



Učebné texty pre žiakov  
v predmete  
**„Hotelový a gastronomický manažment“**

Spracované pre potreby projektu Cesta k modernej škole, ktorý je realizovaný s podporou EÚ  
(kód ITMS: 26110130583)

Operačný program:	OP Vzdelávanie
Programové obdobie:	2007-2013
Prijímateľ:	Hotelová akadémia, Radničné námestie 1, Spišská Nová Ves
Názov projektu:	Cesta k modernej škole
Kód ITMS projektu:	26110130583
Spracoval:	Ing. Zuzana Sarnová

## Obsah

<b>1</b>	<b>Organizačná štruktúra .....</b>	<b>4</b>
1.1	Východiská tvorby organizačnej štruktúry .....	5
1.2	Typy organizačných štruktúr .....	5
1.2.1	Kontrolné otázky: .....	7
1.3	Centralizácia a decentralizácia v podniku .....	7
<b>2</b>	<b>Manažéri a vedenie ľudí.....</b>	<b>9</b>
2.1	Osobnosť manažéra a manažérske roly .....	10
2.2	Osobnosť manažéra .....	10
2.3	Predpoklady na výkon manažérskej funkcie .....	11
2.4	Počet podriadených pracovníkov jednému vedúcemu (rozpätie riadenia) .....	12
2.5	Výchova manažérov .....	12
2.6	Vedenie ľudí .....	13
2.7	Výber a hodnotenie pracovníkov .....	14
2.8	Motivácia ľudí .....	16
2.8.1	MASLOWOVA TEÓRIA POTRIEB.....	16
2.8.2	HERZBERGOVA DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA MOTIVÁCIE .....	17
2.8.3	ADAMSOVA TEÓRIA ROVNOSTI.....	17
2.8.4	VROOMOVA TEÓRIA OČAKÁVANIA.....	17
<b>3</b>	<b>Projekt malého a stredného podnikania.....</b>	<b>19</b>
3.1	Podnikové zámer .....	19
3.2	Príklad:.....	23
3.3	Organizačná štruktúra.....	33
<b>4</b>	<b>Gastronomický manažment .....</b>	<b>43</b>
4.1	Stručné dejiny kuchárskeho umenia .....	44
4.2	Gastronomické zariadenia .....	45
4.3	Úroveň poskytovania služieb v gastronomických zariadeniach .....	45
4.4	Rýchle stravovanie .....	46
4.5	Franchising v rýchlom stravovaní .....	47
4.5.1	McDonald .....	47
4.5.2	SUBWAY.....	48
4.6	Súčasný trendy v gastronómii.....	48

4.7	Gastronomická technika a jej využitie.....	51
4.8	Gastronomický úsek .....	52
4.8.1	Zásobovanie.....	59
4.8.2	Výrobný úsek .....	61
<b>5</b>	<b>Zdroje:.....</b>	<b>63</b>

# 1 Organizačná štruktúra

P.F. Drucker prehlásil: „Najjednoduchšia organizačná štruktúra, ktorá plní svoje poslanie, je to najlepšie. Čím jednoduchšia je štruktúra, tým menej je toho, čo môže ísť zle.“

Organizovanie patrí medzi základné funkcie manažmentu. Jeho hlavnou úlohou je tvorba organizačnej štruktúry, ktorá manažérom umožňuje uskutočniť deľbu práce, zabezpečiť pracovnú špecializáciu, koordinovať činnosti a delegovať právomoci v záujme efektívneho dosiahnutia týchto cieľov.

Organizačná štruktúra musí zohľadňovať svoje prostredie. Nemôže byť nikdy statická, čiže musí vychádzať vždy z danej situácie, tak aby bola efektívna. Pre úspešné riadenie podniku si musí podnik vybrať tú správnu organizačnú štruktúru.

Pojem organizácia sa používa v dvoch významoch:

1. označenie objektu – označenie hospodárskych organizácií, rozpočtových, neziskových atď. Jeho základným prvkom sú ľudia.

2. vnútorné usporiadanie – zloženie objektu, usporiadanie vnútorných organizačných jednotiek

V podnikoch existujú rozličné druhy organizačných jednotiek t.j. základných stupňov. Najčastejšie sú to od najvyššej po najnižšiu tieto druhy organizačných jednotiek:

podnik,

závod,

prevádzka,

dielňa.

Funkcia OŠ – vymedziť základné prvky organizačného celku a určiť vzťahy medzi nimi tak, aby vytvorená štruktúra zodpovedala procesu riadenia

Poslanie OŠ – vytvárať podmienky pre účinné riadenie

Podľa počtu a druhov základných stupňov riadenia (organizačných jednotiek) v podnikoch sa vyskytujú najmä tieto varianty vertikálnej členitosti (stupňovitosti) ich organizačnej štruktúry:

1. jednostupňová,

2. dvojstupňová,

3. trojstupňová,

4. štvorstupňová,

5. viac ako štvorstupňová.

## 1.1 Východiská tvorby organizačnej štruktúry

Vplyvom rozčleňovania a spájania činností sa vytvárajú hierarchické štruktúry, ktoré majú spravidla tvar pyramídy.

- Na najnižšej úrovni sú v OŠ výkonní pracovníci
- Ich nadriadenými sú riadiaci pracovníci najnižšej úrovne (majster, prevádzkar...)
- Nad nimi je menšia skupina riadiacich pracovníkov vyššej úrovne (vedúci prevádzky, závodu...)
- Vrchol pyramídy – TOP manažéri (riaditeľ...)

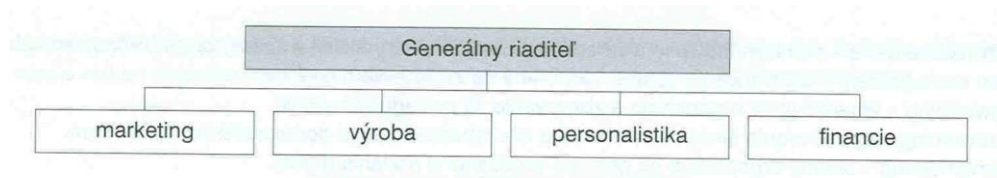
## 1.2 Typy organizačných štruktúr

### Líniová štruktúra malého podniku



Jej použitie je typické v malých podnikoch s malým počtom pracovníkov a pre začínajúce podniky.

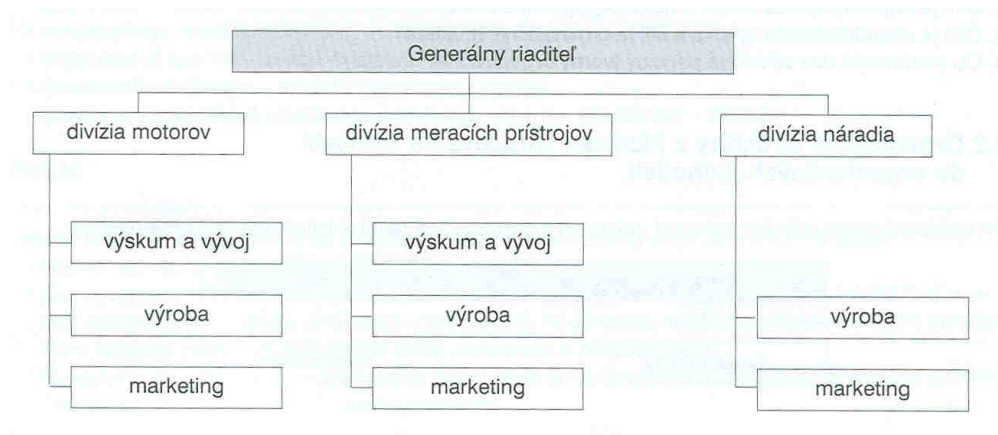
### Funkčná podnikateľská štruktúra:



Vytváranie organizačných jednotiek vychádza z del'by práce a špecializácie. Útvary sa vytvárajú na základe zoskupovania príbuzných alebo na seba nadväzujúcich špecializovaných činností. Vznikajú funkčne špecializované útvary zodpovedné za základné činnosti v podniku,

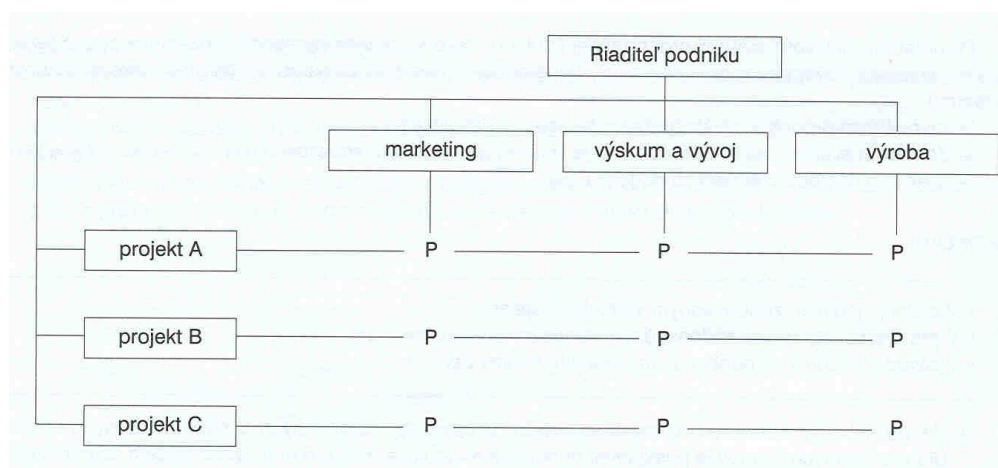
ako napríklad útvary výroby, marketingu, zásobovania, predaja, personalistiky, výskumu a vývoja a podobne. Na čele podniku je vrcholový manažment s generálnym riaditeľom a jemu sú podriadené odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov.

### Líniovo-štabná organizačná štruktúra



Líniovo-štabná štruktúra sa uplatňuje pri veľkom rozsahu oblastí pôsobenia podniku. Vytvárajú sa relatívne samostatné organizačné útvary – štaby a to na výrobovom, zákazníckom alebo grafickom princípe. Prednosťou líniovo-štabnej štruktúry je vysoká flexibilita a schopnosť prispôsobenia sa zmenám externého prostredia. Nevýhodou je duplicita výkonu tých istých alebo podobných činností vo viacerých divíziách.

### Maticová organizačná štruktúra



Maticová organizačná štruktúra patrí k novším organizačným štruktúram. Je charakteristická svojou pružnosťou a prispôbivosťou útvarov na riešenie konkrétnych situácií v podniku. Má

tvár matice, kde P sú pracovníci odborných útvarov (marketing, výskum a vývoj, výroba), ktorí sú zapojení do riešenia jednotlivých projektov (projekt A, B, C).

Maticová organizácia zahŕňa:

- líniové útvary, ktoré riadia podriadené pracoviská,
- funkčné útvary, ktoré zabezpečujú špecializované činnosti z rôznych oblastí,
- projektové útvary, ktoré vznikajú pre riešenie a realizáciu projektových úloh.

Projektové útvary sa skladajú z tímov špecialistov z rôznych oblastí, ktoré sa podieľajú na plnení úloh vo funkčných útvaroch a súčasne aj na realizácii projektov. Vytvárajú sa na riešenie úloh a realizáciu projektov. Ich pôsobnosť je dočasná a trvá počas riešenia alebo realizácie úlohy. Určitým problémom maticových organizačných štruktúr je podriadenosť pracovníkov projektových útvarov dvom nadriadeným, a to vedúcemu projektu a vedúcemu funkčného útvaru.

### 1.2.1 Kontrolné otázky:

1. Čo rozumiete pod pojmom organizovanie?
2. V akých významoch sa používa pojem organizácia?
3. Vysvetlite pojem organizačná štruktúra.
4. Vysvetlite podstatu líniovej štruktúry malého podniku.
5. Vysvetlite podstatu funkčnej podnikateľskej štruktúry.
6. Vysvetlite podstatu líniovo-štábnej organizačnej štruktúry.
7. Vysvetlite podstatu maticovej organizačnej štruktúry.

## 1.3 Centralizácia a decentralizácia v podniku

Patrí k najzložitejším a najzávažnejším otázkam pri riadení podniku.

Významové hľadisko:

- centralizácia – sústredenie okolo stredu
- decentralizácia – rozloženie

1. Centralizácia v riadení – ide o vymedzenie právomoci na určitú úroveň riadenia v podniku.

Výhody:

- podnik je možné riadiť ako jednotný celok
- lepšia kontrola podniku ako celku
- môžu sa zaviesť jednotné pravidlá
- menšia možnosť vzniku duplicitných prác
- lepšie sa využívajú prostriedky a zdroje podniku

Nevýhody:

- potlačuje sa iniciatíva pracovníkov
- obmedzuje sa zodpovednosť a samostatnosť
- slabé predpoklady pre motiváciu

2. Decentralizácia v riadení – ide o potrebné rozloženie právomoci medzi jednotlivé úrovne riadenia v podniku

Výhody:

- odbremení sa vrcholové vedenie, ktoré sa môže venovať strategickým otázkam

riadenia

- o určitých problémoch rozhodujú ľudia, ktorí ich priamo poznajú – rozhodovanie môže byť kvalitnejšie, zodpovednejšie, rýchlejšie

Nevýhody:

- prílišná decentralizácia môže byť na úkor jednotného riadenia
- môžu vznikáť duplicitné práce
- niektoré problémy sa môžu riešiť zdĺhavo



## 2 Manažéri a vedenie ľudí

Vedenie ľudí môžeme charakterizovať ako efektívne využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich pracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu prípadne tvorivému plneniu cieľov ich práce. Na vykonávanie manažérskych funkcií sú potrebné špecifické vlastnosti a schopnosti, ktorými sa manažéri odlišujú od ostatných pracovníkov. Potrebné vlastnosti môžu byť vrodené alebo nadobudnuté.

V širšom chápaní je manažér pracovníkom organizácie, ktorý:

- a) riadi prácu a preberá zodpovednosť za výsledky práce iných,
- b) jeho náplňou práce je vykonávať riadiace manažérske funkcie.

