

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu
firmy**

**Training and education in the development of the
knowledge potential of the company**

Ivana Dvořáková

Plzeň 2013

Zadání DP

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které byly velmi užitečné pro psaní diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat panu Marcelovi Manovi, řediteli personálního oddělení společnosti Thermal- F, a.s., za jeho ochotu a poskytnuté informace a materiály potřebné pro zpracování diplomové práce. Poděkovat bych chtěla také svojí rodině, která mi poskytuje podporu po celou dobu studia.

Obsah

Obsah

Obsah.....	5
Úvod.....	7
1 Charakteristika podniku	9
1.1 Základní údaje.....	9
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Struktura poskytovaných služeb	11
1.4 Organizační struktura.....	12
2 Formulace strategie.....	14
2.1 Poslání.....	14
2.2 Vize.....	15
2.3 Strategické cíle pro období 2012-2015.....	16
2.4 Návrh strategie.....	17
3 Analýza prostředí strategického záměru.....	18
3.1 Analýza externího prostředí.....	18
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	18
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	20
3.2 Analýza interního prostředí.....	22
3.2.1 Management.....	22
3.2.2 Zaměstnanecká struktura ve společnosti Thermal- F, a.s.....	24
3.2.3 Marketing.....	28
3.2.4 Poskytované služby.....	28
3.2.5 Finanční analýza.....	29
3.3 Shrnutí analýzy externího a interního prostředí.....	36
4 Strategická analýza.....	38
4.1 Matice SPACE- matice hodnocení strategické a konkurenční pozice.....	38
4.2 Shrnutí strategické analýzy společnosti Thermal- F, a.s.....	40
5 Analýza a zhodnocení výcviku a vzdělávání zaměstnanců společnosti Thermal- F, a.s.....	42
5.1 Vzdělávání a rozvoj.....	42
5.2 Výcvik a vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.....	44
5.2.1 Identifikace klíčových skupin zaměstnanců.....	44
5.3 Systematické vzdělávání.....	45
5.4 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci.....	47
5.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v hotelu Thermal-F, a.s.....	49
5.5 Plánování vzdělávání	50
5.5.1 Plánování vzdělávání v hotelu Thermal-F, a.s.....	51
5.6 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	52
5.6.1 Formy a metody vzdělávání.....	53
5.6.2 Projekt vzdělávání v hotelu Thermal-F, a.s.	56
5.6.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Thermal- F, a.s.....	58
5.7 Hodnocení účinnosti procesu vzdělávání.....	59
5.7.1 Hodnocení vzdělávacího procesu ve společnosti Thermal – F, a.s.....	61
5.8 Zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.....	63
5.8.1 Silné stránky.....	65

5.8.2 Slabé stránky.....	65
6 Cíle v oblasti vzdělávání a návrh vzdělávacího projektu.....	67
6.1 Cíle v oblasti vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.....	67
6.2 Návrh vzdělávacího projektu.....	69
6.2.1 Identifikace projektu.....	69
6.2.2 Plánování vzdělávacího projektu.....	70
6.2.3 Shrnutí požadavků na projekt.....	73
6.2.4 Realizace vzdělávacího projektu.....	73
6.2.5 Hodnocení vzdělávacího projektu.....	75
7 Závěr.....	76
8 Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	78
9 Seznam použitých zkratk.....	79
10 Seznam použitých zdrojů.....	80
11 Seznam příloh.....	82

Úvod

V dnešním světě se podniky nacházejí v turbulentním prostředí, kde dochází k neustálým změnám v technologiích, nabídce produktů a služeb, v informačních systémech a mnoha dalších. Předpokladem úspěchu organizace uspět v hyperkonkurenčním prostředí je proto neustále na tyto změny reagovat. To s sebou přináší nutnou flexibilitu a připravenost organizace potřebné změny provést. Vývoj produktů a služeb, technologií výroby a organizačních procesů přenáší požadavky na rozvoj lidského kapitálu. A právě investice do lidského kapitálu jsou považovány za nejvýhodnější. Mezi priority podniku tak v současnosti patří zabezpečit dostatek kvalifikovaných, schopných a motivovaných lidí, kteří uspokojí měnící se potřeby organizace.

V moderní společnosti je důraz kladen na maximální orientaci na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Jinak tomu není ani v případě hotelu Thermal. Služby jsou poskytovány především prostřednictvím provozních zaměstnanců, kteří se tak dostávají do přímého kontaktu s hosty hotelu. Je tedy nezbytné rozvíjet a zkvalitňovat nabídku služeb, ale zároveň zlepšovat pracovní výkony zaměstnanců, aby bylo dosaženo co největší spokojenosti klientů. S tím také souvisí schopnost snadno, jasně a srozumitelně komunikovat s klienty, personál tedy musí být adekvátně vybaven potřebnými jazykovými dovednostmi. Proto je potřeba věnovat potřebám vzdělávání a kvalifikace personálu velkou pozornost.

Aby celkový účinek vzdělávání zaměstnanců byl pozitivní, je třeba celý proces vzdělávání důkladně plánovat a efektivně realizovat. Rozhodující účinností vzdělávání je také jeho napojení na strategické cíle organizace a její obecné priority. Pokud jsou všechny tyto atributy splněny, může společnost nalézt významnou oporu v kvalifikovaném, motivovaném a flexibilním personálu, jež podniku umožní a podpoří realizaci potřebných změn pro udržení či zlepšení své pozice mezi silnou konkurencí.

Cílem této diplomové práce na téma „Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“ je zanalyzovat a zhodnotit systém vzdělávání v návaznosti na strategické cíle podniku a navrhnout vzdělávací projekt, jehož přínosem by bylo zlepšení pracovních výkonů klíčové skupiny zaměstnanců.

Diplomová práce je členěna do jednotlivých kapitol. První kapitola se zabývá základní charakteristikou vybrané společnosti včetně stručné historie podniku a organizační struktury. Druhá kapitola pojednává o formulaci strategie společnosti, zahrnuje poslání a vizi a stanovení strategických cílů podniku. Třetí kapitola zahrnuje analýzu prostředí, které může mít výrazný vliv na dosažení strategických záměrů společnosti. Navazuje čtvrtá kapitola popisující strategickou analýzu společnosti a následné určení optimální strategie podniku pomocí konstrukce matice SPACE. Pátá a šestá kapitola jsou stěžejními částmi diplomové práce. Pátá kapitola obsahuje analýzu a zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s. pomocí určení silných a slabých stránek systému vzdělávání. Kapitola rovněž obsahuje teoretické vymezení pojmů souvisejících s danou problematikou. V šesté kapitole jsou stanoveny cíle v oblasti vzdělávání, které vycházejí z analýzy a ze zhodnocení systému vzdělávání. Další část šesté kapitoly popisuje návrh vlastního vzdělávacího projektu, který vyplývá z analýzy podnikového vzdělávání a ze stanovených cílů vzdělávání ve společnosti a směřuje k efektivnímu naplnění strategických cílů. Realizace projektu by měla vést k rozvoji kompetencí klíčové skupiny zaměstnanců a ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Pro literární rešerši i praktickou část této práce byla použita především technika analýzy a studium odborné literatury a podkladů poskytnutých podnikem. Zde se jedná mimo jiné o výroční zprávy podniku, výsledky hodnocení zaměstnanců, tréninkové plány. Informace potřebné k vypracování praktické části byly rovněž získány prostřednictvím řízených rozhovorů s ředitelem personálního oddělení.

1 Charakteristika podniku

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena společnost Thermal-F, a.s. Jedná se o lázeňský hotel v Karlových Varech, jehož hlavní činností je poskytování stravovacích a ubytovacích služeb a služeb spojených s lázeňskou péčí.

1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	THERMAL-F, a. s.
Sídlo:	Karlovy Vary, I. P. Pavlova 2001/11, PSČ 360 01
Identifikační číslo:	254 01 726
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	499 550 000,- Kč (splaceno 100%)
Jediný akcionář:	100% vlastníkem je Česká republika- Ministerstvo financí
Počet zaměstnanců:	cca 200



Obr.č. 1: Logo společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2013

Předmětem podnikání hotelu podle obchodního rejstříku je:

- hostinská činnost,
- poskytování ubytovacích služeb,
- provoz nestátního zdravotnického zařízení s druhem a rozsahem poskytované péče:

FBLR - poskytování komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče preventivní, kurativní a rehabilitační,

- provoz tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužící zábavě ,
- provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení,
- poskytování telekomunikačních služeb,
- provozování solárií,
- technické činnosti v dopravě,
- silniční motorová doprava osobní,
- zprostředkování služeb,
- realitní činnost,
- směnářská činnost,
- specializovaný maloobchod.

1.2 Historie společnosti

Záměr vybudovat v Karlových Varech nový hotel vysoké úrovně a reprezentativní kulturní a kongresové centrum se objevil už na počátku 50. let. Samotná výstavba hotelu probíhala mezi lety 1967-1977 na základě vítězného projektu architektů Věry a Vladimíra Machoninových. Nachází se v centru Karlových Varů na hranici mezi městem a lázeňskou částí s termálními prameny. Celkový vzhled hotelu je navržen do tvaru filmové promítačky, který je viditelný z ptačí perspektivy. Půdorys budovy není zvolen náhodně, nýbrž znázorňuje spojení hotelu s Mezinárodním filmovým festivalem v Karlových Varech.

V roce 1999 založil Fond národního majetku akciovou společnost THERMAL-F, a. s. a stal se jejím jediným akcionářem. Od 1. ledna 2006 byla působnost dnes již bývalého Fondu národního majetku přenesena na Ministerstvo financí České republiky. V letech 1999 -2002 byla realizována kompletní rekonstrukce všech pokojů, čímž byl odstartován proces kompletní modernizace. Tento proces nejvýrazněji pokročil pod vedením bývalého generálního ředitele od dubna roku 2006. Za jeho působení došlo k zařazení hotelu Thermal do vyšší, čtyřhvězdičkové kategorie, a k řadě především interiérových změn.

V roce 2008 byl do čela zvolen nový generální ředitel JUDr. Josef Pavel, za jehož působení

dochází k výraznému rozšiřování služeb v oblasti poskytované léčby a lázeňských služeb. Původně kongresový hotel se tak přeorientovává na lázeňský hotel, s čímž souvisí vysoké investiční náklady nutné pro stavební úpravy prostor.

1.3 Struktura poskytovaných služeb

Ubytovací služby

Hotel poskytuje svým zákazníkům komfortní ubytování v kategorii *****. Celková ubytovací kapacita je 273 pokojů (91 jednolůžkových pokojů, 169 dvoulůžkových pokojů a 13 apartmánů). Hotel již od roku 2010 směřuje k posílení strategie dvou prodejních kategorií pokojů, a to v kategorii Komfort (6 pater) a v kategorii Standard (7 pater).

Lázeňské služby

Hotel Thermal nabízí lázeňskou léčbu chorob trávicího ústrojí, poruch metabolismu a chronických onemocnění pohybového ústrojí.

Základem lázeňské léčby je komplexní léčebný program, který je sestaven z pitné kúry, vhodné diety a balneologických, fyziatrických a rehabilitačních léčebných procedur. Konkurenční výhodou je od nedávné doby poskytování balneologických procedur a vodoléčby přímo v hotelu.

Kongresové služby

Lázeňský hotel Thermal disponuje jedním z největších kongresových center v západních Čechách. Celková kapacita činí 2740 konferenčních míst. Nejvíce se na ní podílí Velký sál s 1148 místy. Kongresové centrum je vhodné pro pořádání kongresů všech typů a velikostí, od menších akcí komorního typu po velké mezinárodní konference. V roce 2011 podnik investoval peněžní prostředky do výměny sedaček a koberce v Malém sálu. Nadále však trvá trend klesajícího počtu pořádaných kongresových akcí.

V rámci stravovacích služeb nabízí hotel Thermal celkem 778 míst ve třech vlastních restauracích, lobby baru, vinárně a přilehlé letní terase.

Rehabilitační centrum nabízí hotelovým hostům fitness, saunu, solárium, masáže a především možnost využití termálního bazénu vybudovaného ve skále nad městem, ve

kterém je složení vody z 1/3 karlovarská minerální voda a z 2/3 pitná voda. Za účelem poskytování lázeňských a wellness služeb „pod jednou střechou“ proběhly v hotelu výrazné investice do výstavby vlastního balneoprovozu.

Veškeré služby jsou poskytovány ve vysoké kvalitě. Nevýhodou je však zastaralé vybavení hotelu a ostatního zařízení, například v kuchyni. Společnosti se podařilo zabezpečit finanční prostředky pro realizaci obnovy a vybudování zázemí hotelu. Nové vybavení pak přispěje k příjemnějšímu celkovému dojmu klienta a zaměstnance uspokojí při provádění práce, povede také k nižší energetické náročnosti.

1.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž působnost vykonává Ministerstvo financí České republiky. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, na jehož působnost a uskutečňování obchodní činnosti dohlíží dozorčí rada, která provádí veškerá běžná rozhodnutí.

Z hlediska organizační struktury se společnost THERMAL-F, a. s. člení takto:

- a) útvar generálního ředitele
- b) ekonomický úsek
- c) obchodní úsek
- d) ubytovací úsek
- e) stravovací úsek
- f) zdravotní úsek
- g) sportovně-relaxační úsek
- h) technický úsek

V rámci uvedených úseků dochází ke komplexnímu řízení uceleného systému zabezpečovaných činností. Jednotlivé úseky řídí ředitelé, kteří jsou ze své činnosti přímo odpovědní generálnímu řediteli společnosti. Ředitelé úseků odpovídají za komplexní a řádný chod svěřených úseků. Plánování a organizování probíhá především směrem ze shora dolů. Dozorčí rada usnese rozhodnutí a dále jsou jednotlivým úsekům komunikovány jednotlivé postupy a cíle. Základem je zde dobrá komunikace a jasné předávání úkolů.

Ve schématu, které je uvedeno v příloze A, jsou modrou barvou znázorněny činnosti, které vykonávají zaměstnanci společnosti. Červená barva představuje outsourcingové činnosti, tedy činnosti, jež jsou vykonávány jinými společnostmi.

Jedná se o funkcionální organizační strukturu, jejíž výhodou je jednoduché řízení a kontrola. Nevýhodou může být nižší spolupráce jednotlivých úseků na obecných cílech společnosti, mohou zde chybět horizontální vazby a může docházet ke konfliktům mezi jednotlivými úseky. (Šulák, 2005)

Používaný model organizační struktury v hotelu Thermal spadá mezi klasické hierarchické organizační struktury založené na dělbě práce. Převládají zde vertikální vztahy, to znamená, že cíle, představy a strategie jsou vytvářeny vrcholovým vedením společnosti a ve formě příkazů jsou komunikovány na nižší úrovni řízení společnosti. V rámci předávání informací ve směru shora dolů se výjimečně vyskytuje tok znalostí zdola nahoru, což vede k omezeným možnostem pro využití potenciálu znalostí. (Mládková, 2004)

Nastavená organizační struktura je však nezbytná, šíře jejího rozpětí je dána různorodými činnostmi k zajištění provozu hotelu.

Projevem kvalitního a efektivního vedení hotelu je vlastnictví a obhájení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001.

2 Formulace strategie

Formulace strategie je považována za první etapu strategického managementu. Pro správně formulovanou strategii je nutné definovat poslání strategického záměru společnosti, zpracovat vizi a stanovit cíle podniku. K tomu je potřeba analyzovat interní a externí prostředí firmy, jež může mít dopad na stanovené cíle a může tak ovlivnit strategické záměry organizace. (Šulák, 2005)

2.1 Poslání

Poslání lze chápat jako obecné vymezení odpovědí na základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Jaké produkty mají naplnit činnost firmy?

V poslání organizace je obsaženo postavení podniku na trhu, ekonomické výsledky, sociální program a další. (Šulák, 2005)

Hotel Thermal definuje své poslání takto:

Kvalitní lázeňskou léčbou navracíme našim hostům zdraví a zajišťujeme jim druhý domov na jejich cestách.

Společnost Thermal-F, a.s. se řadí mezi největší hotely v lázeňském městě Karlovy Vary. Je významný nejen v oblasti poskytování hotelových a lázeňských služeb, ale také disponuje jedním z největších kongresových center v západních Čechách.

Zákazníkům je poskytován kvalitní sortiment služeb jak v oblasti lázeňské léčby, tak lze připravit kompletní profesionální kongresové akce. V rámci péče o zdraví se společnost soustředí především na léčby chorob trávicího ústrojí, poruch metabolismu a chronických onemocnění pohybového ústrojí.

Společnost usiluje o udržení a další upevňování pozice mezi lázeňskými hotely v Karlových Varech i v celém západočeském regionu. Zvyšování kvality veškerých poskytovaných služeb vedení hotelu chápe a realizuje jako systematický a trvalý proces. Hlavním posláním všech činností je uspokojení potřeb a požadavků klientů.

2.2 Vize

Vize deklaruje představu o budoucím postavení organizace v konkrétním časovém horizontu. Otázky, které například vize řeší jsou následující:

- Jak se změní organizace během uvažovaného období?
- Na jaké zákazníky se organizace bude zaměřovat?
- Jaké produkty mají naplnit činnost podniku?

Mezi hlavní komponenty vize se řadí zákazníci dotyčného strategického záměru, produkt a jeho výjimečnost, popis trhu a jeho segmentů, sociální koncepce a jiné. (Šulák, 2005)

Hlavním záměrem vize do roku 2015 je efektivně rozvíjet jedinečnou pozici lázeňského a kongresového hotelu Thermal na trhu. Prioritou podniku je posílení jeho finanční síly a zaměstnávání loajálních a motivovaných zaměstnanců. Podrobněji rozepsané komponenty vize společnosti jsou následující:

- **Zákazníci**

Hotel se chce nadále soustředit na lázeňské klienty ze zemí, které jsou doposud nejčastěji zastupované současnými klienty. Dále se bude také soustředit a aktivně vyhledávat nové destinace, ze kterých by hotel chtěl získávat nové klienty. Zaměření by mělo padnout i na nový segment, to se týká především mladší klientely s kratší dobou pobytu, která má zájem o wellness pobyty. Hotel samozřejmě bude usilovat o udržení stávajících klientů v oblasti kongresových akcí.

- **Produkt a jeho výjimečnost**

Společnost se chce zaměřit na rozvoj hlavních produktů a služeb sledováním nejnovějších trendů v oblasti lázeňské péče a zapojit je do své nabídky. Výrazně zlepšovat veškeré poskytované služby rozvíjením a zvyšováním jejich kvality. Zahrnutí vlastního balneoprovozu a wellness centra do portfolia služeb přinese společnosti velkou konkurenční výhodu a větší komfort pro zákazníky.

- **Popis trhu**

I když má hotel Thermal vybudovanou silnou pozici v hyperkonkurenčním prostředí, bude se nadále soustředit na udržení této pozice, dokonce se bude snažit o posílení pozice na trhu

prostřednictvím marketingové politiky. Aktivně sledovat vývoj počtu a struktury zahraničních turistů, kteří navštěvují Českou republiku, resp. Karlovy Vary.

- **Strategie záměru**

Zde se jedná o vytvoření programů zvýšení konkurenceschopnosti hotelu rozvíjením a zlepšováním nabídky služeb. Záměrem je také snižovat sezónní výkyvy v naplnění ubytovací kapacity. Hotel chce stabilizovat a posílit finanční zdroje společnosti a zefektivnit výkonnost jednotlivých úseků.

- **Sociální koncepce**

Hotel zaměstnává okolo 200 zaměstnanců, přičemž z toho je 12 lidí v managementu nebo se podílejí na vedení hotelu, tzv. THP pracovníci, zbylá většina jsou provozní zaměstnanci.

Společnost usiluje o to, aby zaměstnávala loajální a motivované zaměstnance. Tímto krokem se snaží zajistit také určitou stabilitu ve fluktuaci. Společnost se snaží zefektivňovat pracovní výkony zaměstnanců, které vedou k plnění strategických cílů. Společnost považuje svoje zaměstnance za klíčové nositele know-how, kterým je nutné zvyšovat kvalifikaci a znalosti.

2.3 Strategické cíle pro období 2012-2015

Strategické cíle jsou přímo odvozeny z vize společnosti. Musí být popsány jasně, jsou výsledkově orientované a vyjadřují změnu, která má být uskutečněna. (Fotr, 2012) Strategické cíle hotelu Thermal, kterých má být dosaženo do roku 2015, jsou definovány následovně:

- Zvýšení objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků služeb do roku 2015 na úroveň alespoň 185 mil Kč. Úsilí bude zaměřeno na meziroční růst tržeb o zhruba 3%.
- V roce 2013 investovat do renovace a modernizace kuchyňského zařízení 1,3 mil Kč. Tímto krokem podnik pokračuje v rozsáhlých rekonstrukcích a přestavbách hotelu.
- Snížení nákladů na provoz o 5% do roku 2015. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím uskutečněných modernizací a přestaveb hotelu.

