům rychle se rozšířit s použitím peněz investorů, kteří koupí franchise. Rozdíl mezi franchisorem a franchisee je, že jedna strana prodává práva a druhá je kupuje.*“ (19, s. 67)

Manažerské hotely

Tento systém spočívá v dosazení jiné firmy do vedoucí a řídicí pozice hotelu. Vlastník hotelu není tedy v provozu hotelu přítomen a místo něj vede hotel manažerská firma za určitý poplatek. Tato firma mimo jiné rozhoduje o cenách pokojů, o výběru zaměstnanců a je zapojena do celkového řízení daného hotelu. (19, s. 68)

Vlastníci hotelu využívají těchto služeb v případě, že se nechtějí být součástí každodenního vedení podniku, v případě bankrotu či exekuce, v případě permanentního zavření hotelu či v případě ekonomické deprese. (19, s. 69)

„Management firmy se může rozdělit do dvou velkých skupin (19, s. 69):

- **First tier** *neboli první řada, kde hotely spadající do první řady jsou veden společnostmi pracujícími na bázi manažerské smlouvy, které používají firemní značku jako hotelové jméno.*
- **Second tier** *neboli druhá řada, kde firmy nepoužívají firemní značku jako hotelové jméno.“*

Nezávislé hotely

„Nezávislé hotely jsou provozovány nezávisle na jiné firmě nebo vlastníkovi. Vést nezávislý hotel má své výhody i nevýhody. Lidé, kteří vedou hotely jako nezávislí, mají obvykle větší znalosti o hotelnictví a chtějí mít plnou účast na vedení hotelu. Mezi výhody vedení nezávislého hotelu patří schopnost rychlého rozhodnutí o změnách, nezávislost, flexibilita a vlastní identita. Na druhou stranu, pokud nezávislé hotely nemají znalosti například v marketingu, rezervačních systémech, finančním řízení nebo v řízení lidských zdrojů, může být tento druh řízení hotelu velice rizikový.“ (19, s. 70)

Pro tyto hotely může navíc představovat velký problém menší množství finančních prostředků, a tím pádem se nedá jednoduše reagovat na určité změny. (19, s. 70)

1.3.3. Organizační struktura hotelu

Organizační strukturu hotelu lze definovat jako určitý „soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují. Těmito prvky jsou dělba práce, mechanismy koordinace, distribuce rozhodovacích pravomocí, organizační hranice, neformální organizace, základní legitimacy vztahů nadřazenosti a podřízenosti.“ (23, s. 61)

Top management

Pojem top management souvisí s nejvyšším vedením společnosti. Vedoucí zaměstnanci mají určité povinnosti a mezi některé z nich patří (23, s. 62):

- Řízení a kontrola práce a hodnocení pracovních výsledků vykázaných zaměstnanci
- Kontrola pracovní kázně a její podpora
- Vytváření co nejlepších podmínek pro zaměstnance a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu pracovní činnosti
- Organizace práce za účelem zvýšení produktivity
- Zabezpečení dodržování příslušných předpisů (zejména právních)
- Včasné zavedení účinných opatření sloužících k ochraně majetku zaměstnavatele

„Mezi vedoucí pracovníky lze zařadit generálního ředitele hotelu, asistenta ředitele, sekretářku ředitele, právníka, ekonomického ředitele, obchodní ředitele, prodejního a marketingového ředitele, finančního ředitele, personálního ředitele a manažera jakosti.“ (23, s. 61, 62)

Provozní management

Provozní management si klade za úkol zajištění plynulého chodu hotelu v rámci každého dne. Útvary, jenž zajišťují provoz hotelu se nazývají ubytovací, technický a stravovací. Podle těchto útvarů lze diferencovat provozní management na další podtypy. Ubytovací úsek se rozděluje na příjmovou část (front office, recepce) a lůžkovou část (housekeeping) a probíhá v nich poskytování služeb. (23, s. 68)

Ve **Front office** neboli recepci „*probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek a prodej pokojů. Provádí se opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby, zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem a vyřizují se potřebné administrativní práce.*“ (23, s. 68)

Housekeeping neboli lůžková část směřuje svoji činnost na zajištění vlastního ubytování hosta. „*Jedná se o přípravu pokoje k ubytování, předání pokoje hostu, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokoje a jeho zařízení, obstarání drobných služeb a úklid pokoje po odjezdu hosta. Vedle těchto základních činností sem patří také generální úklid pokojů včetně jejich údržby, dezinfekce a dezinfekce, úklid chodeb a přilehlých prostor.*“ Mezi pracovníky housekeepingu patří vedoucí housekeepingu, hotelová hospodyně, pokojská a uklízečka. (23, s. 72)

Technický management

„*Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Je to část hotelu, o které se nejméně mluví, která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objevila porucha. Úsek technický služeb v hotelích zahrnuje kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, prádelnu, garáže, parkoviště a údržbářské dílny. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.*“ (23, s. 76)

Technický úsek negeneruje žádné výnosy a snahou managementu by měla být minimalizace prostředků, jenž jsou vynaložené na zabezpečení technického provozu hotelu. Mezi jeho hlavní činnosti patří zejména „*technická údržba budovy, zákonné revize a certifikace, opravy, rekonstrukce, obnova, zajištění technického provozu budovy a technologií, energetický management, odpadové hospodářství, požární prevence, bezpečnost a ochrana zdraví při práci atd.*“ (20, s. 103)

Mezi pracovníky technického úseku patří vedoucí technického úseku, vedoucí údržby a technický pracovník. (23, s. 77)

Zásobování a skladování

Střediska se zásobují zbožím a surovinami. Jejich plynulé a bezproblémové zásobování je velmi důležité a odráží se na kvalitě poskytovaných služeb a pro vlastní činnost středisek je rozhodující. (23, s. 87)

„Sklady potravin a pokrmů se zřizují v takovém rozsahu, aby svou kapacitou umožňovaly skladování potravin a pokrmů podle jejich charakteru a skladovacích podmínek stanovených výrobcem nebo zvláštním předpisem. K uskladnění se smějí přijímat jen poživatiny dobré jakosti, podle povahy věci vždy v čistém a bezvadném obalu, doložené příslušnými dodacími listy, popřípadě kontrolními záručními záznamy. O uložených poživatinách je nutno vést záznam (skladovací lístkovnici) s uvedením dne jejich dodání a původu. Místnosti, jichž se používá k uskladnění potravin, musí být čisté, přiměřeně suché, vzdušné a dobře větratelné, prosté plísní a pachu, pokud možno na neslunné straně a s vyhovujícím umělým osvětlením. Sklady potravin včetně chladících a mrazících zařízení musí být vybaveny zařízením k uložení potravin a měřicím zařízením pro kontrolu fyzikálních faktorů, zejména teploty.“ (23, s. 88)

Mezi pracovníky zásobování a skladování patří skladník, vedoucí skladu a referent zásobování. (23, s. 89)

Stravovací úsek

Zřízení a provozování tohoto úseku je pro mnoho hotelů nevýhodné vzhledem k podstatnému převládání nákladů nad výnosy. Vedení tohoto úseku se dá označit jako jedna z nejnáročnějších manažerských pozic v hotelu. (20, s. 65)

Hotely, které mají vlastní restauraci, mohou nabízet stravování v několika formách. Jednou z nich může být polopenze, což představuje dvě jídla za den, a to nejčastěji snídaně a večeře. Dále existuje možnost plné penze, kdy se podávají tři jídla ve formě snídaně, obědu a večeře. Mimo jiné ještě existuje v menších hotelech možnost stravování pouze ve formě snídaně.

Stravovací úsek je napojen na úsek zásobování a skladování neboť využívá zásoby, které jsou uloženy ve skladu pro přípravu pokrmů.

Ostatní pomocné provozy

Jedním z pomocných provozů je **hotelová prádelna**, která „pře hlavní ložní a restaurační prádlo, kromě toho i pracovní oblečení zaměstnanců. Velké hotely mají buď vlastní prádelnu, nebo využívají služeb externích dodavatelů těchto služeb.“ (23, s. 89)

Dále pak může existovat vlastní **hotelové zahradnictví**, ale představuje spíše výjimku. Nelze opomenout **hotelovou ostrahu**, která většinou není složena z vlastních zaměstnanců, ale je častěji zajišťována externí agenturou. Oddělení **hotelové údržby** se zřizuje především ve velkých hotelech a zahrnuje v sobě například truhlárnu či čalounictví. K řešení problémů s počítačovým propojením jednotlivých provozů a sladování software a hardware slouží **správa počítačové sítě a vnitřních integrovaných systémů**. (23, s. 90)

V poslední řadě je potřeba, aby existovala **ubytovna pro zaměstnance**, kteří bydlí daleko od místa, kde se hotel nachází. Jestliže je pracovník na této ubytovně ubytován, pak je nutné uzavření smlouvy, která určuje výši úhrady za ubytování za měsíc.

1.3.4. Procesy recepce

Recepce představuje první oddělení, se kterým host přijde po příjezdu do hotelu do kontaktu. Je nutné, aby host nabyl dobrého prvního dojmu, neboť ten jej provází po zbytek pobytu a pomáhá mu utvářet si finální názor. Recepce je důležitá neboť se jedná o oddělení, které vyřizuje naprostou většinu požadavků spojených s hosty či potenciálními zákazníky. Úkoly recepce jsou zejména prodávání pokojů hostům, vyhovování požadavkům hosta v průběhu jeho pobytu, poskytnout základní informace o hotelu a okolí, zajistit finanční vyrovnání s hosty, evidovat platby hostů a informace o hostech v systému, poskytnout informace potenciálním zákazníkům o obsazenosti hotelu, zpracování rezervací atd. (20, s. 37)

Rezervace

Způsob, jakým je zařízeno oddělení rezervace, záleží na velikosti daného hotelu.

V menších hotelech se častokrát zabývá rezervacemi pouze recepční či pracovník, který má na starosti rezervace. V hotelech o větší kapacitě často existuje samostatné oddělení spravující rezervace a jeho chod odpovídá jeho vedoucí. (20, s. 54)

- **Individuální rezervace** souvisí s rezervací pro jednu osobu a spočívá v tom, že recepční zjišťuje údaje od klienta ohledně této rezervace (například o typu pokoje a termínu pobytu). Dále pak kontroluje dostupnost pokojů a v případě plné obsazenosti hotelu nabízí čekací listinu. Jestliže hotel disponuje volnými

pokoji, tak recepční vysvětlí rozdíl mezi jednotlivými typy pokojů a poté nabízí cenu na základě aktuální cenové politiky a popisuje, co vše je zahrnuto v ceně. Poté se recepční klienta ptá, zda má o rezervaci zájem a čeká na vyslovení jeho souhlasu. (20, s. 55)

V případě dodržení všech zásad a zájmu ze strany klienta si s ním recepční projde všechny vyplněné údaje a zkontroluje jejich správnost, případně zjišťuje doplňující speciální požadavky na pokoj. Je také nutno informovat klienta a podmínkách zrušení rezervace. Všechny údaje o rezervaci je mu nutno zopakovat, aby bylo zaručeno vzájemné pochopení. Dále je pak nutno si od něj vzít telefonní číslo a emailovou adresu za účelem odeslání potvrzení rezervace. Recepční zjišťuje, jakým způsobem se klient do hotelu dopraví a popřípadě mu lze nabídnout letištní či nádražní transfer. V poslední řadě recepční seznámí klienta s rezervačním číslem, poděkuje a popřeje hezký den. (20, s. 55)

Z hlediska individuální rezervace je nutné si uvědomit, že klient může často provést rezervaci i po telefonu či po internetu. V případě internetové rezervace pak většinu úkonů klient zvládne online bez pomoci recepčního.

- **Skupinová rezervace** souvisí s rezervací pro více osob či skupin. Na základě prodejní strategie hotelu může dojít k omezení velikosti skupin daným hotelem.

