

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in a company

Pavel Fuksa

Cheb 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel FUKSA**
Osobní číslo: **K12B0561P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte inovace jednotlivých kroků vzdělávacího procesu v organizaci.
4. Posuďte realizovatelnost navržené inovace vzdělávacích procesů.
5. Vyhodnoťte ekonomickou efektivnost navržené inovace.

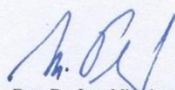
Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* 1. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- **BELCOURT, Monica.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9459-2.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

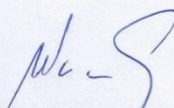
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Za cenné rady a připomínky děkuji vedoucímu této práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. Dále děkuji personálnímu řediteli společnosti Eden Group a.s., Jaroslavu Blažkovi, za jeho vstřícnost a poskytnutí důležitých informací, Ing. Petru Slabému za pomoc a rady při vypracovávání této práce a rodině za dlouholetou podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Strategický rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů	8
1.1 Význam vzdělávání pracovníků	9
2 Formování pracovních schopností	11
2.1 Oblast všeobecného vzdělávání	11
2.2 Oblast odborného vzdělávání	11
2.3 Oblast rozvoje	12
3 Systematické vzdělávání.....	13
3.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání	13
3.2 Plánování vzdělávání	13
3.3 Realizace vzdělávání	14
3.4 Vyhodnocování výsledků.....	14
4 Metody vzdělávání pracovníků.....	16
4.1 Metody používané na pracovišti	16
4.2 Metody používané mimo pracoviště	18
4.3 Vzdělávání v hotelovém provozu.....	20
5 Financování vzdělávání	22
5.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)	22
6 Praktická část	24
6.1 Karlovy Vary.....	24
6.2 Charakteristika společnosti Eden Group a.s.....	26
6.2 Ekonomická situace společnosti	27
7 Hotel Carlsbad Plaza.....	32
8 Současný systém vzdělávání v hotelu Carlsbad Plaza.....	34

8.1 Interní vzdělávání.....	34
8.2 Externí vzdělávání.....	35
8.3 Identifikace potřeby vzdělávání	35
8.4 Financování vzdělávání.....	36
8.5 Problémy se vzděláváním	36
9 Lázeňský tréninkový program	38
9.1 Jednotlivé aktivity projektu.....	39
9.2 Rozpočet projektu	42
10 Opatření do budoucna.....	46
10.1 Inovace vzdělávání v hotelu.....	46
Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek.....	53
Seznam použitých zkratk	54
Seznam příloh	55

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávací procesy v podniku. Význam vzdělávání v podniku v posledních letech výrazně stoupá a velká část odborné veřejnosti považuje vzdělávání za klíčové. Pryč je doba, kdy za nejdůležitější majetek ve firmě byly považovány budovy, stroje či jiný hmotný majetek. Jednou z nejdůležitějších součástí podniku v současné době jsou lidské zdroje. Mít kvalitní, kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance je často daleko důležitější, než jaký má firma finanční kapitál, či kolik má kanceláří. Zvláště pak v hotelnictví, kde téměř každý zaměstnanec denně přichází do styku s klienty a měl by tedy mít náležité dovednosti.

Nejprve se autor zabývá částí teoretickou, která se soustředí na strategické vzdělávání lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů a na význam samotného vzdělávání. Dále rozděluje oblasti formování pracovních schopností, na které navazuje charakteristika systematického vzdělávání. Autor se také zmiňuje o Evropském sociálním fondu, který je pro následující praktickou část klíčový.

Praktická část práce se zabývá vzdělávacími procesy v hotelnictví jako takovém a následně pak společností, která podniká v oblasti hotelnictví a na vzdělávání svých zaměstnanců klade velký důraz. Jedná se o společnost Eden Group a.s., jejímž hlavním a zároveň zkoumaným subjektem je pětihvězdičkový hotel Carlsbad Plaza.

Podstatné v této části jsou i informace o Karlových Varech, které autor do práce vložil záměrně, kvůli specifčnosti hotelnictví v největším lázeňském městě v České republice. V dalších částech práce se rozebírá ekonomická situace společnosti a analyzují se způsoby vzdělávání v podniku, možnosti identifikace potřeby vzdělávání, způsoby financování vzdělávání a současné problémy vzdělávání.

Ke konci práce se autor zabývá Lázeňským tréninkovým programem (vzdělávací program), který byl celý financován z Evropského sociálního fondu pro ČR. V této kapitole jsou rozepsány jednotlivé aktivity projektu a jsou zde zanalyzované náklady celého programu. Poslední kapitola této práce se zabývá návrhy inovativních opatření do budoucna.

Cílem této práce je podrobně zanalyzovat vzdělávací procesy ve společnosti Eden Group a.s., posoudit jejich efektivnost a navrhnout inovativní opatření vedoucí ke zlepšení vzdělávacích procesů ve společnosti.

1 Strategický rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

Na úplném začátku strategického rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů by měl stát tzv. strategický rámec. Strategický rámec vychází ze situační, vnitřní a vnější analýzy. Shrnuje veškeré cíle podniku, firemní myšlenky, produkty, zdroje, procesy, zkrátka vše, co se daného podniku týče. Následně formuluje poslání, vize a strategie podniku.¹

Úkolem **poslání** je vyobrazovat současnou realitu a odpovídat na otázky typu:

- Čemu podnik věří?
- Jaká je společenská odpovědnost podniku?
- Jaký je přístup k zákazníkovi?
- Jak podnik podporuje rozvoj?

Vize se na druhé straně orientují spíše na určení toho, čím chce podnik být v budoucnosti. Hlavním cílem vize je určení obecného směru, jakým se bude podnik ubírat. Měla by motivovat veškeré zaměstnance a koordinovat jejich úsilí společným směrem. Vize utváří vrcholový management, který má možnost prostřednictvím vize ukázat, jak vidí podnik v budoucnu.²

Poslání a vize dohromady formulují základní cíle, na které by nám měla být odpovědi **strategie**. Ta odpovídá na otázku: Jakým způsobem chceme dosáhnout daných cílů?