V podniku rozlišujeme 3 úrovne manažmentu:

1. vrcholoví manažéri – riadia činnosť podniku ako celku, do funkcie ich menujú vlastníci alebo orgány podniku
2. manažéri strednej úrovne (vedúci) – je to rôznorodá skupina manažérov, napr. manažéri vyšších vnútro podnikových útvarov (vedúci závodu...), ale aj vedúci odborných útvarov (marketingu, financií...)
3. manažéri prvej línie – priamo riadia výkonných pracovníkov (napr. šéfkuchár, hlavný čašník, vedúci recepcie...)

Členenie manažérov podľa charakteru vykonávanej činnosti:

- a) manažéri univerzalisti – sú to línioví manažéri, nesú plnú zodpovednosť za jednotku, ktorú riadia. Pri výkone svojej funkcie spolupracujú s manažérmi špecialistami.
- b) manažéri špecialisti (odborní manažéri) – pomáhajú líniovým manažérom pri riadení. Patrí sem napr. vedúci marketingu, financií...

Manažér formuje podnikovú atmosféru a medziľudské vzťahy. U podriadených ovplyvňuje ich postoje, spokojnosť s prácou.

Pri výkone svojej funkcie manažér vystupuje v týchto vzťahoch:

1. vzťah nadriadenosti a podriadenosti – ide o vzťahy vertikálneho charakteru (vzťahy k podriadeným smerom nadol a k nadriadeným smerom nahor)
2. vzťah kolegiality a tímový – ide o vzťahy po horizontálnej línii (v rámci pracovných kolektívov, organizačných útvarov alebo medzi útvarmi na rovnakej úrovni riadenia)

Kontrolné otázky:

1. Ako by ste charakterizovali vedenie ľudí?
2. Vymenujte tri úrovne riadenia v podniku!
3. Kto sú to manažéri univerzalisti a manažéri špecialisti?
4. V akých vzťahoch vystupuje manažér pri výkone svojej funkcie?

## **2.1 Osobnosť manažéra a manažérske roly**

Na základe toho, čo manažér vo svojej práci robí a ako tieto činnosti vykonáva, môžeme manažérske činnosti rozdeliť do troch skupín. Tieto činnosti sa nazývajú manažérske roly.

1. Interpersonálne roly: vyplývajú z formálnej právomoci manažéra. Formálna právomoc znamená, že manažér reprezentuje organizáciu ako oficiálny predstaviteľ, zodpovedá za usmerňovanie a koordináciu činností zamestnancov s cieľom dosiahnuť zisk a byť úspešný.
2. Informačné roly: manažér musí nepretržite sledovať vonkajšie a vnútorné prostredie podniku, získané informácie sú nevyhnutné pre správne rozhodovanie.
3. Rozhodovacie roly: predstavujú najdôležitejšiu činnosť každého manažéra. Spočívajú v tom, ako využiť podnikové príležitosti, ako riešiť problémy v organizácii alebo ako získať a využiť zdroje podniku.

## **2.2 Osobnosť manažéra**

Manažér má byť vybavený týmito vlastnosťami:

- » Iniciatívnosť – schopnosť tvorivo vytyčovať ciele a cesty ich dosahovania (ľahostajnosť)
- » Samostatnosť – schopnosť rozhodovať a konať podľa vlastných úvah (nesamostatnosť)

- » Rozvážnosť – schopnosť rozhodnúť a konať až po dôkladnom zvážení dôsledkov (unáhlenosť)
- » Rozhodnosť – schopnosť rozhodnúť sa aj v konfliktných situáciách (nerozhodnosť)
- » Cieľavedomosť – schopnosť cieľavedomej organizovanej činnosti a kontroly plnenia cieľov (chaotickosť)
- » Zodpovednosť – schopnosť plniť úlohy, uvedomiť si ich zmysel (nezodpovednosť)
- » Zásadovosť – schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem i keď sú v rozpore s osobnými výhodami (bezzásadovosť)
- » Disciplinovanosť – schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme vytýčených cieľov (nedisciplinovanosť)
- » Vytrvalosť – húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí – kým nedosiahnem, čo chcem (vrtkavosť)
- » Optimizmus – zmysel orientovať sa na pozitívne veci – viera v úspech (pesimizmus)
- » Fantázia – schopnosť vytvárať si predstavy, vízie (stereotyp)
- » Emocionálna, citová vyrovnanosť – schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám – hnevu, zlosti, závidi, žiarlivosti (citová nevyrovnanosť)

### **2.3 Predpoklady na výkon manažérskej funkcie**

- a) vrodené – temperament a inteligencia – ovplyvňujú viacero vlastností manažéra. Temperament celkový štýl práce, inteligencia schopnosť klásť otázky, riešiť problémy a.p., súvisí aj s predstavivosťou, zdravým úsudkom.
- b) nadobudnuté – získavajú sa výchovou, vzdelávaním a výcvikom.

#### **AUTORITA**

- je dôležitá pre výkon manažérskej funkcie,
- je to vážnosť a vplyv manažéra na pracovníkov, vyplýva z jeho postavenia (formálna), osobných vlastností a zásluh (prirodzená).

#### **PODNIKOVÁ KULTÚRA**

- súvisí s osobnosťou manažéra
- ide o hodnoty, normy a vzťahy, ktoré charakterizujú podnik (ako ľudia konajú v rôznych situáciách). Manažér ich v značnej miere ovplyvňuje a formuje.

#### **IMIDŽ PODNIKU**

- súvisí s podnikovou kultúrou
- aký názor má okolie na podnik (zákazníci, verejnosť...)

## ETIKA V MANAŽMENTE

– vyplýva zo správania sa a konania jednotlivca a vytvára podmienky na vhodné riešenie rozhodovacích situácií. Rozhodujúcu úlohu v etike má morálka, ktorá formuje osobné kritériá správania sa.

### **2.4 Počet podriadených pracovníkov jednému vedúcemu (rozpätie riadenia)**

Skutočný a optimálny počet podriadených jednému vedúcemu:

v praxi sa uplatňuje rôzny počet aj pri úzkom, aj pri širokom rozpätí riadenia, však počet klesá s klesaním stupňa riadenia.

Následky rozdielneho počtu podriadených jednému vedúcemu:

- malý počet - výhody: vedúci má viac času; lepšie vzťahy; menšia kvalifikácia vedúceho. nevýhody: menšia pozornosť vedúceho; možné znechutenie pracovníkov v dôsledku podrobnejšieho sledovania; centralizačné tendencie; väčší počet riadiacich pracovníkov.
- veľký počet - výhody: znižuje sa počet stupňov riadenia - znižuje sa vzdialenosť; decentralizované právomoci; zrýchlenie a skvalitnenie rozhodovacieho procesu. Nevýhody: málo času vedúceho; vedúci neprenikne do podstaty problému; nedostatočná oboznámenosť vedúceho.

### **2.5 Výchova manažérov**

Požiadavky na manažérov narastajú – niekedy boli rozhodujúce skúsenosti, odbornosť, intuícia a schopnosť ísť do rizika. V súčasnosti sa požiadavky rozlišujú podľa úrovne riadenia a charakteru činnosti.

Etapy kariéry manažéra:

1. prípravná – doba štúdia a oboznámenie sa s podnikom.
2. uchytenie sa – získavanie prvých skúseností z riešenia problémov, upevňovanie si pozície v kolektíve.
3. rozvoj – osvojenie si dôležitých návykov, získavanie autority, odborný i osobnostný rast (vo veku 30 – 50 rokov)
4. ústup z funkcie – súvisí s ubúdaním síl a energie, pokles iniciatívy, neochota podporovať zmeny, strata autority a prestíže v kolektíve. Umenie odísť v pravý čas.

Tento životný cyklus sa dá predĺžiť systémom výchovy a vzdelávania, alebo prechodom manažérov cez jednotlivé pracoviská (tzv. rotácia manažérov).

Zvyšovanie kvalifikácie manažérov možno uskutočniť:

- a) získavaním praktických skúseností v podniku
  - usporiadaním rôznych školení
  - prechodom cez jednotlivé pracoviská
- b) mimopodnikovou výchovou
  - účasťou na rôznych mimopodnikových školeniach (kurzoch...)
  - stáže v partnerských firmách
- c) sebavzdelávanie – štúdium odbornej literatúry a časopisov

## **2.6 Vedenie ľudí**

Bezprostredné pôsobenie vedúceho na podriadených, aby sa u nich dosiahlo potrebné pracovné správanie sa.

Rozumieme ním 2 stránky:

1. pôsobenie na pracovníkov – aby dosahovali očakávané výsledky
2. vytváranie prostredia – v ktorom budú pracovníci ochotní podriaďovať osobné záujmy cieľom pracovného kolektívu

Vedenie ľudí možno uskutočňovať:

- a) osobným príkladom – napr. vedúci svojimi vlastnosťami, konaním a vystupovaním...
- b) nepriamym pôsobením – napr. vhodnou stimuláciou, motiváciou...
- c) priamym pôsobením – príkazy, nariadenia...

### **Štýl vedenia ľudí**

Rozumieme ním spôsob vedenia pracovníkov, ktorý motivuje ich správanie v rôznych situáciách. Ide o formu pracovného vzťahu vedúceho k podriadeným – jeho postoj. Môže sa prejavovať dôverou al. nedôverou, tolerantnosťou, pripustením al. nepripustením mienky iných. Štýl vedenia môže byť ovplyvnený prístupom podriadených (niekto potrebuje prikazovanie, niekto presvedčanie). Je potrebné vychádzať aj z okamžitej situácie – ináč sa bude viesť v bežných situáciách, ináč v krízových stavoch.

## SPÔSOBY VEDENIA:

a) byrokratický – vedúci sa zameriava hlavne na formálne vzťahy, organizuje disciplínu, poriadok. Podriadených vedie prikazovaním. Tento spôsob môže byť efektívny len v určitých kritických situáciách.

b) nebyrokratický – pracovníci sú vedome vedení k spolupráci s vedúcim, využíva sa ich osobnosť. Vedúci sa nevyčleňuje z kolektívu. Podriadení majú pocit vlastnej zodpovednosti, snažia sa pracovať samostatne.

Podľa podielu vedúceho a podriadených na riešení problémov rozlišujeme tieto štýly vedenia:

1. autoritatívny štýl – vedúci vždy trvá na svojich rozhodnutiach a príkazoch (aj proti názoru podriadených). Uznáva len prísnu organizáciu, funkcie, podriadenie na základe moci.

2. participatívny štýl – založený na aktívnej spoluúčasti podriadených na riadení a rozhodovaní – na základe odbornosti. Prevláda atmosféra vzájomnej dôvery, podnecuje to aktivitu a iniciatívu pracovníkov.

3. demokratický štýl – vedúci sa radí so všetkými podriadenými, vypočuje ich mienku a názory – rozhodovanie je v podstate kolektívne. Musí tu však existovať dobrovoľná podriadenosť a sebadisciplína podriadených.

4. liberálny štýl – mäkký prístup vedúceho – ten má nízku autoritu, ale určitú prestíž. Vedúci sa snaží byť populárny, býva tolerantný k nedostatkom a chybám podriadených.

## 2.7 Výber a hodnotenie pracovníkov

Výber: postupuje sa dvoma základnými krokmi:

1. Vyhľadávanie pracovníkov – nadväzovanie prvých kontaktov a motivovanie možných uchádzačov.

Môžeme využiť:

a) pracovníkov vlastného podniku (interné zdroje)

- ich prednosti sú: majú skúsenosti, poznajú podnik, rýchlejšie sa môžu prispôbiť novej funkcii, podnik lepšie vie o ich vlastnostiach a schopnostiach, nižšie náklady na vyhľadávanie a prispôbenie pracovníkov

b) externé zdroje – predstavujú ich absolventi škôl, nezamestnaní a pracovníci iných organizácií.

Pri ich vyhľadávaní používame:

- inzerciu

- informácie z úradu práce
- odporúčania pracovníkov vlastného podniku
- spoluprácu so školami
- súkromné kancelárie
- náhodných žiadateľov

Takto si môžeme vytvoriť súbor uchádzačov o zamestnanie.

2. Vlastný výber – môžeme ho rozdeliť do 2 častí:

a) predbežná selekcia – triedenie uchádzačov na tých, ktorí zodpovedajú stanoveným požiadavkám a ktorí nie

b) interview – pohovor s vybranou skupinou uchádzačov, zisťujeme ďalšie potrebné informácie pre rozhodnutie o výbere.

Používané metódy:

- osobný rozhovor
- psychologické testy
- testy zručnosti
- osvedčenia z predchádzajúcich zamestnaní a podobne

Proces výberu končí rozhodnutím o prijatí do pracovného pomeru zo strany podniku a prijatím miesta uchádzačom. Nasleduje vyplnenie nástupných dokladov, lekárska prehliadka, vstupné školenie. V pracovnej zmluve sa môže dohodnúť skúšobná doba. Pracovník sa uvedie na pracovisko a zoznámi sa so spolupracovníkmi.

Hodnotenie: je dôležité:

Pre vedúceho – aby lepšie spoznal podriadených, ich kladné i záporné stránky. Takto môže správne voliť metódy a štýly vedenia pracovníkov a správne metódy motivácie.

Pre podriadeného – aby tento mohol objektívnejšie posudzovať svoje schopnosti, poučiť sa z vlastných chýb a zdokonaľiť svoju prácu.

**METÓDY HODNOTENIA:**

1. Písomné alebo slovné posúdenie pracovníka.
2. Zhodnotenie výrazne pozitívnych a negatívnych výsledkov práce.
3. Porovnávanie s inými pracovníkmi (môžeme takto vytvoriť skupiny napr. najlepší, priemerní, slabí a.p.
4. Porovnávanie pracovníkov so stanovenými kritériami (kvalitou práce, výkonom, kvalifikáciou...).

S výsledkami hodnotenia má byť oboznámený aj podriadený.

## 2.8 Motivácia ľudí

Sú to rôzne podnety a pohnutky, vedúce k určitému správaniu sa a konaniu ľudí. Podnecuje činnosť, podporuje pokračovanie v činnosti a zameriava činnosť určitým smerom.

Faktory motivácie:

- vnútorné – napr. individuálne potreby, záujmy, návyky...
- vonkajšie – napr. spoločensko–ekonomické podmienky štátu, úroveň organizácie a riadenia v podniku, charakter vykonávanej práce...