2.4 Návrh strategie

Strategie představuje postup, jak by se mělo naplnit poslání společnosti, aby bylo dosaženo strategických cílů.

(Šulák, 2005)

V souladu s vizí jsou navrženy 3 hlavní strategie nutné pro dosažení stanovených cílů:

- Rozvíjet nabídku poskytovaných služeb vlastními zdroji pomocí vybudovaného vlastního balneoprovozu a wellness centra, zvyšovat kvalitu stávajících služeb modernizací hotelového a provozního vybavení.
- Zkvalitňovat poskytování služeb a zlepšovat komunikaci s klienty pomocí trénovaného a vzdělaného personálu. K tomuto účelu v hotelu proběhl program vzdělávání ke zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku a navazovat budou další projekty v oblasti vzdělávání.
- Z předchozích strategií by měla vyplynout poslední a to mírné meziroční zvyšování tržeb a vykrytí kolísání v naplňování ubytovací kapacity rozšířením segmentů klientů.

Z obecného pohledu by se jednalo o strategii zvyšování kvality a rozvoje produktu díky rozvíjení nabídky služeb, tedy **intenzivní strategie**. (Šulák, 2005)

Při rozhodování o strategiích a cílech organizace musí být vzaty v potaz vlivy prostředí, které mohou výrazným způsobem působit na naplnění cílů.

3 Analýza prostředí strategického záměru

3.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí se vztahuje k faktorům, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy naplnit její strategický záměr. Můžeme ji rozdělit na makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a na mezoprostředí, které lze částečně ovlivňovat. (Šulák, 2005)

3.1.1 Analýza makroprostředí

Legislativa

Tato společnost podniká na českém trhu, proto na ni dopadají české zákony a nařízení. Je ale i jednou z členských zemí EU, proto musí respektovat i nařízení vydávaná Evropskou unií. Každá firma i hotel Thermal se musí řídit obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, zákoníkem práce, daňovými zákony apod. Hotel však musí sledovat změny v poplatcích z ubytovací kapacity, změny v lázeňském zákonu, změny v zákonu o pobytu cizinců na území České republiky, o ochraně osobních údajů v informačních systémech, dále pak změny v zákonu o potravinách, hygienické předpisy a mnoho dalších. Povinností bylo také zavedení a dodržování systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) neboli systém kritických bodů. Jedná se například o Nařízení EU 852/2004 a další vyhlášky. Velké množství ovlivňujících zákonů a vyhlášek je důsledkem širokého sortimentu nabízených služeb.

Ekonomika

Hlavním předmětem sledování je v oblasti ekonomiky vývoj měnového kurzu CZK/EUR, protože dvě třetiny plateb, které hotel přijímá jsou právě v zahraniční měně, zejména v eurech. Z důvodu pořádání kongresových akcí je pro hotel významný i celkový vývoj ekonomiky. Nynější období stagnace ekonomiky je právě jedním z důvodů poklesu množství pořádaných kongresových akcí v hotelu Thermal. Stav naší ekonomiky je důležitý i z hlediska sledování vývoje cestovního ruchu společně s vývojem počtu turistů, kteří přijíždějí navštívit Českou republiku.

Tabulka 1: Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR a krajích

	Počet hostů	Nerezidenti	Rezidenti	Počet přenocování	Nerezidenti	Rezidenti
2007	333 294	265 538	67 756	3 303 128	2 494 286	808 842
2008	370 248	286 397	83 851	3 464 588	2 596 003	868 585
2009	390 061	310 157	79 904	3 581 447	2 784 456	796 991
2010	372 322	286 367	85 955	3 307 988	2 483 647	824 341
2011	396 465	297 598	98 867	3 382 010	2 541 254	840 756

Zdroj: ČSÚ [online]

Předchozí tabulka znázorňuje návštěvnost v Karlovarském kraji v letech 2007- 2011. Z tabulky je patrný rostoucí podíl domácích hostů na celkové návštěvnosti, přesto zahraniční hosté tvoří zhruba 3/ 4 z celkového počtu hostů. Vývoj počtu hostů v Karlovarském kraji má kolísavý průběh, přesto se dá říci, že se jedná o rostoucí trend.

Průměrná nezaměstnanost podle ČSÚ v roce 2011 v Karlovarském kraji dosáhla úrovně 7,1%. Úroveň nezaměstnanosti se oproti předchozím rokům postupně snižuje, přesto se řadí Karlovarský kraj k regionům s vyšší hodnotou nezaměstnanosti.

Průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců (2011) proti průměru 12 předchozích měsíců (2010), činila podle údajů ČSÚ 3,3%.

Po výrazném propadu HDP za rok 2009, který činil 4,7%, nastalo v roce 2010 opět oživení a růst HDP činil 2,7%. Ve 3.čtvrtletí roku 2012 byl zaznamenán pokles HDP o 1,3%.

Technologie

V případě technologií může hotel sledovat nejnovější trendy spíše v oblasti různých informačních systémů, jako například rezervační systém, systémy pro komunikaci uvnitř podniku a systémy na zpracování dat, nebo rozvoj technologií využitých při léčebných metodách.

Sociologie, kultura

Karlovy Vary mají dlouholetou lázeňskou tradici a jsou velmi oblíbenou a vyhledávanou destinací zahraničních turistů. Celá především lázeňská zóna je přizpůsobena cestovnímu

ruchu, pro turisty je k dispozici řada památek, vyhlídek, obchodů nejen se suvenýry. Konkrétně co se týká hotelu, ten se také přizpůsobuje své klientele jednak nabídkou mezinárodní kuchyně, dále pak speciální místností pro náboženské modlitby, kulturním vyžitím svých klientů apod.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Konkurence

Karlovy Vary jsou významným lázeňským městem a podnikání v cestovním ruchu je jedním z hlavních oblastí. Díky hyperkonkurenčnímu prostředí je již nabídka daleko větší než poptávka. Podle analýzy prostředí by se dalo říci, že se odvětví nachází ve fázi „zavírání oken“, kdy slabší konkurence odpadá. Vysoký počet hotelů neumožňuje cenovou konkurenci. Nutností pro udržení své pozice je právě kvalita a rozsah nabízených služeb.

S ohledem na globalizaci je pro hotely možností pro jejich udržení se na trhu například spojování se do hotelových řetězců, franchising apod. Odlišit se od konkurence nabídkou služeb je velice těžké, proto je zde kladen důraz na udržení si zákazníků prostřednictvím luxusního ubytování, vysokou kvalitou poskytovaných služeb, profesionálním personálem a získáním dobré pověsti.

V boji s konkurencí se nelze zaměřit však pouze na zvyšování kvality pouze ve vlastním hotelu. Důležité je i udržování celého samotného města a jeho přizpůsobování cestovnímu ruchu pro přilákání turistů. V západních Čechách leží totiž další významná lázeňská města jako Mariánské Lázně a Františkovy Lázně, to nesmí být opominuto.

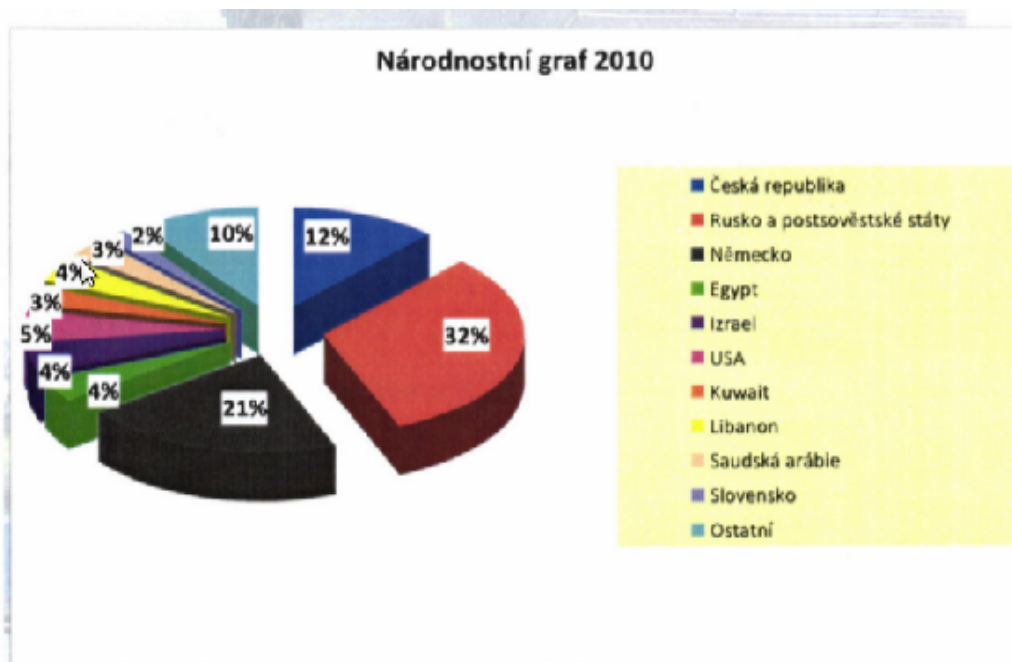
Vysoká konkurence může být pro hotel Thermal hrozbou i z jiného pohledu. Stávajícím zaměstnancům se otevírají široké možnosti nalezení uplatnění u konkurence v případě odchodu z hotelu Thermal.

Potenciál pro vstup nových konkurentů

Potenciál pro vstup nových konkurentů je velmi nízký. Díky přesycenému trhu a odpadání slabší konkurence je téměř nemožné vstoupit na tento trh. Pokud by se o tento krok někdo pokoušel, musí počítat s vysokými nároky na kapitál, mezi stávajícími klienty jsou jistě už vybudované silné preference určitého hotelu. Dále jsou pro vybudování konkurenčního postavení nutné výborné manažerské dovednosti a znalost v oboru ubytování, pohostinství i lázeňství.

Zákazníci

Pro uspokojení zákazníků musí podnik přesně znát potřeby svých klientů a tomu se přizpůsobit. Cílem je především dokonale uspokojit zákazníka tak, aby se do hotelu případně zase vrátil nebo podnik doporučil. Klienti zde při svých pobytech vyžadují odpočinek, dokonalou obsluhu a servis a kvalitní služby, za které si zaplatili. Proto jakýkoli nedostatek může ohrozit konečný dojem klienta z celého pobytu. Turisté si mohou vybírat ze široké nabídky konkurenčních hotelů a je pro ně snadné při setkání se s problémy při dalším pobytu vyzkoušet nabídku služeb jiného podniku.



Obr.č. 2: Podíl hostů v roce 2010 podle jednotlivých států

Zdroj: Výroční zpráva hotelu Thermal za rok 2010

Výše uvedený obrázek znázorňuje podíl hostů podle jednotlivých států za rok 2010. V roce 2012 byl pozorován růst podílu rusky hovořících klientů, cca na 40%. Výrazný růst podílu byl zaznamenán i u arabské klientely- dohromady Egypt, Spojené Arabské Emiráty,

Libanon a Saudská Arábie- zhruba na 30%.

Naopak pokles příjezdů je sledován u německé klientely. Přestože klienti hotelu Thermal mají zastoupení z mnoha zemí nejen z Evropy, je snahou organizace získat klienty z nových destinací.

Vzhledem k tomu, že klienti do hotelu přijíždějí z celého světa, je důležitá kvalitní jazyková vybavenost personálu na požadované úrovni a veškeré písemné dokumenty a materiály, se kterými zákazníci přicházejí do styku, musí být psány taktéž v několika jazycích pro kvalitní komunikaci.

Z důvodu diferenciací zemí původu klientů vyplývá další důležitý faktor směřující ke spokojenosti klienta se službami hotelu. Jedná se o znalost rozdílných kulturních zvyklostí a rozdílných základů společenského chování.

Substituty

Substituty se v tomto oboru prakticky nevyskytují.

Dodavatelé

Důležití jsou dodavatelé především surovin pro hotelovou restauraci a dodavatelé elektrické energie. Náklady na tyto položky tvoří významnou část nákladů hotelu. Do nedávné doby nakupoval hotel služby v oblasti balneoprovozu z nedalekých Alžbětiných lázní. Náklady na nákup služeb byly vysoké a klienti navíc museli opustit prostředí hotelu. Tento výrazný nedostatek byl však odstraněn výstavbou vlastního balneoprovozu.

3.2 Analýza interního prostředí

Pomocí analýzy vnitřního (interního) prostředí firmy lze získat seznam silných a slabých stránek podniku. Na rozdíl od externího prostředí, zde může firma podniknout určité kroky ke zlepšení, může toto prostředí ovlivňovat. (Šulák, 2005)

3.2.1 Management

Organizační struktura byla popsána již v kapitole 1.4 Organizační struktura. V rámci uvedených úseků dochází ke komplexnímu řízení uceleného systému zabezpečených činností. Veškeré základní koncepty, představy a cíle jsou usneseny na zasedání dozorčí rady a dále jsou předávány jasné plány a úkoly jednotlivým úsekům.

V organizaci je nyní 12 osob, které tvoří management společnosti. Jedná se o ředitele

jednotlivých úseků a vedoucí oddělení společnosti. Do těchto pozic jsou dosazováni především vysokoškolsky vzdělané osoby s mnohaletou praxí a zkušenostmi z oboru. Úspěšné dosahování cílů v rámci jednotlivých úseků je velmi zodpovědný úkol, proto jsou na tyto pozice dosazováni kvalitní pracovníci. Hlavní činností managerů je správné vedení a motivování lidí, kontrola a hodnocení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců, jejich rozvoj, účinná komunikace důležitých informací a podobně. Na schopnostech managerů stojí kvalita a efektivita práce odvedená celým úsekem. I proto je snahou podniku rozvoj jednotlivých managerů v oblasti měkkých dovedností a větší připravenost na roli interního lektora. Důležitý je i rozvoj manažerů v oblasti odborných dovedností z důvodu změn v legislativě (například daňové zákony), díky neustálému rozvoji přístupů k měření finanční výkonnosti firmy a pro dosažení efektivnějšího fungování z hlediska jednotlivých úseků i z hlediska společného fungování úseků.

Projevem kvalitního a efektivního vedení hotelu je vlastnictví a obhájení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001.

Personální řízení

Personální oddělení jako součást celé organizační struktury napomáhá společnosti naplňovat stanovené cíle prostřednictvím lidí. Pod správné fungování personálního útvaru je možno zařadit vykonávání veškerých činností, které jsou jakkoliv spojeny s pracovníky v organizaci. Mezi tyto činnosti lze řadit například plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování a motivaci, věnování péče o zaměstnance nebo organizování pracovních vztahů. V současnosti je velká pozornost věnována vytváření podmínek pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dvořáková (2007) popisuje činnost personalisty jako naplnění očekávání v oblasti stabilizace zaměstnanců, řízení jejich pracovního výkonu, zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a dosahování jejich pracovní spokojenosti.

Strategie personálního oddělení v hotelu Thermal koresponduje s celkovým strategickým záměrem společnosti. Strategie personálního úseku je zaměřena na optimalizaci počtu pracovníků, zajištění požadované úrovně kvalifikace pracovníků, řízení kariérního růstu a stanovení solidních sociálních podmínek a adekvátních mezd.

Motivace

Pro správné a efektivní fungování je používáno motivace. Hotel si uvědomuje význam kvalitních zaměstnanců, proto jsou v podniku přidělovány různé finanční i nefinanční odměny například:

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění,
- výměnné rekreační pobyty v SLK Piešťany,
- zdravotní stravování,
- poukázky Flexi pass,
- odměny při dosažení životního nebo pracovního jubilea,
- možnost využití relaxačního areálu hotelu.

3.2.2 Zaměstnanecká struktura ve společnosti Thermal- F, a.s.

Hotel Thermal v současné době zaměstnává 200 osob. Personální ředitel disponuje informacemi a základními údaji o všech zaměstnancích. Na základě získaných materiálů bylo provedeno v následujícím textu rozdělení zaměstnanců podle různých kritérií.

Profesně- kvalifikační struktura zaměstnanců

Veškeré služby a úkony spojené se správným fungováním hotelu jsou zajištěny zaměstnanci na různých pozicích vykonávající odlišné pracovní činnosti. Chod hotelu vyžaduje vykonávání široké nabídky služeb.

Provoz hotelu poskytuje pracovní uplatnění na celkem 74 pozicích, které jsou rozděleny podle organizační struktury do sedmi úseků a jednoho útvaru. Tyto pozice vykonávalo k 31.12.2012 200 stálých zaměstnanců. Do této evidence avšak nejsou zařazeni brigádníci a učňové, kterých jsou desítky a kteří přispívají velkou spoluprací na poskytování služeb.

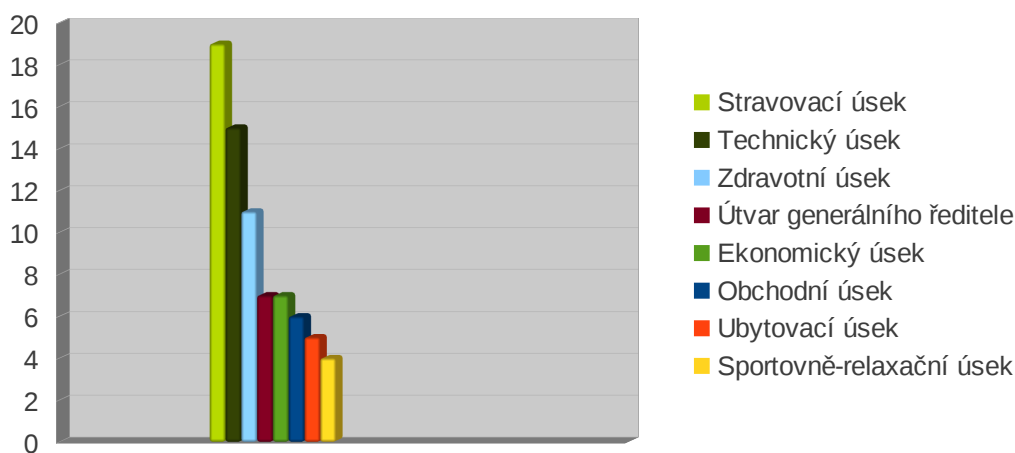
Podíl pozic, respektive profesí jednotlivých úseků a útvarů na celé organizační struktuře je následující:

- útvar generálního ředitele: 7 profesí,
- ekonomický úsek: 7 profesí,
- obchodní oddělení: 6 profesí,
- ubytovací úsek: 5 profesí,

- stravovací úsek: 19 profesí,
- zdravotní úsek: 11 profesí,
- sportovně-relaxační úsek: 4 profese,
- technický úsek: 15 profesí.

Z obrázku č. 3 je patrné, že největší zastoupení má stravovací úsek, ve kterém je zaměstnán i největší počet fyzických osob. Nejméně profesních pozic je zastoupeno u sportovně-relaxačního úseku, co se týká počtu fyzických osob, nachází se však tento úsek na druhém místě.

Profesně-kvalifikační struktura má pro personálního ředitele velký význam z hlediska plánování vzdělávacích aktivit. Plánované rekonstrukce a modernizace hotelu jsou uskutečňovány na etapy. Poté, co je dokončen rozvoj daného úseku z hlediska technického, je vždy aktuální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců daného úseku.



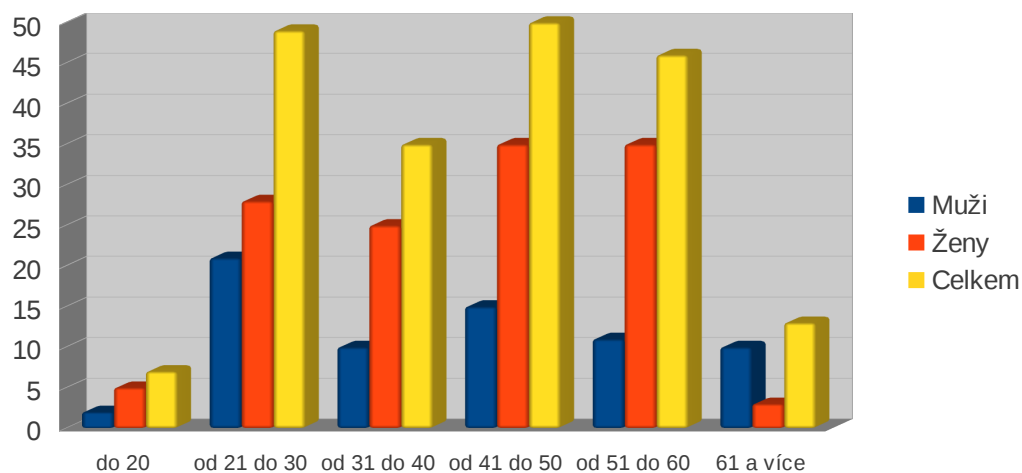
Obr.č. 3: Podíl pozic jednotlivých úseků na celé organizační struktuře

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Věková struktura zaměstnanců

Následující obrázek znázorňuje rozdělení zaměstnanců podle věku vytvořeného z údajů získaných k 31.12.2012. Pro personálního ředitele může být rozdělení podle věkových

skupin důležité z několika hledisek, například mladí lidé do 30 let nemívají příliš zkušeností z praxe, tudíž je třeba se v rámci vzdělávacích a tréninkových aktivit zaměřit právě na tyto nedostatky. U zaměstnanců zařazených do vyšší věkové skupiny bývá častým jevem neschopnost práce s moderní technikou.