Check in

Představuje příjezd hosta a první kontakt s personálem. Tento kontakt je nezbytně důležitý při utváření prvního dojmu hosta. V případě nepříznivého prvního dojmu lze počítat s tendencí hosta vyhledávat důvody k nespokojenosti v průběhu pobytu. Pokud se bude jednat o kladný dojem, pak se dá předpokládat, že host nebude nedostatkům věnovat velkou pozornost. (20, s. 41)

Před příjezdem hosta musí recepční náležitě zkontrolovat zapsané údaje o tomto hostovi a to, že rezervace splňuje veškeré jeho požadavky. Za tímto účelem obvykle existuje jistá forma přehledného reportu, který obsahuje potvrzené detaily požadavků hostů. Recepční také musí připravit všechny objednávky a korespondenci, aby byly k dispozici při příjezdu hosta a v průběhu jeho pobytu. (20, s. 42)

Do hotelu mohou také přijet VIP hosté. Těm se dostává speciální péče a jsou velmi důležití, neboť jejich spokojenost má vliv na další obchodní záměry firmy. (20, s. 42)

Registrace skupin probíhá formou připravení požadavků předem, aby mohla samotná registrace proběhnout co nejrychleji. U individuálních hostů je průběh check-in procedury vymezen interními předpisy a standardy hotelu. Je potřeba, aby recepční upřesnil rezervaci a potvrdil její platbu (ta musí být zajištěna) a zároveň zajistil řádnou registraci hosta. Mimo jiné by měl recepční hosta seznámit se službami, které hotel poskytuje. Je potřeba provést kontrolu historie hosta, pokud host byl v hotelu v minulosti ubytován, a na požadavky z minulých návštěv patřičně reagovat. (20, s. 42)

Check-in by neměl být časově náročnou záležitostí, ale neměl by se odbývat na úkor jeho kvality, neboť opět souvisí se spokojeností hosta.

Mezi další činnosti recepčního patří vedení domovní knihy a v případě ubytování cizince tuto skutečnost oznámit policii. (20, s. 43)

Úloha recepcie během pobytu hosta

Dobrý dojem, jenž host nabyt při příjezdu je potřeba udržovat v průběhu celého pobytu. Recepce v průběhu pobytu hosta řeší zejména jeho připomínky a snaží se jim patřičně vyhovět. Dále je důležité, aby byla zachována hostova bezpečnost. Tato ochrana zahrnuje ochranu hostova zdraví, majetku, života a cenných předmětů či informací. Neodmyslitelná je také komunikace s hostem prostřednictvím hotelového telefonu, která obvykle zahrnuje řešení připomínek či požadavků hosta. (20, s. 44)

Zásady kreditní politiky

„Každá společnost, provozující ubytovací zařízení by měla mít zpracovanou transparentní kreditní politiku, která vymezuje a přesně popisuje předepsané procesy pro zajištění platby a minimalizace případných ztrát, které mohou vzniknout společnosti v souvislosti s poskytováním služeb hostům a zajištění plateb za tyto služby.“ (20, s. 44)

Pokud host bude platit kreditní kartou či v hotovosti, tak musí být vždy při příjezdu zajištěna garance platby. V případě využití bezhotovostní platby se na kartu provede předautorizace o výši předpokládané částky za ubytování a tato předautorizace je dokončena při platbě účtu během odjezdu hosta. Je nutno ověřit, že údaje na terminálu sedí s údaji vyraženými na kartě a zkontrolovat ochranné prvky platební karty. Pokud host platí hotově, tak recepční vyžaduje platbu předem objednaných služeb a v případě dokoupení dalších služeb v průběhu pobytu tuto částku host doplatí při odjezdu.

Důležité je věnovat zvýšenou pozornost pravosti bankovek a náležitě ji ověřit. Recepční také musí v průběhu pobytu průběžně kontrolovat výši nezaplacených účtů a dohlédnout na jejich zaplacení při odjezdu hosta. (20, s. 45, 46)

Check-out

V tomto okamžiku host opouští pokoj, odevzdá čipovou kartu či klíč, obdrží potvrzení o vyrovnání účtu a následně opouští hotel. Při check-outu je nutno neporušit hostův dobrý dojem z návštěvy. Recepční tedy musí hostovi položit otázku, zda byl host v průběhu pobytu spokojen. V případě připomínek hosta je zapotřebí patřičně reagovat a nabídnout řešení situace a zároveň sdělit hostovi skutečnost, že se vedení bude jeho připomínkou zabývat. Tento podnět předá managementu hotelu. Během platby při odjezdu je dále nutné hostovi zajistit diskrétní zónu a zjistit, jestli host využil další konzumace, a tuto konzumaci doúčtovat. Po vyrovnání účtu je zapotřebí, aby host podepsal kopii účtu. Účet mu recepční předá v obálce a případně nabídne další podklady k účtu. Dále je nutné zjistit, zda host plánuje navštívit dané město a případně nabídnout opětovnou rezervaci. Závěrem je v některých případech potřeba zjistit, jestli host neočekává nějakou korespondenci a případně zjistit adresu kam tuto korespondenci zaslat nebo doručit. (20, s. 52, 53)

Některé hotely nabízí hostům službu **expresního check-outu**, která umožňuje expresní odbavení hosta. Host nebude muset na odbavení čekat. Tuto službu lze zajistit propojením informačního systému v hotelu a moderních technologií. (20, s. 53)

Připomínky či nespokojenost s pobytem musí řešit recepční s nadhledem a udržet si profesionální přístup. Musí hostovi naslouchat, omluvit se, předat informaci managementu a po provedení nabízeného řešení připomínek hosta zpětně kontaktovat a zjistit, jestli je vše vyřešeno k jeho spokojenosti. (20, s. 54)

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V rámci analýzy procesů jsem se zaměřil na odpovědnosti oddělení v podobě organizační struktury hotelu. Provedl jsem zmapování hotelových procesů v rámci globální analýzy a pro vlastní řešení jsem detailně popsal procesy recepce, konkrétně check-in, check-out, rezervační proces a monitoring pobytu hosta.

2.1. Úvod do řešené problematiky

V této části jsem se rozhodl analyzovat probíhající procesy v hotelu, který pro účely bakalářské práce můžeme nazvat „XYZ“ a jistým způsobem je popsat a znázornit pro pozdější návrhovou část. Zobrazeny zde budou všechny odehrávající se procesy v hotelu, ale primárně se budu věnovat procesu rezervace pokojů a dělit jej na určité podprocesy, které s ní souvisí.

Dále budu tuto část doplňovat o další materiály, jenž mi vrcholní pracovníci hotelu poskytl a posléze je také mapovat.

2.2. Organizační struktura hotelu

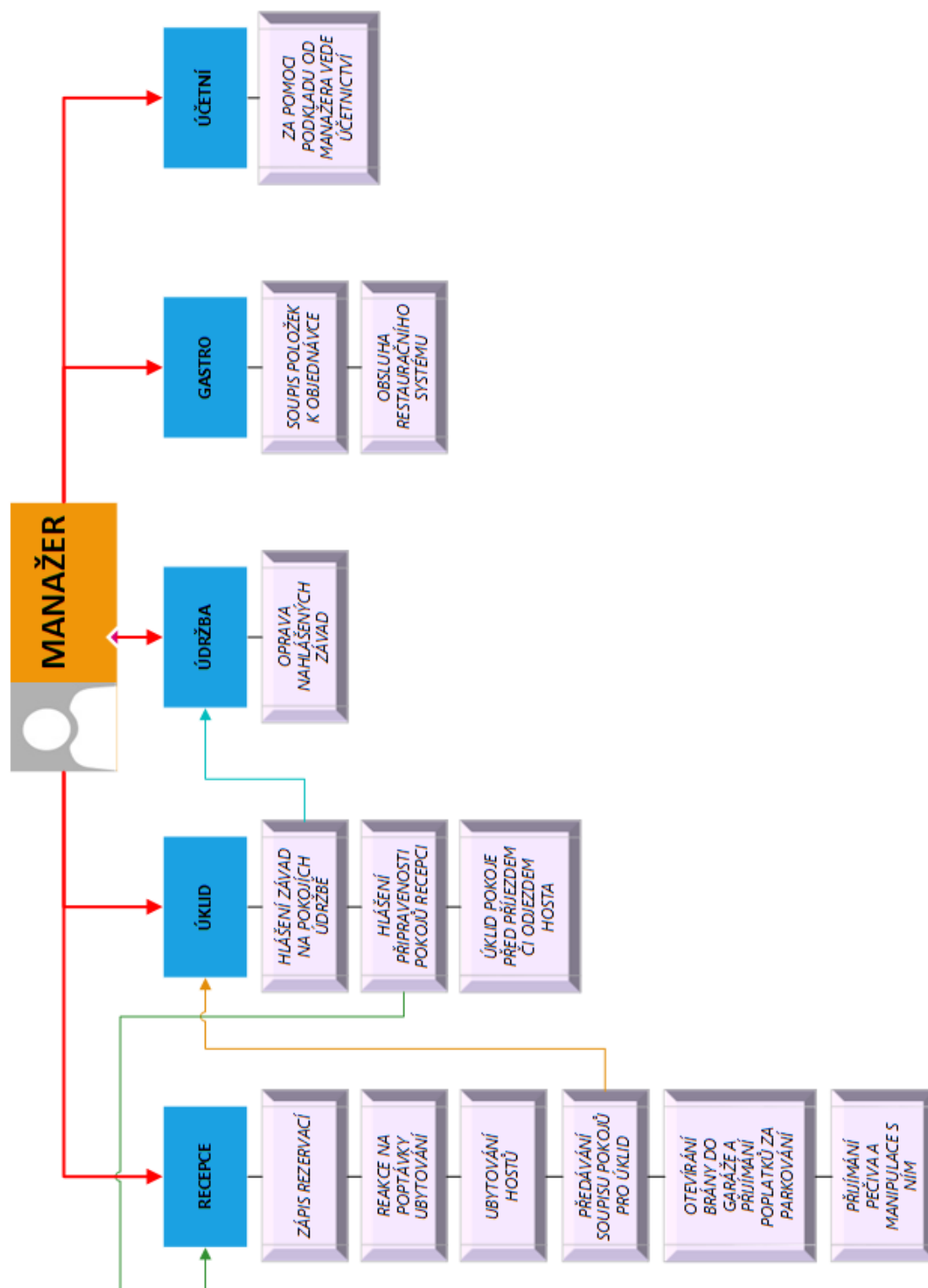
Na obrázku 1 se nachází organizační struktura, kde hlavní oddělení jsou doplněny označením jejich odpovědností.

Manažer je hlavou hotelu, pod nějž spadají další oddělení (recepce, úklid, údržba, restaurace a účetní), ale má také úkoly, které musí splnit, aby mohl zajistit hladký chod celého hotelu. (*Viz obrázek 2*).

Co se týče přímého vztahu s odděleními, tak musí manažer předat jistý podklad účetní hotelu či například přebírat denní tržbu od recepce.

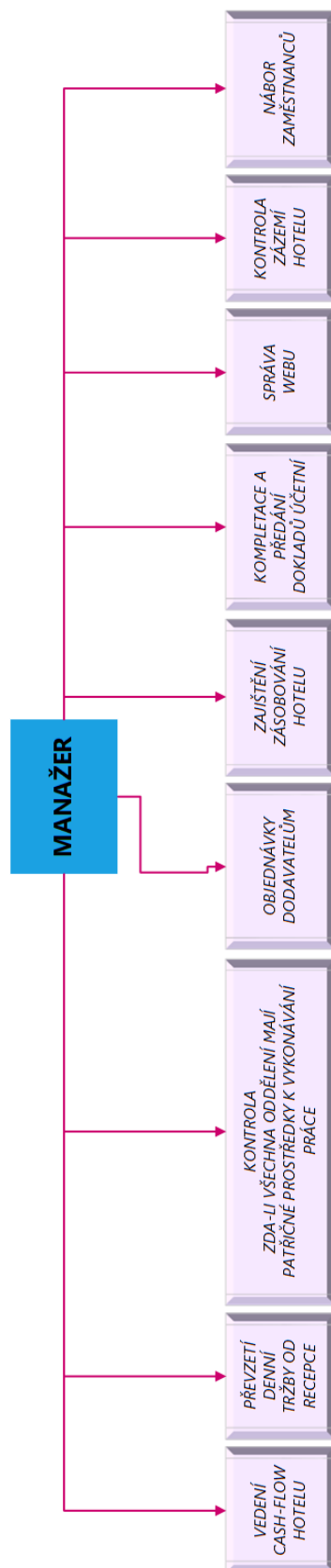
Oddělení jsou do jisté míry propojeny a to můžeme vidět například u recepce, která předává soupisy pokojů pro úklid a úklid zas předává recepci hlášení o připravenosti pokojů. Mimo to úklid též hlásí údržbě závady na pokojích, které je potřeba opravit. (*Viz obrázek 1*).

ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU



Obrázek 1: Základní organizační struktura hotelu

(vlastní zpracování v programu Visio)



Obrázek 2: Úkoly manažera

(vlastní zpracování v programu Visio)

2.2.1. Odpovědnost jednotlivých oddělení

Odpovědnost těchto oddělení je znázorněna na obrázku 1.

Recepce odpovídá za reakci na poptávky ubytování, informování hostů o dostupnosti pokojů, stará se o zápis rezervací do hotelového systému a do archu hotelové obsazenosti v papírové podobě, má na starosti check-in a check-out hostů. Dále odpovídá za vytváření a předání soupisu pokojů pro úklid úklidovému oddělení, umožnění vjezdu či výjezdu z hotelové garáže a přijímání pečiva pro snídaňovou servírku.

Úklid odpovídá za denní úklid pokojů, přípravu pokojů před příjezdem nových hostů, hlášení o závadách, které vznikly na pokojích. Dále informuje recepci o tom, zda-li jsou jednotlivé pokoje připraveny pro příjezd dalších hostů.

Údržba odpovídá za pravidelnou údržbu hotelového vybavení a provádí opravu závad hlášených úklidem, například netekoucí teplá voda, nefunkční světla na pokojích atd.

Gastronomické oddělení vytváří seznam položek, které je potřeba objednat na snídaně (například rohlíky, máslo atd.). Odpovídá za obsluhu restauračního systému.

Účetní vede účetnictví hotelu na základě podkladů obdržených od manažera.

2.3. Globální analýza

Pro hotel byla zpracována mapa procesů probíhajících v hotelu a je uvedena na obrázku 3. Procesy byly rozděleny do dvou kategorií, a to na hlavní a podpůrné procesy.

Jako hlavní procesy můžeme označit procesy, které se v hotelu primárně dějí a podpůrné procesy jako procesy, které je potřeba zajistit, aby mohly proběhnout hlavní procesy bez problému. Dále také do podpůrných procesů mohou patřit doplňkové služby svázané s ubytováním.

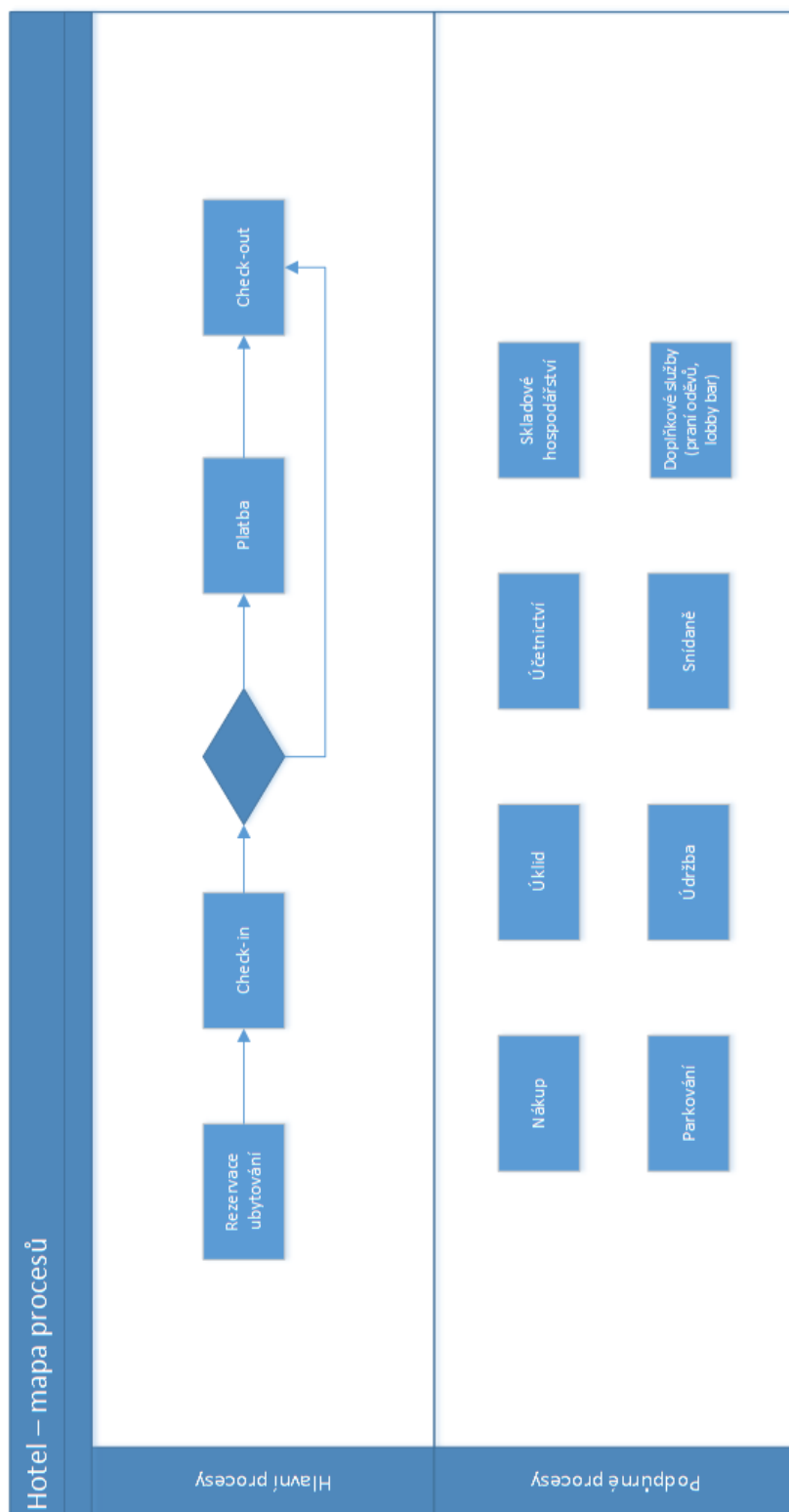
V rámci řešení bakalářské práce jsem se zaměřil na procesy související s ubytováním hosta. Mezi **hlavní procesy** zařadíme:

1. Rezervace ubytování - rezervace probíhá odlišně dvěma způsoby, nepřímou formou (přes webovou agenturu booking) a přímou formou (rezervace přímou komunikací s hotelem)

2. **Check-in** – registrace hosta při příjezdu (s předchozí rezervací či bez)
3. **Platba** – platba za ubytování, případně za další doplňkové služby (v případě rezervace přes booking – strhnutí z virtuální karty / placení na místě, hotovostně)
4. **Check-out** – odjezd hosta (odevzdání hotelové legitimace, případné doplacení využitých doplňkových služeb v průběhu pobytu)

Podpůrné procesy, které souvisí s ubytováním, jsou uvedeny níže:

1. **Nákup** materiálu potřebného pro provoz hotelu včetně zabezpečení potravin podávaných pro účely snídaně
2. **Úklid**, který se provádí před příjezdem či odjezdem hosta a dále pak v průběhu jeho pobytu
3. **Účetnictví** – do oblasti účetnictví spadají platby hostů, platby za nákup atd. Hotelové účetnictví nebylo v rámci bakalářské práce řešeno.
4. **Skladové hospodářství** souvisí s provozem hotelu a zahrnuje oblasti materiálu potřebného pro provoz hotelu, tzn. procesy ubytování i stravování
5. **Parkování** – hotel má vlastní parkoviště, které je hostům přístupné na požádání a jeho užití je buď zahrnuto v ceně (přes booking.com) nebo dopláceno separátně.
6. **Údržba** zahrnuje opravy nefunkčního vybavení pokojů a pravidelnou údržbu hotelového vybavení
7. **Snídaně** – hotel neposkytuje stravování formou obědů a večeří, jako stravovací službu je možné využít snídaně
8. **Doplňkové služby** – jedná se o další služby, které hotel poskytuje (např. praní oděvů, prodej občerstvení v lobby baru, atd.)



Obrázek 3: Mapa procesů

(vlastní zpracování v programu Visio)

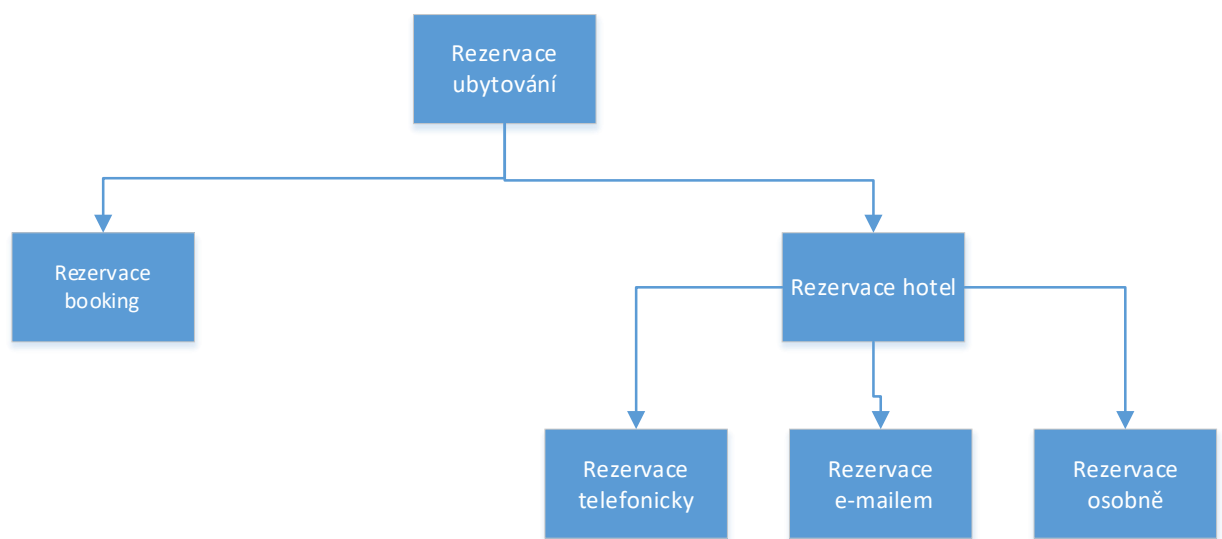
2.4. Detailní analýza procesů

V rámci detailní analýzy budou sledovány a řešeny procesy rezervace, check-inu, check-outu a monitoring pobytu hosta.

2.4.1 Rezervace ubytování

Rezervaci ubytování v hotelu můžeme dělit na dva různé podprocesy a to na základě toho jakou formou je provedena. Rezervaci lze provést prostřednictvím webové agentury pro online rezervaci ubytování Booking.com nebo přímým kontaktem s hotelem a to formou telefonickou, mailovou nebo osobní. Tyto formy jsou zobrazeny na obrázku 4.

Rezervace obvykle vyjde pro hosta levněji, pokud ji vytvoří přes Booking.com, ale pro hotel je lepší, když proběhne formou přímého kontaktu. Booking má totiž obvykle ceny nižší a navíc si bere z každé rezervace jistou provizi.