Pozitívna motivácia – zameriava sa na vytvorenie a povzbudenie záujmu a chuti človeka aktívne sa zapájať do plnenia úloh.

Negatívna motivácia – opak, znamená obavu zo zníženia mzdy, obavu z pokarhania a pod.

Teórie motivácie:

V praxi existuje viacero prístupov. Základné sú:

- a) Maslowova teória potrieb
- b) Herzbergova dvojfaktorová teória

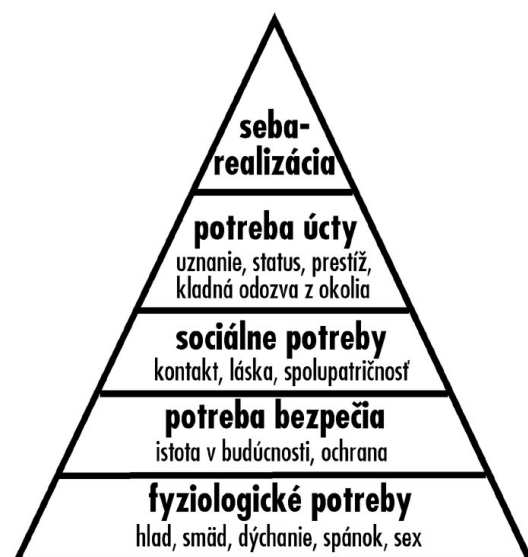
Odpovedajú na otázku „čo človeka motivuje“

- c) Adamsova teória rovnosti
- d) Vroomova teória očakávania

Odpovedajú na otázku „ako motivovať človeka“

### 2.8.1 MASLOWOVA TEÓRIA POTRIEB

- ☉ podľa neho človeka motivujú neuspokojené potreby, tvoriace určitú hierarchiu:
- ☉ Podľa Maslowova človek uspokojuje svoje potreby postupne od najnižších. Manažéri môžu tieto potreby vhodne využiť pri motivácii ľudí





### **2.8.2 HERZBERGOVA DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA MOTIVÁCIE**

- vychádza z predpokladu, že len spokojný človek môže byť výkonný.

- odhalil základné faktory, vyvolávajúce spokojnosť a nespokojnosť v práci, sformoval dve skupiny faktorov:

a) udržiavacie faktory – predstavujú podmienky, ktoré ak sú zabezpečené, významnejšie neovplyvnia spokojnosť a motiváciu. Ak nie sú na primeranej úrovni, vzniká výrazná nespokojnosť (patria sem napr. pracovné podmienky, mzdy a pod.

b) motivačné faktory – vedú k veľkej miere spokojnosti a tým aj k motivácii, napr. radosť zo zaujímavej práce, ocenenie svedomitosti a.p.

Úlohou manažérov je zabezpečiť udržiavacie faktory a po nich sa zamerať na motivačné.

### **2.8.3 ADAMSOVA TEÓRIA ROVNOSTI**

– vychádza zo skúsenosti, že ľudia porovnávajú odmenu v porovnaní s pracovným výkonom.

Porovnanie môže viesť:

a) k rovnosti – vyvoláva pocit spravodlivej odmeny

b) k nerovnosti – môže ísť o:

- nadhodnotenie pracovníka – ten sa potom snaží intenzívnejšie pracovať, aby si udržal získanú výhodu

- podhodnotenie pracovníka – ak je pomer medzi vynaloženou prácou a odmenou v porovnaní s iným pracovníkom horší, spravidla ho toto demotivuje.

Vynaložená práca zohľadňuje vedomosti, skúsenosti, schopnosti a úsilie zamestnanca.

Ak sa dlhodobejšie nepodarí zabezpečiť rovnosť, začnú byť zamestnanci nespokojní, znižovať výkon a kvalitu práce.

### **2.8.4 VROOMOVA TEÓRIA OČAKÁVANIA**

– vychádza z predpokladu, že pracovníci za svoje úsilie a výkon dostanú požadovanú odmenu

Motivácia bude závisieť od:

- Individuálneho očakávania, že úsilie povedie k požadovanému výkonu. Pri väčšom očakávaní bude práca intenzívnejšia a naopak.
- Individuálneho očakávania, že výkonu bude zodpovedať požadovaná odmena.
- Sily vplyvu hodnotenia výsledku – hodnotenie môže alebo nemusí zodpovedať predstavám pracovníka.

V praxi sa využívajú aj iné motivačné teórie – napr. teória X, teória Y, teória Z – vychádzajú z prístupu zamestnancov k práci – či chcú alebo nechcú pracovať.

Motivácia je úzko spojená so systémom stimulácie pracovníkov. Stimulácia zahŕňa:

- odmeňovanie
- pracovné podmienky
- podnikovú klímu
- možnosti postupu
- právo spolurozhodovať a zúčastňovať sa na rozvoji firmy a pod.

### 3 Projekt malého a stredného podnikania

„Človek nikdy nevie, či môže byť podnikateľom, kým sa ním nestane.“ Guy Kawasaki

#### 3.1 Podnikový zámer

Je to dokument, zdôvodňujúci potrebu založenia alebo ďalšieho rozvoja podniku. Ide v podstate o zjednodušenú stratégiu podniku. Ním sa podnik prezentuje pri získavaní úveru, dotácie, kapitál. spoluúčasti, vytvára si imidž u zákazníkov. Mal by byť stručný a presvedčivý.

Podnikový zámer:

- ✘ dlhodobejšie koncipované zameranie podniku, ktoré sa má uskutočniť;
- ✘ určuje cieľ, účel a správanie sa podniku, obsahuje zásadné rozhodnutia v podobe niekoľkých všeobecných výpovedí, ktoré charakterizujú podnik a jeho budúce správanie;
- ✘ je všeobecnou normou pre pracovníkov;
- ✘ majú ho mať aj menšie podniky – aspoň najdôležitejšie zámery.

Podnikový koncept konkretizuje podnikový zámer, stanovujú sa tu čiastkové ciele, ktoré vychádzajú zo zámeru. Zostavujú sa tu tzv. čiastkové koncepty – napr. ekonomický, finančný a sociálno-ekonomický koncept služieb.

Pri vypracovaní podnikového zámeru a konceptu musíme vychádzať zo súčasného východiskového stavu podniku.

Na začiatku každého podnikania si musíme vytvoriť projekt podnikania (v čom budeme podnikat' a ako).

Musíme riešiť tieto základné kroky:

1. Stanovenie cieľov – v projekte vychádzame z realizácie prvotnej myšlienky po začatí prevádzky.

2. Zhodnotenie východiskových pozícií:

a) charakterizujeme budúceho vlastníka;

b) opíšeme lokalitu (miesto podnikania) – zdôvodníme jej výber;

c) určíme kapacity – počet izieb, poskytované služby a pod.;

d) majetkovo právne vzťahy a finančné zabezpečenie – čo vlastníme, koľko máme vlastných zdrojov pre podnikanie, a kde chceme získať prípadné ďalšie zdroje pre podnikanie.

### 3. Časovo – organizačné zabezpečenie podnikateľského zámeru:

a) oboznámenie sa s podmienkami podnikania – základom sú vedomosti a aktuálne informácie.

Štát by mal vytvárať vhodné podmienky a podporovať malé a stredné podnikanie. Súčasť podpory tvoria:

- poradenské centrá;
- školiace centrá;
- podnikateľské inkubátory a pod.

Podnikatelia môžu využiť rôzne formy priamych a nepriamych finančných výpomocí.

**Slovak Business Agency** (do 28. februára 2014 NARMSP) predstavuje v SR kľúčovú a najstaršiu špecializovanú inštitúciu z hľadiska podpory MSP. Vznikla v roku 1993 spoločnou iniciatívou EÚ a vlády SR. Je to jedinečná platforma verejného a súkromného sektora.

Zakladajúci členovia:

- **Ministerstvo hospodárstva SR**
- **Združenie podnikateľov Slovenska**
- **Slovenský živnostenský zväz**

**Vízia SBA:**

SBA chce byť prvou voľbou slovenských firiem pri vzniku a rozvoji ich podnikania.

### **Poslanie SBA:**

- Komplexná pomoc podnikateľom v súlade s princípmi iniciatívy Zákona o malých a stredných podnikoch (Small Business Act).
- Komplexná podpora podnikania na národnej, regionálnej a miestnej úrovni.
- Posilnenie konkurencieschopnosti podnikateľov v rámci spoločného trhu EÚ a na trhoch tretích krajín.

### **Ciele SBA**

- Zvýšiť mieru prežitia podnikov na trhu
- Zvýšiť zamestnanosť v súkromnom sektore
- Zvýšiť inovačnú výkonnosť slovenských podnikov
- Stimulovať podnikateľského ducha
- Zabrániť marginalizácii podnikov
- Zvýšiť konkurencieschopnosť slovenského podnikateľského prostredia a slovenských podnikov

### **MSP na Slovensku**

Malé a stredné podniky sú pilierom slovenského hospodárstva:

- tvoria 99,9 % podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov,
- poskytujú v podnikovej ekonomike pracovné príležitosti takmer 75 % aktívnej pracovnej sily,
- podieľajú sa viac ako 50 % na hrubej produkcii a tvorbe pridanej hodnoty.

b) vytvorenie podnikateľského subjektu – postupujeme v zmysle obchodného zákonníka (pri právnických osobách) a živnostenského zákona (pri podnikaní fyzických osôb).

Pri živnosti musíme spĺňať:

- ✘ vek nad 18 rokov;

- ✘ bezúhonnosť;
- ✘ právnu spôsobilosť.

Na živnostenskom úrade predkladáme:

- ✘ občiansky preukaz;
- ✘ výpis z registra trestov;
- ✘ doklad o odbornom vzdelaní;
- ✘ doklad o praxi;
- ✘ žiadosť o vydanie oprávnenia o živnostenskom podnikaní.

c) príprava podkladov na realizáciu:

1. riešenie vlastníckych vzťahov – pri kúpe nehnuteľnosti potrebujeme:

- ✘ súdnoznalecký posudok;
- ✘ list vlastníctva;
- ✘ katastrálnu mapu z katastra nehnuteľností;
- ✘ kúpno predajnú zmluvu;
- ✘ návrh na zápis do katastra nehnuteľností.

2. vypracovanie projektovej dokumentácie – je nevyhnutná pre vydanie územného rozhodnutia a stavebného povolenia. Pri realizácii stavby musí byť stanovený stavebný dozor.

3. charakteristika zariadenia a jeho zatriedenie podľa vyhlášky č.277/2008 o kategorizácii UZ

4. Ekonomické možnosti (finančný plán):

A. Výpočet potreby kapitálu pre podnikanie:

Najprv vypočítame potrebu dlhodobého kapitálu – zistíme potrebu jednotlivých zložiek a ich cenu (pozemku, budovy, zariadenia, inventáru a pod.). Sumy za jednotlivé druhy majetku spočítame.

### **3.2 Príklad:**

Predkladateľ projektu

Rozhodla som sa sprevádzkovať horský hotel v prírode. Päť rokov som študovala na Hotelovej akadémii v Spišskej Novej Vsi. Počas štúdia na tejto škole som vykonávala prax v rozličných hoteloch, reštauráciách... Hotel Lesnica, Park Hotel Čingov, ktoré sa nachádzajú v prírode, čo ma aj motivovalo k sprevádzkovaniu môjho hotela. Počas môjho pôsobenia v týchto hoteloch som sa stretla s vysokou kvalitou ubytovacích a stravovacích služieb čo by som chcela vo svojom zariadení napodobniť.

#### **PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER**

Kapacita môjho hotela bude 120 lôžok, z toho 6 apartmánov (max. 5 osôb), 20 dvojlôžkových izieb, 10 trojlôžkových izieb a 5 štvorlôžkových izieb. Reštaurácia bude disponovať 100 miestami na sedenie a terasa, v ktorej bude kapacita 20 miest na sedenie.

Vychádzajúc, že horský hotel je určený hlavne návštevníkom, ktorí vykonávajú športovo – rekreačné aktivity a pri uskutočňovaní môjho potenciálu pri získavaní klientely som v závislosti od ročného obdobia stanovila niekoľko cieľových segmentov zákazníkov. V zimnej sezóne sa budem snažiť ponukou lyžovania, predovšetkým slovenské, poľské a ruské rodiny s deťmi a mladých, športovo založených ľudí. Vo zvyšnej časti roka plánujem moju pozornosť obrátiť na zahraničných turistov prostredníctvom partnerstva s cestovnou kanceláriou SATUR, ktorá má niekoľko rokov rozvinuté kontakty so zahraničnými kancelárkami v Českej Republike, Poľsku a v Rakúsku. Tretím segmentom je osloviť právnické osoby ponukou kongresovej turistiky a teambuildingových aktivít. Moje zariadenie bude patriť do kategórie s tromi hviezdikami. V dnešnej dobe ľudia uprednostňujú aktívnu dovolenku, zdravý životný štýl a netradičné spôsoby trávenia voľného času.

*Podnikateľský cieľ*

Cieľom tohto podnikateľského plánu je rekonštrukcia a modernizácia tohto objektu na štandard ubytovacieho zariadenia. Chcem vybudovať kvalitný horský hotel na úrovni troch hviezdíčiek s poskytovaním ubytovacích, stravovacích a doplnkových služieb. Plánujem zamestnávať vysoko kvalifikovaný personál, dobre jazykovo vybavený, aby naše služby mohli využívať aj zahraniční turisti. Zariadenie bude ekologicky prevádzkované, aby čo najmenej narúšalo chránené prostredie Vysokých Tatier.

#### *Pôvod kapitálu potrebného na podnikanie*

Oslovím niekoľko investorov na získanie finančných prostriedkov. Chcem osloviť dotačnú komisiu z európskych fondov, ako aj špecialistov na vypracovanie projektu. Obstarávacia cena už existujúceho hotela bude 100 000 Eur, ktoré mi daruje môj priateľ. Keďže moje prostriedky nepostačujú na kúpu už existujúceho hotela, pomôžu mi rodičia prefinancovaním úveru vo výške 80 000 Eur. Ďalší kapitál chcem získať z fondov Európskej únie na rozvoj Cestovného ruchu vo výške 200 000 Eur, ktorý bude nenávratný.