Obr.č. 4: Počty zaměstnanců rozdělených do věkových skupin

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

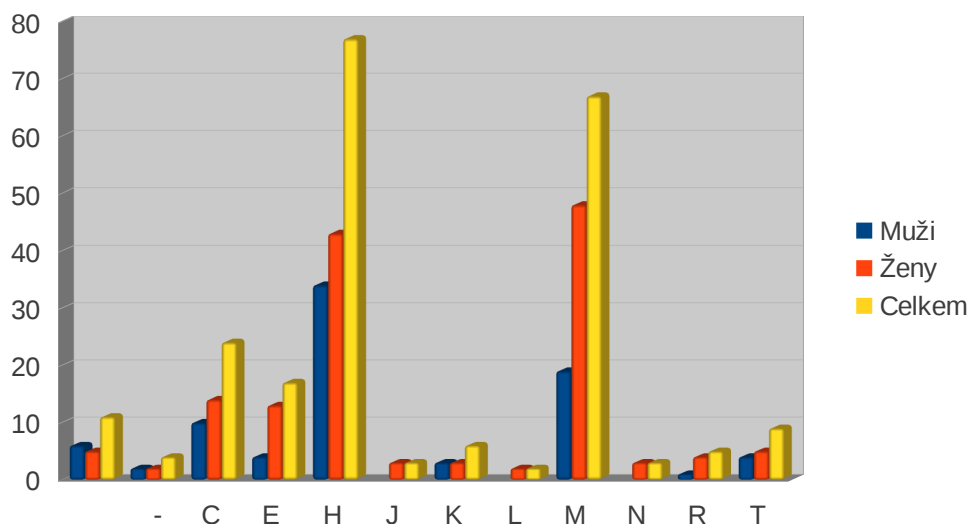
Struktura vzdělání zaměstnanců

Následující obrázek představuje rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Nejvyšší zastoupení má skupina zaměstnanců, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s výučním listem, následuje skupina pracovníků s úplným středním odborným vzděláním. Daná struktura vyplývá z kvalifikačních požadavků na příslušné pozice. Na obrázku č. 5 bylo zřejmé nejčtenější zastoupení zaměstnanců stravovacího úseku, kde je vyžadováno právě odborné vzdělání. Vysokoškolské vzdělání se vyskytuje pouze u pracovníků tvořící management. Uvedené podíly zaměstnanců s příslušným vzděláním odpovídá potřebám hotelu. Záměrem společnosti je zvyšovat kvalifikaci a dovednosti jednak u zaměstnanců tvořících management společnosti tak, aby dokázali řídit probíhající organizační a technické změny v hotelu. Důležité je zvyšování kvalifikaci a vzdělání i u provozních zaměstnanců, od kterých se očekává flexibilita a ochota na dané změny reagovat.

Tabulka 2: Počty osob a dosažené vzdělávání

Celý soubor	Muži	Ženy	Celkem
-	6	5	11
- - neuvedeno	2	2	4
C – Základní	10	14	24
E – Učební obor	4	13	17
H – Střední odborné + VL	34	43	77
J – Střední odborné	0	3	3
K – Úplné střední všeobecné	3	3	6
L – Úplné střední odborné + VL	0	2	2
M – Úplné střední odborné	19	48	67
N – Vyšší odborné vzdělání	0	3	3
R – Bakalářské	1	4	5
T – Vysokoškolské	4	5	9

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2013



Obr.č. 5: Počty zaměstnanců rozdělených do typů vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Fluktuace

Silné konkurenční prostředí v Karlových Varech mezi samotnými hotely vede k silnému konkurenčnímu boji i v oblasti mzdového ohodnocení pracovníků. Není tedy divu, že se hotel Thermal potýká s poměrně vysokou fluktuací. Průměrný přepočtený počet pracovníků za rok 2012 byl 197 zaměstnanců, v roce 2011 činil tento počet 187 zaměstnanců.

Míra celkové fluktuace dosáhla v roce 2012 hodnoty 21.82%, přičemž došlo k nepatrnému poklesu oproti roku 2011, kdy bylo dosaženo hodnoty 22.45%.

Míra neřízené fluktuace činila pro rok 2012 hodnotu 11,16%, zde došlo k nárůstu oproti hodnotě 10,2% v roce 2011.

Pro podnik je důležitější ukazatel **míra stability**, kterou se snaží udržovat na co nejvyšší úrovni. Výpočet ukazatele v sobě zahrnuje počet zaměstnanců, kteří pracují v podniku déle než jeden rok. Ukazatel dosáhl v roce 2012 hodnoty 86,08%, to však znamenalo pokles oproti hodnotě 92,26% dosažené v roce 2011.

Vysoká hodnota fluktuace může být pro hotel úskalím samotného vzdělávání zaměstnanců. Podnik investuje peněžní prostředky a úsilí do vzdělávání a rozšiřování kvalifikace svých pracovníků, přičemž po jejich odchodu jsou tyto investice nenávratně ztracené. (Interní materiály, 2013)

3.2.3 Marketing

Záležitosti týkající se marketingu má na starosti především obchodní úsek, který je zodpovědný za Public Relations aktivity v tuzemsku i zahraničí, za webové stránky. Připravuje atraktivní komplexní nabídku služeb hotelu, realizuje takovou cenovou politiku, aby byla udržena celoroční rentabilita provozu, zajišťuje služby Guest Service a v neposlední řadě zabezpečuje reklamu a propagaci služeb hotelu v rámci propagačních materiálů.

Hotel je výrazně zaměřen na uspokojování zákaznických potřeb, proto řeší veškeré nedostatky v nabídce služeb, inovuje programy pro klienty a přizpůsobuje služby na míru jednotlivým zákazníkům.

3.2.4 Poskytované služby

Struktura nabízených služeb byla popsána v kapitole 1.3 Struktura poskytovaných služeb. Jednoznačně lze říci, že záměrem společnosti je zkvalitňování nabízených služeb a rozšiřování vlastního portfolia. K dosažení tohoto cíle významně přispívá zkvalitňování poskytovaných služeb prostřednictvím kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců. Organizace by měla klást vysoké nároky na úroveň poskytovaných služeb a s ní spojenou

kvalitu a vzdělanost svého personálu, který dané služby lázeňským hostům zprostředkovává. Vedení hotelu si však uvědomuje, že dosahovaná kvalifikace, jazyková vybavenost a komunikační schopnosti mnoha zaměstnanců nejsou adekvátní. Tyto nedostatky poté vedou k nejistému pracovnímu výkonu, což může mít za následek negativní vnímání poskytovaných služeb ze strany klientů. Je proto nutné zaměřit se na rozvoj zaměstnanců v těchto oblastech, což následně přinese větší spokojenost klientů s poskytovanými službami. Podnik se zaměřuje na komplexní kvalitu služeb, protože jediná negativní zkušenost zákazníka v rámci celého pobytu může ohrozit celkové vnímání spokojenosti klienta s hotelovými službami. Především od roku 2008, kdy byl do čela vedení podniku jmenován nový generální ředitel JUDr. Josef Pavel, je opouštěn koncept kongresového hotelu a dochází k postupnému rozšiřování a zkvalitňování služeb v oblasti lázeňské a rehabilitační péče. To s sebou přináší zásadní změny, se kterými je nutné zaměstnance seznámit a připravit je na ně.

V lednu roku 2007 byl hotel Thermal jako jediná organizace z České republiky odměněn prestižní cenou International Award for Tourist, Hotel and Catering Industry, kterou každoročně uděluje asociace Trade Leader's Club. Ocenění je určeno vybraným společnostem, jež se významně podílejí na rozvoji a zlepšování služeb v cestovním ruchu a jsou zárukou kvality

3.2.5 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z účetních výkazů podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz Cash Flow). Určení finanční síly bývá důležitou součástí interní analýzy, napovídá o finančním zdraví podniku a je podkladem pro rozhodování o dalším financování. V této finanční analýze se vychází z výročních zpráv hotelu, které byly ověřeny auditorem. K finanční analýze bude použito poměrových ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti. Veškeré finanční ukazatele byly provedeny pro roky 2008, 2009, 2010 a 2011.

V následujícím textu je analyzován vývoj celkových tržeb podniku a vývoj hospodářského výsledku v období 2008-2011.

Tabulka 3: Analýza výkonnosti (v tis.Kč)

	2008	2009	2010	2011
Tržby	157 117	157 278	166 041	176 178
VH	- 2 678	- 7 891	- 17 924	14.596

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2009 se tržby společnosti držely na stejné úrovni jako v roce 2008. Tento jev považovalo vedení podniku za velmi uspokojivý. Cestovní ruch v roce 2009 zaznamenal prudký pokles, počet cizinců přijíždějících do Karlových Varů poklesl o 12%, vývoj návštěvnosti kopíroval i vývoj obsazenosti hotelu. Ačkoli výkonová spotřeba poklesla, hodnota odpisů vzrostla, stejně tak úroveň mzdových nákladů. Tyto faktory spolu s vyššími provozními náklady zapříčinily pokles výsledku hospodaření. Přesto hotel připravoval podmínky pro opětovné navýšení návštěvnosti.

V roce 2010 se společnosti podařilo navýšit tržby o 4,7% oproti roku 2009 především díky mírnému oživení cestovního ruchu v České republice. Společnost zaznamenala nárůst zahraničních turistů, největší nárůst turistů byl z Ruska 27%. Němečtí turisté tvořili největší podíl na návštěvnosti hotelu, ale jejich počet meziročně klesl o 3%. Přestože využití lázeňských a ubytovacích služeb rostlo, počet kongresových akcí kvůli nepříznivým ekonomickým podmínkám poklesl o 18,5%. Jako pozitivní byla považována skutečnost udržení si svého podílu na trhu. Výsledek hospodaření se v tomto roce dále propadal do záporných čísel. Nejvýznamnější akcí, která poznamenala úroveň nákladů, byla výměna hotelových výtahů. Oprava výtahů byla v nákladech vyjádřena hodnotou 13,7 mil. Kč. Ačkoli celková výše výsledku hospodaření je ztráta 17,9 mil. Kč, po odečtení opravy výtahů činí výsledná ztráta 4,2 mil. Kč a je nejnižší za posledních pět let. Společnost neustále pomocí aktivní marketingové a propagační politiky usilovala o vyhledávání nových destinací. V tomto roce společnost obhájila certifikát ČSN EN ISO 9001:2001, který získala v roce 2007. Tento fakt potvrdil, že se podnik zaměřuje na zlepšování poskytovaných služeb.

V roce 2011 došlo k nárůstu tržeb o 10 mil. Kč, což znamená růst o 6,2%. Cílové hodnoty tržeb bylo dosaženo při úrovni plánovaných nákladů. Tato skutečnost se pozitivně projevila na dosaženém výsledku hospodaření, který se poprvé za celé sledované období dostal do kladných hodnot. V roce 2011 došlo k investiční akci Přestavba pokojů a také rozšíření vlastního balneoprovozu a wellness centra. Na základě těchto investičních záměrů hotel

předpokládá do budoucna větší konkurenceschopnost a prodejnost služeb hotelu a také provozování soběstačného a plnohodnotného ubytovacího komplexu s lázeňskou péčí. Průměrná roční obsazenost dosáhla 70%, což znamenalo další nárůst klientů. S tím je spojen nárůst nákladů, zejména spotřeba materiálu, nákup potravin a růst mzdových nákladů. Díky investičním akcím je hotel na dobré cestě k dosažení svých strategických cílů.

Finanční analýza

Pro finanční analýzu budou použity nejčastěji používané ukazatele. Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele- rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatel zajištění pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji.

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$$

Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011
ČPK	12 105	25 343	32 418	32 964

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost ve všech sledovaných letech dosahuje kladného čistého pracovního kapitálu. Znamená to tedy, že podnik využívá konzervativní přístup k financování aktiv a část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji. Oběžná aktiva v případě hotelu Thermal jsou tvořena především položkami krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky. Hotel provozující služby nedrží nikterak vysoké zásoby. Hotel Thermal je státní podnik, proto veškeré podnikatelské aktivity jsou financovány vlastními zdroji. Tato skutečnost se projevuje v nízké úrovni cizích zdrojů, krátkodobých i dlouhodobých. Důsledkem těchto faktorů je kladná hodnota čistého pracovního kapitálu. Tento výsledek vyžaduje konzervativní přístup k financování, který je u státního podniku vyžadován. Na základě konzervativního přístupu také podnik dosahuje vyšší finanční stability a vyšší úrovně likvidity.

Ukazatelé rentability

Pomocí ukazatelů rentability je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$ROE = \text{Zisk po zdanění} / \text{Vlastní kapitál} * 100 (\%)$$

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výkonnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, zda přináší kapitál dostatečný výnos či zda je využíván efektivně.

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)**

$$ROA = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva} * 100 (\%)$$

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti a její provozní výkonnost. Ukazuje, jak byl zhodnocen celkový vložený majetek. Čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace příznivější.

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

$$ROS = \text{Zisk po zdanění} / \text{Tržby} * 100 (\%)$$

Rentabilita tržeb informuje o velikosti zisku z podnikání a vyjadřuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování.

Tabulka 5: Rentabilita

Rentabilita	2008	2009	2010	2011
ROE	- 0,69%	-2%	-4,43%	3,55%
ROA	- 2,28%	-3,19%	-4%	2,06%
ROS	-1,7%	- 5%	- 10,8%	8,28%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je patrný klesající vývoj u všech typů rentability až do roku 2010. Provozní výkonnost vyjádřená pomocí ukazatele ROA je slabá. Hodnota produkční síly podniku je výrazně nižší než je charakteristická hodnota odvětví. Důvodem jsou především vysoké odpisy a náklady. Záporné hodnoty lze vysvětlit vysokými investičními náklady, které

ovlivňují výrazným způsobem hospodářský výsledek.

Na vývoji ukazatele ROE se zásadním způsobem podílí struktura celkového kapitálu. Podnik disponuje vysokou hodnotou vlastního kapitálu, přičemž cizí kapitál tvoří relativně zanedbatelnou část. Negativně tuto hodnotu ovlivňuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech (ukazatel vlastnického rizika). Ke zhoršení v jednotlivých letech dochází především nižším ziskem z důvodu vyšších nákladů.

Výsledky ukazatele ROS jsou dány vývojem čistého hospodářského výsledku a tržeb. Tržby v celém sledovaném období meziročně stoupají, naopak čistý hospodářský výsledek až do roku 2010 ztlačně klesá.

V roce 2011 nastal zásadní převrat v dosažených hodnotách rentability. S růstem tržeb je spojen i růst nákladů, vzrostla především položka osobních nákladů. Dále rostla i položka ostatní provozní náklady. Díky provedeným investicím v předchozích letech do modernizace zařízení se podařilo dosáhnout nižší výkonové spotřeby. Na dosažení kladné hodnoty výsledku hospodaření měl vliv prodej nemovitosti v Sadové ulici, který nebyl společností využíván. V tomto roce se sledované ukazatele podařilo dostat lehce nad úroveň hodnot dosahovaných v odvětví.

Ukazatelé likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své splatné závazky. Existují tři ukazatele likvidity- běžná, pohotová a okamžitá.

- ***Běžná likvidita (Current Ratio)***

$CR = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je pro podnik pravděpodobnější zachování platební schopnosti.

- ***Pohotová likvidita (Quick Ratio)***

$QR = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} / \text{Krátkodobé závazky}$

V pohotové likviditě je promítnuto snížení oběžných aktiv o zásoby.

- **Okamžitá likvidita (Cash-position Ratio)**

$CPR = \text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky} / \text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$

Okamžitá likvidita zahrnuje do výpočtu místo oběžných aktiv pouze krátkodobé peněžní prostředky. Tím je vyjádřena schopnost hradit své právě splatné závazky.

Tabulka 6: Likvidita

Likvidita	2008	2009	2010	2011
CR	1,34	1,79	2,76	2,44
QR	1,27	1,64	2,64	2,36
CPR	0,78	1,09	2,08	1,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hotel Thermal si udržuje likviditu na výborné úrovni po všechny sledované roky. Od roku 2010 dokonce oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky více než dvojnásobně.

Při porovnání výsledků běžné a pohotové likvidity si lze všimnout podobných výsledků. Je to dáno tím, že hotel na rozdíl od výrobního podniku nepotřebuje držet vysoké zásoby, což zlepšuje výsledky pohotové likvidity.

Ve všech třech případech likvidity (běžná, pohotová, okamžitá) lze pozorovat výrazně lepší hodnoty dosažené v roce 2010, vždy dokonce přes 2%. Je to dáno tím, že oběžná aktiva v případě hotelu Thermal tvoří převážně právě krátkodobý finanční majetek, který byl v roce 2010 znatelně vyšší. Výborné výsledky mohou být vysvětleny také tím, že hotel disponuje převážně dlouhodobým majetkem a snaží si udržovat velmi nízké závazky. V roce 2011 klesla úroveň okamžité likvidity z důvodu poklesu krátkodobého finančního majetku.

Při použití benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA dostupného na stránkách www.mpo.cz vycházely při porovnání s nejlepšími podniky v oboru pozitivní výsledky. V případě všech tří stupňů likvidit dosahuje hotel Thermal vždy vyšších hodnot než jsou hodnoty u nejlepších podniků v oboru.

Ukazatelé zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že firma využívá k financování aktiv cizí zdroje. V dnešní

době je běžné používat jak vlastní zdroje, tak i ty cizí. Využívání pouze vlastního kapitálu totiž vede ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak při financování výhradně z cizích zdrojů roste riziko a dostaví se obtíže při jeho získávání. Nastává však otázka, jaká je optimální kapitálová struktura podniku. (Růžičková, 2008)

- **Finanční páka**

Finanční páka = Aktiva / Vlastní kapitál

Finanční páka vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku. Zapojení cizího kapitálu do financování podniku přináší podniku vyšší výnosnost vlastního kapitálu, naopak větší rizikovost a růst finanční nestability. (Fotr, 2012)

- **Ukazatel věřitelského rizika**

*Ukazatel věřitelského rizika = Celkový cizí kapitál / Celková pasiva * 100 (%)*

Tento ukazatel slouží jako základ, kterým se vyjadřuje celková zadluženost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je i riziko, které podstupují věřitelé. Hodnota ukazatele musí být posuzována v souvislosti se strukturou cizího kapitálu a s celkovou výnosností podniku.

- **Míra finanční samostatnosti**

Míra finanční samostatnosti = Vlastní kapitál / Cizí kapitál

Tento ukazatel udává poměr, ve kterém jsou závazky podniku financovány penězi akcionářů.

Tabulka 7: Zadluženost

Zadluženost	2008	2009	2010	2011
Finanční páka	1,18	1,11	1,12	1,14
Ukazatel věřitelského rizika	15,32%	9,74%	10,80%	12,31%
Míra finanční samostatnosti	5,53	9,26	8,26	7,12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Finanční páka vyjadřuje podíl vlastního a cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku. Z tabulky je patrné, že kapitálová struktura ve společnosti se v jednotlivých letech výrazně neliší. Je to dáno tím, že hotel je státní podnik a pro své podnikatelské aktivity využívá vlastní kapitál. Na základě tohoto faktoru vyšly nízké hodnoty ukazatele věřitelského rizika,

kteřý vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových pasivech podniku. Strukturu cizího kapitálu ve společnosti tvoří především položky odložený daňový závazek a závazky z obchodních vztahů. Z hodnot ukazatele míra finanční samostatnosti lze vyčíst, že používání vlastního kapitálu v celém sledovaném období výrazně převyšuje využití cizího kapitálu.

3.3 Shrnutí analýzy externího a interního prostředí

Z výše uvedené analýzy externího prostředí vyplývá seznam příležitostí a hrozeb, které mají vliv na dosažení plánovaného strategického záměru firmy. Z analýzy interního prostředí vychází seznam silných a slabých stránek podniku. (Šulák, 2005) Pro podnik jsou stěžejní zjištěné slabé stránky organizace. Ty pro něj mohou znamenat ztrátu konkurenceschopnosti. Jelikož faktory plynoucí z interního prostředí může organizace svou činností ovlivnit, měla by se tak soustředit na jejich nápravu.