Strategický rozvoj lidských zdrojů charakterizoval Armstrong³ jako „široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií.“

Rozvoj lidských zdrojů slouží především ke zvyšování schopností pracovníků s přesvědčením, že kvalitní pracovníci jsou důležitou součástí konkurenční výhody.

Cílem strategického rozvoje je zvýšení intelektuálního kapitálu organizace, zlepšování a propagování individuálního, týmového a podnikového učení.⁴

¹ BARTOŇKOVÁ (2010), s. 33.

² ŠMÍDA (2003), s. 49.

³ ARMSTRONG (2002), s. 467.

⁴ ARMSTRONG (2007), s. 443.

1.1 Význam vzdělávání pracovníků

„Vzdělávání dospělých je proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí a dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“⁵

Dle Koubka⁶ je v dnešní době, která od pracovníků požaduje stále větší pracovní nasazení a více dovedností důležité, aby se schopnosti a znalosti pracovníků neustále prohlubovaly a rozšiřovaly.

Formování a zdokonalování pracovních schopností je celoživotním posláním pracovníka. Pokud chce být organizace úspěšná, musí být především flexibilní a připravená na jakékoli změny. Připravenost pracovníků zajišťují tradiční způsoby vzdělávání, jako např.: zácvik, školení, přeškolení. Dnes jsou však za potřebí i různé rozvojové aktivity formující osobnost pracovníka a jeho hodnotovou orientaci.

Armstrong⁷ dělí vzdělávání na čtyři základní typy:

1. Instrumentální vzdělávání – snaží se o zlepšení pracovního procesu. Jedná se o vzdělávání pracovníků, kteří jsou již zaškoleni pro svou práci.
2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – postaveno na základě zlepšení a pochopení věcí.
3. Citové (emoční) vzdělávání – postaveno spíše na formování pocitů, nežli znalostí.
4. Sebereflektující vzdělávání – vytváření nových znalostí formováním vzorců nazírání, myšlení a chování.

Vzdělávání pracovníků je pak charakterizováno jako činnost, která „zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.“⁸

⁵ PALÁN (2002), s. 237.

⁶ KOUBEK (2001), s. 238.

⁷ ARMSTRONG (2007), s. 461.

⁸ KOUBEK (2001), s. 139.

Cíl vzdělávání v podniku charakterizoval Armstrong⁹ jako: „cíl zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“

Cíl vzdělávání nám říká, co bude vzdělávaný pracovník schopen dělat po jeho absolvování. Při určování cílů je velmi důležité zvažovat jejich reálnost. Velmi častou chybou bývá nastavení příliš velkých cílů, kdy podnik chce naučit své zaměstnance co nejvíce věcí, v co nejkratším časovém intervalu. Tito zaměstnanci se pak vlastně nenaučí nic pořádně, ale od všeho jen trochu. Takové vzdělávání pak může přinášet více škody, než užitku. Cíle by měly být vždy měřitelné, konkrétní a především dosažitelné.¹⁰

⁹ ARMSTRONG (2007), s. 461.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ (2012), s. 100.

2 Formování pracovních schopností

V první řadě je třeba dát si pozor na rozdíl mezi pojmy: formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Zatímco v prvním případě se jedná především o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, v druhém případě se jedná o formování pracovních schopností člověka, jenž je zaměstnancem určité organizace. V tomto případě se jedná o činnost organizovanou, podporovanou nebo uskutečňovanou přímo danou organizací, ve které daný jedinec pracuje. Druhý pojem formování pracovních schopností pracovníka je pak logicky součástí pojmu prvního.

Systém formování pracovních schopností člověka rozlišil Koubek¹¹ na tři základní oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání;
- b) oblast odborného vzdělávání;
- c) oblast rozvoje.

2.1 Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti se formují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Všeobecné vzdělání každého jedince závisí na jeho sociálním rozvoji a osobnosti. Jedná se o oblast, která není kontrolovaná a řízená organizací, nýbrž státem.

2.2 Oblast odborného vzdělávání

Pro oblast odborného vzdělávání se mimo jiné používají názvy jako: oblast odborné přípravy či oblast formování kvalifikace. Principem této činnosti je formování znalostí a dovedností pro určité pracovní úkony, jejich aktualizace a celková příprava na povolání. Proces odborného vzdělávání je orientován na zaměstnání. Obsahuje základní přípravu na povolání (výcvik), orientaci, doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení či rekvalifikaci.

¹¹ KOUBEK (2001), s. 240.

Veškeré výše zmíněné metody odborného vzdělávání napomáhají zaměstnancům k tomu, aby úspěšně zvládali dělat svou práci. Jde o neustálý proces vedoucí k nepřetržitému zlepšování zaměstnanců. Veškeré metody se mohou odehrávat přímo v podniku nebo mimo podnik, ve specializovaných zařízeních. Vždy by však měly být monitorovány a vedeny odborníky.¹²

2.3 Oblast rozvoje

Tato oblast se soustředí na znalosti a dovednosti, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Důležitou součástí oblasti rozvoje je formování oblasti jedince. Obecně by se dalo říci, že oblast rozvoje je více soustředěná na kariéru a rozvoj jedince, než na současné pracovní místo. Cílem tohoto procesu pak není formování a zlepšení kvalifikace, ale formování potenciálu a tvorba adaptabilního pracovního zdroje.¹³

¹² DONNELLY (1997), s. 561.

¹³ KOUBEK (2001), s. 242.

3 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je nejefektivnější metodou vzdělávání pracovníků v organizaci. Jedná se o cyklus, který se neustále opakuje. Tento cyklus je založen na organizační politice a měl by sledovat strategické cíle vzdělávání. Samotný cyklus se skládá ze čtyř fází. Nejprve se identifikují potřeby vzdělávání pracovníků, poté se vzdělávání plánuje, realizuje a nakonec se daný proces vyhodnocuje.

Tento postup se dá považovat za obecný a nejčastěji realizovatelný. V odborné literatuře ho takto charakterizují Koubek, Dvořáková, Armstrong a další.