## **PREDMET PODNIKANIA**

#### *Dejiny hotela*

Budova bola postavená v roku 1871. O dva roky neskôr ju zmiotla lavína. V roku 1895 Uhorsko-karpatský spolok na juhozápadnom brehu Velického plesa vybudoval chatu Sliezsky dom. Chata bola stavebne rozšírená v rokoch 1908 a 1943, ale v roku 1962 vyhorela. Na jej miesto bol o šesť rokov postavený súčasný horský hotel. Ide o najvyššie položený horský hotel na Slovensku, ktorý bude kompletne rekonštruovaný a bude ponúkať milovníkom hôr novozriadené priestory v typickom tatranskom štýle s veľmi špičkovým rehabilitačným zariadením.



## *Opis firmy*

Právna forma : živnosť

Názov hotela : Horský Hotel SOFIA \*\*\*

Adresa hotela : Rekreačná časť Tatranská Lomnica, Vysoké Tatry, Slovensko

Majiteľ : Natália Greschnerová

Našou najkrajšou a najvýznamnejšou turistickou lokalitou sú naše Vysoké Tatry. Sú najvyhľadávanejším strediskom zjazdového a bežeckého lyžovania, turistiky a celoročnej rekreácie. Tatranská Lomnica je taktiež jedna z najväčších a najkrajších osád na území Vysokých Tatier. Napriek vysokohorskému charakteru sú ľahko dostupné, takže sa tu mohli vytvoriť optimálne podmienky pre relax, šport a horolezectvo. Klimatické podmienky v Tatrách vytvorili veľmi dobré podmienky aj na liečbu dýchacieho ústrojenstva a alergických ochorení. Sú tu rozvinuté dobré cestné, autobusové a železničné spojenia. Čo sa týka dostupnosti so zahraničnou klientelou práve v okresnom meste Poprad je letisko aj s prevádzkou pravidelných letov od Januára tohto roku. Hlavne chcem zamestnávať vysoko kvalifikovaný personál, dobre jazykovo vybavený.

## OPIS VÝROBKU A SLUŽIEB

### *Ubytovacie služby*

Hotel bude mať kapacitu 120 lôžok, z toho je 6 apartmánov (max. 5 osôb), 20 dvojlôžkových izieb, 10 trojlôžkových izieb a 5 štvorlôžkových izieb. Dvojlôžkové izby disponujú možnosťou prístelky.

### **Vybavenie izieb**(patrí tam aj apartmán)

- všetky izby majú kúpeľňu so sprchovacím kútom alebo vaňou a WC
- v izbách sa nachádza LCD televízor s rádiom a telefón
- mini bar

- Wifi pripojenie

### **Vybavenie apartmánu**

- apartmán je s výhľadom na panorámu Vysokých Tatier
- rozdelený na obývaciu a spálňovú časť
- kuchynka
- kúpeľňa s vírivou vaňou

Hoteloví hostia budú mať k dispozícii bezplatné parkovisko.

### *Stravovacie služby*

**Reštaurácia** disponuje 100 miestami na sedenie, raňajky, obedy a večere. Podávať sa budú formou bufetových stolov. Host'om poskytneme plnú penziu alebo na ich žiadosť polpenziu. Keďže očakávame stálu obmenu hostí, ktorí majú svoje zvyklosti, tradície, chceme zabezpečiť aj niektoré tradičné jedlá pre našich návštevníkov, napr. ruský boršč, český kapor, hermelín, sviečkovicu, poľské slíže alebo šišky... Reštauráciu prepojíme s **terasou**, ktorá bude disponovať 20 miestami na sedenie. Tento priestor je určený pre teplé jarné a letné mesiace a pre teplú jeseň. Nachádza sa v átriu hotela, kde je príjemný pokoj. Pri večernej prevádzke sa budú jedlá pripravovať na grile. Každú sobotu chceme večer spríjemniť ľudovou hudbou.

### *Doplňkové služby*

#### **Platené**

- Predaj vybraných druhov tovaru
- Požičiavanie športových potrieb: na lyžovanie, snowbording, horolezectvo, bežkovanie, skialpinizmus
- Obstarávanie a požičiavanie dopravných prostriedkov
- Exkurzie dopravným prostriedkom ubytovacieho zariadenia
- Poskytovanie tlmočnických, sprievodcovských, asistenčných a animačných služieb v spolupráci s inými dodávateľmi
- Zabezpečenie horského vodcu pri vysokohorských túrach

## Neplatené

- Podávanie informácií
- Budenie hostí, uvedenie host'a do izby
- Požičiavanie tlače, cestovných poriadkov, máp, spoločenských hier
- Sprostredkovanie taxi služby
- Starostlivosť o detí a hostí
- Úschova batožiny a jej preprava v ubytovacom zariadení
- Prijímanie s odovzdávanie odkazov
- Vybalenie a balenie batožiny
- Rezervovanie miest v odbytových strediskách

## TRH A KONKURENCIA

### *Segmenty trhu*

Prieskum trhu bol prevádzaný v dvoch samostatných oblastiach :

1. Zabezpečenie prevádzky v dovolenkovom období zamerané najmä na poľských, českých, ruských ale i slovenských turistov.
2. Zabezpečenie bežnej prevádzky zamerané najmä na mimo sezónnu prípravu a rehabilitáciu športových klubov, tímov a profesionálnych športovcov.

V prvej oblasti sme vychádzali z predchádzajúcich skúseností iných malých podnikateľov, ktoré sa nám plne potvrdili, že poľskí turisti, ktorí vyhľadávajú na Slovenku relaxačné a športové aktivity, tvoria približne 85% všetkých návštevníkov sú značne pohodlní a pohodoví, a preto požadujú kľudnú dovolenku v prírode s relaxom a plným servisom.

V druhej oblasti sme vychádzali z toho, že športové kluby v ktorých je relatívne značné množstvo finančných prostriedkov vo všeobecnosti na svoju mimo sezónnu prípravu a rehabilitácie s relaxáciou veľmi radi vyhľadávajú komplexné špecializované zariadenia, ktoré vlastnila najmä armáda. No tam boli nie len malé kapacitné možnosti, ale aj značné legislatívne prekážky o nemožnosti priameho podnikania týchto armádnych zariadení a tak boli nútený sa obracať na súkromné špecializované zariadenia v zahraničí.

Po rozhovoroch s manažérmi a s trénermi rôznych futbalových, hokejových, tenisových, volejbalových, basketbalových a iných klubov vyplynul jednoznačný záujem o takéto zariadenia. Zároveň s týchto stretnutí vyplynula aj požiadavka na komplexnosť, čo by sme dosiahli vybudovaním telocvične.

### *Dodávateľia*

Odberateľské vzťahy sú predpokladom dlhodobej spolupráce. Vybrať spoľahlivého dodávateľa nie je pre začínajúceho podnikateľa jednoduché. Až samotné skúsenosti, spolupráca a čas ukážu, či bol náš výber správny. Pri výbere dodávateľov budeme posudzovať kvalitu výrobkov, šírku sortimentu, vzdialenosť dodávateľa od nášho zariadenia, cenu, platobné podmienky a zľavy, ktoré dodávateľ poskytne pri väčšom nákupe.

### *Marketing*

Do povedomia poľských, českých turistov sa chceme dostať prostredníctvom šiestich cestovných kancelárií na juhu Poľska a v Čechách, pomocou letákov, ktoré si samy vyrobíme, inzerátov a pomocou veľkých billboardov, ktoré budú nielen v Poľsku a v Česku, ale hlavne na Slovensku. Veľké športové kluby chceme osloviť osobne alebo prostredníctvom televízie, kedy zároveň oslovíme aj širokú verejnosť. Budeme mať aj internetovú stránku, kde budú všetky informácie týkajúceho sa hotela a poskytovaných služieb. Pri slávnostnom otvorení hotela budú pozvaní novinári, starostovia okolitých miest, ale aj primátori najväčších slovenských miest a niektorých vybraných poľských miest na juhu Poľska, majitelia, manažéri a funkcionári športových klubov. Motivácia zamestnancov bude riešená okrem fixného platu aj tzv. fiktívnymi akciami, ktoré by zamestnanec s nástupom do zamestnania dostal a čo mu prinesie nie len percentá zo zisku, ale aj raz ročne percentá z celkovej ceny akcií.

### *Marketingové ciele*

- Vytvorenie atraktívneho imidžu

- Flexibilne sa prispôsobovať novým želaniam, očakávaniam a predstavám našej stálej a potenciálnej klientely ako aj novým trendom vo svete v rámci cestovného ruchu
- Predĺženie doby pobytu, a tým zvýšenie využitia kapacít
- Zlepšenie postavenia na trhu a získanie väčšieho trhového podielu

### *Konkurencia*

Naším najväčším konkurentom bude Grand hotel Praha. Jeho najsilnejšou stránkou je luxusné vybavenie izieb a reštauračných priestorov. Má však vytvorenú stálu klientelu, čo je pre daný hotel v porovnaní s nami veľká konkurenčná výhoda. Málo finančných prostriedkov investuje do propagačných aktivít na získanie nových klientov. Čo sa týka lokalizácie sme na rovnakej východiskovej pozícii, pretože lyžiarske strediská sa nachádzajú v bezprostrednej blízkosti oboch zariadení. Na druhej strane náš podnik je jediný v okolí, ktorý sa zameriava na ekologickú prevádzku a u svojich zamestnancov a návštevníkov rozvíja environmentálne cítenie.

### *Swot analýza*

#### **Silné stránky:**

- Kvalitné ubytovanie v príjemnom a zdravom prostredí
- Bezplatné parkovanie v bezprostrednej blízkosti hotela
- Široké spektrum doplnkových služieb
- Kvalifikovaný a dobre vybavený jazykový personál
- Ekologická prevádzka hotela
- Poskytovanie primeraných cien a sezónnych zliav pre skupiny ako aj jednotlivcov
- Možnosť trávenia letných večerov na letnej terase formou opekačiek a grilovačiek

#### **Slabé stránky:**

- Nový podnik na trhu bez skúseností
- Neexistencia stálej klientely

Konkurenti majú náskok v oblasti podielu na trhu ale po zvládnutí stanovených cieľov a sledovaní trendov ako aj konkurencie v rámci skvalitňovania služieb, má hotel vysokú šancu na úspech.

#### **Priležitosti:**

- Neúspech konkurencie
- Zvýšenie zamestnanosti v regióne (zvýšenie príjmu)
- Športové súťaže národného a medzinárodného charakteru

#### **Ohrozenia:**

- Zlá ekonomická situácia v štáte
- Nezamestnanosť
- Rastúce ceny služieb bez adekvátneho zvyšovania kvality môžu spôsobiť odliv zahraničných návštevníkov (najmä z Poľska, Ruska, ČR)

## ŽIVOTNÉ PROSTREDIE

### *Ekologická prevádzka*

- Zaviedli sme **elimináciu, separáciu a recykláciu odpadu**, do ktorej sa môžu zapojiť aj hostia.
- Používame **úsporné žiarovky** a spotrebiče v energetickej triede A alebo AA.
- V každej izbe je možná samostatná regulácia kúrenia.
- Inštalovali sme **solárne panely**, ktoré v letných mesiacoch plne zabezpečujú ohrev vody pre hotel.
- Používame primárne **100%-ne recyklovaný eko-papier**. Papier sa snažíme použiť obojstranne.
- Na toaletách je umiestnený 100%-ne recyklovaný **eko toaletný papier**.
- **Eliminujeme spotrebu toneru** do tlačiarní (tonery sú klasifikované ako nebezpečný odpad pre životné prostredie), tlačíme iba nevyhnutné dokumenty. Preferujeme e-mailové formy komunikácie.
- Toalety majú splachovacie tlačidlo **dual-flush pre úsporu vody**.

- **Prietok vody** v sprchách a umývadlách je nastavený na ekologický mod.
- Eliminujeme spotrebu chemických čistiacich prostriedkov, preferujeme mechanické čistenie a čistenie ekologickými prostriedkami.
- Snažíme sa **obmedziť používanie výrobkov na jedno použitie**.
- Ponuku raňajok a menu reštaurácie sme rozšírili o **bio potraviny a bio jedlá**.
- Pri zásobovaní uprednostňujeme lokálnych dodávateľov zeleniny a ovocia.
- **Celý hotel je nefajčiarsky.**

## ORGANIZAČNÝ PLÁN

### *Systém prijímania zamestnancov*

#### **Počet zamestnancov v hoteli podľa jednotlivých stredísk:**

Recepcia: 1 vedúca recepcie + 2 recepcná

Prevádzka: 1 prevádzkar

Reštaurácia: 2 hlavní čašníci a 2 čašníci

Kuchyňa: 2 šéfkuchári, 2 kuchári

Chyžné: 3 chyžné

Údržbár: 1 údržbár

**SPOLU:** 16 zamestnancov

Na získanie žiadaného počtu zamestnancov som sa rozhodla uviesť inzerát o voľných pracovných miestach na webovej stránke [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk). Pri vyhľadávaní zamestnancov do pozícií čašník, kuchár, šéfkuchár a hlavný čašník budem využívať kontakty, ktoré som nadobudla počas štúdia na hotelovej akadémii.

Pri výbere vhodných záujemcov budem posudzovať odborné znalosti, prax v odbore, jazykové znalosti, organizačný talent, príjemné vystupovanie, komunikatívnosť. Záleží mi na tom, aby mojim budúcim pracovníkom nechýbal zmysel pre zodpovednosť, spoľahlivosť,

samostatnosť, kreativnosť, cieľavedomosť...

Keďže som vyštudovala Hotelovú Akadémiu - ekonomiku a účtovníctvo si budem viesť sama.

### **Vedúca recepcie + recepčná**

vysokoškolské vzdelanie,

jazykové predpoklady – 2 svetové jazyky na komunikačnej úrovni,

práca s počítačom,

príjemné vystupovanie,

dobré organizačné schopnosti.

### **Čašník**

minimálne stredoškolské vzdelanie v odbore Hotelovej Akadémii,

znalosť minimálne jedného svetového jazyka,

výučný list v odbore čašník,

zmysel pre zodpovednosť a spoľahlivosť,

komunikatívnosť.