- **Příležitosti**

- hotel se nepotýká s výraznými výkyvy v sezónnosti, výkyvy v sezónnosti jsou snižovány zaměřením na dva velké segmenty-lázeňské a kongresové klienty,
- tendence růstu zájmu o zdraví a sportovně-relaxační využití volného času,
- vyhledávání nových destinací pro získání klientů z nových zemí, zaměření se na nové segmenty-klienti se zájmem o krátkodobé wellness pobyty,
- vysoká nezaměstnanost v Karlovarském kraji může být důvodem, že zaměstnanci se snaží si práci udržet a budou více ochotni a přístupni vzdělávacím programům.

- **Hrozby**

- posilování měnového kurzu CZK/EUR, jelikož dvě třetiny inkasa přijímá hotel v zahraniční měně, pokud bude koruna vůči euru posilovat, tržby budou pravděpodobně ovlivněny,
- vysoká konkurence v odvětví lázeňství,
- stagnace ekonomiky, která vede k poklesu pořádaných kongresových akcí,
- obor lázeňství, pohostinství a ubytování je omezováno velkým množstvím zákonů a nařízeních, které je nutno hlídat, respektovat a přizpůsobovat jim svou činnost.

- **Silné stránky**
 - umístění hotelu v centru města na okraji lázeňské zóny,
 - aktivní přístup k propagační činnosti ,
 - dostatečná ubytovací kapacity, kapacita stravovacích prostor a velké množství parkovacích míst,
 - kvalita a struktura poskytovaných služeb, kvalitní management.
- **Slabé stránky**
 - stav veřejných prostor a celkový exteriér působí nevzhledným dojmem, vybavení pokojů a ostatních prostor je zastaralé,
 - nedostatečná kvalifikace nově příchozích zaměstnanců, nezkušenost mladších pracovníků, mezery v jazykové vybavenosti personálu- z důvodu narůstajícího podílu klientů z arabských zemí nutnost dozdělovat provozní personál v anglickém jazyce,
 - vysoká míra fluktuace,
 - slabá finanční síla.

Přehled silných a slabých stránek organizace, jejích příležitostí a hrozeb, neboli SWOT analýza, je vytvořen v návaznosti na možnost efektivního naplnění strategického záměru. Po provedení SWOT analýzy je potřeba se zpětně podívat na stanovené cíle podniku a naplánované strategie směřující k naplnění těchto cílů, neboť zjištěné faktory plynoucí ze SWOT analýzy mohou mít vliv na realizaci daného strategického záměru a je proto třeba výchozí cíle a strategie upravit v návaznosti na analýzu prostředí organizace. K tomuto účelu je využíváno strategické analýzy.

4 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy se stanovují definitivní cíle podniku a efektivní strategie pro jejich dosažení. Strategická analýza vychází ze zpracované vize a stanovených cílů, přičemž tyto informace o plánovaných záměrech společnosti porovnává s výsledky externí a interní analýzy. Díky tomuto zhodnocení následně vyplynou konečné optimální strategie, které mohou být pozměněny oproti původním strategiím. (Šulák, 2005)

4.1 Matice SPACE- matice hodnocení strategické a konkurenční pozice

Tato matice je využívána pro zjištění, jakou strategii by měl podnik zastávat. Vychází z externí a interní analýzy. Z interních charakteristik jsou vybrány: finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV). Z externích charakteristik jsou vybrány: stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO). Pro konečné postavení vektoru strategické a akční pozice firmy se postupuje následovně:

- výpočet kvantitativního ohodnocení jednotlivých charakteristik
- FS, SO nejhorší +1, nejlepší +6
- SP, KV nejhorší -6, nejlepší -1
- výsledná hodnota na ose x= Σ (SO, KV)
- výsledná hodnota na ose y= Σ (FS, SP)
- souřadnice určují výslednou polohu vektoru. (Šulák, 2005)

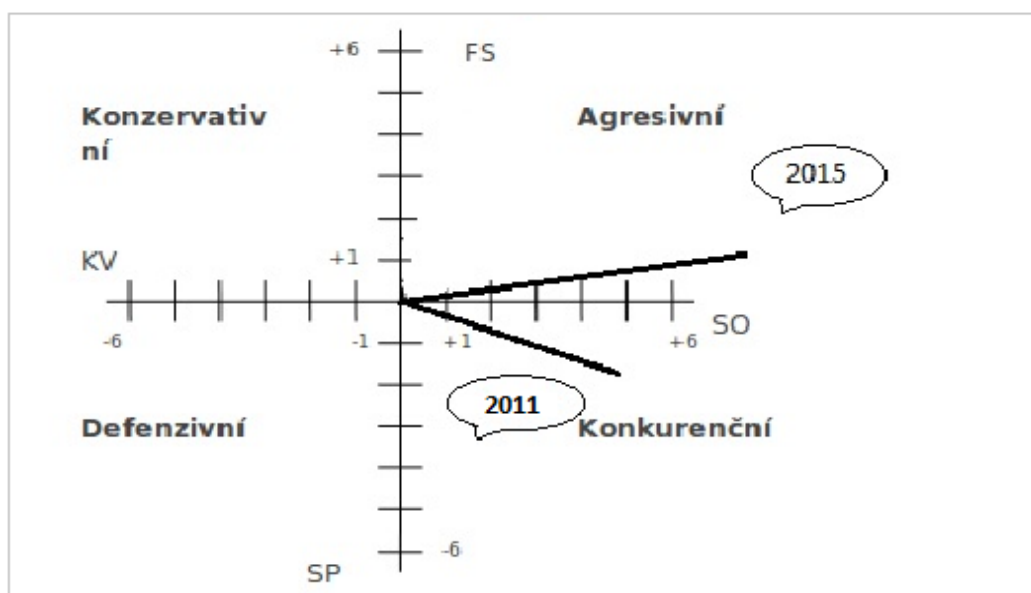
Konstrukce matice SPACE pro hotel Thermal-F, a.s.:

pozice na ose x						
Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr		
		2011	2015	2011	2015	
SO	Potenciál ziskovosti	0,15	2	4	0,3	0,6
	Finanční stabilita	0,1	3	5	0,3	0,5
	Dynamika růstu odvětví	0,05	3	3	0,15	0,15
	Bariéry vstupu	0,05	3	3	0,15	0,15
	Zájem o práci v oboru	0,1	4	5	0,4	0,5
KV	Podíl na trhu	0,15	-2	-1	-0,3	-0,15
	Kvalita služeb	0,15	-2	-1	-0,3	-0,15
	Využití ubytovací kapacity	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
	Získávání informací	0,05	-3	-2	-0,15	-0,1
	Lokalita	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
		1			0,15	1,1

pozice na ose y

Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2011	2015	2011	2015
FS	Výsledná rentabilita	0,1	2	4	0,2	0,4
	Výsledná likvidita	0,05	4	5	0,2	0,25
	Výsledná zadluženost	0,05	4	4	0,2	0,2
	Hospodářský výsledek	0,1	4	5	0,4	0,5
	Srovnání s konkurencí	0,1	4	5	0,4	0,5
SP	Úroveň inflace	0,05	-3	-3	-0,15	-0,15
	Ceny konkurence	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Náročnost na inovace	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Legislativní opatření a regulace	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
	Vývoj poptávky	0,2	-3	-2	-0,6	-0,4
		1			- 0,3	0,5

Z výsledných hodnot je pro rok 2011 společnost zařazena do pravého dolního kvadrantu.



Obr.č. 6: Matice SPACE znázorňující strategickou pozici společnosti v roce 2011 a 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Strategickou a konkurenční pozici hotelu Thermal nejlépe vystihuje výše uvedený obrázek. Kvadrant, ve kterém se společnost vyskytuje, znázorňuje konkurenční profil společnosti. V souladu s touto pozicí jsou doporučeny konkurenční strategie: dopředná integrace, zpětná integrace, horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku a Joint-Venture. Rovněž jsou vhodné i strategie minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření.

Konkurenční profil hotelu vyjadřuje, že firma má potenciál a nachází se v odvětví, které umožňuje tento potenciál využít. (Šulák, 2005)

Dále je možno pomocí matice SPACE znázornit vývoj strategické akční pozice firmy v uvažovaném časovém horizontu, tedy pozici pro rok 2015. Jelikož konkurenční vlastnosti společnosti jsou dobré a odvětví umožňuje využít potenciálu, je pro hotel jedinou povinností zaměřit se na zlepšení své finanční síly. Společnost dosahuje vysokých tržeb, které je potřeba stabilizovat. Velkou nevýhodou jsou vysoké náklady (mzdové náklady, odpisy). Finanční pozice firmy byla popsána výše v kapitole finanční analýza. Je však nutné počítat s dalšími vysokými náklady nutnými k rozvoji produktu a modernizaci hotelu. Avšak plánované investice by měly směřovat k posílení finanční síly hotelu.

Pokud firma využije strategie vývoje výrobku, penetrace na trh nebo rozvoj trhu, určitě by její úsilí mělo směřovat k posílení finanční síly a k umístění se do roku 2015 v kvadrantu popisující agresivní profil společnosti, který je jistě nejvýhodnější a nejlepší.

4.2 Shrnutí strategické analýzy společnosti Thermal- F, a.s.

Provedená strategická analýza potvrzuje, že stanovené strategické cíle jsou nastaveny správně a jsou pro podnik dosažitelné a nutné pro zlepšení finanční síly podniku. Pro naplnění vize společnosti Thermal- F, a.s. je vhodné využít strategii penetrace trhu a vývoje výrobku a zaměřit se na rozvoj interního potenciálu.

Společnost se v následujícím časovém horizontu do roku 2015 bude věnovat plánovaným investičním záměrům. Bude probíhat další rekonstrukce pater hotelu a jednotlivých pokojů a v letošním roce 2013 se podnik zaměří i na renovaci a modernizaci kuchyňského zařízení. Stěžejním investičním záměrem bylo vybudování vlastního balneoprovozu a wellness centra, který byl dokončen v roce 2012.

Pro rozvoj a zkvalitňování poskytovaných služeb ovšem nestačí samotné stavební

rekonstrukce hotelových prostor a modernizace vybavení. Pro naplnění podnikových cílů je dále nezbytné účinné personální plánování, efektivní a řízené vzdělávání zaměstnanců, přizpůsobování a zlepšování jejich znalostí a dovedností v souladu s rozšiřováním nabídky služeb a modernizací vybavení, ale také zvyšování motivace a loajality pracovníků vůči společnosti, což přispěje ke snížení fluktuace a odchodu kvalifikovaných pracovníků.

Ze stanovených strategických cílů podniku následně vyplývají personální strategie a cíle, které podporují naplnění vize společnosti. Z tohoto hlediska je důležitá kvalitní činnost personálního oddělení, které je zodpovědné za proces vzdělávání v organizaci. Činnost personalistů tak musí mimo jiné splňovat požadavek na rozvíjení vnitřního potenciálu lidí. (Kocianová, 2012)

Oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je věnována pozornost v další části diplomové práce, kde budou vysvětleny jednak teoretické pojmy související s danou problematikou a především popsán a zhodnocen systém vzdělávání ve společnosti Thernal-F, a.s.

5 Analýza a zhodnocení výcviku a vzdělávání zaměstnanců společnosti Thermal- F, a.s.

V této kapitole bude pozornost zaměřena na vymezení základních pojmů, jež jsou výchozí pro řešení dané problematiky. V této části práce bude analyzován systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Thermal- F, a.s. a na závěr kapitoly bude systém vzdělávání zhodnocen pomocí stanovení silných a slabých stránek.

5.1 Vzdělávání a rozvoj

Základní charakteristikou moderní společnosti je neustále se měnící prostředí. K dosažení úspěchu podniku v těchto podmínkách je kladen důraz na flexibilitu a připravenost organizace reagovat na změny v prostředí. Tyto požadavky jsou dále přenášeny na pracovní sílu organizace, která požaduje flexibilní zaměstnance, kteří jsou ochotni změny akceptovat a podporovat. Samotné organizace napomáhají svým zaměstnancům dosahovat požadovaných vlastností a pečují o formování jejich pracovních schopností tím, že je čím dál více prosazován systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

„Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích.“ (Vodák, s. 85, 2011)

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci lze definovat jako soubor cílených a plánovaných opatření a činností, jež se zaměřují na získání znalostí, dovedností a jiných pracovních způsobilostí a které směřují k rozvinutí kvalifikace zaměstnanců. (Dvořáková, 2007) „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 461)

Budoucí potřeby organizace se vyvíjí a mění spolu s prostředím firmy, mohou být velmi odlišné od potřeb současných, což s sebou přináší nutné reakce a změny jednak v požadavcích na zaměstnance a jejich schopnosti a jednak i změny v požadavcích na popis pracovního místa. Vzdělávání pracovníků se v dnešní době řadí mezi hlavní personální

činnosti, jež podle Koubka (2003) zahrnuje například následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovní síly měnícím se požadavkům pracovního místa,
- rozšiřování pracovních schopností, jež vede k širší použitelnosti pracovníků, nebo-li získání znalostí a dovedností potřebných k výkonu i jiného pracovního místa,
- zajištění rekvalifikace zaměstnanců,
- doplnění pracovních schopností nových zaměstnanců o specifické požadavky vztahující se k danému pracovnímu místu v dané organizaci,
- rozšíření utváření pracovních schopností a zahrnutí i formování osobnosti zaměstnance.

Podnikové vzdělávání si za cíl neklade pouhý rozvoj a osvojení si nových znalostí a dovedností. Hlavní záměr spočívá v dosažení změny v chování a myšlení pracovníků, což jsou rozhodující aspekty pro další rozvoj a udržení si konkurenceschopnosti organizace. Pro osvojení si nových znalostí a dovedností je podmínkou úspěšné řízení organizačních změn. Jedná se zde o vzájemné propojení:

- *Ochoty k vynaložení potřebného úsilí*

Pracovník musí vynaložit určité úsilí, aby získal a osvojil si nové znalosti a dovednosti. („Chtít se učit.“)

- *Schopností k osvojení si nových pracovních postupů*

Osvojení si nových znalostí a dovedností je předpokladem pro úspěšné zavedení změny. („Umět se učit.“)

- *Možnosti zúčastnit se vzdělávání v podniku*

Podnik sám by se měl aktivně podílet na vytváření podmínek pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. („Moci se učit.“)

Propojením těchto tří uvedených prvků lze dosáhnout zvýšení pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004)

5.2 Výcvik a vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.

Vedení společnosti Thermal- F, a.s. si uvědomuje významnou úlohu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako konkurenční výhody a zabezpečení celkového podnikového rozvoje. Této problematice je v organizaci věnována pozornost již několik let. Za tu dobu byl ve společnosti vybudován a zaveden ucelený a komplexní systémem vzdělávání na vysoké úrovni. Oblast vzdělávání ve společnosti se řadí mezi prioritní činnosti personálního oddělení. Ředitel personálního oddělení je zodpovědný za identifikování potřeb rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, plánování a realizaci vzdělávacích aktivit a jejich následné zhodnocení. Za obecné cíle vzdělávání podnik pokládá následující skutečnosti:

- Vzdělávání napomáhá zaměstnancům k jistějšímu výkonu práce, rozvoji klíčových dovedností, zvyšuje jejich sebevědomí a uplatnitelnost na trhu.
- Slouží jako prostředek motivace tím způsobem, že pracovníci získávají certifikáty o účasti ve vzdělávacích modulech, které se stávají jedním z kritérií pro stanovení smluvní mzdy.

Při plánování vzdělávání je důležitým předpokladem, aby organizace stanovila aktuální vzdělávací cíle, od nichž se odvíjí konkrétní vzdělávací aktivity. Cíle v oblasti vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s. jsou vždy koncipovány tak, aby sledovaly naplňování strategických cílů podniku. Při formulaci cílů vzdělávání se vychází z analýzy výsledků současného a budoucího stavu podniku a identifikace jednotlivých potřeb ve vzdělávání a rozvoji pracovníků. Cíle vzdělávání sledují a respektují potřeby klíčových skupin zaměstnanců.

5.2.1 Identifikace klíčových skupin zaměstnanců

Hotel v rámci své činnosti nabízí široké množství služeb, které jsou poskytovány zaměstnanci rozdělených do jednotlivých organizačních úseků. O jednotlivých organizačních úsecích bylo pojednáno v kapitole 1.4 Organizační struktura. Hosté hotelu využívají komplexní nabídky služeb a přicházejí do kontaktu s mnoha provozními zaměstnanci. Je proto důležité, aby byly na uspokojivé úrovni poskytovány všechny služby. Jakákoli jediná negativní zkušenost klienta ovlivní jeho celkové vnímání kvality hotelu. Není tudíž možné za klíčové skupiny zaměstnanců určit pracovníky pouze z některých úseků. Navíc za celkovou výkonnost jednotlivých úseků jsou odpovědní vedoucí pracovníci.

Mezi hlavní činnosti vedoucích pracovníků, respektive manažerů, v rámci přidělených úseků je vedení lidí, jejich kontrola a hodnocení, motivování, plánování rozvoje pracovníků a mnoho dalších. Charakter činnosti podniku jako poskytovatele služeb má vliv na způsob identifikace klíčových skupin pracovníků. Rozdělení pracovníků do jednotlivých skupin je významné především z hlediska plánování vzdělávacích aktivit, protože každá skupina je charakterizována odlišnými požadavky na vzdělávání a rozvoj. Ve společnosti tak byly identifikovány klíčové skupiny a jejich potřeby následovně:

1. **Provozní zaměstnanci** jsou v každodenním styku s klienty, potřebují získat jistotu ve svém jednání a ovládat nástroje pro řešení pracovních situací.
2. **Management** potřebuje dovednosti pro předání svého know how, získat znalosti a dovednosti, které přímo ovlivní výkon společnosti a pracovní prostředí.
3. **Noví zaměstnanci** potřebují rychlou a kvalitní adaptaci.

V rámci určených strategických skupin zaměstnanců se identifikují jejich potřeby a následně plánují vzdělávací aktivity zacílené na naplnění zjištěných potřeb. Celý proces je prováděn za účelem zvýšení pracovního výkonu a zkvalitnění poskytovaných služeb, jež přirozeně směřuje k naplnění vize a strategických cílů společnosti. Proces vzdělávání ve společnosti je koncipován jako systematické vzdělávání rozdělené do jednotlivých fází, jež na sebe plynule navazují.

5.3 Systematické vzdělávání

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2003, s. 244)

Systematickému vzdělávání je věnována značná pozornost personálního managementu, protože se jedná o velice efektivní proces rozvoje zaměstnanců právě díky obsažené systematickosti. Armstrong (2001) zdůrazňuje význam systematického vzdělávání především v jeho zaměření na naplnění definovaných potřeb.

Mezi výhody zavedení systematického vzdělávání v podniku patří:

- zdroj interní kvalifikované a odborně připravené pracovní síly, jejíž vyhledávání na

trhu práce by mohlo být značně obtížné,

- aktuální přizpůsobování schopností a dovedností zaměstnanců vycházejících ze specifických a průběžně se měnících potřeb podniku,
- soustavné zlepšování znalostí, dovedností, kvalifikace a osobnosti zaměstnanců,
- snižují se průměrné náklady na vzdělání jednoho pracovníka v porovnání s jinými způsoby vzdělávání,
- vychází ze zkušeností z předchozích cyklů, které bere v úvahu v následujícím cyklu, a tím dochází ke zdokonalování celého vzdělávacího procesu, roste produktivita práce,
- zlepšují se vztahy zaměstnanců k organizaci a zvyšuje se jejich motivace,
- zvyšuje kvalitu pracovníka, urychluje jeho rozvoj a tím roste jeho šance uplatnění na trhu práce či případný postup v podniku. (Koubek, 2003)

Cyklus systematického vzdělávání je ovlivněn z hlediska předpokladů jednak obecnou politikou podniku a jeho dlouhodobými cíli a strategiemi a jednak mají vliv i strategie samotného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

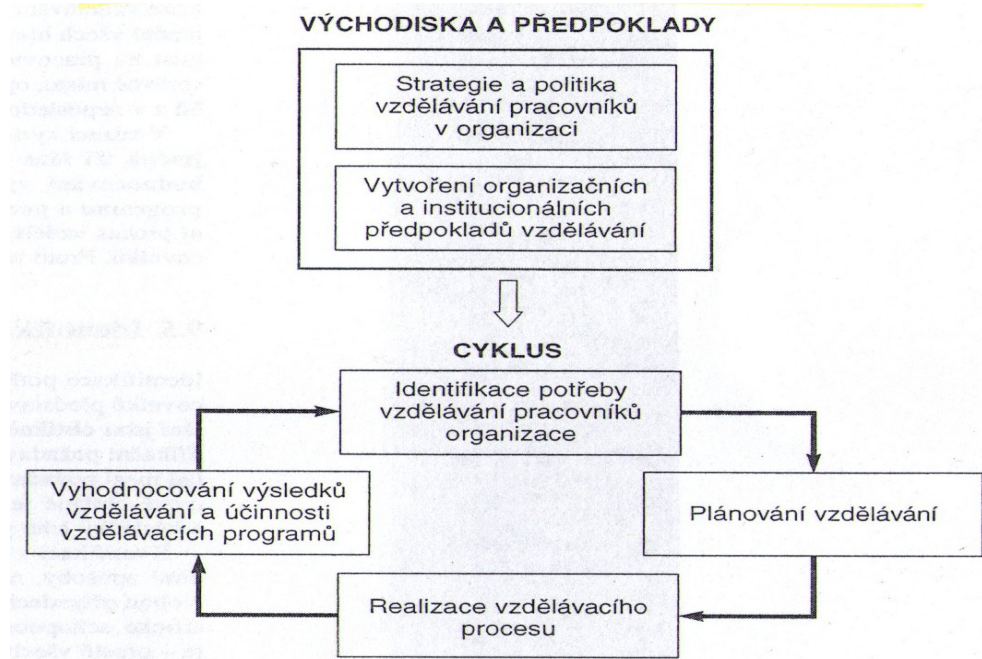
Samotný cyklus sestává ze čtyř základních fází, které se v systému vyskytují jako samostatné dílčí procesy. Z hlediska jejich návaznosti, prolínání se a jejich vzájemného ovlivňování se tyto samostatné části cyklu vzájemně doplňují a jako celek přinášejí synergický efekt. (Dvořáková, 2007)

Dekompozice procesu vzdělávání je zaznamenána do čtyř základních fází systematického vzdělávání, které jsou obecně používané a uváděné v mnoha literárních zdrojích (Koubek, 2003, Vodák, 2011, Dvořáková, 2007, Tureckiová, 2004). Fáze systematického vzdělávání jsou následující:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,

- hodnocení výsledků vzdělávání a efektivnosti vzdělávacích aktivit.