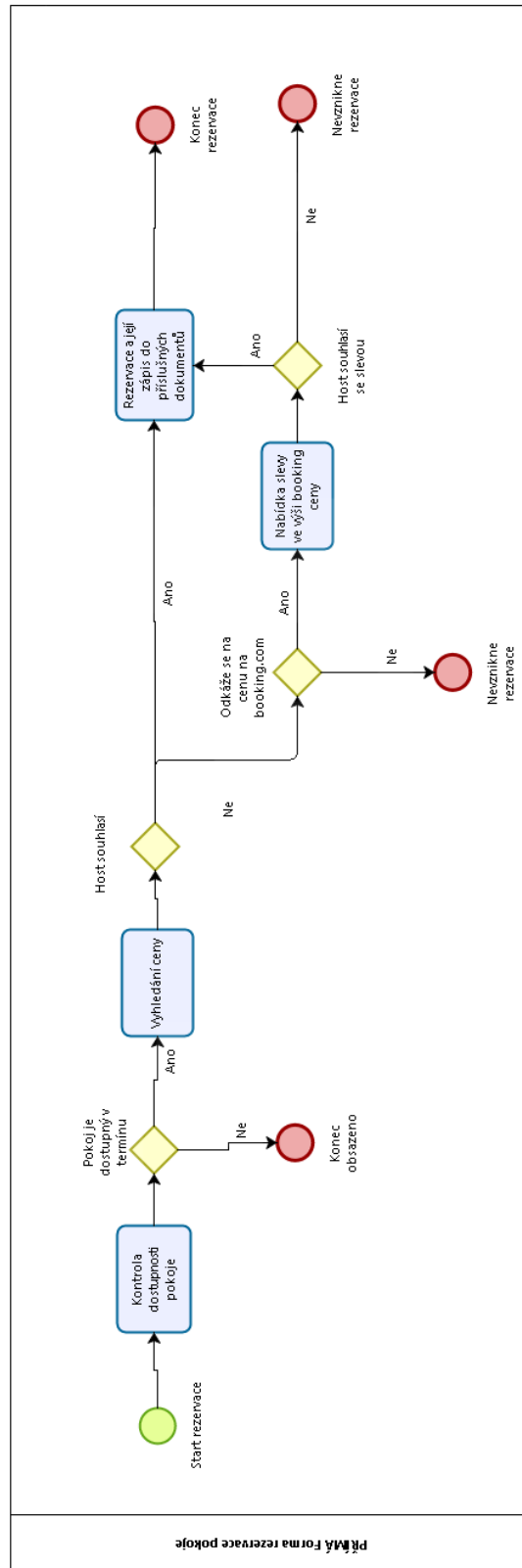
Obrázek 4: Formy rezervace

(vlastní zpracování v programu visio)

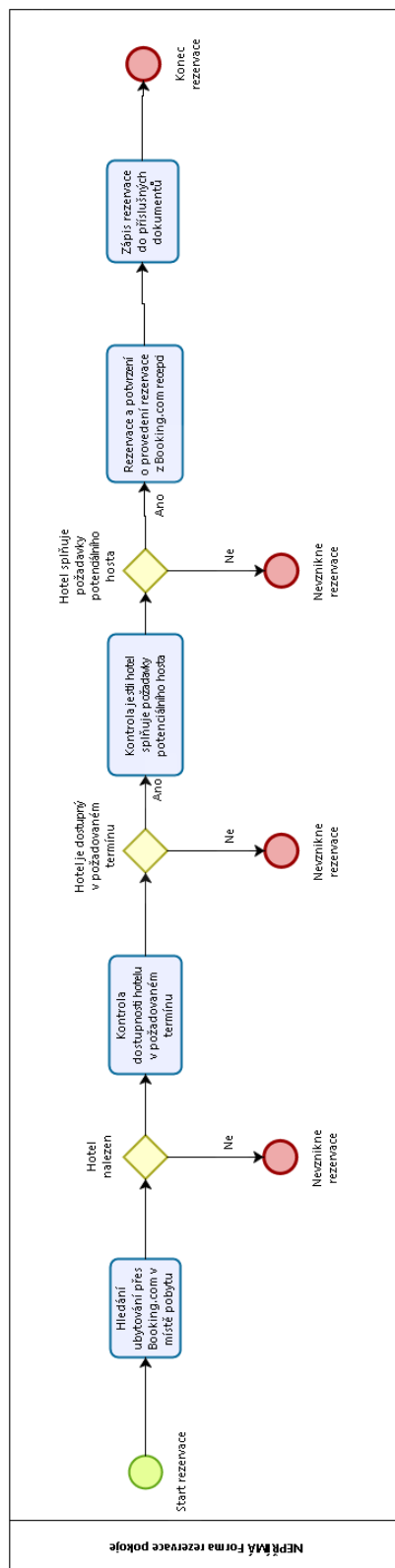
Celý proces začíná tím, že zákazník kontaktuje recepci hotelu buď nepřímou formou (Booking.com) nebo přímou, která představuje komunikaci přímo s hotelem přes mail, telefonicky či osobně.

Proces rezervace **přímou formou** je zobrazen na obrázku 5. Proces začíná tím, že recepční zkontroluje v archu hotelové obsazenosti zda-li je pokoj vyhovující požadavkům hosta v daném termínu dostupný. Podle ceníku sdělí recepční zákazníkovi cenu pokoje. V případě, že zákazník není s cenou spokojen tak může recepční za určitých podmínek poskytnout slevu. Pokud se odkáže na nižší cenu přes booking.com, tak je možno zákazníkovi poskytnout pokoj za bookingovou cenu. Pokud zákazník souhlasí se slevou, tak zapisují rezervaci do hotelového systému Rehos, do archu obsazenosti a složky rezervací jednotlivých pokojů. Udává se termín příjezdu, počet zbývajících nocí, jméno a příjmení, státní příslušnost, číslo pokoje, cena a způsob rezervace (též se ve způsobu rezervace bere v potaz to, zda-li zákazník dostal bookingovou cenu) a způsob platby. Recepce tyto údaje vyplní též do pokojového účtu a založí do složky s číslem příslušného pokoje. V případě, že z nějakého důvodu není zákazník spokojen ani s výší ceny po úpravě na bookingovou cenu, tak nevzniká rezervace.

Nepřímá forma znamená rezervaci přes webovou agenturu Booking.com. Průběh procesu je uveden na obrázku 6. Proces začíná tím, že potenciální host si na bookingu hledá hotel v určitém termínu. Může se stát, že potenciální host hotel nenajde. V případě, že hotel najde, tak kontroluje, zda-li je hotel dostupný v požadovaném termínu. Pokud hotel dostupný není, tak nevzniká rezervace. Jestliže hotel dostupný je, tak potenciální host zvažuje, zda-li hotel odpovídá jeho požadavkům. V případě, že hotel nesplňuje příslušné požadavky, tak rezervace nevzniká. Pokud potenciální host vyhodnotí, že hotel odpovídá jeho požadavkům, tak provede rezervaci. O skutečnosti této rezervace dochází e-mail recepčnímu hotelu, který tuto rezervaci zapíše do archu hotelové obsazenosti, do hotelového systému Rehos a do složky rezervací jednotlivých pokojů.



Obrázek 5: Přímá forma rezervace pokoje
(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)



Obrázek 6: Nepřímá forma rezervace pokoje

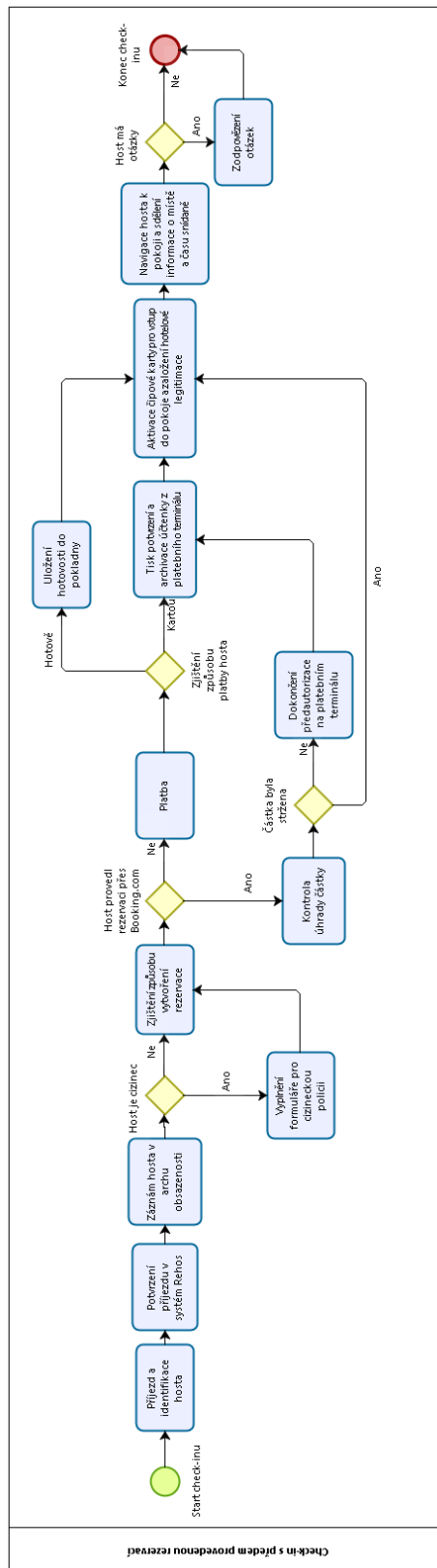
(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)

2.4.2. Check-in

„Check-in neboli přijetí hosta představuje první kontakt s personálem. Během tohoto procesu si host vytváří svůj první dojem o hotelu a zároveň i o kultuře místa země, kterou navštívil.“ (20, s. 41)

Check-in pro hosta s předem provedenou rezervací je zobrazen na obrázku 7 a postupuje ve vybraném hotelu následovně:

Při příjezdu host sděluje svoje jméno. V hotelovém systému Rehos pracovník recepcie potvrzuje, že přijel. Poté si jej najde v archu obsazenosti a přepisuje jeho tužkou předvyplněné jméno propiskou červené barvy, která značí, že host již přijel. Jedná-li se o cizince, tak vyplňuje formulář s údaji hosta pro cizineckou policii. V případě, že host využil služeb Bookingu.com, tak kontroluje zda mu již byla částka za pobyt stržena z karty. Pokud částka nebyla stržena, tak dokončují předautorizaci na karetním terminálu. V případě, že host nevyužil služeb Bookingu tak platí na místě hotově či kartou. V případě platby kartou si recepční schovává účtenku z terminálu a hostovi vytiskne potvrzení o platbě a secvakne jej s kopií účtenky z terminálu. V případě platby hotově ukládá peníze do pokladny. Poté v hotelovém systému Hams nahrává na čipovou kartu přístup k danému pokoji hosta a poté založí hotelovou legitimaci, kde je kromě čísla pokoje a hesla k WiFi vložená čipová karta a poté hotelovou legitimaci předává hostovi. Následuje vysvětlení, kde se pokoj hosta nachází a v kolik a kde se podává snídane. V poslední řadě reaguje na otázky hosta a informují, že v případě potřeby je možné se s čímkoliv obrátit na recepci.



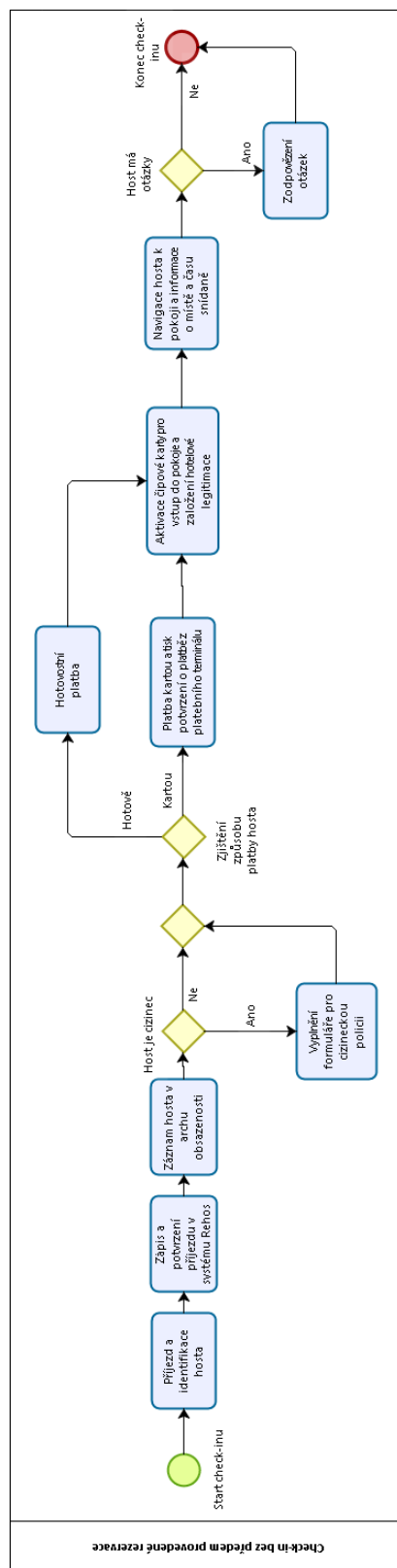
Obrázek 7: Check-in s předem provedenou rezervací

(vlastní zpracování v Bizagi Modeler)

Proces check-inu navazuje na proces rezervace a pro naše účely zvolíme kritérium, že v hotelu jsou dostupné pokoje pro hosta bez rezervace a host s vyslovenou cenou souhlasí.