3.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání

Nejlepším způsobem k určení koho, kdy a jak vzdělávat je vytvoření **analýzy potřeb vzdělávání**. Ta dle Vodáka¹⁴ spočívá „ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných s požadovanou úrovní.“ Tvorba této analýzy s sebou však nese mnohé překážky. Hlavní překážkou při shromažďování informací o současném stavu je fakt, že vzdělávání a kvalifikace jsou těžko měřitelné vlastnosti. Klasifikovat míru kvalifikace a vzdělanosti můžeme pouze dle dokončeného školního vzdělání či praxe. Určitý obraz o vzdělání pracovníka můžeme získat z osobního pohovoru, testu, doporučení či z vlastních zkušeností.

V praxi se nejčastěji setkáváme s tím, že potřeba vzdělávání v organizaci se opírá o požadavky vedoucích pracovníků. Organizace tak nechávají otázku vzdělávání na vedoucích pracovnících, kteří se podle situace na svém úseku rozhodují o případném vzdělávacím procesu.¹⁵

3.2 Plánování vzdělávání

Při vytváření programu vzdělávání je důležité, aby si firma stanovila cíle, obsah, délku a místo, kde se bude vzdělávání uskutečňovat. Každý program je pak nutno rozvíjet a dle aktuální situace měnit.

¹⁴ VODÁK (2011), s. 85.

¹⁵ KOUBEK (2001), s. 247.

Cíl by nám měl udávat, čeho bude vzdělávaný zaměstnanec schopný po ukončení určitého vzdělávacího programu. Určuje nám, co bude daná osoba schopna dělat a definuje nám jeho konečné chování. Obsah vzdělávacího procesu by nám do velké míry měl nadefinovat první krok identifikace potřeby vzdělávání. Délka vzdělávacích programů pak závisí výhradně na obsahu daného vzdělávání. Posledním specifickým vzdělávání je místo. Jsou tři možná místa vzdělávání:

- v podniku, při výkonu práce;
- mimo výkon práce;
- externě mimo podnik.¹⁶

3.3 Realizace vzdělávání

Samotná realizace vzdělávání vychází z předešlého dělení (viz. 1.2.2 Plánování vzdělávání). Koubek¹⁷ dělí místa vzdělávání pouze na dvě velké skupiny, namísto Armstrongových tři skupin. První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (tzv. „on the job“) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (tzv. „off the job“).

Samotnými metodami se autor podrobně zabývá v kapitole 4 (Metody vzdělávání pracovníků).

3.4 Vyhodnocování výsledků

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích procesů má mnohá úskalí. Největší překážkou je stanovení kritérií. Kvalitativní charakteristika kvalifikace či vzdělání je složitě kvantifikovatelná. Její úroveň či změna se zjišťuje pouze nepřímou, většinou spekulativními postupy.

K porovnání výsledků se velmi často používá porovnání výsledků vstupních testů a testů uskutečněných po absolvování vzdělávacího programu. U tohoto způsobu hrozí, že získáme nepřesné výsledky, protože je obtížné sestavit test, který objektivně měří současnou hodnotu znalostí a dovedností. Dalším problémem je, že každé psaní testu ovlivňují faktory, jako rozpoložení testovaného, či jiné okolnosti.

¹⁶ ARMSTRONG (2002), s. 793.

¹⁷ KOUBEK (2001), s. 250.

Jako méně spolehlivé se jeví například metody monitorování vzdělávacího procesu a programu (hodnocení práce vzdělavatelů), či kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků a služeb, pokles nákladů apod.). U těchto metod dochází ke zkreslení výsledků, které mohou být zapříčiněny subjektivitou vyhodnocování.

Z výše uvedeného vyplývá, že samotné hodnocení je často ovlivněno subjektivními názory a není podloženo relevantními informacemi. Neznamená to však, že bychom měli vyhodnocování zanedbávat nebo se jím vůbec nezaobírat. Spíše si musíme být vědomi nepřesností, které může vyhodnocování přinést.¹⁸

¹⁸ KOUBEK (2001), s. 260.

4 Metody vzdělávání pracovníků

V této práci jsou metody vzdělávání rozděleny dle Koubka (viz. 3.3 Realizace vzdělávání). Toto dělení je dle autora přehlednější a pro účely této práce naprosto postačující.

4.1 Metody používané na pracovišti

Instruktaž

Jedná se o nejčastější a nejjednodušší metodu zácvik nových pracovníků. Probíhá tak, že zkušený či nadřízený pracovník předvede pracovní postupy zaučovanému. Zaučovaný pak tyto postupy opakuje při plnění svých pracovních úkolů a tím dochází k osvojování pracovních postupů.

Mezi hlavní výhody patří poměrně rychlý zácvik a možné vytváření pozitivního vztahu mezi pracovníky. Hlavní nevýhodou je pak využitelnost, kdy se tato metoda dá použít pouze na jednodušší pracovní postupy.¹⁹

Koučování

V této metodě se využívá každé příležitosti k prosazování a propagování vzdělávání. Součástí koučování je kontrolované delegování, které zabezpečuje, aby lidé věděli, co musejí znát pro úspěšné dokončení svých úkolů. Výhodou koučování je neustálý kontakt mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.²⁰

Mentorování

Jedná se o metodu, která je založena na principu koučování s tím rozdílem, že vzdělávaného člověka nevede nadřízený nebo zkušenější pracovník, ale jeho mentor - člověk, kterého si vzdělávaný sám vybere. Mentor by měl být člověk, ke kterému vzdělávaný vzhlíží, má ho za svůj vzor a obdivuje ho.²¹

Counselling

Jedná se o jednu z nejnovějších metod vzdělávání. Pomáhá k vyrovnání vztahu podřízený - nadřízený nebo vzdělávaný - vzdělavatel. Principem této metody je vzájemné

¹⁹ KOUBEK (2001), s. 525.

²⁰ ARMSTRONG (2007), s. 467.

²¹ KOUBEK (2001), s. 252.

konzultování a komunikace. Tato metoda se zaměřuje především na vzdělávaného. Ten se vyjadřuje k problémům své práce, předkládá vlastní návrhy řešení a různé náměty pro zlepšení pracovního procesu. Hlavní nevýhodou je špatné přijímání metody vedoucími pracovníky, kteří si neradi nechávají „radit“ od podřízených.