Cyklus systematického vzdělávání popisuje následující obrázek.



Obr.č. 7: Cyklus systematického vzdělávání

Zdroj: převzato z (Koubek, 2003)

V následujících podkapitolách budou veškeré fáze systematického vzdělávání jednotlivě rozvedeny pro konkrétní případ hotelu Thermal-F, a.s. a doplněny o teoretické poznatky uváděné v základní literatuře.

5.4 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci

První krok v rámci celého procesu systematického vzdělávání je identifikace mezery mezi dosaženou kvalifikací pracovníků a požadavky stanovenými pro pracovní místo na vzdělávání a kvalifikaci zaměstnance. Požadavky daného pracovního místa se mohou měnit a odvíjí se od strategických cílů celé organizace. Tato odchylka není v praxi lehce měřitelná, protože kvalifikace zaměstnance obsahuje také úroveň jeho znalostí, dovedností a vlastního

jednání. Pro takové měření se zatím používá odhad ocenění připravenosti lidských zdrojů, kdy se nejprve identifikuje mezera mezi současnou připraveností a připraveností požadující v rámci rozvoje podniku. (Šulák, 2006)

Identifikace potřeby vzdělávání vychází z analýzy předvídatelné oblasti potřeby, dále z oblasti , kde se odchylka zjišťuje pozorováním a při kontrole, a oblasti, kde neočekávané změny mohou vést ke vzniku potřeby vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

Zdroje informací použitelných k identifikaci potřeby vzdělávání lze rozdělit do tří skupin údajů:

- **Údaje týkající se celé organizace**- zde je uvažován počet a struktura zaměstnanců, důležité personální údaje, například údaje o pracovní neschopnosti, dále podnikatelský plán a program.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst**- mezi tento druh informací se řadí popisy pracovních míst a požadavky na pracovníky, také ale informace o podnikové kultuře a stylu vedení.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících**- do této kategorie spadají údaje o dosaženém vzdělání, kvalifikaci a výsledcích hodnocení. (Koubek, 2003)

Tyto tři základní skupiny lze podle Dvořákové (2007) rozšířit o čtvrtou skupinu, která zahrnuje **údaje o okolí organizace**. Do této skupiny lze zahrnout údaje o profesně-kvalifikační struktuře lidských zdrojů či podnikatelské aktivity jiných organizací působících na stejném trhu.

Prostřednictvím těchto údajů lze zjistit mezeru ve vzdělání a kvalifikaci pracovníků. Následně je možné přikročit k samotné analýze potřeby vzdělávání pomocí různých metod, kterými jsou:

- Analýza statistických nebo průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních pozicích a samotných zaměstnancích.
- Analýza dotazníků, průzkumů názorů a postojů pracovníků týkajících se vzdělávání.

- Analýza informací poskytnutých vedoucími pracovníky týkajících se potřeby kvalifikace jejich podřízených.
- Analýza a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Monitoring výsledků porad a diskusí zabývajících se současnými pracovními problémy.
- Analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky. (Koubek, 2003)

Belcourt (1998) uvádí kompletní seznam zdrojů pro analýzu potřeb. Zde jsou pro stručnost zmíněny pouze některé metody, například neformální a formální rozhovor, dotazníky, sledování, testy výkonnosti, požadavky managementu, zprávy od nadřízených, nová legislativa či nové technologie nebo zařízení.

Výsledkem této první fáze vzdělávacího procesu by mělo být poskytnutí odpovědí na otázky:

- *Kdo by měl být vzdělán?*
- *V čem by měl být vzdělán?*

Jedná se tedy o jmenovité určení osoby nebo skupiny pracovníků, pro které bude následné vzdělávání určeno, a také identifikaci nutného obsahu samotného programu vzdělávání.

(Dvořáková, 2007)

5.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků v hotelu Thermal-F, a.s.

Identifikace potřeb vzdělávání v hotelu Thermal prvotně vychází z kvalifikačních požadavků kladených na výkon určitého pracovního místa. Je zcela zřejmé, že snahou personálního oddělení je najít a přijmout pro každou pracovní pozici takového budoucího zaměstnance, který přesně splňuje veškeré požadavky na danou pozici. Poté by nevznikla odchylka mezi požadovanou a dosaženou kvalifikací a nebylo by potřeba zásadního dozdělování zaměstnance. V praxi ale k takové situaci příliš často nedochází díky stavu trhu práce a nabídce pracovní síly v kraji. Proto je třeba přistupovat na kompromisy a nové zaměstnance v chybějících dovednostech dozdělovat.

Identifikace potřeb vzdělávání se nemusí týkat pouze nově přichozích pracovníků. Měnící se podnikatelské prostředí spolu s vývojem strategických cílů vede k měnící se struktuře

požadavků pro dané pracovní místo. Zmíněný vývoj rovněž klade nároky i na schopnosti manažerů v oblasti řízení změn.

Potřeby vzdělávání ve společnosti Thermal – F, a.s. jsou identifikovány na základě hodnocení jednotlivých zaměstnanců v rámci každoročních **hodnotících pohovorů**. Hodnotící pohovory jsou prováděny vedoucími pracovníky jednotlivých úseků ve spolupráci s personálním ředitelem, který pro manažery vypracovává metodiku hodnocení pracovníků. Příklad hodnotícího formuláře pro pozici fyzioterapeuta je uvedena v příloze B.

Identifikace vzdělávacích potřeb je odvozena také od hodnocení současného stavu podniku. Takové hodnocení je v organizace prováděno mimo jiné prostřednictvím **hotelových anket**, pomocí kterých se zjišťuje spokojenost klientů v rámci úseků recepce, pokoje, restaurace, léčení a hotelu jako celku. Provedená anketa za červenec roku 2011 je uvedena v příloze C.

Dalším prostředkem pro identifikaci vzdělávacích potřeb v hotelu Thermal je **hodnocení předchozího vzdělávacího procesu**. Fáze identifikace vychází a přímo navazuje na fázi hodnocení vzdělávání. Tím je zajištěno včasné odhalení mezer a dodatečných potřeb v rozvoji pracovníků. Jednotlivá hodnotící šetření, která slouží k identifikaci vzdělávacích potřeb a jsou realizovaná v této organizaci, jsou podrobně uvedena v podkapitole 5.7.1 Hodnocení vzdělávacího procesu ve společnosti Thermal – F, a.s.

5.5 Plánování vzdělávání

Pokud byly v prvním kroku potřeby vzdělávání identifikovány, může organizace plynule přejít do druhé fáze cyklu systematického vzdělávání a tou je plánování vzdělávacích aktivit včetně zahrnutí rozpočtové stránky.

Sestavení plánu směřujícího k dosažení žádoucího stavu kvalifikace pracovníků by mělo poskytnout odpovědi na následující soubor otázek označovaných jako „8W“.

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. What content? | Co má být cílem a obsahem? |
| 2. Who to? | Kdo by měl být vzděláván? |
| 3. Which way? | Jaké metody vzdělávání budou optimální? |
| 4. Who delivers? | Kým bude program vzdělávání zabezpečen? |
| 5. When and how long? | Jaký je časový horizont? |

- | | |
|----------------------|--|
| 6. Where? | Jaké bude místo realizace vzdělávacího programu? |
| 7. What price? | Jaký bude rozpočet? |
| 8. Was it effective? | Jak bude zjišťována účinnost vzdělávání? (Dvořáková, 2007) |

Uskutečněním fáze identifikace potřeb vzdělávání vyplynou odpovědi na první dvě otázky. Z první fáze cyklu jsou tedy zřejmé osoby či skupiny pracovníků, kteří potřebují doplnit svou kvalifikaci, a jsou také odhaleny oblasti, ve kterých je třeba dosáhnout zlepšení. Jako jeden z nejdůležitějších kroků plánování se jeví volba metody vzdělávání, která se týká třetí otázky. Možnosti, ze kterých si podnik může vybírat pro své potřeby optimální metodu vzdělávání, jsou uvedeny v samostatné podkapitole 5.6.1 Formy a metody vzdělávání. Zbylé otázky se zabývají výběrem ideálního prostoru a dostačující délkou trvání vzdělávacího programu, sestavením rozpočtu a stanovením kritérií nezbytných k měření účinnosti vzdělávání.

5.5.1 Plánování vzdělávání v hotelu Thermal-F, a.s.

Fáze plánování vzdělávání je přímo napojena na fázi identifikace. Personální ředitel se při sestavování tréninkového plánu snaží veškeré zjištěné mezery v kvalifikaci a vzdělání co nejefektivněji zakomponovat do tréninkového plánu pro další období.

Pro vytvoření plánu vzdělávání je nezbytné stanovení aktuálních vzdělávacích cílů. Nejprve je provedeno hodnocení současného stavu podniku a analýza požadovaného stavu podniku. Na základě této analýzy jsou identifikovány potřeby a cíle vzdělávání vedoucí k naplnění strategických cílů. Tyto vzdělávací cíle jsou pro všechny klíčové skupiny zaměstnanců souhrnně formulovány v tréninkovém plánu. Tréninkový plán je sestaven vždy ke konci kalendářního roku, jeho realizace probíhá od počátku následujícího kalendářního roku.

Za tvorbu tréninkového plánu je odpovědný ředitel personálního oddělení, který jej každoročně vypracovává s ohledem na zjištěné potřeby vzdělávání a finanční možnosti podniku. Potřeby vzdělávání vycházejí z námětů vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, které jsou zjištěny v rámci hodnocení pracovníků. Potřeby vzdělávání vycházejí také z měnící se kvalifikační struktury, která je spojena s podnikatelským vývojem a probíhajícími rekonstrukcemi hotelu. Veškeré vzdělávací aktivity a kurzy jsou plánovány mimo sezónu, aby nebránily plynulému provozu hotelu a s ním spojeným poskytovaným službám.

Personální ředitel plánuje vzdělávací aktivity na základě naplnění potřeb hotelu tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Jestliže dochází k dokončení rekonstrukcí a modernizací v rámci jednotlivých úseků, je vždy plánované vzdělávání zaměřeno především právě na pracovníky z daného úseku tak, aby byl celý proces rozšíření a zkvalitnění nabídky poskytovaných služeb komplexní. Vzdělávání není plánováno ale pouze pro zaměstnance z organizačního úseku, kterého se týkají probíhající změny. Každoročně jsou plánovány vzdělávací kurzy na základě zjištěných a pocítovaných potřeb u všech zaměstnanců. Do tréninkového plánu je zakomponováno i obligatorní vzdělávání a vzdělávací aktivity reagující na změny v legislativě.

Ředitel personálního oddělení nejdříve stanoví vzdělávací cíle, na jejichž základě jsou navrhovány jednotlivé vzdělávací aktivity. Ke vzdělávacím aktivitám je přidělen časový harmonogram realizace, stanoví se podrobný rozpočet potřebný k naplnění všech aktivit. Vypracovaný tréninkový plán je odevzdán generálnímu řediteli organizace, který jej musí schválit.

5.6 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato fáze vzdělávacího cyklu představuje organizační zabezpečení vzdělávacích aktivit. Administrátor vzdělávacího programu je odpovědný za přípravu, realizaci a kontrolu všech aktivit v oblasti realizace celého procesu. Je nutné zajistit soustavné monitorování průběhu a vývoje vzdělávacího programu a dohlédnout, zda je vše plněno podle plánu a to v rámci časového harmonogramu i v rámci schváleného rozpočtu. (Dvořáková, 2007)

Potřebné aktivity spadající do samotné fáze realizace vzdělávacího programu jsou následující:

- výběr dodavatele vzdělávacího programu,
- ujednání podmínek a uzavření smlouvy,
- zabezpečení prostor, zajištění potřebného vybavení a zařízení a studijních materiálů,
- případné zajištění ubytování a dopravy,
- pravidelná a včasná informovanost účastníků školení apod. (Dvořáková, 2007)

Pro efektivní fázi realizace vzdělávání je možné použít celou řadu forem a metod vzdělávání. Při výběru konkrétní metody musí školitel zvážit vhodnost jejího užití a náročnost metody.

5.6.1 Formy a metody vzdělávání

V této podkapitole jsou zmíněny možné formy a metody vzdělávání.

5.6.1.1 Formy vzdělávání

Dvořáková ve své publikaci „Management lidských zdrojů“ dospěla k šesti možným formám vzdělávání, které rozčlenila podle charakteru vzdělávacího procesu řízený- neřízený a pracovní- nepracovní.

- *Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání)*
 - interní školitel dohlíží na zaměstnance při vykonávání běžných úkolů a učí je zvládat nové poznatky a dovednosti.
- *Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání)*
 - proces vzdělávání je uskutečněn ve výukových místnostech interními či externími školiteli.
- *Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání)*
 - zaměstnavatel vystupuje pouze v roli objednatele školicího programu a jeho realizaci nechává na externích osobách: vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest, vzdělávání ve vzdělávacích institucích a jiné.
- *Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání)*
 - pracovní způsobilost a zvládnutí pracovních úkolů je formováno pozorováním svého okolí a vyhledáváním relevantních informací.
- *Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání)*
 - pracovník přijímá informace z jiných než vzdělávacích procesů, neformální komunikací v rámci mezilidských vztahů a svou zvědavostí.
- *Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní sebevzdělávání)*
 - člověk musí převzít zodpovědnost za svůj rozvoj, pokud chce být uplatnitelný na

trhu práce, vzdělávání se tak stává celoživotní výzvou.

5.6.1.2 Metody vzdělávání

Koubek (2003) rozdělil metody vzdělávání do dvou základních skupin. Podle jeho členění dochází k rozlišení metod používaných na pracovišti při výkonu běžných pracovních úkolů, tzv. metody „**on the job**“, a metod používaných mimo pracoviště, kdy dochází ke vzdělávání v organizaci nebo mimo ni, tzv. metody „**off the job**“.

Stanovení ideální metody není jednoznačné. Vždy záleží na charakteru skupiny, pro kterou je vzdělávání určeno, na přístupu a dovednostech samotného školitele, na rozsahu předávaných informací a další. Metody „on the job“ bývají obecně považovány za vhodnější při vzdělávání například dělníků, kdežto skupina „off the job“ metod bývá používána častěji pro vzdělávání vedoucích pracovníků či specialistů.

Jelikož existuje široká škála metod vzdělávání, bude v následujícím textu pro přehlednost uvedeno Koubkovo rozdělení zahrnující pouze výběr nejčastěji používaných metod. Ty jsou klasifikovány na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Pro doplnění je přidán stručný přehled metod řazených do třetí skupiny, který zahrnuje některé metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj.

Metody vzdělávání na pracovišti

Jako společný rys této skupiny metod vzdělávání zde vystupuje možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému pracovníkovi. Typický je jeho osobnostní přístup k osvojování si informací a dovedností. Klíčovým faktorem je zde také osobnost školitele, jehož ochota, přístup k učení a chování může ovlivňovat nejen vztah školeného vůči školiteli, ale také jeho celkový názor a vztah k organizaci. (Dvořáková, 2007)

Metody vzdělávání na pracovišti dle (Koubek, 2003, Armstrong, 1999):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- asistování,

- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

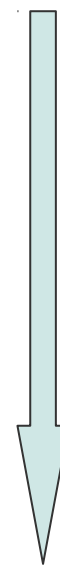
Metody vzdělávání mimo pracoviště

Jedná se o metody užívané především pro účely hromadného vzdělávání skupin účastníků. Tento druh metod se specializuje na rozvoj znalostí a sociálních a komunikačních dovedností. Proces vzdělávání je realizován ve zvláštních zařízeních určených k výuce či na vývojových pracovištích za přítomnosti interního nebo externího školitele. Výhodou využití těchto metod je obohacení účastníků o nové nápady a zkušenosti. (Dvořáková, 2007)

Metody vzdělávání mimo pracoviště dle (Koubek, 2003, Belcourt, 1998):

- přednáška, přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování (praktické vyučování),
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace, hraní rolí (manažerské hry),
- assessment neboli také development centre,
- outdoor training nebo také adventure education, v
- vzdělávání pomocí počítačů,
- učňovství.

Pasivní



Aktivní

Obecným trendem v dnešní době je přechod od pasivních metod výuky k aktivním.

Další metody vzdělávání

Do této kategorie se řadí metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Výčet metod je podle Dvořákové (2007) následující:

- pracovní porady, poradenství, action learning, trainee programs, samostudium, e-learning.

Výběr metody se odvíjí od zkušeností školitele, od rozsahu a hloubky daného školení či pozice zaměstnance, kterému je školení určeno.

5.6.2 Projekt vzdělávání v hotelu Thermal-F, a.s.

Velice významnou a rozsáhlou akcí uskutečněnou v podniku byla realizace projektu s názvem Celoživotní vzdělávací program v odborných oblastech, soft skills a jazycích určený zaměstnancům lázeňského hotelu Thermal, který reagoval na zjištěné nedostatky v kvalifikaci pracovníků zjištěných příslušnou analýzou.

V roce 2007 byla ve společnosti vypracována analýza vzdělávacích potřeb a sestaveny vzdělávací strategie zaměřené na výkon organizace. V roce 2010 hotel Thermal zažádal o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci evropského sociálního fondu. Časový horizont trvání vzdělávacího programu byl naplánován na dva roky. Projekt byl započat 1.11.2010 a reagoval na vzdělávací potřeby zaměstnanců, které byly průběžně zjišťovány prostřednictvím různých analýz a tajných kontrol. Cílem programu bylo eliminovat nízkou vzdělanost, informovanost a nedostatečnou připravenost zaměstnanců související s výkonem jejich pracovní pozice. Cílem bylo také přizpůsobení se především vývoji v oblasti lázeňských služeb. Projekt byl zaměřen na růst hodnoty pracovních sil a tím zlepšení kvality poskytovaných služeb, proaktivní přístup k hostům a tím lepší konkurenceschopnosti podniku.

Program byl zaměřen na vzdělávání ve třech hlavních oblastech: odborné znalosti a dovednosti, soft skills, cizí jazyky. V rámci realizace projektu byly určeny tři klíčové skupiny zaměstnanců, pro které bylo vzdělávání určeno. Do projektu bylo zapojeno 130 provozních zaměstnanců pracujících u společnosti déle než jeden rok, 12 pracovníků managementu a 115 nově přijatých pracovníků na provozní pozice. Rozpočet projektu byl konečně stanoven ve výši téměř 5 miliónů Kč a kompletně hrazen z veřejných finančních prostředků, převážně ze strukturálních fondů.

Komplexnost projektu, vytvořené studijní materiály a nově vybavené vzdělávací prostory v souladu se stanovenými cíli přinesly organizaci určitý systém trvalého vzdělávání pracovníků, který bude navazovat na ukončený projekt vzdělávání a bude reagovat na nově

identifikované vzdělávací potřeby.