Check-in pro hosta bez rezervace je zobrazen na obrázku 8 a postupuje ve vybraném hotelu následovně:

Host přijíždí. Jedná se o novou rezervaci, takže ji pracovník recepcie zadá do hotelového systému Rehos a následně pak potvrzuje v hotelovém systému příjezd hosta. Poté hosta červenou propiskou zapíše do archu obsazenosti. Jedná-li se o cizince, tak vyplňuje formulář s údaji hosta pro cizineckou policii. Host platí pobyt předem. V případě platby kartou si recepční schovává účtenku z terminálu a hostovi vytiskne potvrzení o platbě a sečvakne jej s kopií účtenky z terminálu. V případě platby v hotovosti ukládá hotovost do pokladny. Poté v hotelovém systému Hams nahrává na čipovou kartu přístup k danému pokoji hosta a poté založí hotelovou legitimaci, kde je kromě čísla pokoje a hesla k WiFi vložena čipová karta a poté hotelovou legitimaci předává hostovi. Následuje vysvětlení, kde se pokoj hosta nachází a v kolik a kde se podává snídaně. V poslední řadě reaguje na otázky hosta a informuje, že v případě potřeby je možné se s čímkoliv obrátit na recepci.



Obrázek 8: Check-in bez předem provedené rezervace

(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)

2.4.3. Pobyt hosta

Popsané procesy mají vazbu na monitorování průběhu pobytu hosta. Jde zejména o služby, a to parking, úklid, snídani a konzumaci občerstvení z lobby baru nebo pokojové lednice.

Úklid provádí přípravu pokoje po odjezdu hosta pro příjezd nového hosta a každodenní úklid při pobytu hosta. Informace pro úklid jsou předávány denně úklidu prostřednictvím soupisu pokojů pro úklid. Tento soupis recepční ručně přepisuje z údajů archu obsazenosti na základě doby pobytu. V soupisu jsou zobrazeny informace v jednotlivých sloupcích o tom, zda host bude v daném dni přijíždět, odjíždět či přebývat. Při odjezdu hosta a příjezdu nového hosta se provádí kompletní příprava pokoje, pokud host přebývá, tak úklid provádí běžnou denní údržbu. Úklid po odjezdu hosta se provádí i v případě tzv. Happy Hours, kdy host absolvuje pobyt pouze v rámci hodin a do archu obsazenosti se tato skutečnost zapíše.

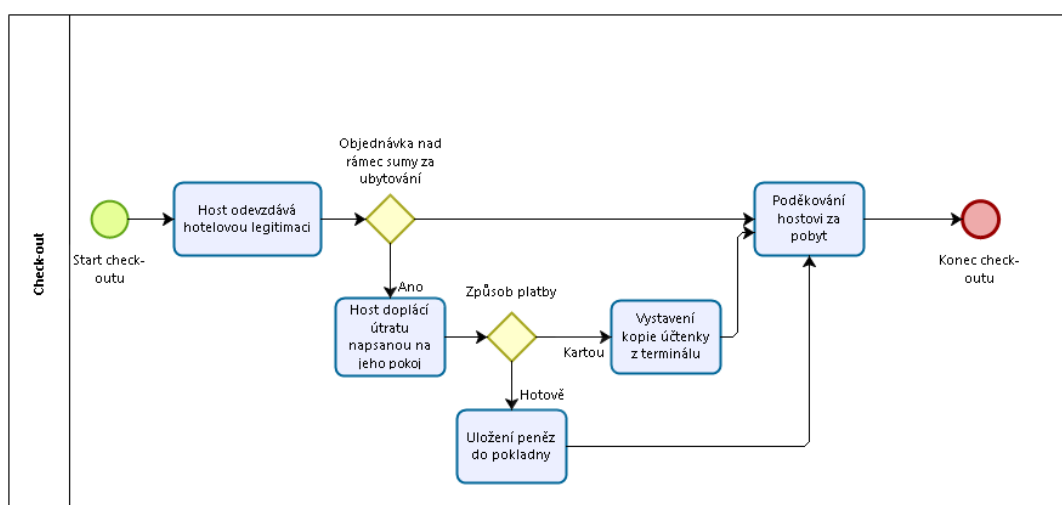
Součástí ubytování mohou být snídane. Pro přípravu snídaní recepční ručně přepisuje z údajů archu obsazenosti do soupisu hlášení snídaňové servírce. Sestava obsahuje číslo pokoje a počet požadovaných snídaní na daný den. Tato sestava se vypisuje vždy večer pro příjezdu všech hostů na další den.

Hotel disponuje parkovacími místy ve dvoře. V případě nepřímé rezervace parking může být zahrnut v ceně rezervace. V případě přímé rezervace je parking hrazen zvlášť.

2.4.4. Check-out

„V procesu check-out host uvolní pokoj, obdrží potvrzení o zaplacení (vyrovnání) účtu, odevzdá klíč nebo kartu elektronického zámku a opouští hotel. Dobrý dojem, který host získal při příjezdu do hotelu a byl udržován i v průběhu jeho pobytu nesmí být porušen v procesu hostova odjezdu.“ (20, s. 52)

Host odchází ze svého pokoje na recepci a odevzdává čipovou kartu neboli celkovou hotelovou legitimaci. V případě, že si host něco v předešlých dnech objednal na baru a nechal si částku napsat na pokoj, tak doplácí částku, která byla na jeho pokoj napsána. Opět může platit kartou či hotově, přičemž při platbě kartou recepční hostovi vystavuje akorát kopii účtenky z terminálu. Pokud platí hotově, tak peníze opět uloží do pokladny. V případě potřeby promaže data na čipové kartě (vymaže číslo pokoje a dobu platnosti), ale obvykle to není potřeba, neboť časová platnost se již při check-inu nastavuje pouze na dobu pobytu. To, že host právě odjíždí, se nepíše do archu obsazenosti ale pouze předchozí den večer do papírového hlášení pokojů pro úklid. Na závěr hostovi poděkuje za pobyt a přeje šťastnou cestu. Tento proces je zobrazen na obrázku 9.



Powered by
bizagi
Modeler

Obrázek 9: Check-out

(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)

2.5. Nedostatky v procesech

V průběhu mapování procesů bylo odhaleno několik problémů v procesech, jenž probíhají v daném hotelu. Prvním problémem je přepis rezervací údajů ze systému Rehos do archu obsazenosti a složky rezervací jednotlivých pokojů. Důsledkem přepisu je možný výskyt chyb. Dalším velkým problémem se jeví duplicita záznamů, a to zejména při procesu rezervace, což znamená, že se stejné záznamy vedou na několika místech, v hotelovém systému Rehos, v archu hotelové obsazenosti, ve složce rezervace a v hlášení obsazenosti manažerovi hotelu.

Hlavní materiál, se kterým recepce pracuje, je arch obsazenosti, kde se neuvádí některé potřebné údaje pro pobyt hosta. Příkladem je neoznačení odjezdu hosta v archu obsazenosti.

Recepční vyplňuje každý den mnoho soupisů, jako je například soupis pokojů pro úklid a hlášení snídání pro snídaňovou servírku. Vytvoření těchto soupisů vyžaduje vyhledávání v archu obsazenosti a ve složce rezervací. Tyto soupisy jsou vyplňovány každý den ručně a to představuje větší časovou náročnost a náchylnost k chybám z nepozornosti.

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Po zmapování současné situace a nalezení nedostatků v procesech probíhajících na recepci a souvisejících s ubytováním hosta se návrh soustřeďuje na zavedení elektronické evidence pobytu hostů. Součástí řešení je návrh průběhu procesů, které budou navržené elektronické dokumenty využívat. Cílem navrženého řešení je eliminace možných chybných záznamů a zmenšení časové náročnosti pro tvorbu soupisů.

3.1. Návrh elektronické dokumentace

Pro návrh dokumentace recepce v bezpapírové podobě je navrženo využít program Excel ze dvou důvodů, a to:

- 1) Snadná dostupnost a cena Excelu oproti informačnímu systému
- 2) Intuitivnost ovládání a možnost exportu dat z hotelového systému Rehos

Použité elektronické návrhy jsou vytvořeny v rámci jednoho dokumentu v Excelu a tím mezi sebou umožňují přehledně provázat data. Tento způsob provázání dat umožňuje, že určité sloupce, které jsou na sebe napojené, si vzájemně propůjčí určité informace a předvyplní je. V určitých sloupcích tedy není nutnost manuálního vpisování informací. Daný dokument ovšem vždy bereme pouze pro jeden daný den. V praxi by pak existovaly složky po měsících, ve kterých by se nacházely jednotlivé dokumenty vždy pro daný den v měsíci.

V rámci návrhů byl vytvořen základní pracovní dokument pro recepci, a to arch obsazenosti, který oproti stávajícímu obsahuje i kompletní informace o pobytu hosta. Z tohoto dokumentu jsou pak generovány další potřebné dokumenty pro úklid a snídaňovou servírku.

3.1.1. Návrh hotelového archu

Pro účely zrychlení práce a eliminace možných chyb byl navržen arch obsazenosti (neboli hotelový arch), který je uvedený na obrázku 10.

Tento návrh obsahuje všechny potřebné informace o hostovi a je do jisté míry provázán. Dále pak v četném množství sloupců není potřeba manuálně vypisovat informace, protože je u nich přítomný rozbalovací seznam, ze kterého stačí pouze danou skutečnost vybrat. Ve vrchní části se nachází kolonka pro zapsání kurzu pro Euro za aktuální den a do kolonky datum lze proklikem na buňku a poté do doplňku kalendáře vypsát dnešní datum.

Dále se pak v každém řádku se nachází informace o čísle pokoje, typu pokoje, charakteristice pokoje, počtu lůžek v pokoji, datu příjezdu a odjezdu, jménu hosta, počtu ubytovaných osob, státní příslušnosti, celkové platbě a platbě za daný den, parkování, způsobu platby, počtu zbývajících nocí, způsobu objednávky, počtu snídaní, příjezdu hosta a v případě potřeby poznámky, kde lze dopsat dodatečné informace.

V další části se nachází detailnější popis výše zmíněných informací o hostovi, pro jejichž vyplnění jsou vytvořené volby, které urychlí zápis a některé položky jsou automaticky vypočítávány.

[illegible]

Sloupec **číslo pokoje** obsahuje veškerá čísla pokojů a tento sloupec je rozdělen na 4 části podle toho, na jakém patře se daný pokoj nachází. První číslo z uvedeného dvojčíslí vždy značí, ve kterém podlaží je pokoj situován.

Sloupec **typ pokoje** se dělí dle vymezení hotelu na kategorie STANDARD, BUSINESS a SUITE a je předem vyplněn

Specifikace pokoje je udána písmeny kde písmeno D = výhled do dvora, K = nová koupelna, U = výhled do ulice, I = pro invalidy, R = rohový pokoj, B = představuje upgrade na business class v období veletrhů a ♥ = Happy Hours.

Počet lůžek je zapsaný v následující formě:

1+1, což znamená dvě oddělené postele na pokoji.

2+1, což znamená manželskou postel plus jednu oddělenou.

Dále pak 1 jako jednotlivá postel či 2, což představuje manželskou postel.

Datum příjezdu a odjezdu lze vyplnit kliknutím na příslušné datum v doplňkovém kalendáři. Zapsání těchto dat automaticky vypočítá **počet zbývajících nocí** v hotelu pro hosta. Tento výpočet funguje formou odečtu data příjezdu od data odjezdu. V případě, že počet nocí je 0 (ať už se jedná o happy hours nebo na konkrétní pokoj není v daném dni rezervace), tak se číslo 0 nezobrazuje, protože za pomoci podmíněného formátování se všechny přítomné nuly podbarví na bílou barvu písma a jsou tím pádem neviditelné.

Počet osob má po pravé straně možnost rozbalovacího seznamu, kde minimum je 1 osoba a maximum jsou 3 osoby na pokoji.

Ve sloupci **Stát** se nachází všechny evropské státy v rozbalovacím seznamu, aby se ušetřil čas místo manuálního vypisování státní příslušnosti hosta. Vzhledem k tomu, že podstatnou většinu hostů tvoří lidé z Evropy, tak nejsou dodávány státy z jiných kontinentů. V případě nutnosti lze doplnit ostatní státy do rozbalovacího seznamu nebo zkratku ručně vyplnit.

Platba za dnešní den a platba za pobyt celkem se přepisuje podle hotelového ceníku nebo v návaznosti na agenturu Booking.com a vypisuje se do políčka ručně. Tyto informace se vyplňují po provedení rezervace hostem. Host platí pobyt při příjezdu. V případě, že host si dokoupí možnost parkování, tak se do těchto sloupců přičítá i cena za něj a následně se tato skutečnost запиše do poznámky. Navýšení částek při využití ostatních doplňkových služeb v průběhu pobytu se dopisuje zpětně a výčet těchto částek je možné nalézt v hotelovém systému Rehos.