Asistování

Jedná se o tradiční způsob vzdělávání. Vzdělávaný je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá s pracovními úkoly. Během této doby, kdy pomáhá, se od svého zkušenějšího kolegy učí pracovním postupům. Postupně se podílí na více a více úkonech, až je schopný danou práci vykonávat naprosto samostatně. Této metody se využívá nejen pro manuální zaměstnání, ale také u řídicích pracovníků. Nevýhodou této metody je fakt, že daný jedinec pracuje pouze s jedním vyučujícím a tím si může osvojovat nevhodné pracovní návyky.²²

Pověření úkolem

Tento postup vzdělávání velice často navazuje na metodu asistování. Pověření úkolem spočívá v tom, že nadřízený uloží určitý úkol vzdělavateli. Ten by při jeho plnění měl využívat naučených informací a dovedností z předešlého vzdělávání. Vzdělavatel při plnění úkolu dohlíží na vzdělávaného a vede ho tak, aby v případě problému neztratil sebedůvěru a měl možnost se na svého učitele obrátit. Největší výhodou tohoto postupu je možnost vzdělávaného vyzkoušet si naučené dovednosti v praxi a možnost zkusit si plnění pracovních úkonů samostatně.²³

Rotace práce

Rotace práce je nejčastěji využívána při výchově řídicích pracovníků. Vzdělávaný je zde vždy po určité době přeřazen z pracoviště na jiné pracoviště. Během svého působení na určitém pracovišti plní určité úkoly. Díky této metodě si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a dovednosti – rozvíjí se tak flexibilita vzdělávaného.

²² KOUBEK (2001), s. 253.

²³ ARMSTRONG (2002), s. 797.

Pracovní porady

V tomto případě se nejedná tak o metodu vzdělávání, jako spíše o způsob formování pracovních schopností pracovníků. Ti se zde seznamují především s problémy a fakty týkajícími se různých pracovišť či celé organizace.²⁴

Dle Dvořákové²⁵ je z výše uvedených metod nejdůležitější metoda koučování a metoda mentorování. Charakterizuje je jako „neformální, snadno proveditelné a přitom nejpřímější cesty k tomu, aby zaměstnanci začali dosahovat vyšších pater pracovního výkonu.“

4.2 Metody používané mimo pracoviště

Přednáška

Tato metoda slouží k přenesení informací od přednášejícího k vzdělávaným. Přednášející zde má absolutní kontrolu nad časovou i obsahovou stránkou přednášky. To jak je přednáška efektivní záleží především na schopnostech prezentujícího srozumitelně a zajímavě přednést informace. Při každé prezentaci je vhodné používat určitých vizuálních pomůcek, které pomůžou k zapamatování sdělovaných informací.

Dle Armstronga²⁶ je nepravděpodobné aby si lidé po přednášce pamatovali více jak 20% toho, co jim bylo řečeno. V zájmu efektivity by tak prezentace neměly být delší, jak 40 minut, poté se soustředění u většiny lidí vytrácí úplně.

Samotná přednáška je jednou z nejužívanějších metod při vzdělávání mimo pracoviště, nutno však podotknout, že velmi často dochází ke špatné koncentraci posluchačů. Přednášky velmi často nejsou tak efektivní, jak vedení organizace plánuje. V angličtině se začal používat název „meetnapping“, který se dá přeložit jako zdřímnutí na poradě (přednášce).

Přednáška spojená s diskusí

Někdy se této metodě říká seminář. Jedná se o méně formální druh přednášky, při kterém by mělo být přítomno maximálně 20 lidí. Je důležité, aby přednášku vedl zkušený

²⁴ KOUBEK (2001), s. 254.

²⁵ DVOŘÁKOVÁ (2012), s. 292.

²⁶ ARMSTRONG (2002), s. 800.

a šikovný přednášející, který dokáže celou přednášku pečlivě řídit a dovede vést lidi k aktivní účasti.²⁷

Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Při demonstrování se používá audiovizuální technika, počítače, trenažery, předvádění pracovních postupů, či obsluha jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Ačkoliv se jedná o metodu zprostředkovávající znalosti, vnáší do vzdělávacích procesů praktické vzdělávání. Největším plusem této metody je, že si vzdělávání mohou zkusit pracovní postupy bez možnosti způsobení závažnějších škod, které se například při asistování dají napáchat.

Případové studie

Případová studie je jednou z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších metod při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Vzdělávaným se zadá skutečný či smyšlený organizační problém. Vzdělávání pak jednotlivě nebo ve skupinkách problém studují, snaží se ho diagnostikovat a navrhnout určité řešení. Tato metoda by měla pomoci rozvíjet analytické myšlení a schopnost řešit problémy. Vysoké nároky jsou zde kladeny na přípravu a na vzdělavatele.

Workshop

Jedná se o variantu případových studií. Problémy se zde řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Jedná se o vhodný nástroj k výchově k týmové práci.

Brainstorming

Další z variant případových studií. Každý účastník je při této metodě vyzván, aby písemně či ústně navrhl řešení určitého problému. Po předložení všech návrhů se uspořádá hromadná diskuze, která slouží k prodiskutování návrhů. Na závěr celé metody se hledá optimální řešení. Brainstorming je velmi efektivní metodou přinášející nové nápady a náhledy na řešené problémy.

Hraní rolí (manažerské hry)

Hraní rolí slouží především k procvičení a vyzkoušení situací, které mohou při vykonávání dané profese nastat. Měly by se zaměřovat především na rozvoj

²⁷ ARMSTRONG (2002), s. 800.

komunikačních a sociálních schopností. Účastník této metody dostane určitou roli a tu si zkusí zahrát. Po zahrání se daný akt analyzuje a hodnotí.²⁸

Simulace

Kombinuje případové studie a hraní rolí. Cílem je aby to, co se pracovníci naučili mimo pracoviště, byli schopni zařadit do pracovního chování. Účastníci tak mají možnost si veškeré naučené dovednosti a znalosti vyzkoušet, praktikovat a procvičit. Podmínky vytvořené pro simulaci by měly být co nejvíce podobné realitě, se kterou se budou po skončení simulace setkávat.²⁹

Elektronické vzdělávání

Pro elektronické vzdělávání/učení se nejčastěji používá z angličtiny převzatý pojem **e-learning**. Jedná se o soubor moderních metod vzdělávání, při jejichž realizaci se využívá informačních a komunikačních technologií. Mezi hlavní výhody patří fakt, že moderní technologie jsou schopné simulovat různé situace, dělat učení zábavnější, dokáží testovat uživatele a ihned testy vyhodnotit. Nevýhodou je určitá finanční náročnost.³⁰

4.3 Vzdělávání v hotelovém provozu

Vzdělávání v hotelu se stejně jako obecné vzdělávání v podniku dělí na dva hlavní způsoby vzdělávání. Tím prvním je interní vzdělávání přímo v hotelu, tím druhým pak vzdělávání externí mimo hotel. To, co mají oba způsoby společné a platí pro hotel více, než pro většinu jiných podnikatelských zařízení, je **trénink**.