### **Kuchár**

učňovský list v odbore kuchár

2 roky prax v odbore

pracovný preukaz v potravinárstve

### **Chyžná**

schopnosť a ochota plniť povinnosti, ktoré si vyžaduje dané pracovné miesto

nevyžaduje sa žiadna kvalifikácia ani prax v odbore

### **Prevádzkar**



absolvent vysokej školy zameranej na cestovný ruch alebo absolvent hotelovej akadémie

prax minimálne dva roky

organizačné schopnosti

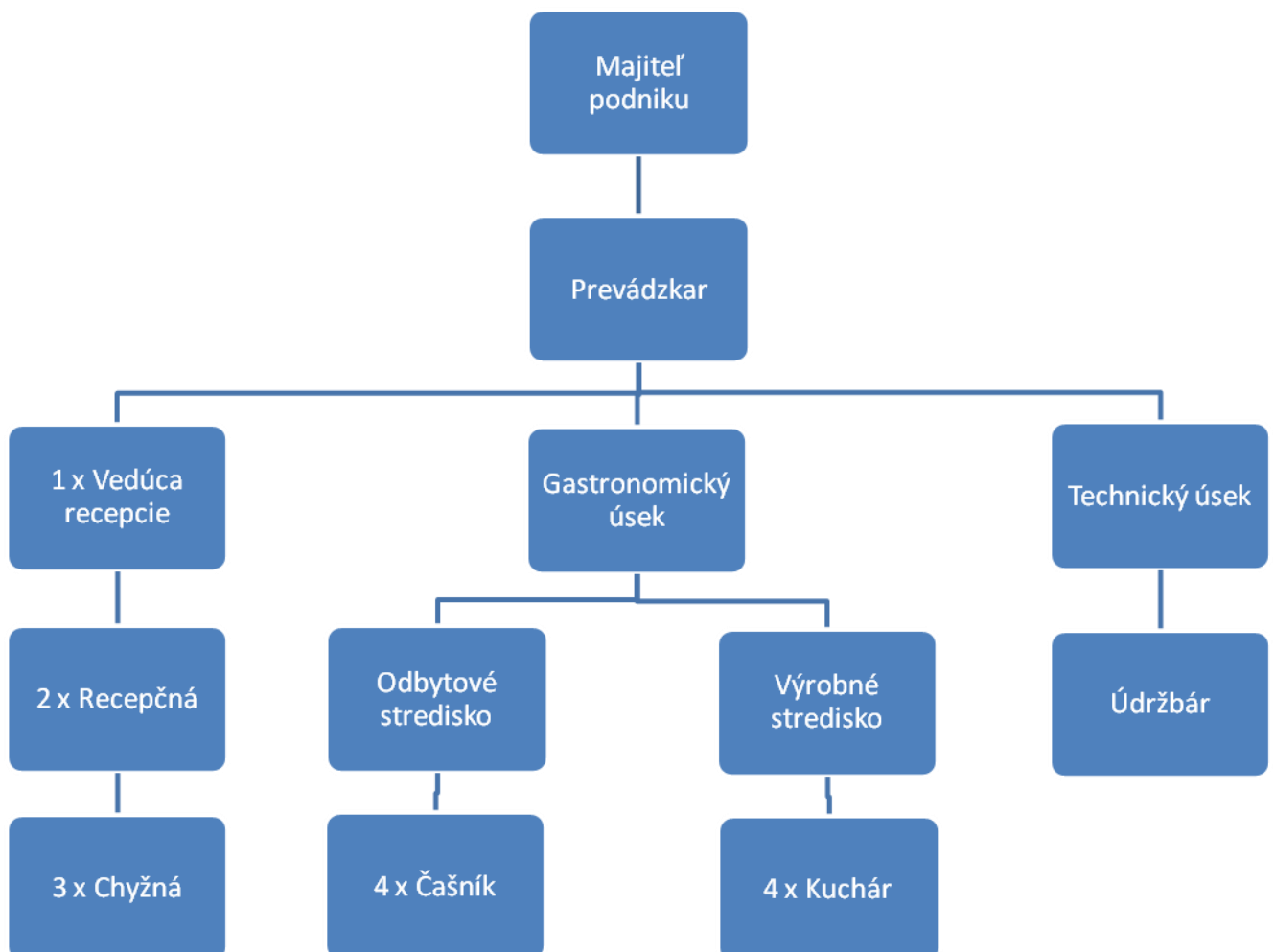
flexibilita

zmysel pre zodpovednosť

### Údržbár

skúsenosti s pracou v oblasti elektrotechniky, údržby

### 3.3 Organizačná štruktúra



## FINANČNÝ PLÁN

Finančné požiadavky

Vlastné zdroje: 380 000

Využitie finančného kapitálu (€)

Kúpa budovy: 100 000,-

Rekonštrukcia budovy: 80 000,-

Kúpa auta: 20 000,-

Vybavenie hotela: 100 000,-

Pokladnica: 40 000,-

Bankový účet: 40 000,-

---

380 000,- €

Reštaurácia v hoteli 100 miest.

Letná terasa v hoteli 20 miest.

### Potreba kapitálu

Aktíva	Súvaha	Pasíva	
Budova	100 000,-	Vlastný kapitál	300 000,-
Tech. vhodná budova	80 000,-	Cudzíe zdroje	80 000,-
Dopravné prostriedky	20 000,-		

Inventár	100 000,-		
Pokladnica	40 000,-		
Bankový účet	40 000,-		
Spolu	380 000,-	Spolu	380 000,-

Tržby za ubytovacie služby

Obdobie	Počet dní	% využitia ubytovacej kapacity
Zimná sezóna (Január – Marec, November – December)	151	80
Letná sezóna ( Júl – September)	92	75
Mimo sezóna ( Apríl, Máj, Jún, Október)	122	40

Druh izby	Cena izby v EUR	Tržby v zimnej sezóne (€)	Tržby v letnej sezóne (€)	Tržby mimo sezóny (€)	Tržby spolu (€)
20/2	30,-	72 480,-	44 160,-	36 600,-	153 240,-
10/3	45,-	54 360,-	33 120,-	27 450,-	113 930,-
5/4	60,-	36 240,-	22 080,-	18 300,-	76 620,-
6/5 AP	80,-	57 984,-	35 328,-	29 280,-	122 592,-
Spolu	x				466 382,-

**Výpočet tržieb v zimnej sezóne:**

20 izieb x 30 / 1 izba x 151 dní v sezóne x 0,8 vyťaženosť = 72 480,-

10 izieb x 45 / 1 izba x 151 dní v sezóne x 0,8 vyťaženosť = 54 360,-

5 izieb x 60 / 1 izba x 151 dní v sezóne x 0,8 vyťaženosť = 36 240,-

6 izieb x 80 / izba x 151 dní v sezóne x 0,8 vyťaženosť = 57 984,-

**Vyťaženosť letnej sezóny:**

20 izieb x 30 / 1 izba x 92 dní letnej sezóny x 0,8 vyťaženosť = 44 160,-

10 izieb x 45 / 1 izba x 92 dní letnej sezóny x 0,8 vyťaženosť = 33 120,-

5 izieb x 60 / 1 izba x 92 dní letnej sezóny x 0,8 vyťaženosť = 22 080,-

6 izieb x 80 / 1 izba x 92 dní letnej sezóny x 0,8 vyťaženosť = 35 328,-

**Vyťaženosť mimo sezóny:**

20 izieb x 30 / 1 izba x 122 dní mimo sezóny x 0,5 vyťaženosť = 36 600,-

10 izieb x 45 / 1 izba x 122 dní mimo sezóny x 0,5 vyťaženosť = 27 450,-

5 izieb x 60 / 1 izba x 122 dní mimo sezóny x 0,5 vyťaženosť = 18 300,-

6 izieb x 80 / 1 izba x 122 dní mimo sezóny x 0,5 vyťaženosť = 29 280,-

**Tržby za ubytovanie spolu = 466 382,-**

Tržby za stravovanie:

Vychádzam z toho, že zimná sezóna bude mať 120 dní, letná sezóna 92 dní a mimo sezóny 122 dní. Koeficient vyťaženosťi v sezóne 1,5 a mimo sezóny 1. Sanitačné práce budú trvať 31 dní.

Koeficient vyťažnosti		Priemerný stav	Tržby			
V sezóne	Mimo sezóny	Limit na 1 stoličku (€)	Zimná sezóna (€)	Letná sezóna (€)	Mimo sezóna (€)	<b>Spolu (€)</b>
1,5	1,0	10,-	317 100,-	193 200,-	168 000,-	678 300,-

**Výpočet tržieb v zimnej sezóne:**

1,5 (koeficient) x 10 €/ 1 stolička x 140 miest x 151 dní = 317 100,-

**Výpočet tržieb v letnej sezóne:**

1,5 (koeficient) x 10 €/ 1 stolička x 140 miest x 92 dní = 193 200,-

**Výpočet tržieb mimo sezóny:**

1 (koeficient) x 10 €/ 1 stolička x 140 miest x 122 dní = 168 800,-

**Tržby za stravovanie spolu: 678 300,-**

Tržby z predaja doplnkového tovaru a služieb:

Druh služby	Zimná sezóna	Letná sezóna	Mimo sezóna	Spolu
Služby inštruktorov	5 000,-	0,-	0,-	5 000,-

Poskytovanie športového náradia	4 000,-	3 500,-	1 500,-	9 000,-
Služby horského vodcu	1 000,-	5 000,-	500,-	6 500,-
<b>Spolu</b>	<b>10 000,-</b>	<b>8 500,-</b>	<b>2 000,-</b>	<b>20 500,-</b>

Druh tovaru	Zimná sezóna	Letná sezóna	Mimo sezóna	Spolu
Predaj doplnkového tovaru	1 000,-	1 000,-	500,-	<b>2 500,-</b>

Výpočet:  $2\,500 \times 0,30 = 750,-$

**Tržby spolu:**

Tržby za ubytovanie	466 382,- €
Tržby za stravovanie	678 300,- €
Tržby za doplnkové služby	20 500,- €
Tržby za doplnkový tovar	2 500,- €
<b>SPOLU</b>	<b>1 167 682,- €</b>

Osobné náklady

<b>Funkcia</b>	<b>Plat v €/ 1 pracovník</b>	<b>Spolu za pracovníkov vo funkcií</b>	<b>Spolu za 12 mesiacov</b>
Vedúca recepcie	600,-	600,-	7 200,-
2 recepčné	400,-	800,-	9 600,-
1 prevádzkar	700,-	700,-	8 400,-
2 šéfkuchári	700,-	1 400,-	16 800,-
2 kuchári	500,-	1 000,-	12 000,-
2 hlavné čašníci	600,-	1 200,-	14 400,-
2 čašníci	500,-	1 000,-	12 000,-
3 chyžné	400,-	1 200,-	14 400,-
1 údržbár	400,-	400,-	4 800,-
Spolu mzdy	x	8 300,-	99 600,-
Odvody sociálna poisťovňa (zamestnanci – 35,20%)	x	2 921,60	35 059,20
Spolu mzdy a odvody	x	11 683,99,-	140 207,88 ,-

Odpisy

	<b>Cena obstarania v (€)</b>	<b>Odpisová skupina</b>	<b>Počet rokov</b>	<b>Ročný odpis v (€)</b>

Budova vrátane technického zhodnotenia	190 000,-	6	40	4 750,-
Auto	20 000,-	1	4	5 000,-
Vybavenie hotela	100 000,-	2	6	16 667,-
<b>Spolu</b>	x	x	x	<b>26 417,-</b>

Náklady na predaj tovaru

	Tržby (€)	Náklady (€)
Stravovanie	678 300,-	203 490,-
Doplňkový tovar	2 500,-	750,-
<b>Spolu</b>	<b>680 800,-</b>	<b>204 240,-</b>

Výrobná spotreba je 30 % z tržieb.

$30\% \times \text{celkové tržby} (30\% \times 1\,167\,682) = 350\,304,60 \text{ €}$

Tieto náklady rozdelíme do dvoch častí, a to:

Spotreba materiálu a energií 240 374€

Služby – opravy, údržba, cestovné, telefón, internet, reklama... – 109 930,60 €

Dane a poplatky

Daň z nehnuteľnosti 2 450,- €



Miestny poplatok za komunálny odpad 1 200,- €

Kúpeľný poplatok (počet prenocovaní x 0,30 €)

24699 x 0,30 € = 7 409,70,- €

Výkaz ziskov a strát

<b>Položka</b>	<b>Suma v €</b>
Tržby z predaja tovaru	2 500
Náklady na obstaranie tovaru	750
Obchodná marža	1 750
Výroba	1 165 182
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 165 182
Výrobná spotreba	350 305
Spotreba materiálu, energie	240 374
Služby	109 931
Pridaná hodnota	816 627
Osobné náklady	1 346 559
Mzdové náklady	99 600
Náklady na sociálne poistenie	35 059
Dane a poplatky	11 060
Odpisy	26 417
Výsledok hospodárenia z hospodárskej	644 491

činnosti	
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	0
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením	644 491
Daň z príjmov z bežnej činnosti	143 340
-splatná	143 340
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení	501 151
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	644 491
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	501 151

## 4 Gastronomický manažment

„Dobre prestretý stôl je putom dobrej spoločnosti.“

*Luc de Clapiers Vauvenargues*

- Gastronómia je umenie.
- Gastronómia je chrám, kde vytvárame a predávame atmosféru, kde z esteticky neutrálnych surovín, tvoríme koncentrovanú krásu.
- Gastronómia je veda, ako prostredníctvom pokrmu navodiť pokoj a harmóniu do ľudských duší.
- Gastronómia je aj cirkus, ktorý rozprúdi krv a naleje nám novú energiu.
- Slovo gastronóm pochádza z gréčtiny a znamená znalec a milovník dobrého jedla.
- Gastronómia je náuka o kuchynskom umení.
- Súvisí s gréckym slovom Gastro (žalúdok, žalúdočný, majúci vzťah k žalúdku).
- Gastronómia dáva návody, ako pripravovať jedlá, aké nápoje k nim používať, ako vylúčiť nežiaduce vplyvy, a tým šetriť tráviacu sústavu.