Pro jednotlivé moduly byly formulovány následující vzdělávací kurzy:

- ***Vzdělávání a rozvoj interních lektorů***

Předmětem této klíčové aktivity byla realizace cyklu školení, která se specializovala na problematiku vzdělávání dospělých a trénink lektorských dovedností. Do kurzu byla zapojena skupina dvanácti vedoucích pracovníků, u nichž se předpokládá, že osvojené znalosti a lektorské dovednosti budou dále aplikovat na svém úseku při předávání zkušeností a znalostí. Účastníci na závěr kurzu obdrželi certifikát Interní lektor hotelu Thermal.

- ***Vzdělávání v komunikačních dovednostech pro provozní pracovníky***

Obsah tohoto školení reagoval na zjištěné potřeby zaměstnanců v komunikačních dovednostech se zákazníkem i mezi sebou vzájemně. Aktivita byla určena pro 130 zaměstnanců zajišťující provoz a administrativu hotelu, tedy pro ty, kteří jsou každodenně v přímém kontaktu se zákazníkem. Školení obsahovala kurzy v komunikačních dovednostech a pro zaměstnance obchodního úseku byl určen také kurz prodejních dovedností a vyjednávání. Po skončení kurzu zajištěného externím dodavatelem obdrželi účastníci certifikát o absolvování kurzu.

- ***Vzdělávání v komunikačních a manažerských dovednostech pro management hotelu Thermal***

Vzdělávací aktivita byla určena pro dvanáct vedoucích pracovníků. Cílem bylo osvojení si znalostí a nástrojů potřebných k efektivnímu výkonu role řídicího pracovníka, k motivaci podřízených a k vytvoření prostředí otevřené komunikace uvnitř týmu.

- ***Cyklus odborného vzdělávání zaměstnanců hotelu Thermal***

Program vznikl jako reakce na skutečnost, že zaměstnanci v rámci celého hotelu a v rámci každého úseku disponují nevyrovnanými znalostmi, a to jak z věcného hlediska tak i jejich aktuálnosti. K tomuto faktu přispělo také to, že noví zaměstnanci přicházejí do výkonu práce bez základní kvalifikace nebo zkušeností z oboru. Cyklus kurzů byl konán za účelem zvýšení a sjednocení znalostí 130 provozních pracovníků. Všechna školení byla vedena interními lektory, kteří vytvořili pro všechny účastníky kurzu vzdělávací materiály v tištěné i elektronické podobě.

- ***Cyklus Bezpečnost práce a hotelové standardy***

Tato vzdělávací aktivita byla určena k tomu, aby se provozní zaměstnanci seznámili s tématy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochranou (PO), první pomoci a hotelovými standardy kvality služeb. Cílem kurzu Hotelové standardy kvality služeb bylo seznámení provozních zaměstnanců se systémem podnikových norem.

- ***Jazykové vzdělávání***

Protože většina klientů navštěvující hotel Thermal pocházejí z arabských nebo ruských mluvících zemí, byla obsahem vzdělávání realizace výukových bloků anglického a ruského jazyka. Výuka byla zaměřena na oblast pracovní komunikace s tématy ubytování, společenská konverzace, na recepci, v restauraci, stížnosti, zdravotní problémy a další. Pro posílení efektu výuky jazyků bylo umožněno účastníkům využívat nově zřízenou počítačovou učebnu a vytvoření konceptu e-learningu. Jazykové vzdělávání bylo zajištěno externím dodavatelem a účastníci obdrželi osvědčení o dosažené úrovni znalosti jazyka.

- ***Vstupní informační kurz pro nové zaměstnance***

Pro účely rychlé, úplné a bezproblémové adaptace nových zaměstnanců byl vytvořen vstupní informační kurz, který je zaměřen na seznámení se s hotelovým provozem v šesti základních oblastech- zaměstnanecké minimum, činnost jednotlivých organizačních úseků, hotelové standardy služeb, společenské chování, hotelová pravidla a zásady jednání s klientem.

Výše uvedené klíčové vzdělávací aktivity spadaly do realizace komplexního vzdělávacího projektu, který po ukončení představuje určitý obraz systému trvale udržitelného vzdělávání v podniku. Projekt byl ukončen koncem roku 2012, na jeho celkovém zhodnocení se stále pracuje. Oblasti vzdělávání se v podniku věnuje pozornost i nadále.

5.6.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Thermal- F, a.s.

Jak bylo výše zmíněno, hotel disponuje díky uskutečněnému vzdělávacímu projektu financovaného z evropského sociálního fondu moderně zařízenou počítačovou učebnou, vypracovanými pomocnými školícími a studijními materiály a vyškolenými interními lektory, čímž je zajištěna trvalá udržitelnost vzdělávání uskutečnitelná z prostředků společnosti. Interní lektori vedou školení provozních zaměstnanců v odborných znalostech a vstupní školení pro nové zaměstnance. V rámci některých vzdělávacích kurzů není podnik

zcela samostatný a je třeba využívat spolupráce externích školitelů přímo na pracovišti nebo v prostorách výukové učebny. Kromě aktivit navazujících na komplexní vzdělávací projekt jsou v podniku vyvíjeny a realizovány programy v návaznosti na aktuální potřeby. Mezi tyto programy patří školení související se změnami v legislativě, zákonná školení a teambuildingové akce zaměřené na trénink managementu.

V podniku neexistuje volný výběr kurzů. Pracovníci navštěvují pouze kurzy, ke kterým byli přiřazeni a která odpovídají zjištěným potřebám. Proškolení v dané problematice by mělo vést k sebevědomějšímu výkonu práce a jednodušší komunikaci s klienty.

Nejčastěji využívanou metodou vzdělávání v podniku je metoda klasické přednášky, což je dáno charakterem daného školení. Mnoho kurzů je tak realizováno pasivní metodou, což může vést k nezáživnosti školení a rychlému zapomínání probírané látky.

Společnost v rámci zvyšování kvalifikace pracovníků poskytuje příspěvek na některé druhy vzdělávání. V roce 2013 společnost počítá s poskytnutím příspěvku na studium specializačního vzdělávání fyzioterapeutů a na akreditované vzdělávání lékařů.

Naplánované vzdělávací aktivity vyplývají ze snahy naplnit strategické cíle podniku. V roce 2013 je většina vzdělávacích aktivit zaměřena na zdravotnický personál. Tento fakt souvisí s dokončenou stavbou vlastního balneo provozu a rozšířením portfolia nabízených služeb hotelu a rozvoj rehabilitační a lázeňské péče. V důsledku rozvoje organizace v tomto směru vznikla potřeba přijmutí dalších zaměstnanců pro zdravotnický úsek, s čímž souvisí realizace vstupních kurzů pro nové zaměstnance a řada dalších aktivit a odborných školení.

5.7 Hodnocení účinnosti procesu vzdělávání

Stěžejním krokem poslední fáze systematického vzdělávání je výběr vhodných kritérií použitelných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání a jeho efektivnosti. Tento krok se může jevit jako nepřekonatelný problém vzhledem k tomu, že vzdělávání má kvalitativní charakter a tudíž ho lze velmi obtížně kvantifikovat. Nabízí se celá řada spekulativních způsobů měření, mezi které se řadí porovnávání výsledků vstupních testů s výsledky testů po ukončení vzdělávacího programu, nebo snaha o hodnocení vhodnosti použitých metod vzdělávání. Problematické a ne jednoznačné je i vyjádření přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Zcela zřejmá také není ani odpověď na otázku, kdy je vůbec

vhodné začít vyhodnocovat účinnost vzdělávání. (Koubek, 2003)

Vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu se zaměřuje na dva základní cíle. Za první cíl je považována kontrola, zda byl vzdělávací program nejefektivnější z daných možností. Kontrola je prováděna formou zpětné vazby od účastníků školení, kteří mohou hodnotit například výkon školitele, důležitost a zajímavost obsahu školení a další. Jako druhý cíl je zjišťováno, zda vzdělávací program vedl k dlouhodobému zlepšení pracovního výkonu. (Dvořáková, 2007)

Koubek ve své publikaci uvádí, že hodnocení je obvykle zaměřeno na následující otázky:

- zda byly během vzdělávání použity adekvátní nástroje (tj. metody školení, obsah školení, časový plán, technické vybavení),
- odezva, postoje a názory jednotlivých účastníků vzdělávání,
- míra osvojení znalostí či dovedností, které měly být v rámci vzdělávacího programu rozvíjeny – nejčastější je forma testu okamžitě po ukončení daného vzdělávání,
- míra uplatnění znalostí a dovedností získaných v průběhu daného vzdělávání v praxi.

Přestože je hodnocení vzdělávání obtížně proveditelné, je nasnadě si uvědomit hranice možností, které samo hodnocení poskytuje. Jako nový trend se do popředí dostává neformální hodnocení, které je založeno na datech a informacích poskytnutých přímo od školených zaměstnanců nebo od jejich vedoucích pracovníků. V tomto případě je velkým rizikem míra subjektivního vnímání či zkreslování údajů, což vede k nepřesnosti a neadekvátnosti prováděného vyhodnocování. (Koubek, 2003)

Belcourt (1998) i Armstrong (2007) ve svých publikacích uvádějí Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání, který je postaven na čtyřech úrovních vyhodnocování vzdělávání:

Úroveň 1- Reakce

Na této úrovni se sleduje, jak proškolení zaměstnanci na daný vzdělávací kurz reagují, jak se jim kurz líbil. Účastníci kurzu jsou podněcováni k vyjádření svých připomínek a návrhů.

Úroveň 2- Hodnocení poznatků

Na této úrovni lze získat informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávacího kurzu. Zjišťuje se, zda si účastníci osvojili nové znalosti a dovednosti nejlépe provedením testu před realizací kurzu a po něm.

Úroveň 3- Hodnocení chování

V tomto případě se hodnotí, do jaké míry se změnilo chování pracovníků po návratu na pracoviště. Zjišťuje se, do jaké míry proškolení zaměstnanci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce.

Úroveň 4- Hodnocení výsledků

Na poslední úrovni hodnocení se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů, sleduje se změna efektivity organizace. Přesné hodnocení výsledků je však obtížné, protože ve většině případů nelze výsledky vzdělávání kvantifikovat.

„Úrovně definované Kirkpatrickem tvoří jakýsi řetěz. Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

5.7.1 Hodnocení vzdělávacího procesu ve společnosti Thermal – F, a.s.

Cílem hodnocení vzdělávacího procesu je vyhodnotit účinnost uplynulých vzdělávacích aktivit. Poté mohou být identifikovány následující vzdělávací potřeby společnosti.

Poslední fáze z celého systému vzdělávání, hodnocení vzdělávání, je prováděna nejdůležitěji. Intenzita a úroveň hodnocení vzdělávání vyplývá z množství a kvality kontrolních prvků. Mezi ně jsou řazeny sebehodnocení zaměstnanců prováděná každoročně, osobní hodnotící dialogy s nadřízenými pracovníky, hodnocení kvality nabízených služeb a spokojenosti klientů, hodnocení pomocí prováděných tajných kontrol a neposlední řadě hodnocení vzdělávání ihned po absolvování daného kurzu. Na základě všech těchto možností kontroly je umožněno velice účinně, pravidelně a okamžitě zjistit jednak nedostatky z hlediska zvyšování kvality služeb poskytovaných vzdělávaným personálem, tak i slabé stránky realizovaných vzdělávacích kurzů.

Podnik disponuje komplexním systémem hodnocení vzdělávacího programu, který sestává z následujících dílčích aktivit:

Hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným

Přímý nadřízený hodnotí své podřízené zaměstnance pomocí hodnotícího formuláře. Nadřízený hodnotí individuálně každého pracovníka na osobní schůzce prostřednictvím vzájemného dialogu, na jehož základě je společně vyplňován hodnotící formulář. Forma dialogu vede k diskusi a bližšímu pochopení problémových oblastí. Dialog by měl vést ke shodě na daném bodovém ohodnocení v každé hodnocené oblasti. Po identifikaci problematických okruhů jsou následně společně navrhovány aktivity směřující ke zlepšení pracovního výkonu, které jsou zapsány do plánu rozvoje zaměstnance.

Hodnocení prostřednictvím tajných kontrol

V podniku je používán systém sledování efektivnosti vzdělávacího procesu prostřednictvím realizace tajných kontrol. V časovém horizontu jednoho roku je uskutečněno přibližně pět tajných kontrol. Tyto kontroly vycházejí z iniciativy samotného generálního ředitele, který jako jediný o jejich realizaci ví. Osoby provádějící kontrolu se prezentují jako regulérní hosté využívající všech možných hotelových služeb. Své poznatky a domněnky zakomponují do hodnotícího formuláře. Výsledky tajných kontrol jsou následně použity pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Hodnocení nabízených služeb prostřednictvím hotelové ankety

Hosté hotelu mají možnost vyjádřit se ke kvalitě poskytovaných služeb pomocí hotelové ankety. Ta je rozdělena do následujících oblastí- recepční služby, služby hotelového personálu, stavem ubytování, kvalita stravování a zařízení restaurací, kvalita léčebných procedur a celková spokojenost klienta. Společnost tak zkoumá spokojenost klienta ve všech zmiňovaných oblastech. Na základě výsledků plynoucích z anket může vedení podniku zjistit úroveň profesionality a ochotu personálu. V případě identifikovaných mezer je možné navrhnout další vzdělávací aktivity směřující ke zlepšení dovedností v problematických oblastech.

Sebehodnocení zaměstnance

Zaměstnanec v rámci sebehodnocení využívá dotazníkový formulář, který je rozdělen do pěti základních oblastí: oblast práce, osobnostního rozvoje a kariérního postupu, vedení, kolektivu a komunikace a oblasti motivace a způsobu odměňování. Cílem této formy hodnocení není hodnocení samotného pracovního výkonu, nýbrž zjistit míru spokojenosti

individuálního pracovníka v jednotlivých oblastech.

Hodnocení školení a lektora ihned po daném školení

Po ukončení jednotlivých školících aktivit mají zaměstnanci možnost vyjádřit se ke kvalitě školení, zajímavosti a užitečnosti školené problematiky a spokojenosti s daným lektorem. Díky bezprostřednímu hodnocení může vedení v podstatě okamžitě reagovat na případnou nízkou kvalitu jednotlivých školících aktivit, případně nahradit nevyhovujícího školitele.

Při použití Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání lze konstatovat, že poslední fáze vzdělávacího procesu je v podniku prováděna kvalitně a komplexně. V hotelu Thermal je hodnocení prováděno na třech úrovních ze čtyř uváděných v Kirkpatrickově modelu. U zaměstnanců se zkoumá, jak na dané vzdělávání reagují pomocí anonymního dotazníku, který obsahuje široký okruh otázek zaměřených na spokojenost s uskutečněným školením až po návrhy na možné změny. Dále se hodnotí, do jaké míry si účastníci osvojili znalosti získané pomocí školení. Tyto informace jsou získávány formou testů realizovaných po ukončení školícího programu. Poslední úroveň hodnotí změnu chování pracovníků. Zjišťuje se, do jaké míry zaměstnanci uplatňují získané znalosti a dovednosti na pracovišti. K tomuto účelu například slouží zmiňované tajné kontroly a hotelové ankety.

V hotelu Thermal nejsou stanovena finanční kritéria užívaná pro posouzení návratnosti investice či efektivnosti vzdělávání z hlediska dopadu na výsledky na úrovni organizace. Tyto výsledky je jednak velmi náročné měřit a jednak pro hotel Thermal nejsou prioritní z toho důvodu, že vysoké částky investované do vytvoření systému vzdělávání, do vybudování moderně vybavených vzdělávacích prostor a vytvoření studijních materiálů pocházely z dotací ze sociálních fondů a ze státního rozpočtu.

Účinnost vzdělávání v hotelu lze ospravedlnit dosažením skutečných změn chování zaměstnanců, které se jistě do určité míry projevují ve zlepšujících se hospodářských výsledcích organizace.

5.8 Zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.

Na základě analýzy vzdělávacího systému ve společnosti Thermal-F, a.s., jež byla provedena ve výše uvedených kapitolách 5.4 až 5.7, bude nyní věnována pozornost zhodnocení systému vzdělávání.

Vzdělávacím aktivitám ve společnosti Thermal-F, a.s. je věnován velký prostor. Celkový

system vzdelávání i jeho jednotlivé fáze lze zhodnotit jako kvalitní a na vysoké úrovni. Vzdelávání ve společnosti je koncipováno jako proces systematického vzdelávání, jehož výhody byly uvedeny výše v podkapitole 5.3 Systematické vzdelávání. Celkový proces vzdelávání ve společnosti Thermal- F, a.s. je rozdělen na jednotlivé fáze, jež jsou důkladně navrhovány a plynule na sebe navazují, čímž je zabezpečen efektivní chod celého procesu vzdelávání.

Oblasti vzdelávání se ve společnosti začala věnovat pozornost již v roce 2007, kdy byla vypracována důkladná analýza vzdelávacích potřeb provedená externí specializovanou firmou a následně sestaveny vzdelávací strategie zaměřené na výkon organizace. Vedení hotelu identifikovalo strategické skupiny zaměstnanců., pro které byly stanoveny cíle v oblasti vzdelávání a naplánovány vzdelávací aktivity, které sledují naplnění potřeb vzdelávání u jednotlivých skupin pracovníků. Identifikace klíčových skupin zaměstnanců a zjištěné potřeby vzdelávání jsou uvedeny v podkapitole 5.2.1 Identifikace klíčových skupin zaměstnanců. Vzdelávací kurzy pro řadové zaměstnance jsou zaměřeny na získání znalostí z odborných oblastí, z oblasti komunikace a cizích jazyků. Pro nové zaměstnance se provádí školení zajišťující jejich rychlou adaptaci. Vedoucí pracovníci podstoupili školení nutná k výkonu role interního školitele a dále celou řadu kurzů, které se věnovaly problematice soft skills. Vše je realizováno za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb a dosažení spokojenosti klienta. Jednotlivé vzdelávací kurzy jsou plánovány v návaznosti na naplňování strategických cílů podniku. Zde se jedná o prováděné rekonstrukce a modernizace prostor a vybavení hotelu, které jsou následovány a podporovány školením pro zaměstnance z daného úseku.

Široké spektrum realizovaných kurzů by se mohlo jevit jako nadbytečné, avšak veškeré vzdelávací aktivity jsou opravdu cíleny na zjištěné potřeby pracovníků a dosažení požadované míry připravenosti. Naopak zaměstnanci nemají možnost navštěvovat kurzy, ke kterým nebyly prioritně přiřazeni, ačkoli by i ostatní probíhající kurzy mohly přispět ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Na závěr této kapitoly jsou vyjmenovány silné a slabé stránky vzdelávacího systému ve společnosti Thermal- F, a.s.

5.8.1 Silné stránky

Z výše uvedeného zhodnocení vzdělávacího systému ve společnosti Thermal- F, a.s. vyplývá nejdůležitější přednost celého systému, kterou je **návaznost na strategické cíle podniku**. Vzdělávací aktivity jsou navrhovány tak, aby bylo podpořeno dosažení vize a cílů podniku.

Ve společnosti je zajištěn **široký výběr kurzů**, který je cíleně plánován pro potřeby vzdělávání klíčových skupin zaměstnanců. Vzdělávací aktivity tak zohledňují i zjištěné nedostatky v připravenosti personálu adekvátně vykonávat činnosti v rámci pracovní náplně dané pozice. Sleduje se tak **naplnění potřeb vzdělávání** a doplnění potřebné kvalifikace.

Jednotlivé **fáze vzdělávacího procesu na sebe plynule navazují**, z nichž každá je prováděna na velmi kvalitní úrovni. Především důkladný systém hodnocení vzdělávání vede k okamžitému odhalení případných nedostatků a rychlé možnosti reakce.

Podnik disponuje vybudovanými **vzdělávacími prostory přímo v hotelu**, které jsou vybaveny moderní technikou. Počítačová učebna a vytvořený koncept e-learningu významně podporují některé vzdělávací kurzy. Vedoucí pracovníci byli proškoleni na pozici **interních lektorů** tak, aby sami mohli vést kurzy z odborných oblastí. Využití interních lektorů pro školení řadových zaměstnanců je nákladově méně náročné než využívání lektorů externích.

5.8.2 Slabé stránky

Přesto, že zhodnocení systému vzdělávání dokazuje jeho kvalitu a propracovanost, je možné nalézt i několik slabších míst. Zaměření se na slabé stránky a jejich eliminace povede k větší účinnosti celého procesu vzdělávání.