Trénink se od vzdělávání liší tím, že je více orientován na zaměstnání, než na člověka. Některé schopnosti v hotelovém vzdělávání, například u kuchařů a pokojských, jsou jasně zaměřeny na vzdělávání, naučení se postupů a jejich opakování. Trénink v tomto případě nastává sám při výkonu práce. Pokud se však jedná o jazykové dovednosti, či již zmiňované měkké dovednosti, je dobré tyto dovednosti trénovat i mimo práci a věnovat jim značné úsilí. Vzdělávání je na rozdíl od tréninku více teoretické, kdežto trénink je zaměřen na vštěpování přístupů nezbytných pro vykonávání daných pracovních úkolů.³¹

²⁸ KASPER (2005), s. 467.

²⁹ ARMSTRONG (2002), s. 802.

³⁰ BAREŠOVÁ (2011), s. 30.

³¹ BUCKLEY. (2004), s. 6.

„Hotelový tréninkový program je plánovaná aktivita, zaměřující se na zlepšování behaviorálních vlastností pracovníků v hotelu. Pomáhá pracovníkům, aby dosahovali svých cílů, stejně tak, jako cílů hotelu.“³²

Z výše zmíněného pak logicky vychází fakt, že pro samotnou práci v hotelu nejsou tak důležité zvláštní technické dovednosti, jako dovednosti měkké (častěji užíváno anglické slovní spojení Soft skills). Měkké dovednosti jsou velmi špatně měřitelné a bývají velmi často podceňované, nicméně se však jedná o klíčové prvky úspěchu každého hotelu. Mezi základní měkké dovednosti patří komunikativnost, vyjednávání, řešení konfliktů, asertivita a další. Trénink měkkých dovedností se zaměřuje především na etiku, flexibilitu, toleranci, zodpovědnost a společenskost.³³

³² KHANFAR. Impact of Training on Improving Hotelling Service Quality, s. 87.

³³ KIM. Training soft skills via e-learning. [online]. [cit. 2015-04-19] s. 741.

5 Financování vzdělávání

Financování vzdělávání a náklady na vzdělávání patří mezi důležitou součást vzdělávací problematiky. Vzdělávání v organizaci se dá financovat z širokého spektra zdrojů. Zdroje se dají rozdělit na zdroje interní, kde si firma vzdělávání financuje sama, a na zdroje externí, kdy se vzděláváním pomáhá stát, popřípadě Evropská unie. Autor se v této části zaměřuje především na Evropský sociální fond v ČR, který je významný pro nadcházející praktickou část.

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činil 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 to bylo 459,98 mil. EUR.

Programy, které umožňují čerpání prostředku z ESF v oblasti lidských zdrojů pro období 2007-2013 v České republice a hlavním městě Praze jsou:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)³⁴

5.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Řídící orgán operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ je Ministerstvo práce a sociálních věcí, které je zároveň orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v České republice.

Program by měl sloužit ke snižování zaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce a profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Z evropských fondů je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,88 mld. EUR, což je přibližně 7% veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku.³⁵

³⁴ Evropský sociální fond v ČR: Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2015-03-14].

³⁵ Evropský sociální fond v ČR: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). [online]. [cit. 2015-03-14].

Všechny organizace zřízené v souladu s právním řádem ČR a fyzické osoby, které jsou schopny předložit dostatečně kvalitní projekt, mohou žádat o podporu z ESF. Tato žádost je poté vyhodnocována – zda splňuje hlavní kritéria operačního programu a principy podpory rovných příležitostí, udržitelného rozvoje a informační společnosti.³⁶

Tím, jak takový projekt financovaný z ESF vypadá, se podrobně zabývá kapitola *9 Lázeňský tréninkový program*.

Na období 2014-2020 je připraven OP Zaměstnanosti, který je orientovaný na podporu zaměstnanosti, adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, modernizaci veřejné správy a další oblasti. Kvůli některým legislativním překážkám a nedokončeným vyhláškám se začátek financování z ESF - na programové období 2014-2020 dá očekávat okolo druhé poloviny roku 2015. V současné době (začátek poloviny roku 2015) je poslední možnost využití nevyužitých peněz z programového období 2007-2013.³⁷

³⁶ PAVLÁK (2006), s. 28.

³⁷ Přednáška ministryně pro místní rozvoj České republiky Ing. Karly ŠLECHTOVÉ, 16. 3. 2015.

6 Praktická část

V praktické části se autor zabývá vzděláváním ve společnosti Eden Group a.s. Analýza se zaměřuje především na vzdělávání nižšího personálu hotelu Carlsbad Plaza, ale nezapomíná ani na pracovníky obchodního oddělení, managementu či zdravotního personálu.

Důležitost vzdělávacích procesů v hotelu lze ukázat na následujícím příkladu z praxe. V roce 2009 společnost Hand Picked Hotels, která sdružuje sedmnáct hotelů ve Velké Británii, nabírala celkem 140 nových zaměstnanců. Vedení společnosti se rozhodlo, že využije této příležitosti k upevnění své pozice na trhu a k posílení své obchodní značky. V této době byl poměr stížností vůči pochvalám v jejich hotelech 1:2. Průzkum trhu pak ukazoval hodnocení hotelů 72 % (ze 100 % možných bodů).