Parkování v ceně obsahuje rozbalovací seznam o možnostech „Ano“ či „Ne“ a záleží na typu rezervace, zda je parkování v ceně, nebo si host musí tuto službu dokoupit separátně.

Parkuje? představuje název sloupce, ve kterém se udává zda-li host tuto službu využil (ať už ji měl v ceně nebo ji separátně dokoupil) a opět je k dispozici rozbalovací seznam o možnostech „Ano“ a „Ne“. Pokud službu separátně dokoupil tak tuto skutečnost včetně částky za parking zapisují do sloupce Poznámka.

Ostatní doplňkové služby mohou představovat například zakoupení občerstvení v lobby baru. V tomto sloupci služby blíže nespecifikujeme, ale pouze zvolíme možnost „Ano“ či „Ne“ z rozbalovacího seznamu. Tato skutečnost informuje recepčního, aby při check-outu zkontroloval v hotelovém systému Rehos částky za konkrétní služby pro daný pokoj k doplacení.

Ve sloupci **Způsob plateb** se v první řadě nachází možnost platby „Hotově“ a poté nejznámější (nejčastější) vydavatelé platebních karet ve formě rozbalovacího seznamu (Mastercard, Visa, Maestro). Pokud má host jiného vydavatele karty, tak se zvolí možnost „Jiná karta“.

Sloupec **Objednáno** představuje způsob, jakým si host zarezervoval ubytování na daný termín a opět je zde přítomen rozbalovací seznam s výčtem dostupných forem objednávky (Mail, Booking, Telefonicky, Osobně, Booking cena).

Počet snídaní je v rozmezí od 0 do 3, protože číslo 3 představuje maximální počet lůžek dostupných na pokoji a tím pádem se nemůže snídaně účastnit více lidí na pokoji než 3. Opět je zde přítomen rozbalovací seznam obsahující výčet čísel v tomto rozmezí.

Ve sloupci **Přijel?** je též přítomen rozbalovací seznam, který je o něco komplexněji řešen než předchozí seznamy. V případě, že host již v den rezervace dojel, tak se vybírá možnost „Ano“, která políčko v tomto sloupci podbarví zeleně. V případě, že host se na pokoji již nacházel, protože přijel v některém z předchozích dnů, se vybírá možnost „Přebývá“ a ta se automaticky podbarvují žlutě. V posledním případě, kdy daný host nepřijel v den rezervace, se volí možnost „Ne“, která podbarví celý řádek místo jednoho políčka, aby bylo na první moment vidět, že host je nepřítomen a příjezd se neuskutečnil.

Do posledního sloupce nazvaném **Poznámka** se zapisují další důležité údaje o hostovi. Příkladem toho může být to, že host využije „Happy hours“, kdy v hotelu netráví noc, ale jen pár hodin. Další příkladem pak může být zapsání skutečnosti o dokoupení služby parkování a příslušné částky za ní.

3.1.2. Hlášení snídaní pro snídaňovou servírku

V této části je převedeno do elektronické formy hlášení pro snídaňovou servírku. Oproti klasickému papírovému má tu výhodu, že počet snídaní je generován z navrhovaného hotelového archu. To znamená, že se nestane, že by počet snídaní byl v každém z listů jiný vlivem přepsání se. Toto hlášení je zobrazeno na obrázku 10.

Č. pokoje	Snídaně ks	Poznámka
11	1	připravit zvlášť, odjezd před snídání
12	0	
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	
17	0	
18	0	
21	0	
22	0	
23	0	
24	0	
25	0	
26	0	
27	0	
28	0	
31	0	
32	0	
33	0	
34	0	
35	0	
36	0	
37	0	
38	0	
41	0	
42	0	
43	0	
44	0	
45	0	
46	0	
47	0	
48	0	
Celkem	1	

Obrázek 11: Hlášení snídaní pro snídaňovou servírku

(vlastní zpracování)

Ve sloupci **Snídaně ks** se počet kusů automaticky přepisuje ze sloupce **Počet snídaní** v návrhu hotelového archu. Dále jsou pak počty snídaní automaticky sčítány, což ušetří další práci. Oproti papírové formě je tu sloupec s poznámkami, který se může využít v případě, že host má nějaké specifické potřeby nebo existuje nějaká odchylka od klasického vydávání snídaně pro daného hosta (příklad viz obrázek 11).

3.1.3. Hlášení pokojů pro úklid

Hlášení pokojů pro úklid uvedené na obrázku 12 obsahuje informace, které jsou v současné době zapisovány v papírové podobě hlášení pokojů pro úklid. Je generována v návaznosti na návrh hotelového archu.

Obrázek 12: Soupis neboli hlášení pokojů pro úklid

(vlastní zpracování v programu MS Excel)

Č. pokoje	Stav pokoje	Informace navíc
11	ODJÍŽDÍ	
12	X	
13	X	
14	PŘEBÝVÁ	
15	X	
16	PŘEBÝVÁ	
17	X	
18	X	HAPPY HOURS
21	X	
22	X	
23	X	
24	X	
25	X	
26	X	
27	X	
28	X	
31	X	
32	X	
33	X	
34	X	
35	X	
36	X	
37	X	
38	X	
41	X	
42	X	
43	X	
44	X	
45	X	
46	X	
47	X	
48	X	

Sloupec **Stav pokoje** může obsahovat položky „ODJÍŽDÍ“, „PŘEBÝVÁ“ nebo křížek. Tento stav je vyplňován automaticky v závislosti na položce **Počet nocí** v návrhu hotelového archu. To znamená, že je testován počet nocí. V případě, že počet nocí je 0, tak je vyplněn křížek. V případě, že počet nocí je 1, tak je nastaven stav „ODJÍŽDÍ“. Pokud je počet nocí vyšší než 1, pak je nastavena hodnota „PŘEBÝVÁ“. Zároveň s tím je testována poznámka v návrhu hotelového archu, která pokud obsahuje slovní spojení „HAPPY HOURS“ jej zároveň propíše i do sloupce **Informace navíc** v této tabulce. Vzhledem k tomu, že happy hours nejsou s přespáním, tak v sloupci stav pokoje zůstává křížek.

Dále pak tabulka vychází z původního procesu, kde je nutno podotknout, že toto hlášení vyřizuje noční recepční. To znamená, že recepční, který má například službu v pátek, vypisuje hlášení, které si převezme v sobotu ráno. Tato tabulka tedy platí pro sobotu. Pokud má totiž recepční v pátek hosta, který tráví v hotelu pouze jednu noc, tak vzhledem k tomu, že úklid si hlášení přebírá ráno druhého dne, tak se propíše, že host odjíždí, aby se podle toho ráno úklid zařídil.

3.1.4. Návrh informačního štítku do hotelové legitimace

V analytické části jsem pozoroval další drobný nedostatek, který by se dal snadno vyřešit. Jedná se o slovní sdělení doplňujících informací o pobytu hostovi při check-inu. Může se stát, že host si informace nezapamatuje a pro tuhle situaci jsem navrhl štítek, který by se vkládal do hotelové legitimace a došlo by tím k určitému zkrácení procesu check-inu. Tiskl by se z dokumentu v Excelu, kde listy jsou označeny jazykem (například čeština, angličtina a němčina). Českých štítků by se dopředu natiskl dostatečný počet, aby recepční často nemusel tisknout nové. V případě příjezdu zahraničního hosta by se potom tiskl štítek v příslušném jazyce individuálně.

Na obrázku 13 se nachází štítek, který obsahuje základní informace, a to: časové vymezení snídání, kde se snídáně podávají, jak najít svůj pokoj, provozní doba recepce a další doplňující informace.

Snídáně podávány v 5.patře v časech:			
Po-Pá 6:30-9:30			
So-Ne 7:30-10:00			
Provoz recepce 24h nonstop			
Umístění pokojů:			
11-18	1.patro	21-28	2.patro
31-38	3.patro	41-48	4.patro
V případě jakýchkoli dotazů je možno kdykoliv volat na recepci pokojovým telefonem.			
Hotel XYZ			

Obrázek 13: Návrh informačního štítku

(vlastní zpracování v programu MS Excel)

3.2. Návrh průběhu procesů

Navržené elektronické dokumenty změni a jistým způsobem usnadní a zkrátí průběh procesů, kterými jsem se zabýval v analytické části. V následujících částech se změni především to, že recepční při kontrole dostupnosti pokojů nebude muset listovat papírovými archy hotelové obsazenosti, ale bude si moci otevřít složku s daným měsícem a podívat se do elektronického archu hotelové obsazenosti pro daný den. Dále pak to, že nebude muset některá políčka vyplňovat, protože jedno políčko předá informaci druhému, případně disponuje rozbalovacím seznamem. V poslední řadě to recepčnímu ušetří práci z hlediska toho, že nebude muset potom v průběhu své noční směny manuálně vypisovat hlášení o snídaních a hlášení pro úklid, protože tato hlášení se propíší podle vyplněných informací z elektronického archu obsazenosti. Co se týče předávání doplňujících informací o hotelu hostovi, tak vytvořený štítek umožní recepčnímu jej pouze vložit do hotelové legitimace a tím ušetří čas místo časově náročnější konverzace s hostem. Mimo jiné jeho výhoda spočívá v tom, že je předáván v tištěné formě. To znamená, že pokud host zapomene nějakou z informací, která se dosud předávala ústně, tak si ji bude moci zkontrolovat na tomto štítku.

V následujících procesních mapách (v obrázcích 14-18) platí, že když dojde ke změně části procesu oproti původnímu stavu, tak danou část označuji zeleným čtvercem.

V čem spočívá tato změna, je zapsáno ve slovním popisu daného procesu.

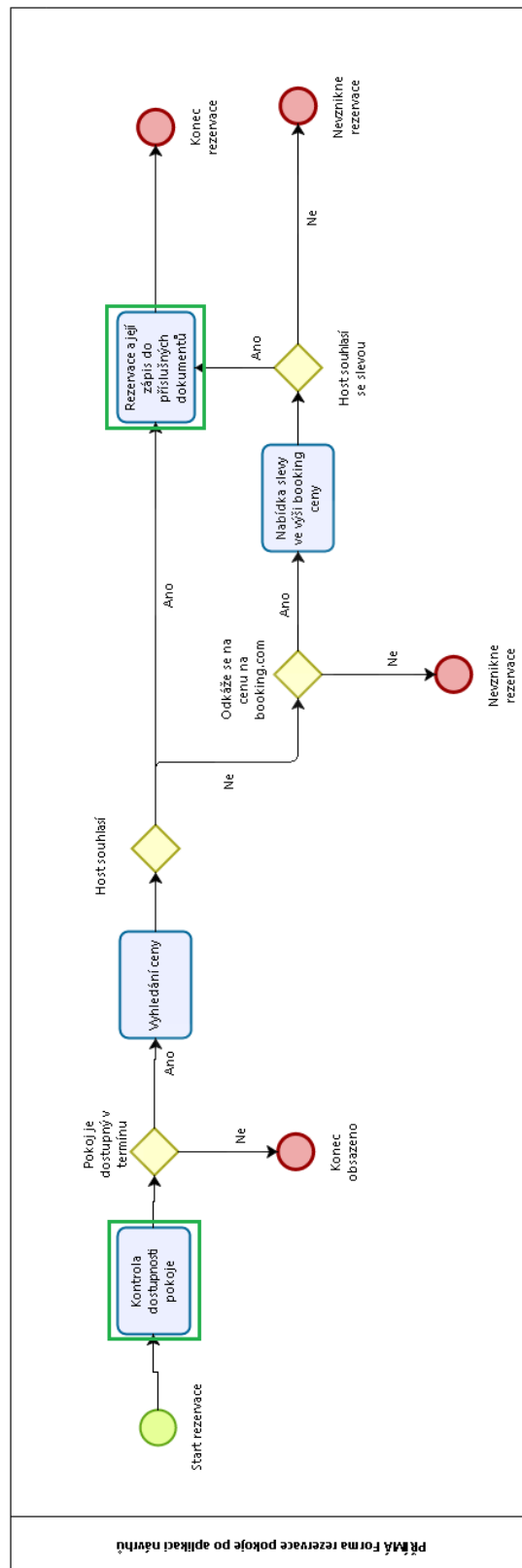
3.2.1. Proces rezervace

V první řadě potenciální host kontaktuje recepci a platí, že zůstává zachované rozdělení rezervací na přímou a nepřímou formu.