Jako nejslabší z celého procesu vzdělávání se jeví fáze realizace. Jak bylo výše v práci zmíněno, většina školení probíhá pouze **formou klasické přednášky**. Školení se tak mohou stát nezáživnými nebo účastníci kurzů nemusí umět získané informace použít v praxi. V řadě případů, především u školení v odborných znalostech, by mohlo být účelnější využití praktických ukázek přímo na pracovišti nebo použití metody coachingu, která rovněž aplikuje učení praxí a vlastními zkušenostmi. Takové opatření by směřovalo k jistějšímu, efektivnější a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu, což povede k vyšší spokojenosti klientů s

poskytovanými službami

Plánování vzdělávacích aktivit vychází ze zjištěných mezer a nedostatků ve vzdělání a kvalifikaci jednotlivých klíčových skupin pracovníků. Zaměstnanci jsou pak přiřazováni ke školením zaměřených právě na naplnění těchto potřeb. U zaměstnanců **chybí dostatečná motivace** ke vzdělávání a osvojování si nových znalostí, mnohdy se vyskytuje pasivní přístup účastníků, kteří si jdou školení pouze „odsedět“ a neprojevují zájem o danou problematiku. Vedení podniku se snaží zvýšit motivaci zaměstnanců ke školení prostřednictvím navýšení mzdy, ke kterému dojde po obdržení certifikátu získaného absolvováním kurzu. Aktivního přístupu spojeného s vyšší motivací by mohlo být dosaženo možností výběru probíhajících kurzů či otevřením kurzů řešících problematiku, o kterou je projevován zájem ze strany zaměstnanců. Pasivní přístup a nezájem o probíranou problematiku může také souviset s výše zmíněnou nezáživností školení.

Hodnocení vzdělávání sleduje **pouze změny chování** pracovníků a uplatňování získaných znalostí a dovedností na pracovišti. Je tedy sledována změna chování, která směřuje k naplnění cílů vzdělávacích programů a strategických cílů podniku. Ve společnosti chybí hodnocení vzdělávání na nejvyšší úrovni, kde je sledována efektivnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Při hodnocení vzdělávání **není využíváno ekonomických parametrů** a vedení hotelu tak může jen odhadovat vliv vzdělávání na zlepšení finančních výsledků celé společnosti. Snaha o určitou kvantifikovatelnost výsledků by přispěla k posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů.

6 Cíle v oblasti vzdělávání a návrh vzdělávacího projektu

Tato kapitola obsahuje stanovení cílů vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s. v návaznosti na strategické cíle společnosti. Stanovení cílů plyne z analýzy a ze zhodnocení systému vzdělávání v hotelu Thermal. V návaznosti na stanovené cíle vzdělávání bude vytvořen návrh vzdělávacího projektu, jehož realizace by měla přinést zlepšení pracovního výkonu klíčové skupiny zaměstnanců a efektivnější dosahování strategických cílů společnosti.

6.1 Cíle v oblasti vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s.

Výcvik a vzdělávání bezpochyby rozvíjí interní potenciál společnosti. Při stanovování cílů vzdělávání je nezbytné, aby byla dodržena korelace se strategickými cíli vycházejícími z vize společnosti. Kvalitní systém vzdělávání nemusí nutně vést k rozvoji potenciálu firmy a zvýšení konkurenceschopnosti, pokud by společnost nedostála této podmínky.

Vizí společnosti je posílení pozice na trhu a zlepšení její finanční síly, čehož má být dosaženo rozšířením a zkvalitněním nabídky služeb prostřednictvím stavebních úprav hotelu, modernizací vybavení a vybudováním vlastního balneo provozu. Cíle v oblasti vzdělávání tak musí být zaměřeny na posílení stavu zdravotnického personálu a lékařů a doplnění jejich kvalifikace k dosažení nutné připravenosti, aby rozšíření a zkvalitnění nabídky lázeňských služeb bylo kompletní.

Vzhledem k předmětu podnikání, čímž není jen poskytování lázeňských služeb, a vzhledem k neustále probíhajícím organizačním změnám je nezbytné zabezpečit naplnění potřeby rozvoje a vzdělávání u všech klíčových skupin zaměstnanců.

U skupiny provozních zaměstnanců byla školení v oblasti soft skills (například komunikace a nástroje pro řešení pracovních situací) realizována. Další vzdělávání je třeba zaměřit na výuku anglického jazyka vzhledem k narůstajícímu podílu klientů z arabských zemí. U skupiny nových zaměstnanců je nezbytné provést vstupní informační školení obsahující kurzy: zaměstnanecké minimum, společenské chování, lázeňský úsek, ubytovací úsek, stravovací úsek a hotelové standardy. V tomto případě je nasnadě zaměřit se na různé aktivní metody školení pro dosažení většího účinku jednotlivých kurzů. V případě skupiny manažerů byly pomocí realizovaných kurzů naplněny vzdělávací potřeby v oblasti soft skills a osvojeny znalosti, jež přímo ovlivňují pracovní prostředí. Další vzdělávání by mělo být

zaměřeno na hard skills, neboli odborné know how. Školení by měla být zaměřena na ekonomické aspekty vedení a fungování podniku, zejména pak na oblast rozpočetnictví a controllingu. Proškolení manažerů v těchto oblastech by mělo vést ke zlepšení vedení jednotlivých úseků z hlediska nákladů a k efektivnější alokaci zdrojů v rámci úseků. Tato skutečnost by následně měla přispět k posílení finanční síly společnosti.

Kromě vzdělávacích kurzů zaměřených na potřeby jednotlivých klíčových skupin pracovníků je také nezbytné zabezpečit vzdělávání reagující na změny v legislativě, konkrétně se jedná například o naplnění nové vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č.99/2012 Sb.

Shrneme-li výše uvedené, pak jsou cíle vzdělávání následující:

- Zabezpečit vzdělávací aktivity vycházející ze strategických cílů společnosti.
- Zaměřit se na klíčové skupiny zaměstnanců a jejich rozvoj směrem k naplnění potřeb vzdělávání.
- Prohlubovat kvalifikaci zdravotnického personálu, průběžně vzdělávat lékaře a dále vzdělávat zdravotníky ve specializacích podle požadavku hotelu Thermal.
- Zajistit jazykové vzdělávání provozního personálu- výuka angličtiny.
- Zabezpečit manažerské vzdělávání v oblastech daňových aspektů podnikání, rozpočetnictví a controllingu.
- Realizovat vstupní informační kurz pro nové zaměstnance, který bude veden interními lektory.
- Zajistit odborná školení související se změnami legislativy a odborná školení provozního personálu související se změnami v organizaci a řízení a změnami v oblasti podnikání hotelu.

Následující podkapitola je zaměřena na návrh vzdělávacího projektu, jehož realizace podpoří naplnění vize společnosti a dosažení strategických cílů. Návrh vzdělávacího projektu směřuje k naplnění jednoho z výše uvedených cílů vzdělávání.

6.2 Návrh vzdělávacího projektu

Návrh vzdělávacího projektu vyplývá z předchozí analýzy systému vzdělávání. Konkrétně se jedná o analýzu fáze realizace vzdělávání, ve které byly popsány uskutečněné vzdělávací aktivity. Navržený projekt na tyto aktivity navazuje a zajišťuje doplnění dalších potřeb vzdělávání a rozvoje u konkrétní klíčové skupiny zaměstnanců. Výběr cílové skupiny a prioritou potřeby doplnění znalostí byla identifikována na základě konzultací s ředitelem personálního oddělení a na základě stanovení cílů v oblasti vzdělávání v hotelu Thermal.

Klíčovou skupinou zaměstnanců, pro které je vzdělávací projekt navrhován, jsou v tomto případě manažeři, respektive vedoucí pracovníci jednotlivých úseků. V rámci dosavadního systému vzdělávání byla v případě klíčové skupiny manažerů maximálně věnována pozornost na školení v oblasti soft skills. Skupina vedoucích pracovníků podstoupila řadu kurzů zaměřených na oblast komunikace a na manažerské dovednosti. V prvním případě byly realizovány kurzy specializované na komunikační obratnost, řešení krizových situací, prezentační dovednosti a vyjednávání. V druhém případě se kurzy týkaly oblasti Time Managementu, Stress Managementu, vedení porad, vedení lidí a řízení změn. V oblasti soft skills tak byly vzdělávací potřeby zcela naplněny a vedoucí pracovníci získali znalosti a dovednosti, které přímo ovlivní pracovní prostředí.

6.2.1 Identifikace projektu

Navržený projekt je zaměřen na posílení kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti hard skills, neboli **odborných znalostí**, které jsou důležité pro správný výkon práce manažerů a tedy pro efektivní fungování jednotlivých úseků. Přesto, že většina vedoucích pracovníků disponuje vysokoškolským vzděláním, neustálé změny v prostředí a v legislativě způsobují, že původní odborné znalosti se stávají nedostatečnými a neaktuálními.

Záměr projektu

Záměrem projektu je dosažení účinného naplňování strategických cílů a vize společnosti prostřednictvím efektivnějšího fungování jednotlivých úseků.

Obsah projektu

Obsahem projektu s názvem „Finanční řízení pro nefinanční manažery“ je realizace sedmitýdenního programu vzdělávání určeného pro skupinu dvanácti pracovníků tvořící management společnosti, kteří jsou odpovědní za řádný chod svěřeného úseku. Předmětem vzdělávací aktivity je realizace školení zaměřeného na získání a osvojení si znalostí z oblasti finančního řízení společnosti. Školení se zaměřuje na následující oblasti:

- daňové aspekty podnikání,
- rozpočetnictví,
- controlling.

Cíl projektu

Cílem navrženého projektu je získání a osvojení si odborných znalostí, které umožní vedoucím pracovníkům efektivně pracovat s přidělenými zdroji, účinně kontrolovat činnost a hospodárnost svěřeného úseku, zvýšit výkonnost jednotlivých úseků a zlepšit spolupráci mezi organizačními úseky vedoucí k naplnění strategických cílů společnosti.

Přínos projektu

Přínosem vzdělávacího projektu je uvědomění si významu řízení nákladů, jejich plánování a měření. Dále se jedná o kvalitnější schopnost celkového finančního řízení jednotlivých úseků, která povede k efektivnějšímu přerozdělování finančních prostředků uvnitř společnosti a k omezení jejich plýtvání. Hlubší a aktuální odborné ekonomické znalosti pomohou správně a přesně měřit výsledky organizace z hlediska různých oblastí. Jedná se například i o zvýšení kvality a efektivnosti měření účinnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů a určení jeho přínosů pro podnik jako celek, což bylo identifikováno jako slabá stránka současného systému vzdělávání.

6.2.2 Plánování vzdělávacího projektu

Během přípravy vzdělávacího projektu je nezbytné naplánovat rozpočet, časový průběh, určit odpovědnost za zajištění a hodnocení vzdělávacího projektu a stanovit rizika, která

mohou zabránit úspěšné realizaci vzdělávacího projektu.

Rozpočet vzdělávacího projektu

Na základě konzultace s personálním ředitelem společnosti Thermal- F, a.s. byl stanoven rozpočet pro plánované školení ve výši 82 000,- Kč.. Částka byla odvozena z porovnání zdrojů investovaných do podnikového vzdělávání v předcházejících letech a bude hrazena z vlastních zdrojů společnosti. Rozpočet vzdělávacího projektu byl schválen generálním ředitelem společnosti.

Z této částky by měla být hrazeny náklady na externího lektora, studijní materiály, občerstvení a organizační zabezpečení.

Tabulka 8: Rozpočet projektu

Externí školitel	50 500,- Kč
Studijní materiály	9 600,- Kč
Občerstvení	7 200,- Kč
Organizační zabezpečení a ostatní náklady	14 700,- Kč
Cestovné, ubytování a stravné	0,- Kč
Náklady celkem	82 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Časový průběh a místo konání vzdělávacího projektu

Jednotlivé kurzy budou rovnoměrně rozloženy v průběhu dvou měsíců. Projekt bude realizován mimo hlavní hotelovou sezónu. Předpokládané období realizace bude od 1.11.2013 do 13.12.2013. Školení bude uskutečněno v rámci sedmi dnů. Pro realizaci školení bude stanoven vždy jeden den v týdnu a délka každého kurzu bude maximálně 6 hodin z důvodu časové vytíženosti vedoucích pracovníků. O realizaci jednotlivých kurzů budou účastníci školení včas informováni ředitelem personálního oddělení, který v dostatečném předstihu vypracuje podrobný harmonogram školení.

Společnost disponuje moderně vybavenou vzdělávací učebnou. Školení tak budou probíhat přímo v hotelu. Zaměstnanci nemusí cestovat do vzdálených míst, čímž bude ušetřen jejich

čas a náklady spojené s úhradou cestovného a diet.

Rizika vzdělávacího projektu

S uskutečněním projektu jsou spojena rizika, která mohou zatížit nebo zcela zabránit úspěšné realizaci vzdělávacího projektu. Rizika je nutné včas identifikovat a navrhnout opatření k jejich eliminaci. Mezi rizika spojená s realizací navrhovaného vzdělávacího projektu patří:

1. Nevhodná volba školící organizace či lektorů.

Při výběru dodavatele bude stanoveno jako jedno z kritérií kvalita a zkušenosti lektorů. Ve smluvních podmínkách bude sjednaná možnost okamžité náhrady lektora, případně úplná změna dodavatele.

2. Pasivita členů cílové skupiny, neúčinnost vzdělávací akce.

O záměru realizovat vzdělávací projekt bude cílová skupina zaměstnanců informována při přípravě projektu. Vzhledem k tomu, že samotní zaměstnanci projevují zájem o vzdělávání a rozvoj, je toto riziko vnímáno, ale není považováno za příliš pravděpodobné

3. Nemožnost členů cílové skupiny účastnit se vzdělávací aktivity (nemoc, pracovní důvody, závažné osobní důvody)

V případě výskytu této situace bude mít daný účastník možnost doplnit si znalostní mezeru prostřednictvím studijních materiálů dostupných pomocí e-learningového programu. Datum realizace jednotlivých školení bude oznámeno s dostatečným předstihem, aby pravděpodobnost výskytu tohoto rizika byla alespoň částečně snížena.

4. Výskyt mimořádné události

Ošetření rizika mimořádné události je náročné provést, pravděpodobnost jeho výskytu je ovšem velmi malá.

Odpovědnost za zajištění a hodnocení vzdělávacího projektu

Za administrativní zabezpečení, výběr externího lektora, objednání kurzu, včasné informování účastníků o školení a kontrolu účasti zaměstnanců na školení je přímo

odpovědný ředitel personálního oddělení, který má na starosti celkový systém vzdělávání ve společnosti.

Hodnocení kvality a úrovně vzdělávací aktivity zajistí rovněž ředitel personálního oddělení, který vypracuje strukturované dotazníkové šetření zaměřené na zjištění spokojenosti účastníků s kurzem.

6.2.3 Shrnutí požadavků na projekt

V následující tabulce jsou přehledně zobrazeny náležitosti návrhu vzdělávacího projektu, které vyplývají z výše uvedeného textu.

Tabulka 9: Náležitosti vzdělávacího projektu

Název projektu	Finanční řízení pro nefinanční manažery
Odpovědná osoba	Personální ředitel společnosti
Rozpočet projektu	82 000,- Kč
Doba realizace	1.11.2013 – 13.12.2013
<u>Oblasti vzdělávání</u>	
1. daňové aspekty podnikání, 2. rozpočtnictví, 3. controlling.	
<u>Cíl projektu</u>	
Posílení kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti odborných znalostí pro efektivnější naplňování strategických cílů společnosti.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

6.2.4 Realizace vzdělávacího projektu

Podle stanovených cílů vzdělávání uvedených v kapitole 6.1 bude vzdělávací modul zaměřen celkem na tři oblasti:

- daňové aspekty podnikání,

- rozpočetnictví,
- controlling.

Školení v oblasti daňových aspektů podnikání bude zaměřeno na seznámení účastníků s aktuálním zněním daňových zákonů, porozumění důležitých pojmů a jejich uplatnění v praxi.

Školení na téma rozpočetnictví by mělo přispět k pochopení důležitosti stanovování cílů a finančního řízení jednotlivých procesů směřujících k jejich efektivnímu naplnění. Pozornost bude soustředěna na oblast nákladů, jejichž řízení a kontrola je pro podnik existenčně důležitá. Z důvodu dlouhodobě probíhajících rekonstrukcí a modernizací, které vyžadují vysoké investiční náklady, je řízení nákladů a jejich pravidelná kontrola pro společnost velice aktuálním tématem. Následným pochopením dané problematiky jednotlivými vedoucími pracovníky by mohlo dojít k výraznému omezení plýtvání zdrojů podniku a k efektivnějšímu přerozdělování financí.

Školení v oblasti controllingu bude zaměřeno na seznámení účastníků kurzu s hlavními faktory ovlivňujícími schopnost podniku dosahovat zisku. Školení pracovníci budou informováni o významu procesů plánování, stanovování cílů, jejich měření a hodnocení.

Volba vhodné metody

Vzhledem k povaze kurzu je za nejvhodnější metodu považována forma přednášky, která zajistí výklad teorie a objasnění základních pojmů, a následné aktivní cvičení zaměřené na praktické využití znalostí a ověření si pochopení problematiky pomocí řešených příkladů. Realizace kurzu bude podpořena e-learningovým programem, který doplní oblasti manažerského vzdělání o další témata.

Výběr školitele

Vzhledem k odbornosti školené problematiky bude vzdělávací kurz zajištěn externím dodavatelem, za jehož výběr a smluvní zajištění je zodpovědný ředitel personálního oddělení.

6.2.5 Hodnocení vzdělávacího projektu

Hodnocení je poslední fází navrženého vzdělávacího projektu. Význam této fáze spočívá v poskytnutí zpětné vazby, pomocí které jsou okamžitě odhaleny nedostatky vzdělávací akce a mohou být navržena zlepšení pro další vzdělávání.

Hodnocení navrženého vzdělávacího projektu bude provedeno ve dvou rovinách. První rovina je orientována na zhodnocení vzdělávací aktivity ze strany školených zaměstnanců. Ředitel personálního oddělení vypracuje strukturovaný dotazník, k němuž bude zajištěn přístup přes e-learningový program. Otázky budou zaměřeny na vyjádření subjektivního názoru účastníků na užitečnost a srozumitelnost probírané látky a spokojenost s vybraným lektorem. V dotazníku bude také prostor pro vyjádření námětů pro další vzdělávání.

Druhý typ hodnocení bude orientován na zjištění účinnosti, který vzdělávací kurz přinesl. Jedná se o zjištění, zda došlo k osvojení si získaných znalostí v praxi. Účastníci na závěr kurzu podstoupí písemný test, který ověří orientaci pracovníků v dané oblasti. Zhodnocení závěrečného testu bude provedeno externím lektorem a o výsledcích bude informovat ředitele personálního oddělení, který na jejich základě rozhodne o dalších postupech.

Výstupy hodnocení předkládají informace důležité pro plánování dalších vzdělávacích aktivit. Poskytují ucelený obraz o tom, jaké vzdělávací akce je vhodné zopakovat i v budoucnu, jaké jsou další vzdělávací potřeby zaměstnanců a jaké metody a techniky jsou efektivní.

Návrh vzdělávacího projektu navazuje na současný systém vzdělávání ve společnosti a rozvíjí kompetence klíčové skupiny zaměstnanců na základě zjištěných potřeb vzdělávání. Realizace vzdělávacího projektu by měla vést k účinnějšímu fungování jednotlivých organizačních úseků za účelem efektivního naplňování strategických cílů společnosti

7 Závěr

Diplomová práce byla vypracována na téma Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy. Cílem práce bylo zanalyzovat systém vzdělávání ve společnosti Thermal-F, a.s. a zhodnotit výcvik a vzdělávání ve společnosti v kontextu strategických cílů společnosti. Na základě provedené analýzy a zhodnocení systému vzdělávání byly stanoveny cíle v oblasti vzdělávání a výcvik zaměstnanců. Dalším cílem bylo vytvoření návrhu vzdělávacího projektu, za jehož hlavní přínos je považováno efektivnější dosahování strategických cílů společnosti.

V první kapitole byla popsána činnost společnosti, její základní charakteristiky, stručná historie a organizační struktura.

Druhá kapitola byla věnována formulaci strategie společnosti. Bylo popsáno poslání, vize byla podrobněji rozpracována do jednotlivých komponent. Z vize byly vyvozeny strategické cíle pro budoucí období a navrženy strategie pro dosažení těchto cílů.

Ve třetí kapitole byla zpracována analýza prostředí, jehož působení může mít vážný dopad na dosažení strategických záměrů společnosti. V této části byla provedena finanční analýza společnosti, která poukazuje na její ekonomickou situaci. Na základě shrnutí analýzy prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky společnosti vycházející z analýzy interního prostředí. Dále byly stanoveny příležitosti a hrozby společnosti vyplývající z analýzy externího prostředí.

Čtvrtá kapitola popisuje strategickou analýzu společnosti a zaměřuje se na určení optimální strategie společnosti pomocí konstrukce matice SPACE.