Ve společnosti se plánoval několika denní program vzdělávání Being Hand Picked, který zahrnoval různé diskuze, hraní rolí, praktické cvičení a zaměření na měkké dovednosti. Tento projekt znamenal změnu poměru ze dvou pochval na pět pochval vůči jedné stížnosti a hodnocení hotelu se dostalo na 77 %. Většina zaměstnanců byla se vzdělávacím programem spokojena a společnost tento program dodnes využívá při každém přijímání nových zaměstnanců.³⁸

Výsledek podporující význam příznivého vlivu vzdělávání v hotelu na výkon potvrzuje i Španělská studie z roku 2013, která se zabývala hotelovým odvětvím v autonomní oblasti Valencie. Tato studie proběhla prostřednictvím testů, ve více než 100 hotelech. Studie potvrdila pozitivní význam vzdělávací politiky jednotlivých hotelů na výkon zaměstnanců a současně na celkový chod hotelu. Celá studie mimo jiné kladla důraz na strategické plánování hotelu a trénink měkkých dovedností.³⁹

6.1 Karlovy Vary

Hotelnictví v Karlových Varech (na rozdíl od hotelnictví v jiných městech) má naprosto odlišnou základnu, kterou je lázeňství. Jedná se o největší lázeňské město

³⁸ POLLITT. Training programme engages employees at Hand Picked Hotels. [online]. [cit. 2015-04-19], s. 8-10.

³⁹ UBEDA-GARCÍA. European Journal of Training and Development, [online]. [cit. 2015-04-19] s. 393.

v České republice a většina hostů, z řad cizinců, sem přijíždí za zdravotními či kosmetickými účely.

Historie lázeňství sahá v Karlových Varech do 14. století, kdy si údajně Karel IV. koupal své nemocné nohy v minerální vodě jednoho z Karlovarských pramenů. K tomuto účelu (tedy koupání nohou) se minerální voda využívala do 16. století, než doktor Václav Prayer začal zkoušet vnitřní užívání. Tuto metodu později dovedl k dokonalosti David Becher. Během historie zažívali lázně v Karlových Varech vzestupy a pády. Velmi často byly Karlovy Vary středem válečných konfliktů nebo živelných pohrom (záplavy, požáry). Od 18. století se lázně rozrůstaly a získávaly na prestiži, díky které se zařadily mezi nejvýznamnější lázně v Evropě. Prosperitu si udržovaly prodejem minerální vody, doplňků, ale také díky příjmům od zámožných lázeňských návštěvníků, velmi často pacientů. Karlovy Vary se stávaly stále oblíbenějšími, ale již dříve zmíněné konflikty (1. světová válka, 2. světová válka, vpád ruských vojsk v roce 1968) vždy způsobily pád. Po sametové revoluci (1989), s nástupem demokracie, konečně došlo k zrekonstruování zchátralých a rozbitých lázeňských domů, začaly se modernizovat lázeňské domy a hotely – Karlovy Vary opět byly konkurenceschopné nejlepším evropským lázním.

V Karlových Varech léčba probíhá především prostřednictvím termo-minerálních pramenů. Ze 79 pramenů, které bublají pod Karlovými Vary, se jich k pitné léčbě používá 13. Všechny prameny jsou si hodně podobné, jediným rozdílem bývá teplota a drobné odchylky ve složení jednotlivých pramenů. Prameny slouží především k léčbě žaludečních problémů, cukrovky, paradontózy, oběhové soustavy, léčbě jater, žlučníku a žlučových cest, či chorobám zatěžujícím pohybové ústrojí.⁴⁰

V posledních několika letech se lázeňství v Karlových Varech výrazně změnilo. Dříve, když nebyla moderní medicína rozvinutá tak, jako v dnešní době a farmacie neměla takové množství léků, lidé jezdili do Karlových Varů především kvůli pití minerální vody a koupání se v ní. V dnešní době šla tato metoda stranou a není tím hlavním, proč návštěvníci do Karlových Varů jezdí. Tím hlavním produktem karlovarských lázní jsou v současné době wellness pobyty a estetická chirurgie, která je dostupná v několika lázeňských komplexech. Využití pramenů se tak odsunulo na druhou kolej a lidé do

⁴⁰ O Karlových Varech: Lázeňství a prameny. [online]. [cit. 2015-03-17].

Karlových Varů jezdí spíše za zkrášlením a odpočinkem. Z pramenů se tak stává spíše návštěvnické hobby.

6.2 Charakteristika společnosti Eden Group a.s.

Eden Group a.s. je akciová společnost, která se soustředí především na poskytování hotelových, pohostinských, restauračních a lázeňských služeb. Mimo tyto služby společnost nabízí také poradenské služby v oblasti investic. V současné době se o Eden Group a.s. dělí dvě kyperské firmy Fininstall a Targenco.

Podnikání společnosti Eden Group se dá rozdělit na tři hlavní subjekty: hotel Carlsbad Plaza, kliniku Carlsbad Clinic a wellness centrum Zámecké Lázně.

Historie společnosti

- Rok 2001 – založení společnosti. Při založení byl zapsán základní kapitál ve výši 2.000.000,- Kč.
- Dne 21. 04. 2005 společnost získala certifikát managementu kvality dle normy ISO 90000/2001 na poskytování lázeňských ubytovacích a stravovacích služeb.
- Dne 23. 12. 2005 společnost otevřela pětihvězdičkový hotel Carlsbad Plaza, jenž od roku 2007 patří do aliance „The Leading Hotels of the World“⁴¹.
- V dubnu roku 2007 se společnosti otevřela zařízení poskytující širokou škálu diagnostických, kosmetických a dalších služeb - Carlsbad Clinic.⁴²

Orgány společnosti

Společnost Eden Group a.s. využívá tradiční dualistický systém vnitřní struktury společnosti. Je zde zřízeno tříčlenné představenstvo, které slouží jako statutární orgán. Dále je zřízená tříčlenná dozorčí rada, která plní funkci kontrolního orgánu.

Představenstvo

Předsedou představenstva je Ing. Jakov Frenkel. Členy představenstva jsou Romana Mrvová a David Zvára.

⁴¹ The Leading Hotels of the World – jedná se o sdružení více než 430 luxusních hotelů ve více než 80 zemích po celém světě. [online]. [cit. 2015-03-17]

⁴² Eden Group: Eden Group - Historie společnosti. [online]. [cit. 2015-03-17].