Proces rezervace **přímou formou** po aplikování návrhů je zobrazen na obrázku 14.

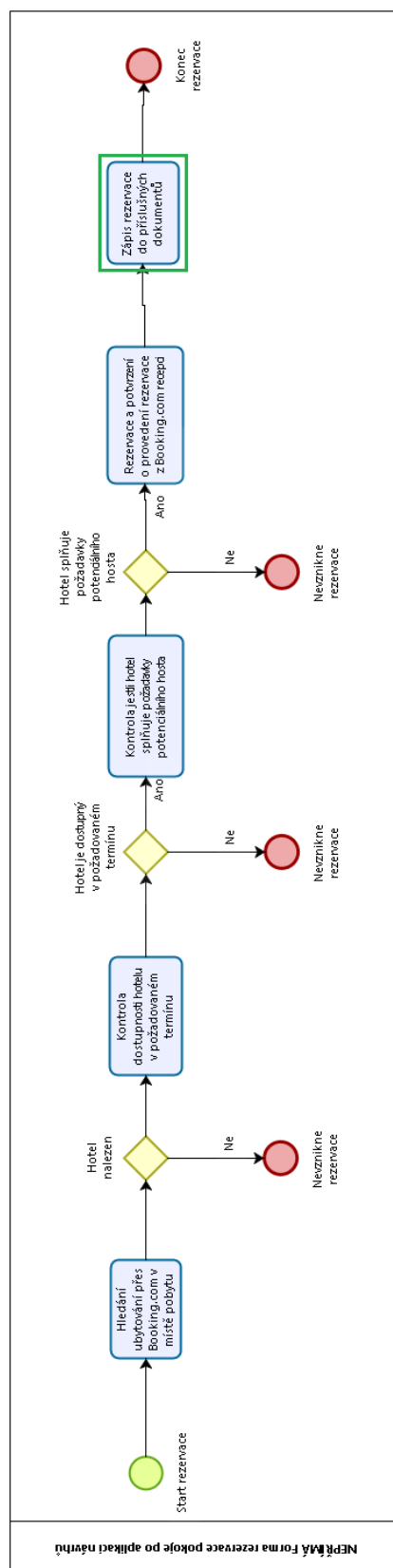
Proces začíná tím, že recepční zkontroluje v elektronickém archu hotelové obsazenosti zda-li je pokoj vyhovující požadavkům hosta v daném termínu dostupný. Podle ceníku sdělí recepční zákazníkovi cenu pokoje a propíše ji do dokumentu v Excelu. V případě, že zákazník není s cenou spokojen tak může recepční za určitých podmínek poskytnout slevu. Pokud se odkáže na nižší cenu přes webovou agenturu booking.com, tak je možno zákazníkovi poskytnout pokoj za bookingovou cenu. Pokud zákazník souhlasí se slevou, tak zapisují rezervaci do hotelového systému Rehos a do elektronického archu hotelové obsazenosti. Udává se termín pobytu, jméno a příjmení, státní příslušnost, číslo pokoje, cena a způsob rezervace (též se ve způsobu rezervace bere v potaz to, zda-li zákazník dostal bookingovou cenu) a způsob platby. Recepce tyto údaje vyplní do elektronického archu hotelové obsazenosti a též do pokojového účtu a založí do složky s číslem příslušného pokoje. Do elektronického archu se mimo to doplňuje ještě počet snídaní na pokoji. V případě, že z nějakého důvodu není zákazník spokojen ani s výší ceny po úpravě na bookingovou cenu, tak nevzniká rezervace.

Nepřímá forma znamená rezervaci přes webovou agenturu Booking.com. Průběh procesu je uveden na obrázku 15. Proces začíná tím, že potenciální host si na bookingu hledá hotel v určitém termínu. Může se stát, že host hotel nenajde. V případě, že náš hotel najde, tak kontroluje, zda-li je hotel dostupný v požadovaném termínu. Pokud hotel dostupný není, tak nevzniká rezervace. Jestliže hotel dostupný je, tak potenciální host zvažuje, zda-li hotel odpovídá jeho požadavkům. V případě, že hotel nesplňuje příslušné požadavky, tak rezervace nevzniká. Pokud potenciální host vyhodnotí, že hotel odpovídá jeho požadavkům, tak provede rezervaci. O skutečnosti této rezervace dochází e-mail recepčnímu hotelu, který tuto rezervaci zapíše do elektronického archu hotelové obsazenosti a do hotelového systému Rehos.



Obrázek 14: Přímá forma rezervace pokoje po aplikaci návrhů

(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)



Obrázek 15: Nepřímá forma rezervace pokoje po aplikaci návrhů

(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)

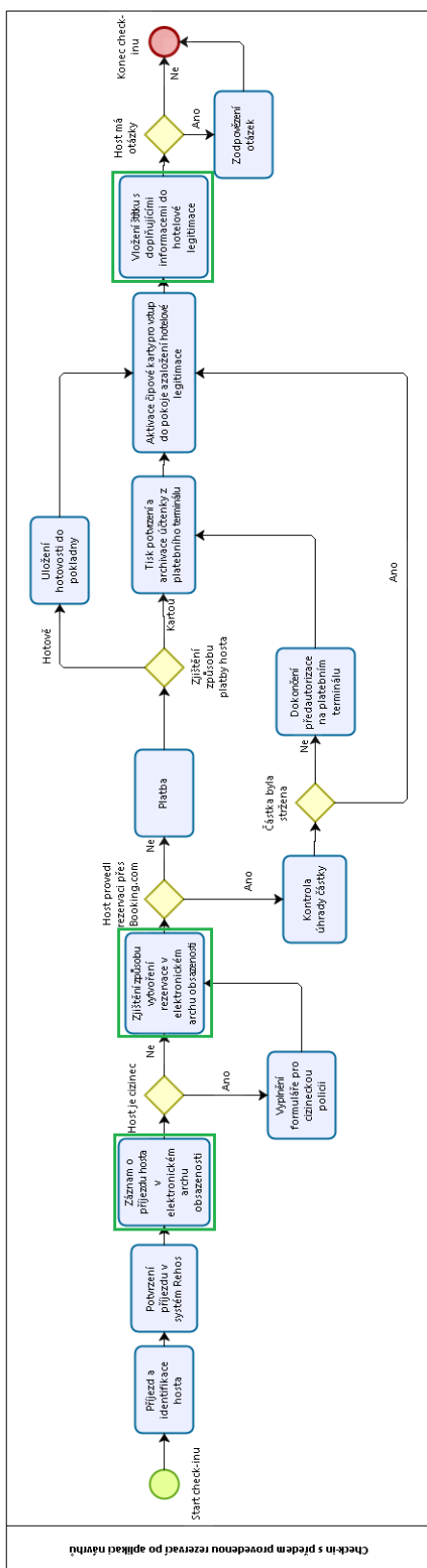
3.2.2. Check-in

Check-in pro hosta s předem provedenou rezervací po aplikaci návrhů je zobrazen na obrázku 16 a postupuje ve vybraném hotelu následovně:

Host přijíždí a sděluje svoje jméno. V hotelovém systému Rehos pracovník recepcie potvrzuje, že host přijel. Poté si jej najde v předvyplněném elektronickém archu obsazenosti, a pouze zvolí ve sloupci **Přijel?** „Ano“. Jedná-li se o cizince, tak vyplňuje formulář s údaji hosta pro cizineckou policii. V případě, že host využil služeb Bookingu.com, tak kontrolují, zda mu již byla částka za pobyt stržena z karty. Pokud částka nebyla stržena, tak dokončují předautorizaci na karetním terminálu. V případě, že host nevyužil služeb Bookingu tak platí na místě hotově či kartou. V případě platby kartou si recepční schovává účtenku z terminálu a hostovi vytiskne potvrzení o platbě a secvakne jej s kopií účtenky z terminálu. V případě platby hotově ukládá peníze do pokladny. Poté v hotelovém systému Hams nahrává na čipovou kartu přístup k danému pokoji hosta a poté založí hotelovou legitimaci, kde je kromě čísla pokoje a hesla k WiFi vložená čipová karta a poté hotelovou legitimaci předává hostovi. Do hotelové legitimace hosta ještě vkládá speciální štítek s údaji o snídani, kde se nachází pokoje, o provozu recepcie atd. V poslední řadě reaguje na otázky hosta a informuje, že v případě potřeby je možné se s čímkoliv obrátit na recepci. Toto sdělení je mimo jiné i zmíněno ve vloženém štítku.

Obrázek 16: Check-in s předem provedenou rezervací po aplikaci návrhů

(vlastní zpracování v program Bizagi Modeler)

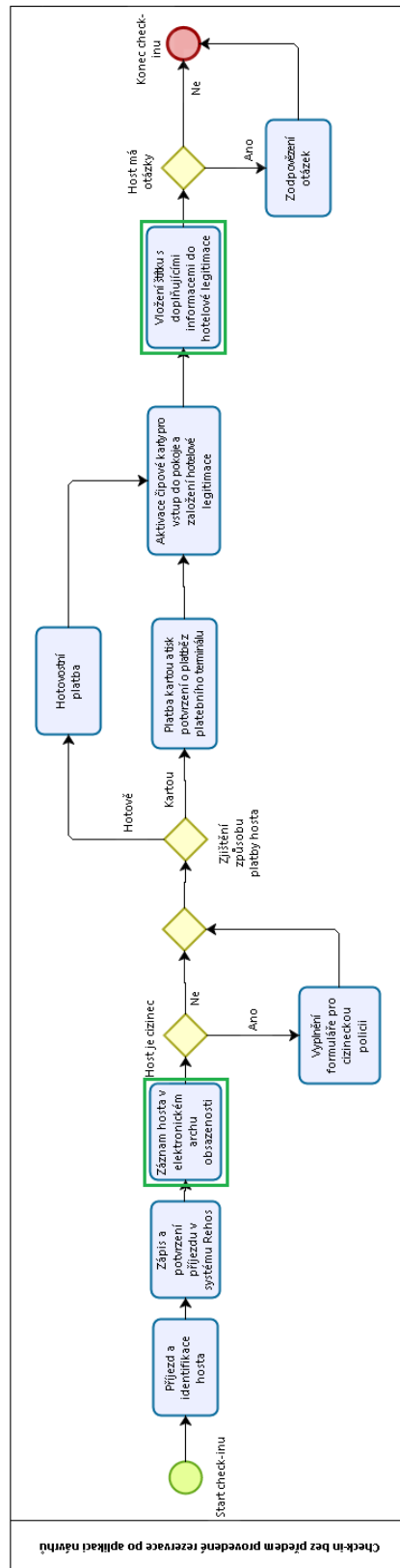


Proces check-inu opět navazuje na proces rezervace a pro naše účely znovu zvolíme kritérium, že v hotelu jsou dostupné pokoje pro hosta, který nemá rezervaci předem, a že host s vyslovenou cenou souhlasí.

Check-in pro hosta bez rezervace po aplikaci návrhů je zobrazen na obrázku 17 a postupuje v následující formě:

Host přijíždí. Jedná se o novou rezervaci, takže ji pracovník recepce zadá do hotelového systému Rehos a následně pak potvrzuje v hotelovém systému, že přijel host. Poté vybere pokoj a vyplní do elektronického archu obsazenosti datum příjezdu a odjezdu, počet osob, státní příslušnost, platbu za dnešní den a za pobyt celkem, zda má zájem o parkování a způsob platby. Počet zbývajících nocí se automaticky vypočítá a do sloupce **Objednáno** volí možnost „Osobně“. V poslední řadě též vyplní v sloupci **Přijel?** možnost „Ano“. Jedná-li se o cizince, tak vyplňuje formulář s údaji hosta pro cizineckou policii. Host platí pobyt předem. V případě platby kartou si recepční schovává účtenku z terminálu a hostovi vytiskne potvrzení o platbě a secvakne jej s kopií účtenky z terminálu. V případě platby v hotovosti ukládá hotovost do pokladny. Poté v hotelovém systému Hams nahrává na čipovou kartu přístup k danému pokoji hosta a poté založí hotelovou legitimaci, kde je kromě čísla pokoje a hesla k WiFi vložená čipová karta a poté hotelovou legitimaci předává hostovi. Do hotelové legitimace hosta recepční ještě vkládá speciální štítek s údaji o snídani, kde se nachází pokoje, o provozu recepce atd. V poslední řadě reaguje na otázky hosta a informuje, že v případě potřeby je možné se s čímkoliv obrátit na recepci. To je mimo jiné i zmíněno ve vloženém štítku.