Gastronomické pravidlá:

- jedálne lístky zostavovať tak, aby obsahovali jedlá správnej výživovej hodnoty, prispôsobené ročným obdobiam;
- snažiť sa o vyváženosť skladby jedál a nápojov v kvantite a v kvalite;
- správny sled chodov, neopakovať rovnaké druhy úprav (smaženie, dusenie, pečenie), rovnaké suroviny a nápoje;
- rešpektovať uplatnenie chute, čuchu a zraku pri jedle;
- správny sled chodov, neopakovať rovnaké druhy úprav (smaženie, dusenie, pečenie), rovnaké suroviny a nápoje;
- v kompozícii jedál postupujeme nasledovne: najprv uvádzame sýtejšie jedlá, potom ľahšie stráviteľné, prednosť dávame slaným a koreným jedlám, sladké až na záver, spočiatku zaraďujeme ľahšie nápoje, postupne silnejšie (alkohol v malom množstve povzbudzuje, vo väčšom oslabuje tráviaci trakt)
- podľa možností každému jedlu ponechať jeho prirodzenú chuť, voliť vhodný nápoj, dodržiavať potrebnú teplotu jedál a nápojov, vhodný inventár

Tieto pravidlá nie sú nemenné, pripúšťajú sa výnimky vyplývajúce z národných zvyklostí alebo individuálnych požiadaviek hostí.

Gastronómiu môžeme chápať ako technológiu a stolovanie.

## **4.1 Stručné dejiny kuchárskeho umenia**

Základom kuchárskeho umenia bolo ohnisko, svoj začiatok mali pravdepodobne vo chvíli, keď človek náhodou uložil k ohnisku kus zveriny a tá bola potom chutnejšia a stráviteľnejšia. Primitívna tepelná úprava sa teda zrodila náhodne.

Z Ázie do Európy sa kuchárske umenie rozšírilo rozvojom obchodných stykov (cez Perziu a Egypt do Grécka a Ríma). Grécka kuchyňa sa dostala na vysokú úroveň, majstri – kuchári boli vysoko uctievaní, ich umenie sa hodnotilo zlatom (najznámejším bol v tom čase Arcestratos).

3. stor. pnl nebývalý rozmach kuchárskeho umenia rímskej kuchyne (prevzala ho od starých Grékov) – podporovala ho pôžitkársky žijúca šľachta – najznámejší majstri boli Lukulus, Hortenzius, Vitelius, Petronius, autor kuchárskeho slovníka Apicius, Lukulus (známe receptúry exkluzívnych pokrmov) – doteraz sa zvykne použiť prirovnanie „Lukulské hody“.

Od 4. do 14. stor. stagnácia - tvorcovia modernej gastronómie – talianski kuchári v 16 stor., francúzska na nízkej úrovni, o jej rozvoj sa zaslúžila Katarína Medicejská (1573 – 1642) pozvaním slávnych talianskych kuchárov, od ktorých sa francúzski majstri učili.

Francúzska kuchyňa dosahuje svoj vrchol za čias panovania Ludovíta XV. Francúzske umenie v 17. a 18. stor. označované za zlatý vek gastronómie. Nekoronovaným kráľom gastronómie – August Escoffier.

Zakladateľ modernej vedeckej gastronómie – francúzsky filozof a právnik Jean Anthelme Brillat – Savarin, ktorý napísal knihu Umenie vychutnať si život alebo Fyziológia chuti.

V histórii kuchárskeho umenia existovalo obdobie, kedy boli jedlá neúmerne zdobené nepožiteľnými dekoračnými doplnkami na úkor akosti a chutnosti pripravovaných pokrmov (umelé sošky, kvety... pripravované z marcipánu, vosku, cukru, čokolády...). Koncom 19. stor. ich zavrhlí známi reformátori kuchárskeho umenia Francúzi Prosper Montagné a Auguste Escoffier

## 4.2 Gastronomické zariadenia

Gastronomické zariadenia sa budujú ako:

1. súčasť ubytovacích zariadení ( hotelov, motelov, ... )
2. samostatné objekty ( miestne obyvateľstvo i návštevníci )

Gastronomické zariadenia delíme podľa charakteru služieb:

1. Služby základného stravovania:

- a) reštaurácia
- b) motorest
- c) jedáleň so samoobsluhou

2. Služby doplnkového stravovania:

- a) denný bar
- b) aperitív bar
- c) gril bar
- d) snack bar
- e) pizzeria
- f) bistro
- g) bufet
- h) hostinec
- i) nočný bar

3. Spoločenské a zábavné služby:

- a) kaviareň
- b) espresso
- c) cukráreň
- d) vináreň
- e) viecha
- f) pivnica
- g) piváreň
- h) nočný klub
- i) disco club
- j) internet bar

## 4.3 Úroveň poskytovania služieb v gastronomických zariadeniach

- rieši ju vyhláška ministerstva SR č. 125/1995 Z. z. Podľa prílohy tejto vyhlášky sa odbytové strediská podľa charakteru činností a rozsahu poskytovaných služieb zaraďujú do kategórie, a podľa úrovne a vybavenia poskytovaných služieb do skupín. Odbytové strediská zaraďuje v súlade s týmto predpisom do kategórií a skupín ich prevádzkovateľ. Požiadavky na vybavenie, druh, rozsah a úroveň poskytovaných služieb pre jednotlivé kategórie a skupiny sú minimálne.

Klasifikačné znaky určujú základnú vybavenosť zariadenia v rozdelení na 4 časti:

- vstupné priestory určujú základnú vybavenosť v tejto časti doplnkového priestoru;
- hygienické priestory určujú základnú vybavenosť týchto priestorov pre jednotlivé kategórie a skupiny;
- štandard odbytovej plochy je určený diferencovane pre jednotlivé kategórie a skupiny;
- zariadenie určuje základné vybavenie interiéru odbytových stredísk podľa kategórií a skupín;

#### **4.4 Rýchle stravovanie**

Rýchle občerstvenie je druh verejného stravovania, založený na rýchlom výbere, predaji a konzumácii stravy. Prevádzky rýchleho občerstvenia dosahujú zvýšenú rýchlosť obsluhy tým, že umožňujú zákazníkovi získať potravu s minimálnym prerušením iných činností (stravovanie pri ceste do práce alebo z práce, nezriedka predaj priamo do auta), a zvýšenú rýchlosť konzumácie tým, že úpravou jedla a jeho balením podporujú konzumáciu postojacky alebo v pohybe.

Môžeme ho charakterizovať z rôznych hľadísk. Najčastejšie podľa ponúkaného sortimentu:

- Fastfood – ponúkajú úzky špeciálny sortiment jedál pripravovaných pred zrakom hostí, doplnený ponukou nealkoholických nápojov.
- Pizzerie - veľká ponuka rôznych druhov pizze.
- Steakhouse– ponúkajú sa tu steaky v rôznych veľkostiach pripravované minimálne 5 spôsobmi so studenými alebo teplými omáčkami, doplnené vždy o tanier šalátu, ponukou alkoholických, nealkoholických nápojov a piva. Doba prevádzky je obyčajne od 11:00 do polnoci.
- Minigril, Pipigril – ponuka grilovaných kurčiat.
- Kebaby, Gyrosy – ponúkajú jahňacie a bravčové mäso pečené na rotačnom grile.

## 4.5 Franchising v rýchlom stravovaní

Základom franchising je poskytovanie franchisingovej licencie. Vzniká tak vzťah medzi poskytovateľom a prijímateľom franchisy, ktorú môžeme zjednodušene považovať za predmet podnikania. Jednoducho povedané, ide o odbytový systém, v ktorom spolupracujú samostatné a finančne nezávislé podnikateľské subjekty.

### 4.5.1 McDonald

Prvá reštaurácia McDonald's na Slovensku bola otvorená v októbri 1995 v Banskej Bystrici. Odvtedy sa sieť reštaurácií McDonald's na Slovensku rozrástla – dnes pozostáva z 23 prevádzok.

Reštaurácie McDonald's na Slovensku sú súčasťou rozsiahlej rodiny viac ako 31 000 podobných zariadení McDonald's v 121 krajinách celého sveta. V reštauráciach McDonald's obslúžime takmer 58 miliónov zákazníkov denne.

Značka McDonald's dnes predstavuje jednu z najúspešnejších značiek na svete. Jej príbeh sa začal v roku 1948 v reštaurácii bratov Maca a Dicka McDonaldovcov v meste San Bernardino v Kalifornii (USA). Bratia znížili ponuku výrobkov, znížili ceny a zosystematizovali prácu v kuchyni, čím dokázali za menej času obslúžiť viacej zákazníkov.

Firma McDonald's, ako ju poznáme dnes, bola založená o čosi neskôr – v roku 1954 – pánom Ray Krocom. Podpísal kontrakt s bratmi McDonaldovcami, ktorý mu dovoľoval používať systém ich predaja a firemné meno. O rok neskôr otvoril prvú reštauráciu McDonald's v meste Des Plaines v štáte Illinois (USA).

V roku 1967 McDonald's opustil územie severoamerického kontinentu, aby sa po USA a Kanade rozšíril aj do ostatných končín sveta. V apríli 1988 McDonald's vstúpil do „východného bloku“ a otvára svoje prvé prevádzky v Maďarsku a Juhoslávii. V septembri 1991 McDonald's otvoril vo Viedni svoju kanceláriu pre strednú a východnú Európu. Odvtedy táto kancelária úspešne koordinuje otvorenie nových reštaurácií v krajinách strednej Európy – v Bulharsku, Českej republike, Estónsku, Lotyšsku, Poľsku, Rumunsku, Slovensku a v Slovinsku.

McDonald's je úspešná spoločnosť vďaka prepracovanému Systému Franchisingu McDonald's.

V súčasnej dobe McDonald's Slovensko prevádzkuje 60% reštaurácií formou franchisingu.

Franchising je moderný spôsob predaja a kúpy tovaru a služieb. Ide o zmluvne podložený dlhodobý vzťah medzi právne nezávislými partnermi: medzi tým, kto franšizu udeľuje (McDonald's™), a tým, kto sa stáva jej držiteľom (franchisista). McDonald's na základe svojich bohatých skúseností a štúdií vyberie lokalitu, v ktorej na vlastné náklady vybuduje reštauráciu podľa tých najnáročnejších štandardov.

Franchisista si kúpuje vybavenie reštaurácie a zároveň samotnú franšizu, ktorá ho oprávňuje 20 rokov používať obchodnú známku, a ďalšie práva spoločnosti McDonald's™. Stáva sa zároveň súčasťou systému McDonald's™, ktorý mu umožňuje využiť všetky výhody z toho plynúce, napr. centrálny nákup, marketingové kampane McDonald's™ a všetko ďalšie know-how spojené so značkou McDonald's™. Na druhej strane je povinný dodržiavať štandardy spoločnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádzať poplatky z prenájmu priestorov a za poskytnutie franšizy, ktoré zodpovedajú určitému percentu z obratu reštaurácie.

Prevádzkovanie reštaurácie McDonald's™ ponúka franšizantovi možnosť podnikateľskej sebarealizácie. Franšiza sa navyše stáva hodnotou, ktorá sa dedí z generácie na generáciu.

#### **4.5.2 SUBWAY**

Začiatok vzniku spoločnosti SUBWAY sa datuje do roku 1965, keď sa ešte len 17-ročný Fred DeLuca spolu so svojím priateľom Peterom Buckom rozhodli otvoriť v Connecticute prvý Pete's Super Submarines. Peter Buck v tom období požičal mladému DeLucovi na rozbeh podnikania 1000 \$. Po prvých rokoch podnikania, ktoré boli pomerne náročné, sa rozhodli zmeniť názov spoločnosti na SUBWAY a s franchisingom začali v roku 1974. Ponúkajú čerstvé bagety a šaláty ako alternatívu ku kalorickým fast-foodovým jedlám. Tieto čísla sa však už v priebehu roka 2011 dynamicky menili a v súčasnosti spoločnosť SUBWAY na svojich oficiálnych stránkach uvádza počet krajín 100 a počet reštaurácií viac než 36 000.

#### **4.6 Súčasné trendy v gastronómii**

Slovensko sa stáva súčasťou globalizačno – integračných procesov, ktoré sa vďaka vstupu do Európskej únie badateľne zintenzívnili. Nové, pohodlnejšie spôsoby stravovania sa stávajú súčasťou každodenného rytmu života. Priestor dostávajú rýchle a čas šetriace formy stravovania. Jedlá typu „convenience cooking“ či „convenience food“ poznáme vo forme rôznych polotovarov alebo vopred predpripravených potravín. Ide o širokú ponuku výrobkov, od čiastočne spracovaných (cestoviny, očistená a nakrájaná zelenina, pred smažená



hranolčky, sáčkové polievky) až po hotové jedlá pripravené na priamu konzumáciu (zmrazené hotové jedlá, konzervované jedlá, kompóty, džemy). Najväčším a najdynamickejšie sa rozvíjajúcim spôsobom stravovania sú nielen podniky, ale celé spoločnosti v štýle „fast food“. Ich svetoznáme značky (McDonald's, KFC (Kentucky Fried Chicken, Burger King) majú prepracované marketingové stratégie, ktorými sa denne vrývajú do povedomia ľudí všetkých vekových kategórií. Rozvíjajúca sa sieť týchto rýchloobslužných reštaurácií tvorí vo svete prevládajúcu formu stravovania. Problémom je, že rýchloobslužné reštaurácie (fast food) ponúkajú jedlá, ktoré chutia všetkým na celom svete rovnako, čím unifikujú chuť.

Rýchly trend a uponáhľaný spôsob stravovania otvára priestor aj pre náročnejšiu klientelu, ktorá si žiada rýchlu stravu vyššej kvality s príjemnou obsluhou. Reštaurácie typu „fast casual“ ponúkajú zákazníkom kvalitnejší sortiment jedál, v ktorom nachádzajú aj mnohé typické národné jedlá. V týchto reštauráciách na rozdiel od klasických fast food zariadení nenájdeme plastové príbory a taniere.