Dozorčí rada

Předsedou dozorčí rady je Aleš Staněk. Členy dozorčí rady jsou Drahomíra Syptáková a Simona Synková.

6.2 Ekonomická situace společnosti

Analýza ekonomické situace společnosti a následné porovnání výsledků s hlavními oborovými konkurenty slouží k charakteristice zdraví společnosti Eden Group a.s. Jelikož autor neměl možnost nahlédnout do nejaktuálnějších účetních závěrek, je tato analýza založená na datech z let 2010, 2011 a 2012. V analýze se autor nejprve zaměřuje na rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb a zisk.

Rentabilita celkového kapitálu slouží k měření výkonnosti, jako ukazatel produkční síly podniku. Vypočítává se jako poměr EBITU (zisk před zdaněním a úroky) a celkových aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Vypočítá se jako poměr EBITU a vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je ukazatelem hodnocení úspěšnosti podnikání. Počítá se jako poměr EBITU a tržeb.⁴³

Pro výpočet jednotlivých rentabilit autor využil dat účetních závěrek z let 2011 a 2012. Data jsou pro větší přehled a kontrolu vložena do následující tabulky.

Tab. č. 1: Data z účetních závěrek společnosti Eden Group a.s. (v tis. Kč)

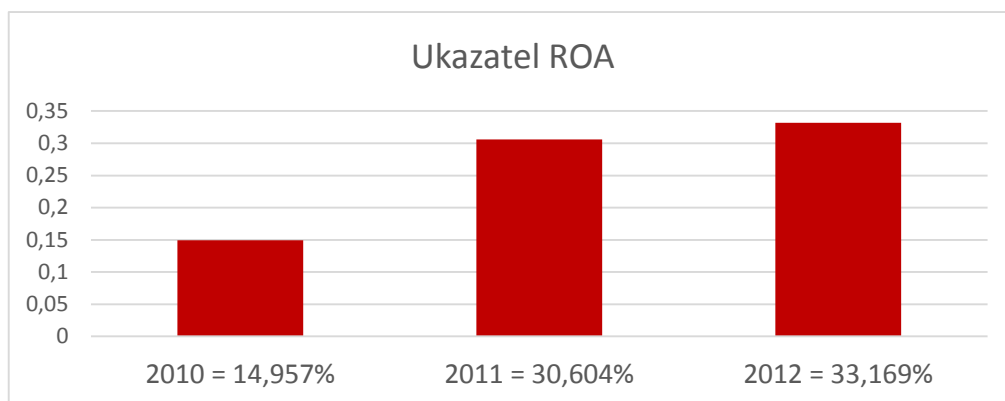
Roky	EBIT (zisk)	Aktiva	Vlastní Kapitál	Tržby	ROA	ROE	ROS
2010	11.946	79.869	33.190	294.812	14,957%	35,993%	4,052%
2011	28.994	94.740	56.335	314.150	30,604%	51,467%	9,229%
2012	49.957	150.612	96.673	356.447	33,169%	51,676%	14,015%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle účetních závěrek

Pro přehlednější vývoj jednotlivých ukazatelů vytvořil autor následující grafy, které ukazují vzestupnou tendenci všech zkoumaných ukazatelů.

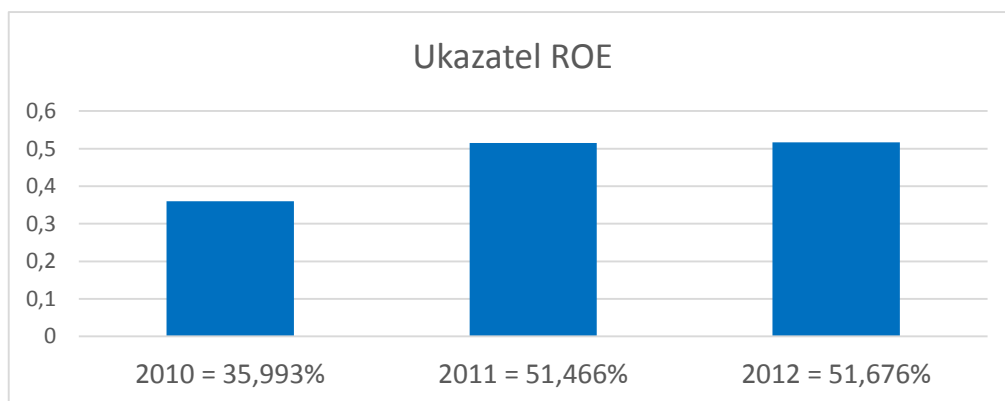
⁴³ KNÁPKOVÁ (2013), s. 98-100.

Obr. č. 1: Rentabilita celkového kapitálu společnosti Eden Group a.s.



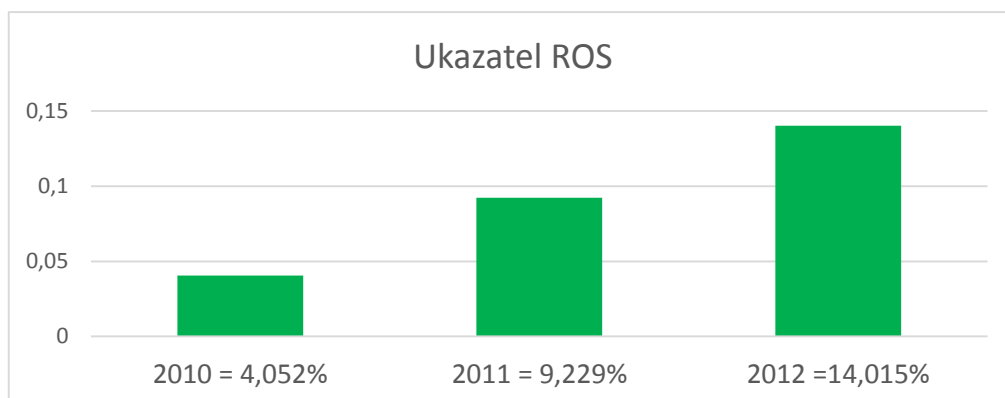
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle účetních závěrek

Obr. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Eden Group a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle účetních závěrek

Obr. č. 3: Rentabilita tržeb společnosti Eden Group a.s.