Obrázek 17: Check-in bez předem provedené rezervace po aplikaci návrhů
(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)



3.2.3. Pobyť hosta

Ruční vytváření soupisů pro úklid a pro snídaňovou servírku je nahrazeno automatickým vytvářením těchto soupisů.

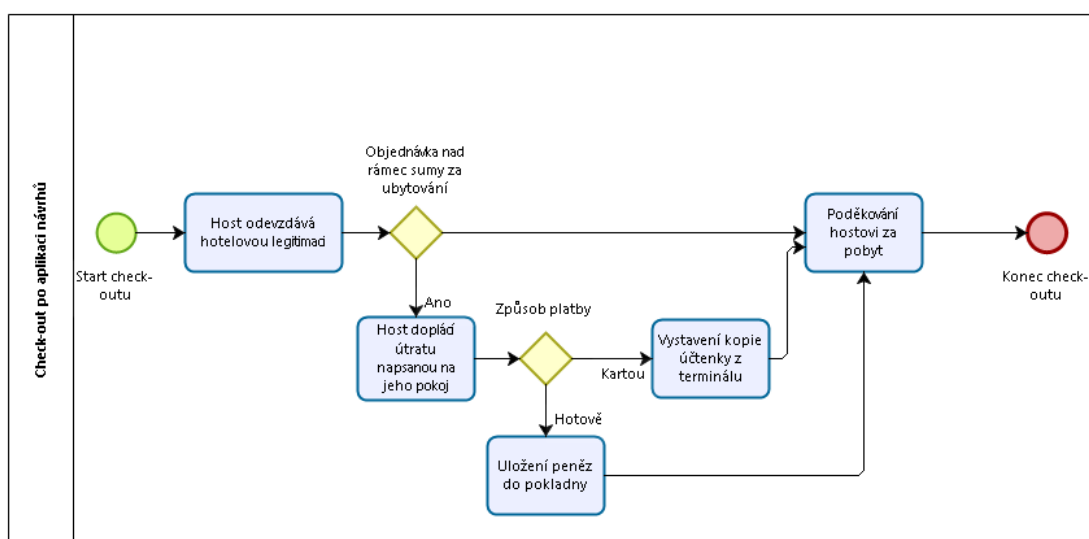
Úklid provádí přípravu pokoje po odjezdu hosta pro příjezd nového hosta a každodenní úklid při pobytu hosta. Informace pro úklid byly dosud předávány denně úklidu prostřednictvím ručně vyplněných soupisu pokojů pro úklid. Nyní se tento soupis generuje v dokumentu v Excelu automaticky a postačí jej pouze vytisknout. Soupis se nachází na listu 3 v elektronickém dokumentu a jsou v něm zobrazeny informace o tom, zda bude v daném dni přijíždět, odjíždět, přebývat či se jednalo o krátkodobý pobyt (Happy hours).

Pro přípravu snídání je automaticky generováno v excelovském dokumentu hlášení snídaňové servírce, kde je ovšem potřeba dbát na to, zda se podávání snídání určitému hostu nějakým způsobem neodchyluje od normy (např. čas podávání snídání při dřívějším odjezdu hosta). Sestava obsahuje číslo pokoje a počet požadovaných snídání na daný den a sloupec na poznámky. Tato sestava se tiskne vždy večer pro příjezdu všech hostů na další den.

Parking v případě nepřímé rezervace může být zahrnut v ceně rezervace. V případě přímé rezervace je parking hrazen zvlášť a tato skutečnost je dopsána do sloupce **Poznámka** v elektronickém archu obsazenosti včetně ceny parkingu. Tato cena se přičítá k částce uvedené ve sloupcích **Platba za dnešní den** a **Platba za pobyt celkem**. Dále je pak potřeba zvolit ve sloupci **Parkuje?** možnost „Ano“ a ve sloupci **Parkování v ceně** také možnost „Ano“.

3.2.4. Check-out

Host odchází ze svého pokoje na recepci a odevzdává čipovou kartu nebo celkovou hotelovou legitimaci. V případě, že si host něco v předešlých dnech objednal na baru a nechal si částku napsat na pokoj, tak doplácí částku, která byla na jeho pokoj napsána. Opět může platit kartou či hotově, přičemž při platbě kartou se hostovi vystavuje akorát kopie účtenky z terminálu. Pokud platí hotově, tak peníze recepční opět uloží do pokladny. V případě potřeby promaže data na čipové kartě (vymaže číslo pokoje a dobu platnosti), ale obvykle to není potřeba, neboť časová platnost se již při check-inu nastavuje pouze na dobu pobytu. To, že host právě odjíždí, se nepíše do elektronického archu obsazenosti ale pouze předchozí den večer do elektronického hlášení pokojů pro úklid. Na závěr hostovi poděkuje za pobyt a přeji šťastnou cestu. Tento proces je zobrazen na obrázku 18.



Obrázek 18: Check-out po aplikaci návrhů

(vlastní zpracování v programu Bizagi Modeler)

4. ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Zvolené návrhy zjednodušení procesů nepředstavují v procesních mapách vizuálně výrazný rozdíl. Tyto návrhy jsou ovšem přínosem z hlediska částečného odstranění duplicit a přehlednějšího záznamu potřebných informací. Jejich elektronická podoba umožňuje významné omezení možných chyb (např. přepsání se), které mohou vznikat při zápisu informací do papírové dokumentace díky vzájemné provázanosti. Mimo jiné též umožňuje snadnější kontrolu zapsaných údajů a jejich opravu. Převedení a sloučení papírových dokumentů navíc umožňuje zjednodušení procesů a zkrácení času o zhruba pár desítek minut, který by recepční trávil nad vypisováním či kontrolováním všech informací. Tento čas může recepční využít k tomu, aby se věnoval hostům a tím přispěl ke zvýšení spokojenosti hostů, což může mít za účinek jejich opakovaný návrat. Za účelem zlepšování služeb by bylo vhodné zavést pravidelné vyhodnocování spokojenosti hosta za pomoci dotazníků spokojenosti.

V návrhu byla kompletně eliminována složka rezervací jednotlivých pokojů. Tím pádem se v této oblasti ušetří za toner a za papíry. Novinkou je štítek, který se vkládá do hotelové legitimace a je potřeba vytisknout. Předpokládáme, že tento štítek by se dal na 1 list formátu A4 vytisknout přibližně 12krát. Aby byla jistota, že recepční nemusí na každé směně tyto štítky tisknout a tím nebude ztrácet čas, tak jednou za měsíc by měl recepční vytisknout těchto štítků alespoň 200 a poté je nastříhat a založit do šuplíku. Na každý měsíc bylo potřeba zhruba 30 listů formátu A4 do složky rezervací jednotlivých pokojů, ale v případě zavedení štítku a pravidelnému tištění 200ks štítků za měsíc bude potřeba zhruba 17 listů formátu A4. Ušetří se tedy 13 listů formátu A4 a do jisté míry i spotřeba toneru. Je potřeba též počítat s tím, že je velká pravděpodobnost, že se všech 200ks štítků na měsíc nespotřebuje a tím pádem zbydou na následující měsíc.

Pro aplikaci elektronické dokumentace musí hotel koupit licenci pro Microsoft Excel, který lze dokoupit samostatně, ale z firemního hlediska bude vhodnější koupit balíček Microsoft 365 Business Premium. Částka tohoto balíčku činí po převodu na koruny zhruba 430Kč/měsíc při ročním závazku. Za celý rok by tedy hotel platil zhruba 5180Kč. V balíčku je obsažen Word, Excel, Outlook, Powerpoint a One Note. Tento balíček dále umožňuje spolupráci prostřednictvím spoluvytváření v reálném čase, což znamená, že na jednom dokumentu může současně pracovat vícero uživatelů. Je

licencován pro komerční využití a programy z něj je možno využít až na pěti zařízeních. Kromě digitalizace dokumentů umožňuje plánování pracovních rozvrhů a každodenních pracovních úkolů v MS Teams, sledování informací a práce členů týmu a shromažďování názorů zákazníků pomocí MS Forms. Na závěr ještě poskytuje přístup ke cloudovému úložišti OneDrive o kapacitě 1 TB a disponuje rozšířenou ochranou před internetovými útoky. (24)

Z hlediska nákladů na zaměstnance hotelu pracujícího na recepci nevznikají žádné nové náklady nad rámec původních.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-766-7.
- [2] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- [3] Co je proces? | www.tovia.cz. tovia - procesní poradenství | www.tovia.cz [online]. Dostupné z: https://www.tovia.cz/blog/co_je_proces
- [4] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [5] FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2003. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0500-6.
- [6] PROCESNÍ ŘÍZENÍ. ACSA - ŠKOLENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO AKTIVNÍ STUDENTY, FIRMY A VEŘEJNOU SPRÁVU [online]. Copyright © [cit. 06.05.2021]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/sluzby/podle-temat/procesni-rizeni/>
- [7] Procesní řízení | CAFINews. Články | CAFINews [online]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/procesni-rizeni>
- [8] Řízení procesů (Process Management) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 06.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [9] CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. [Praha]: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [10] SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ORGANIZACE - PDF Free Download. Documents Professional Platform - PDF Download Free - ADOC.PUB [online]. Copyright © 2021 ADOC.PUB. All rights reserved. [cit. 07.05.2021]. Dostupné z: <https://adoc.pub/srovnani-funkniho-a-procesniho-pistupu-k-izeni-organizace.html>
- [11] ŠKOP, Michal a Petr POŠÍK. *Six Sigma: skriptá ke kurzu*. Praha: StatSoft, c2008. ISBN 978-80-903630-2-1.
- [12] Six Sigma - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>
- [13] Total Quality Management (TQM) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

- [14] Procesní řízení - Business Process Management. BPM slovníček [online]. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2008/04/bpm.html>
- [15] Metodika ARIS. Domovské stránky uživatele [online]. Dostupné z: http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/metodika_aris.html
- [16] Lean Management | TaskManager - systém pro správu úkolů a času. TaskManager | TaskManager - systém pro správu úkolů a času [online]. Copyright © [cit. 08.05.2021]. Dostupné z: <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/>
- [17] Modelování podnikových procesů | ALTAXO SE. ★ Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví - ALTAXO [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/modelování-podnikových-procesu>
- [18] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [19] ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JERÁBEK. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1.
- [20] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- [21] Oficiální klasifikace v ČR | HotelStars.cz. Hotelstars | HotelStars.cz [online]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>
- [22] ISO – certifikace systémů řízení – ISO 9000 – ISO 14001 [online]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/otazky.html>
- [23] BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.
- [24] Porovnání všech plánů Microsoftu 365 | Microsoft. [online]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní organizační struktura hotelu	38
Obrázek 2: Úkoly manažera	39
Obrázek 3: Mapa procesů	42
Obrázek 4: Formy rezervace.....	43
Obrázek 5: Přímá forma rezervace pokoje.....	45
Obrázek 6: Nepřímá forma rezervace pokoje	46
Obrázek 7: Check-in s předem provedenou rezervací	48
Obrázek 8: Check-in bez předem provedené rezervace	50
Obrázek 9: Check-out.....	52
Obrázek 10: Elektronický hotelový arch neboli arch obsazenosti	56
Obrázek 11: Hlášení snídání pro snídaňovou servírku	60
Obrázek 12: Soupis neboli hlášení pokojů pro úklid	61
Obrázek 13: Návrh informačního štítku.....	63
Obrázek 14: Přímá forma rezervace pokoje po aplikaci návrhů	66
Obrázek 15: Nepřímá forma rezervace pokoje po aplikaci návrhů	67
Obrázek 16: Check-in s předem provedenou rezervací po aplikaci návrhů	69
Obrázek 17: Check-in bez předem provedené rezervace po aplikaci návrhů	71
Obrázek 18: Check-out po aplikaci návrhů.....	73

SEZNAM ZKRATEK

ARIS – Architecture of Integrated Information System

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Modeling Notation

DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control

EPC – Event-driven Process Chain

IDEF3 – the Integrated DEFinition

IEC – International Electrotechnical Commission

ISO – International Organization for Standardization

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PDT – Process Diagram Technique

TQM – Total Quality Management

UML – Unified Modeling Language

VIP – Very Important Person