V poslednom období však „uniformita chutí“ stráca popularitu. Trendy v gastronómii sa vracajú k domácim tradíciám, využívajúc domáce suroviny a lokálne produkty. Ako odozva na fast food vzniklo v Paríži medzinárodné hnutie „Slow food“, ktoré sa snaží o to, aby zo sveta nevymizlo široké spektrum najrôznejších chutí. Prispieva k zachovaniu miestnej a národnej gastronómie. Prednosť tu dostávajú regionálne kuchyne, ktoré podporujú lokálne dodávateľské trhy.

Národná gastronómia je súčasťou kultúrneho dedičstva každého národa. Gastronomické zariadenia zamerané na tradičné jedlá sa odlišujú od ostatných a tým si zvyšujú svoju konkurenčnú výhodu. Tradičná strava nachádza široké uplatnenie v cestovnom ruchu, pretože nezriedka je primárnym motívom návštevy konkrétnej krajiny. Zážitok z produktu národnej gastronómie je nevyhnutné dobre inscenovať. Nielen prostredie interiéru a exteriéru, ale i oblečenie personálu dotvárajú atmosféru. Rovnako nevyhnutné je, aby personál reštaurácie poznal pôvod pripravovaných jedál a nápojov i originálne receptúry. Svoje čaro má i tradičný spôsob stolovania, ktorý sa dá využiť pri prezentáciách rôznych kalendárnych a výročných zvykov.

Zážitková gastronómia je súčasťou produktu národnej gastronómie. Podstatou je, že predmetom zážitku nie je samotné jedlo, ale obsluhujúci personál sa mení z poskytovateľa služby na hostiteľa a inscenátora zážitku. Oblúbe sa teší „front cooking“ – otvorená kuchyňa, v ktorej hosť vidí, z akých surovín a v akých podmienkach sa jedlo pripravuje. Atraktívne sú reštaurácie, ktoré sa snažia vtiahnuť hosť priamo do deja. Takýto zážitok ponúkajú barbecue reštaurácie, ktoré ponúkajú grilovanie priamo na stole hostí. Vďaka špeciálnej grilovacej technológii zabudovanej priamo v stole si hosť môže jedlo pripraviť sám podľa svojich predstáv. Výhodou týchto reštaurácií je, že keďže si hostia grilujú jedlo sami, šetrí sa čas na čakanie hotového pokrmu a hosť si sám kontroluje mieru prepečenia mäsa. Pravidlá barbecue reštaurácií sú založené predovšetkým na zábave a vzájomnej komunikácii hostí.

Nezabudnuteľné zážitky si hostia odnášajú aj z gastronomických zariadení zameraných na etnickú kuchyňu. Etnická strava je často exotická a uspokojuje túžby a chuťové zážitky. Primárnym cieľom kuchyne je zachovanie etnického charakteru pokrmov, vrátane originality interiéru a exteriéru. Súčasným trendom je prelínanie a miešanie etnických surovín a receptov. Vzniká „Fusion cuisine“ – zmiešaná kuchyňa. Príkladom fusion cuisine je Tex-Mex, v ktorej ide o zmiešanie tradičnej mexickej a texaskej kuchyne. Typickými jedlami tejto kuchyne sú známe Chilli con carne, Fajitas, Tortillas, Tacos, Nachos, Salsa. Základom Cajun cuisine kombinácia francúzskej a kanadskej kuchyne, ktorá vznikla v Louisiane vďaka francúzskym emigrantom vyhnaným z Kanady. Väčšina receptov obsahuje ingrediencie z papriky, cibule a zeleru. Typické sú ryby alebo mäso na rošte pokryté vrstvami čierneho korenia, chilli a iných pálivých príchutí. Najpopulárnejšími jedlami sú Jambalaya a Gumbo (ochutené prívarky z mäsa, klobás a plodov mora).

Wellness gastronómia – top trend v súčasnosti - Wellness – trend zdravého životného štýlu spojeného s prírodou je nie len o relaxe, kondícii, zdravom životnom štýle. Je to niečo viac, vďaka čomu posilňujeme silu ducha i mysle. Záujem o tento spôsob života odráža i nová kategorizácia ubytovacích zariadení – wellness hotel, ktorá zahŕňa i prvky racionálnej kuchyne, konzumáciou celozrnného pečiva, čerstvej zeleniny, ovocia a strukovín. Z mäsa uprednostňuje najmä hydinu, kráľika, ryby a dary mora. Pri príprave jedál sa obmedzuje soľ, rafinované cukry, živočíšne tuky a preferujú sa predovšetkým rastlinné oleje lisované za studena (virgin a extra virgin). Kuchári využívajú moderné technologické postupy. Prvoradá je šetrná tepelná úprava a spracovanie surovín napríklad varením v pare. Dôležitý je čo

najkratší čas tepelného spracovania potravy. Súčasným trendom je aj nová úprava mäsa „suchou cestou.“ Jej princípom je to, že mäso sa nemarinuje klasickým spôsobom s použitím oleja, ale koreniaca zmes sa do mäsa len votrie. Už niekoľko rokov je súčasťou zdravého životného štýlu ľudí BIO stravovanie, ktoré preferuje konzumáciu bio potravín a výrobkov pochádzajúcich z ekologického poľnohospodárstva ohľaduplného voči životnému prostrediu.

Zdravá ingrediencia – čerstvé bylinky - Ich blahodárne účinky sú tisíce rokov známe nielen pri ozdravovaní, ale i dochucovaní jedál. Obsahujú minerálne látky, stopové prvky, vitamíny a povzbudzujú trávenie. K najbežnejším bylinkám u nás patria medovka, tymián, šalvia, majoránka, pažitka, rozmarín, mäta, petržlenová vňať, estragón, žerucha, bazalka, oregano či saturejka.

Zdravý a harmonický wellness štýl na tanieri možno vytvoriť aj paletou farebných lupeňov kvetov. Jedlé kvety sa využívali už v minulosti, len sa na ich krásu a harmóniu pri príprave pokrmov pozabudlo. Našťastie tento trend začínajú objavovať mnohí kuchári, ktorí s fantáziou dokážu na tanieri vytvoriť umelecké dielo. K najobľúbenejším patria ruže, púpavy, fialky, sedmokrásky, chryzantémy, levandule alebo kvety byliniek.

#### **4.7 Gastronomická technika a jej využitie**

Gastronomická technika sú pomôcky, ktoré sa využívajú v kuchyniach stravovacích stredísk. Patria tu:

- Varné technológie: šporáky, fritézy, varné kotle, smažiace pánvy, opekacie platne, grily, variče cestovín, konvektomaty, pizza pece, salamandre...
- Chladiace zariadenia: chladničky, mrazničky, chladiace stoly, mraziace stoly, chladiace boxy, mraziace boxy, šokové schladzovače...
- Umývacie technológia: podpultové umývačky riadu, teleskopické (príklonné) umývačky riadu, pásové umývačky riadu, umývačky na čierny riad...
- Nerezový nábytok: pracovné stoly, umývacie stoly, regále, skrinky, police, vozíky, teplé výdajné pulty, digestory...
- Ostatné zariadenia: stolové fritézy, stolové opekacie platne, kontaktné grily, mikrovlnné rúry, termoporty, termosy, nárezové stroje, krájače zeleniny, váhy...

## 4.8 Gastronomický úsek

### Význam a úlohy gastronomického úseku

Vyhláškou č. 419 / 2001 Zb. z. o kategorizácii ubytovacích zariadení bola zrušená povinnosť kategorizácie pohostinských odbytových stredísk. Stravovacie služby sú poskytované v zmysle Živnostenského zákona.

Na zabezpečenie efektívnej činnosti gastronomického úseku je dôležité zabezpečiť jeho **organizáciu**. Tá umožňuje :

- realizovať - **zásobovanie**
  - výrobu
  - odbyt
- vynakladať pritom optimálne náklady (finančné aj ľudské)
- činnosť realizovať na určitej kvalitatívnej úrovni (dodržiavanie štandardov)
- prispôbiť sa zmenám - v dopyte
  - v technológiách
  - v módnych trendoch

**Hlavným cieľom gastronomického úseku** je uspokojiť potreby hostí po gastronomických službách - **základných**

- **doplňkových**
- **spoločensko – zábavných**

v požadovanej kvalite, objeme a čase, pri minimalizovaní nákladov a dosahovaní zisku.

### Činitele ovplyvňujúce organizáciu gastronomického úseku

- veľkosť gastronomického zariadenia (napr. hotela)
- trieda
- umiestnenie hotela
- počet odbytových stredísk
- postavenie v sieti hotelov

## **Organizácia gastronomického úseku**

Počet a štruktúra pracovníkov gastronomického úseku hotela závisí od:

- počtu odbytových stredísk
- veľkosti (kapacity odbytových stredísk)
- systému obsluhy
- počtu výrobných stredísk
- stupňa opracovania a spracovania surovín

## **Pracovníci gastronomického úseku**

### **a) vedúci pracovníci**

**vedúci gastronomického úseku – food and beverage manager**

**zástupca vedúceho gastronomického úseku – assistant food and beverage manager**

### **Vedúci gastronomického úseku**

je podriadený riaditeľovi hotela a zodpovedá za riadny chod všetkých stredísk gastronomického úseku, ktorý riadi pravidelnými poradami a operatívnymi pokynmi nižším riadiacim pracovníkom.

Vedúcemu gastronomického úseku sú priamo podriadení:

vedúci skladového hospodárstva (skladový úsek)

vedúci výroby (výrobné stredisko)

vedúci odbytu (odbytové stredisko)

### **Základné povinnosti vedúcich pracovníkov**

**Riadiť a kontrolovať prácu** svojho zariadenia a podriadených pracovníkov, hodnotiť vzťah zamestnancov k práci a k plánovaným úlohám.

- 1. Hodnotiť pracovné výsledky** svojich podriadených.
- 2. Čo najefektívnejšie organizovať prácu** v záujme zvyšovania produktivity práce a dbať na to, aby poskytované služby a ostatné výkony zodpovedali požiadavkám a kritériám kvality.
- 3. Vytvárať podmienky na zvyšovanie odbornej úrovne** svojich podriadených.
- 4. Zabezpečiť dodržiavanie** právnych a ostatných **predpisov** na svojom pracovisku, najmä predpisov o ochrane majetku, protipožiarneho predpisov, predpisov o bezpečnosti práce a hygienických predpisov.
- 5. Viest' pracovníkov k pracovnej disciplíne**, oceňovať ich iniciatívu a pracovné úsilie.

Porušenie týchto povinností vedúcich pracovníkov je porušením pracovnej disciplíny s vyvodením príslušných dôsledkov!

**b) pracovníci skladového hospodárstva**

- hlavný skladník
- skladník

**c) pracovníci vo výrobe**

**1. kuchári**

- hlavný kuchár – šéfkuchár (chef de cuisine, head cook)
- zástupca šéfkuchára (sous chef)
- vedúci oddelenia – smeny (chef de partie)
- kuchár
- kuchár – cukrár (confectioner, pastry cook)
- kuchár – pečienkár (rôtisseur, roast cook)
- kuchár polievkár (potager, cook for soups)
- kuchár pre predkrmy (hors d oeuvrier)
- kuchár pre personál (staff cook)
- kuchár grilovaných jedál (grill cook)
- diétny kuchár (diet cook)
- kuchár pre omáčky a mäsité teplé pokrmy (saucier)
- kuchár prílohár (entrmetier, vegetable cook)
- kuchár rybích jedál (pissonier)
- kuchár studenej kuchyne (gardemanger)
- kuchár mäsiar
- pomocný kuchár

**2. ostatní pracovníci vo výrobe**

- kuchynská gazdiná
- kuchynská pokladnička
- kuchársky učeň
- čistič zeleniny
- umývač riadu
- kalkulant

**d) pracovníci v obsluhu**

### **1. francúzsky systém (spôsob) obsluhy**

- vedúci strediska – maitre d hôtel, M. D.
- nápojár – sommelier
- pomocný nápojár – commis sommelier
- nosič jedál – chef de rang
- pomocný nosič jedál – demi chef
- pomocný čašník – commis de rang
- bufetár – buffetier
- pomocník bufetára – commis hors d oeuvrier
- čašník zbierajúci riad – débarasseur
- kuchár ponúkajúci jedlo z teplého bufetu
- tranžír – trancheur
- striedajúci čašník – tournant
- etážový čašník

### **2. systém hlavného čašníka**

- vrchný čašník – vedúci strediska
- čašník
- nápojár
- bufetár

### **3. rajónový systém**

- vedúci strediska
- čašníci podľa rajónov

## **Pracovné náplne pracovníkov stravovacieho úseku**

### **Manažér stravovacieho úseku – food and beverage manager**

V mnohých prípadoch zastáva aj funkciu zástupcu gen. manažéra hotela. Do jeho pracovnej náplne patrí riadenie stravovacieho úseku hotela, t.j. stravovacie strediská vrátane prípravy jedál a nápojov a ostatné odbytové strediská. Zabezpečuje dodržiavanie štandardov práce vo svojom úseku vrátane štandardov a noriem pri výrobe jedál a zodpovedá za plnenie plánovaných úloh a ekonomických výsledkov z predaja jedál a nápojov. Je priamo podriadený gen. manažérovi hotela. V mnohých hoteloch sa stáva štatutárnym zástupcom gen. manažéra a v jeho neprítomnosti koná v jeho mene a v rozsahu delegovaných právomocí.