Pátá kapitola byla zaměřena na analýzu systému vzdělávání ve společnosti, jež je koncipováno jako proces systematického vzdělávání. V této části byly popsány jednotlivé fáze procesu vzdělávání. Na závěr kapitoly bylo provedeno zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti a stanoveny silné a slabé stránky výcviku a vzdělávání v hotelu Thermal.

Šestá kapitola obsahuje cíle v oblasti vzdělávání, jež byly stanoveny na základě provedené analýzy a zhodnocení systému vzdělávání. Dále je v této kapitole popsán návrh vzdělávacího projektu, jehož realizace by měla vést k rozvoji kompetencí identifikované klíčové skupiny zaměstnanců, ke zlepšení jejich pracovního výkonu a následně k efektivnějšímu naplňování strategických cílů společnosti.

Na základě provedené analýzy a zhodnocení systému vzdělávání v hotelu Thermal lze konstatovat, že vedení hotelu si uvědomuje jedinečnou pozici a neustále jsou vyvíjeny rozvojové aktivity směřující k jejímu udržení v rámci hyperkonkurenčního prostředí. Hotelový management si je vědom, že nejen široké portfolio služeb a moderní vybavení prostor hotelu stojí za spokojeností klientů. Jsou to připravení a proškolení zaměstnanci, kteří vedou podnik k úspěšnosti. Proto je třeba zdůraznit, že oblasti na téma vzdělávání zaměstnanců se vedoucí pracovníci věnují již řadu let a vzdělávání pracovníků patří mezi priority společnosti. Podnik disponuje zavedeným systémem vzdělávání, který je neustále podporován a rozvíjen tak, aby poskytované hotelové služby odpovídaly potřebám na světové úrovni. Ve společnosti jsou správně nastaveny cíle a aktivity v oblasti vzdělávání tak, aby směřovaly k naplnění strategických cílů společnosti

I velice kvalitní a správně nastavený a naplánovaný systém je možné zlepšit a věnovat mu pozornost z hlediska zvýšení účinnosti. Z tohoto důvodu byl vytvořen návrh vzdělávacího projektu, který navazuje na dosavadní systém vzdělávání a jehož záměrem je doplnění znalostí a rozvoj kompetencí klíčové skupiny zaměstnanců tak, aby strategické cíle společnosti byly naplňovány co nejefektivněji.

8 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam ilustrací

Obr.č. 1: Logo společnosti.....	9
Obr.č. 2: Podíl hostů v roce 2010 podle jednotlivých států.....	21
Obr.č. 3: Podíl pozic jednotlivých úseků na celé organizační struktuře.....	25
Obr.č. 4: Počty zaměstnanců rozdělených do věkových skupin.....	26
Obr.č. 5: Počty zaměstnanců rozdělených do typů vzdělání.....	27
Obr.č. 6: Matice SPACE znázorňující strategickou pozici společnosti v roce 2011 a 2015. .	39
Obr.č. 7: Cyklus systematického vzdělávání	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR a krajích	19
Tabulka 2: Počty osob a dosažené vzdělávání.....	27
Tabulka 3: Analýza výkonnosti (v tis.Kč).....	30
Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	31
Tabulka 5: Rentabilita	32
Tabulka 6: Likvidita.....	34
Tabulka 7: Zadluženost.....	35
Tabulka 8: Rozpočet projektu.....	71
Tabulka 9: Náležitosti vzdělávacího projektu.....	73

9 Seznam použitých zkratek

CPR	Cash position Ration (Okamžitá likvidita)
CR	Current Ratio (Běžná likvidita)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FS	Finanční síla
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (systém kritických bodů)
HDP	Hrubý domácí produkt
KV	Konkurenční vlastnosti
KZ	Krátkodobé závazky
OA	Oběžná aktiva
QR	Quick Ratio (Pohotová likvidita)
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SO	Síla odvětví
SP	Stabilita prostředí
THP	Technicko hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření

10 Seznam použitých zdrojů

Knížní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice*. London: Kogan, 2001. ISBN 0-7494-3393-0.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BELCOURT, Monica, Wright, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2 .

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2481-2.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-496-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Český statistický úřad, [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 15.1.2013, [cit. 2013-01-28] Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr>

Český statistický úřad, [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 20.1.2013, [cit. 2013-01-28] Dostupné na WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny>

Český statistický úřad, Veřejná databáze, [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 20.1.2013, [cit. 2013-02-02] Dostupné na WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VSPS+507_1&&kapitola_id=15>

Český statistický úřad, [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 23.1.2013, [cit. 2013-01-28] Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, [online], Aktualizace 30.4.2012, [cit. 2013-02-08] Dostupné na WWW:<<http://www.mpo.cz/cz/infa.htm>>

Podnikové materiály společnosti Thermal – F, a.s.

Výroční zpráva společnosti Thermal – F, a.s.: za rok 2008, 2009, 2010, 2011

Tréninkový plán společnosti Thermal – F, a.s. pro rok 2012, 2013

Žádost o finanční podporu z OP LZZ v rámci projektu „Vzdělávání v hotelu Thermal“

Prospekty společnosti a hotelová anketa

Personální reporting za rok 2012

11 Seznam příloh

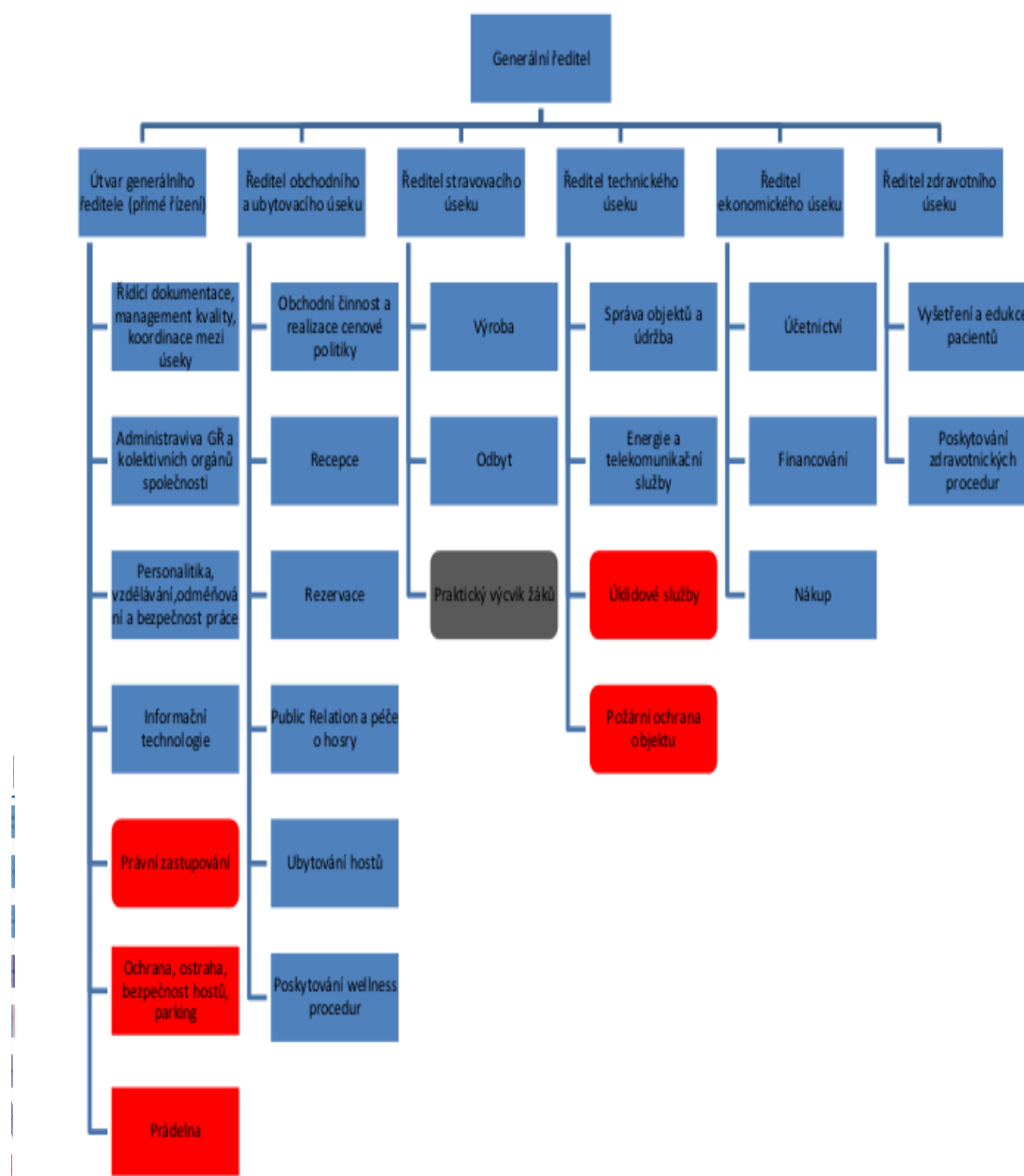
Příloha A: Organizační schéma společnosti

Příloha B: Hodnotící formulář pro pozici fyzioterapeuta

Příloha C: Hotelová anketa za červenec 2011

Přílohy

Příloha A: Organizační schéma společnosti



Příloha B: Hodnotící formulář pro pozici fyzioterapeuta

Hodnotící formulář

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE ZAMĚSTNANCE	
Titul a jméno zaměstnance:	
Osobní číslo:	
Název pracovního místa:	Fyzioterapeut (BOD)
Organizační zařazení (útvár):	Fyzioterapeuti
Titul a jméno nadřízeného pracovníka:	
Pracovní pozice:	
Organizační zařazení (útvár):	

OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI		Úroveň obecné způsobilosti*	Úroveň hodnocení****						
			1	2	3	4	5	6	7
1	organizování a plánování práce	Elementární							
2	motivování lidí	Pokročilá							
3	jednání s lidmi	Vysoká							
4	písemný projev a komunikace	Elementární							
5	týmová práce	Elementární							
6	práce s informacemi	Pokročilá							
7	analyzování a řešení problémů	Pokročilá							
8	rozhodování	Pokročilá							
9	pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizáční způsobilosti)	Elementární							
10	jazykové způsobilosti	Pokročilá							
11	technické způsobilosti	Elementární							
12	počítačové způsobilosti	Elementární							
13	numerické způsobilosti	Elementární							
14	právní způsobilost	Elementární							
15	osobnostní rozvoj	Pokročilá							

ODBORNÉ DOVEDNOSTI		Kvalifikační stupeň**	Úroveň hodnocení****						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Aplikace léčebné tělesné výchovy a metody kinezioterapie	4							

2	Aplikace metod fyzikální terapie včetně reflexních masáží, měkkých technik a balneologických procedur	4											
3	Hodnocení efektu použitých postupů a metod fyzioterapie	4											
4	Poskytování rad a informací o postupech a metodách fyzioterapie	4											
5	Provádění přístrojových vyšetření k hodnocení funkčních ukazatelů pohybového systému a k hodnocení odezvy organismu na použité metody fyzioterapie	4											
6	Provádění vyšetření nutných pro následnou léčebnou rehabilitaci (svalový test, goniometrické vyšetření, základní vyšetření postury či pohybových stereotypů, vyšetření zkrácených a oslabených svalů, kinesiologické vyšetření jednotlivých kloubů nebo tělových segmentů apod.)	4											
7	Sestavování krátkodobých a dlouhodobých plánů fyzioterapie včetně výběru postupů a metodik	4											
8	Vedení příslušné dokumentace v oblasti fyzioterapie	4											

Podpis hodnotitele:	Datum:	Podpis hodnoceného:
---------------------	--------	---------------------

ODBORNÉ ZNALOSTI		Kvalifikační stupeň**	Úroveň hodnocení***						
			1	2	3	4	5	6	7
1	fyzioterapie	4							
2	léčebná tělesná výchova	4							
3	rehabilitace	4							
4	tělesné masáže	4							

Legenda:

*** Popis úrovní obecných kompetencí (obecné způsobilosti 1 - x):**

1.elementární, 2.pokročilá, 3.vysoká, 4 a výše jsou uživatelsky definovatelné

**** Popis kvalifikačních stupňů odborných kompetencí (odborné dovednosti a odborné znalosti 1 - 5):**

1.zaučení, 2.střední vzdělání s výučním listem, 3.střední vzdělání s maturitní zkouškou,4.vyšší odborné vzdělání nebo bakalářský studijní program, 5. magisterský studijní program

***** Popis úrovní hodnocení (1 - 7):**

1.velmi slabá stránka, 2.méně uspokojivá úroveň, 3.menší výhrady k výkonu, 4.optimální úroveň výkonu, 5. mírně překračuje požadavky, 6.výrazně překračuje požadavky, 7.velmi silná stránka

POZNÁMKY:

--

Podpis hodnotitele:	Datum:	Podpis hodnoceného:
---------------------	--------	---------------------

ROZVOJOVÝ PLÁN

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE ZAMĚSTNANCE

Titul a jméno zaměstnance:	
Osobní číslo:	
Název pracovního místa:	Fyzioterapeut (BOD)
Organizační zařazení (útvár):	Fyzioterapeuti
Titul a jméno hodnotitele:	

1	Konkrétní kompetence *	Termín:
	Rozvíjená kompetence:	
	Vzdělávací akce:	
	Forma vzdělávací akce:	
	Způsob ověření:	

2	Konkrétní kompetence *	Termín :
	Rozvíjená kompetence:	
	Vzdělávací akce:	
	Forma vzdělávací akce:	
	Způsob ověření:	

3	Konkrétní kompetence *	Termín :
	Rozvíjená kompetence:	
	Vzdělávací akce:	
	Forma vzdělávací akce:	

Způsob ověření:	
-----------------	--

Legenda:

* Zde najdete konkrétní textovou formulaci kompetence pro rozvojový plán.

Podpis hodnotitele:	Datum:	Podpis hodnoceného:
---------------------	--------	---------------------

Příloha C: Hotelová anketa za červenec 2011



HOTELOVÁ ANKETA

červenec 2011

		Zpracovaných dotazníků:	39	
I.		Jak jste se dozvěděl o našem hotelu	z internetu	10
			z katalogu CK	12
			z inzerátu	1
			od známých	8
			jiné	8
II.	Účel vaší návštěvy	léčení	20	
		kongres	1	
		obchodní jednání v KV	1	
		jiné	10	
	Proč jste si vybral právě LhT?			
III.	Recepce	vstřícnost a ochota personálu	výborné	32
			velmi dobré	6
			dobré	2
			dostačující	
	dostatek informací	výborné	23	
		velmi dobré	14	
		dobré	3	
		dostačující		
	Rychlost při Check-In	výborné	25	
		velmi dobré	11	
		dobré	1	
		dostačující		
	Pomoc při řešení problémů	výborné	24	
		velmi dobré	11	
		dobré	1	
		dostačující	1	
Pokoje	Vybavení pokoje	výborné	23	
		velmi dobré	14	
		dobré	2	
		dostačující		
	čistota/ úklid pokoje	výborné	31	
		velmi dobré	7	
		dobré	1	
		dostačující	1	
	Pocit „domova“	výborné	21	
		velmi dobré	15	
		dobré	1	
		dostačující	1	
Pokojské	výborné	30		
	velmi dobré	7		
	dobré	3		
		nedostatečné		

			dostačující	
			nedostatečné	
Restaurace	kvalita jídla		výborné	18
			velmi dobré	8
			dobré	8
			dostačující	2
			nedostatečné	4
	nabídka nápojů a cena		výborné	11
			velmi dobré	8
			dobré	7
			dostačující	5
			nedostatečné	4
	obsluha (rychlost, vstřícnost, ochota)		výborné	12
			velmi dobré	6
			dobré	7
			dostačující	4
		nedostatečné	1	
prostředí restaurace, výzdoba		výborné	14	
		velmi dobré	13	
		dobré	9	
		dostačující		
	nedostatečné	1		
Léčení	Lékařský a odborný personál (odbornost, vstřícnost, ochota pochopení)		výborné	12
			velmi dobré	5
			dobré	2
			dostačující	2
			nedostatečné	
	Kvalita léčebných procedur		výborné	9
			velmi dobré	9
			dobré	3
			dostačující	1
		nedostatečné		
	Spektrum nabízených procedur		výborné	11
			velmi dobré	10
			dobré	1
			dostačující	
		nedostatečné	1	
	Prostředí balneoprovozu		výborné	10
		velmi dobré	9	
		dobré	3	
		dostačující		
	nedostatečné	1		
Bazén, sauna		výborné	14	
		velmi dobré	6	
		dobré	5	
		dostačující		
	nedostatečné			
IV.	Kvalita/cena		výborné	10
			velmi dobré	12
		dobré	10	
		dostačující	3	
		nedostatečné		
Navigace (jak se hledá Thermal ve Varech)		výborné	26	
		velmi dobré	2	
		dobré	3	
	dostačující	3		

Hotel	Osobní pocit z mého pobytu	nedostatečné	
		výborné	9
		velmi dobré	3
		dobré	
		dostačující	
	V budoucnu opět do Thermalu přijedu	nedostatečné	
		výborné	24
		velmi dobré	6
		dobré	5
		dostačující	2
	nedostatečné	1	
Ostatní připomínky	Obečné:		
	Chybí taburet na přezouvání, Málo ruských TV kanálů, Chybí TV Rosia 24 uvedená v seznamu, 2x Chybí závěs v koupelně u vany, Nedostatečný úklid pokojů, Chybí kávový set a klimatizace, Natřít železné prvky zvenku, například modrou barvu, hotel působí zašle		
	Nedostatečná klimatizace, Nelze léčit děti do 14 let- chyba,		
	Balneo-nedodržování postupů, špinavá dlažba u bazénu je semenišťem bakterií		
	Předraženy minibar, Starý polštář, špinavá a stará křesla a židle, Špatná ramínka na šaty, Navrhují bezplatné užívání sauny,		
	Špinavé závěsy a okna-ty jsem si umyl sám, Odkládací prostor na kufr		
	V pokoji jen jeden polštář,		
	Toalety u restaurace smrdí močí-je to nechutné		
	K F&B:		
	Nutno kompletně přebudovat restauraci,		
Malá nabídka nápojů u večeře, Chybí ruská kuchyně, Nižší kvalita jídla oproti roku minulému,			
Obsluha mi řekla že podává vodu z kohoutku a sama přitom pije balenou-hanebně			
Podávání čaje a kávy je na velmi nízké úrovni (velké nádoby), Mnoho octa v salátech,			
Nechutné jídlo-neumí ani kaši, Velmi omezený výběr ovoce a pečiva k večeři pouze housky,			
Obsluha špinavými rukama od debarasu sahá na čisté nádobí			

Abstrakt

DVOŘÁKOVÁ, I. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82 s., 2013

Klíčová slova:

podnikové vzdělávání, metody vzdělávání, systematické vzdělávání, vzdělávací proces, efektivnost vzdělávání zaměstnanců, konkurenční výhoda

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a zhodnocení výcviku a vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s. v kontextu strategických cílů a návržení vzdělávacího projektu směřujícího k efektivnějšímu naplňování strategických cílů společnosti. Nejprve je představena společnost se svým portfoliem služeb, organizační strukturou a stručnou historií. Ve druhé kapitole je popsáno poslání, vize, strategické cíle společnosti a strategie k dosažení cílů. Ve třetí kapitole je zpracována analýza interního a externího prostředí, jež obsahuje také finanční analýzu společnosti. Čtvrtá kapitola popisuje strategickou analýzu společnosti a zaměřuje se na výběr optimální strategie. V páté kapitole je analyzován systém vzdělávání ve společnosti Thermal- F, a.s. a dále je provedeno zhodnocení výcviku a vzdělávání. V šesté kapitole byly stanoveny cíle v oblasti vzdělávání a následně navržen vzdělávací projekt, který směřuje k efektivnějšímu naplňování strategických cílů společnosti prostřednictvím rozvoje kompetencí klíčové skupiny zaměstnanců.

Abstract

DVOŘÁKOVÁ, I. *Training and education in the development of the knowledge potential of the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 82 p., 2013

Keywords:

enterprise education, educational methods, systematic training, educational process, employee training efficiency, comparative advantage

This diploma thesis is focused on the analysis and the evaluation of the educational system with respect to enterprise strategic goals of the Thermal- F, a.s. company and on the educational project proposal , which should lead to company goals achievement efficiency growth. The company, its portfolio of services, organizational structure and brief history is introduced first. Mission, vision, enterprise strategic goals and strategies, how to reach the set goals are described in Chapter Two. In the Chapter Three there is elaborated the internal and external environment analysis, which also includes financial analysis of the company. The strategic analysis of the company is described in Chapter Four. This chapter is also focused on the optimal strategy selection. Enterprise educational system is analyzed in Chapter Five. Evaluation of the educational system is also done. Educational goals setting is included in Chapter Six and subsequently the educational project is proposed. This project will contribute to company goals achievement efficiency growth as well as employees' competence development.