### **Povinnosti manažéra stravovacieho úseku :**

- zodpovedá za kvalitu jedál a nápojov a kvality služieb

- zodpovedá za dodržiavanie sortimentu jedál a nápojov vo všetkých odbytových strediskách a zabezpečuje , aby sa podávalo množstvo uvedené na jedálnom lístku
- navrhuje nové technologické postupy výroby, štandardy množstva a kvality jedál a nápojov, ako aj služieb v odbytových strediskách
- zúčastňuje sa vypracovania nových jedálnych lístkov, sortimentu a cenových štruktúr ponuky
- zodpovedá za tržby, príjem tovaru do skladu, za náklady odbytových stredísk, stará sa o dodržiavanie rozpočtu nákladov a hospodárnosť odbytových stredísk
- spolupracuje s ostatnými strediskami hotela s cieľom zvyšovania kvality služieb a pokojnosti hostí, hospodárnosti a ziskovosti prevádzky
- pripravuje a zabezpečuje realizáciu marketingových programov v odbytových strediskách hotela
- riadi svoj úsek v súlade s miestnymi a štátnymi predpismi pre prácu ubytovacích a stravovacích zariadení
- v spolupráci s personálnym oddelením zabezpečuje obsadenie odbytových stredísk pracovnými silami na rok, sezónu a jednotlivé pracovné zmeny
- zúčastňuje sa porád hotela a za svoj úsek pripravuje návrh ročného plánu, tržieb nákladov a zisku
- dodržiava pokyny na zabezpečenie úverovej kontroly a vybavovanie prevodov platieb za poskytnuté služby na úver
- preberá sťažnosti na stravovanie a služby vo všetkých odbytových strediskách a zabezpečuje vykonanie nápravových opatrení
- stretáva so zástupcami organizovaných akcií, aby spoločne prerokovali potrebné opatrenia na ich prípravu a priebeh
- radí a pomáha personálu pri zostavovaní návrhu usporiadania a úprave miestnosti pri organizovaní akcií
- pripravuje časový rozvrh banketov, večierkov a pod., odsúhlasuje plány na zabezpečenie pracovných síl pre tieto akcie
- podľa potreby aj priamo pomáha v odbytových strediskách
- v práci nosí hotelové oblečenie a menovku



## **Hlavný kuchár**

Hlavný kuchár riadi výrobu jedál a nápojov, ako pracovník poverený vedením priamo riadi prácu kuchárov a ostatného kuchynského personálu. Vo všetkých výrobných strediskách zabezpečuje dodržiavanie štandardov na prípravu a porciovanie sortimentu jedál, ako aj výdaj jedál a nápojov. Usmerňuje zásobovanie a prácu skladov potravín a nákupu vecných potrieb na výrobu.

Hlavný kuchár je priamo podriadený manažérovi stravovacieho úseku.

### **Povinnosti hlavného kuchára :**

- plánuje výrobu jedál a poskytuje podklady pre tvorbu jedálnych lístkov
- usmerňuje personál pripravujúci jedlá
- zodpovedá za výber pracovníkov do výroby, za ich pracovné zaradenie a využívanie
- navrhuje disciplinárne opatrenia, zodpovedá za hodnotenie pracovníkov výroby a za ich odborný rast
- zadeľuje pracovníkov na pracoviská a zmeny, pritom dbá na primerané obsadenie pracovníkov z hľadiska využívania pracovného času a kvalifikácie
- dozerá na všetky kuchárske činnosti najmä na technologické potupy, na veľkosť porcií a ich kompletizáciu, na dodržiavanie správnej servírovacej teploty
- dojednáva so skladom a zásobovaním dodávky potrebného množstva potravín a surovín požadovanej kvality, pripravuje a poskytuje špecifikáciu množstva a kvality jednotlivých položiek nákupu potravín a surovín
- zabezpečuje atraktívnu ponuku všetkých vyrobených jedál, zodpovedá za dodržiavanie zdravotníckych predpisov
- manažérovi stravovacieho úseku pomáha pri vypracúvaní ročného plánu tržieb, nákladov a zisku
- dozerá na dodržiavanie rozpočtu nákladov výroby a sleduje vývoj čerpania nákladov
- hlási prevádzkové chyby, navrhuje zmeny a údržbu technologických zariadení
- podľa podmienok a potrieb osobne vypomáha pri výrobe jedál v strediskách mimo hlavnej kuchyne

## **Kuchár**

Kuchár pod dohľadom a podľa pokynov hlavného kuchára vedie pracovníkov kuchyne pri príprave a výrobe jedál. V neprítomnosti hlavného kuchára preberá jeho práva a povinnosti. Je bezprostredne zodpovedný za dodržiavanie kvantity a kvality jedál. Je podriadený hlavnému kuchárovi.

### **Povinnosti kuchára:**

- je výkonným pracovníkom kuchyne, podieľa sa podľa špecializácie na výrobe v teplej alebo v studenej kuchyni
- pôsobí ako asistent hlavného kuchára i ako jeho zástupca, usmerňuje ostatných pracovníkov kuchyne pri organizácii výroby
- samostatne pracuje na príprave hotových jedál, jedál na objednávku a špecialít kuchyne
- podieľa sa na zabezpečení gastronomických spoločenských akcií, banketov, večierkov a pod.
- kontroluje jedálny lístok na nasledujúci deň a vypisuje žiadanky na potrebné potraviny a suroviny zo skladu
- zodpovedá za kontrolu a dodržiavanie technológie prípravy pokrmov, za hmotnosť porcií
- zabezpečuje varenie, krájanie porcií, prípravu osobitne náročných jedál a prípravu cudzokrajných jedál
- spolupôsobí pri prijímaní a prepúšťaní pracovníkov nižšieho zadenia
- pomáha pri zabezpečovaní pohotovostných zásob potravín
- kontroluje technologické zariadenia, ich funkčnosť a spoľahlivosť, najmä z hľadiska bezpečnosti práce, nahlasuje potrebné opravy a údržbu
- podieľa sa na inventarizácii vybavenosti kuchyne
- denne podáva správu o vydaných jedlách a nápojoch
- vedie záznamy o výrobe jedál pre zamestnancov a zabezpečuje ich stravovanie
- asistuje pri kalkuláciách novovytvorených jedál a nápojov.

## **Hlavný čašník**

Hlavný čašník v rámci svojej pracovnej náplne kompletne riadi činnosť obsluhy v odbytovom stredisku. Zodpovedá za kvalitu služieb pri obsluhu a konzumovaní, zodpovedá za kvalitu jedál a nápojov pred hosťom, za prípravu, čistotu a servis v odbytových priestoroch, za

prístup, správanie sa a jednanie pracovníkov obsluhy k hosťom, za oblečenie a osobnú prezentáciu hotela. Preberá a vybavuje sťažnosti na prácu obsluhujúceho personálu. Hlavný čašník je priamo podriadený vedúcemu odbytového strediska alebo manažérovi stravovacieho úseku.

#### **Povinnosti hlavného čašníka:**

- preberá objednávky, zabezpečuje obsluhu a všetky služby súvisiace s obsluhou
- vedie kolektív obsluhujúcich pracovníkov, kontroluje prípravu, čistotu a servis na pracoviskách odbytových stredísk
- zabezpečuje obsluhu hostí na izbách
- koordinuje ponuku jedál a nápojov, kontroluje vystavené jedlá vo vitríne, dekoratívnu úpravu stolov a kompletne aranžovanie strediska.
- odsúhlasuje všetky návrhy na jedálne lístky.

#### **4.8.1 Zásobovanie**

**Vedúci manažér skladového hospodárstva** je zodpovedný gastronomickému manažérovi a riadi skladové hospodárstvo.

#### **Skladová prevádzka spĺňa nasledovné funkcie :**

- prevzatie objednaného tovaru z dopravných prostriedkov
- kvantitatívna a kvalitatívna prebierka preberaného tovaru
- rozdelenie jednotlivých druhov tovaru do príslušných skladov podľa charakteru

Pri činnosti skladového hospodárstva je potrebné riešiť tieto problémy :

- sledovať ponuku jednotlivých dodávateľov v nadväznosti na ceny, kvalitu, dodacie lehoty a podmienky, množstevné rabaty, balenie a iné
- vyskúšať dodávky nových dodávateľov
- preberať tovar čo najpozornejšie a uskutočniť náhodnú kontrolu
- skladovať tovar podľa požiadaviek stredísk
- uskutočňovať pravidelné inventarizácie
- viesť predpísanú evidenciu
- udržiavať hygienické predpisy, BOZP, požiarne predpisy a používať ochranné pracovné pomôcky
- zabezpečovať harmonogram práce

### **Skladovanie zabezpečuje:**

- uchovávanie nutričných hodnôt tovarov
- ochranu tovaru pred odcudzením, hlodavcami, znehodnotením
- výdaj zo skladu do výrobnjej prevádzky
- evidenciu prijatého a vydávaného tovaru
- vracanie prázdnych obalov (prepravky, palety)
- samostatné skladovanie odpadkov a ich odvoz

### **Skladová prevádzka má niekoľko priestorov, ktoré majú svoju funkciu:**

- 1. hospodársky dvor** - slúži na vyloženie tovaru
- 2. rampa na príjem tovarov** - nachádza sa na hospodárskom dvore, majú ju zväčša hotely, je to vyvýšený priestor na vykládku tovaru
- 3. manipulačný priestor** - tu prebieha kvalitatívna a kvantitatívna kontrola preberaného tovaru, tu sa váži (váhy a technické zariadenia)
- 4. komunikácie v manipulačnom priestore** - po nich sa dopravuje tovar do skladu
- 5. sklady** - slúžia na výdaj tovaru do výrobných stredísk
- 6. samostatný sklad prázdnych obalov** - pri rampe
- 7. samostatný sklad odpadkov** - tiež pri rampe

### **Rozdelenie skladov**

- 1. podľa druhu tovaru:** potraviny  
pochutiny, nápoje  
materiál  
odpad
- 2. podľa technológie skladovania:**  
viacúčelové veľkoplošné priestory  
špecializované sklady podľa druhu tovaru
- 3. podľa teploty a vlhkosti vzduchu:**  
suché sklady (napr. múka, cestoviny, cukor, soľ, chlieb, pečivo..)  
chladné a suché sklady (zemiaky, nealko, alko nápoje, konzervy..)  
chladné a vlhké sklady (koreňová zelenina, ovocie..)  
chladené sklady (mäso, hydina, údeniny, syry..)  
mraziace sklady (mäso, ryby, zverina..)
- 4. podľa hygienických požiadaviek:**

nečisté sklady (na neočistené suroviny)

poločisté sklady (mäso)

čisté sklady (pečivo)

#### 5. podľa prašnosti:

prašné sklady (napr. múka)

neprašné sklady (listová zelenina)

**Zariadenia**, ktoré sa používajú na úseku skladovej prevádzky:

- palety
- váhy
- regály
- vysokozdvížne vozíky

#### 4.8.2 Výrobný úsek

Zahŕňa všetky činnosti v kuchyni, medzi **základné funkcie** tohto úseku patria :

- čistenie surovín (odstraňovanie nepoužiteľných častí – perie, srst', koža, ..)
- hrubé delenie surovín (napr. mäsa)
- umývanie surovín
- krájanie, sekanie, mletie, strúhanie, naklepávanie, obal'ovanie, plnenie, ..)
- procesy tepelnej úpravy (pečenie, varenie, dusenie, vyprážanie)
- príprava pokrmov za studena (šaláty)
- umývanie riadu
- pohotovostná zásoba

**Výrobný proces** predstavuje logickú syntézu **troch základných prvkov**:

1. pracovnej sily (personál)
2. výrobných nástrojov (stroje, zariadenia, inventár)
3. pracovného predmetu (suroviny, tovary)

**Cieľom** je výroba nových úžitkových hodnôt - **pokrmov a nápojov** v požadovanej kvalite v súlade s dopytom a poznatkami vedy o výžive.

**Organizácia výrobného procesu** – výrobného plánu predpokladá minimum vynaloženej práce a prostriedkov na výrobu, pri dosiahnutí predpokladanej štruktúry, objemu a kvality. Pri zostavovaní plánu je nevyhnutná spolupráca s manažérom stravovania (celého gastronomického úseku) , so sklodom a v prípade hotela aj s ubytovacím úsekom.

**Organizácia práce vo výrobnom stredisku**

Organizácia práce vo VS prebieha podľa jednotlivých fáz a ovplyvňujú ju výrobné priestory, ich usporiadanie, počet a kvalifikácia pracovníkov a záväzne organizácia pracovného času

1. Príprava výroby - prísun výrobných prostriedkov (surovín, materiálov, pracovných pomôcok ...)

- príprava pracoviska (úprava, usporiadanie, podklady ...)

2. Výroba pokrmov - opracovanie (obielenie zemiakov, rezanie mäsa ...)

- výroba polotovarov (mletie, kysnutie cesta..)

- výroba pokrmov (tepelné spracovanie ...)

3. Očistenie pracoviska a zber odpadu

## 5 Zdroje:

ORIEŠKA, J.: *Služby v cestovnom ruchu I*. Banská Bystrica: DALI – BB, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-89090-93-8.

PATUŠ P., GUČÍK M., J. Marušková: *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: DALI – BB, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-89090-84-6.

GUČÍK, M.: *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica: DALI – BB, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-8141-025-3.

ČERNÝ, J., KRUPÍČKA J.: *Moderní hotel*. Úvahy: RATIO, 2011. ISBN 80-86351-07-6.

KŘÍŽEK, T., NEUFUS, J.: *Moderní hotelový management*. Pardubice: GRADA, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

GUČÍK, M.: *Výkladový slovník cestovného ruchu – hotelierstvo – pohostinstvo*. Bratislava: SPN, 2006. ISBN 80-10-00360-3.

HUĽO, P.: *Hotelový a gastronomický manažment/Praktické cvičenia*. Bratislava: SPN, 2014. ISBN 978-80-1002607-4

Vyhláška Ministerstva zdravotníctva SR č. 277/2008 Z.z. o podrobnostiach o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania.

Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z.z. ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried.

Vyhláška Ministerstva životného prostredia SR č. 532/2002 Z.z. o podrobnostiach o všeobecných požiadavkách na výstavbu a stavby užívané osobami s obmedzenou schopnosťou pohybu a orientácie.

Zákon Národnej rady SR č. 152/1995 Z.z. o potravinách.

Zákonník práce – Zákon Národnej rady SR č. 311/2001 Z.z.

[www.podnikajte.sk](http://www.podnikajte.sk)

[www.referaty.sk](http://www.referaty.sk)

[www.sfa.sk](http://www.sfa.sk)

[www.aktuality.sk](http://www.aktuality.sk)

[www.webnoviny.sk/pribehy-uspesnych/mcdonald-skratka-fajn/22555](http://www.webnoviny.sk/pribehy-uspesnych/mcdonald-skratka-fajn/22555)

<http://www.gastrobelanec.sk/>

<http://rusweb.sk>

http://mcdonalds.sk

http://kabinet-oep.webnode.sk