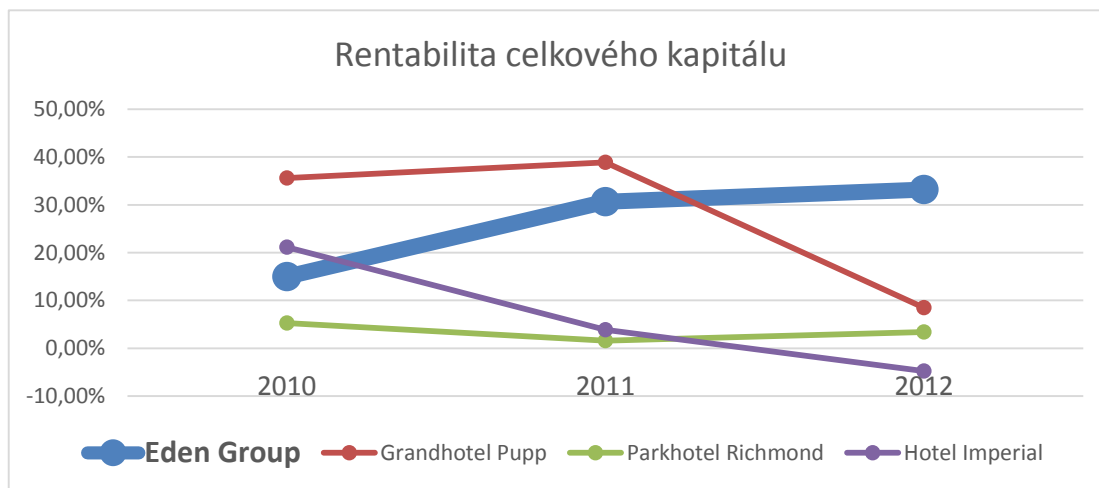


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle účetních závěrek

Porovnání výsledků s oborovými konkurenty

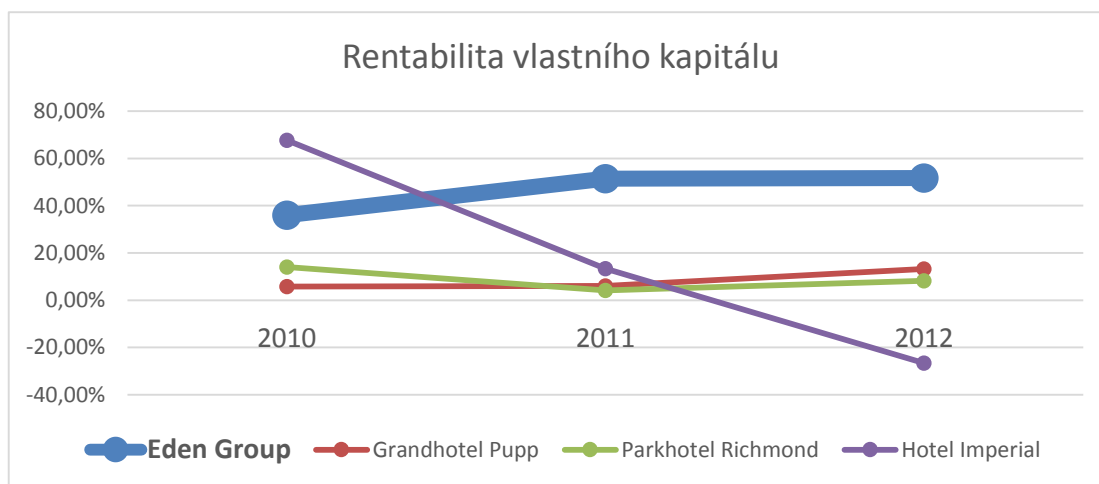
Pro porovnání s hlavními konkurenty v oboru si autor vybral tři významné hotely v Karlových Varech: Grandhotel Pupp, Parkhotel Richmond a Hotel Imperial. Podle účetních závěrek si autor vypočítal jednotlivé rentability, zjistil zisk a následně tyto ukazatele porovnal.

Obr. č. 4: Porovnání rentabilit celkového kapitálu s oborovými konkurenty



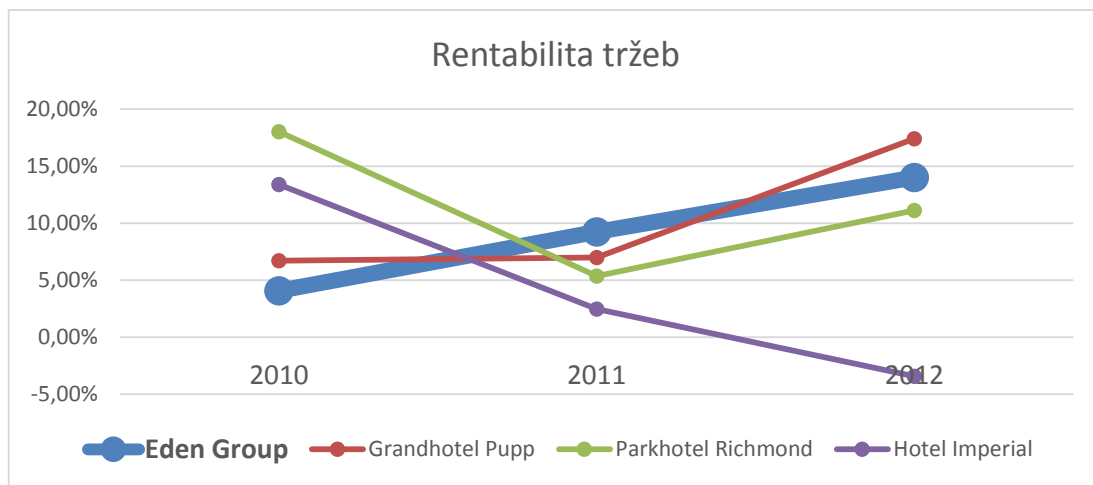
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle výročních zpráv

Obr. č. 5: Porovnání rentabilit vlastního kapitálu s oborovými konkurenty



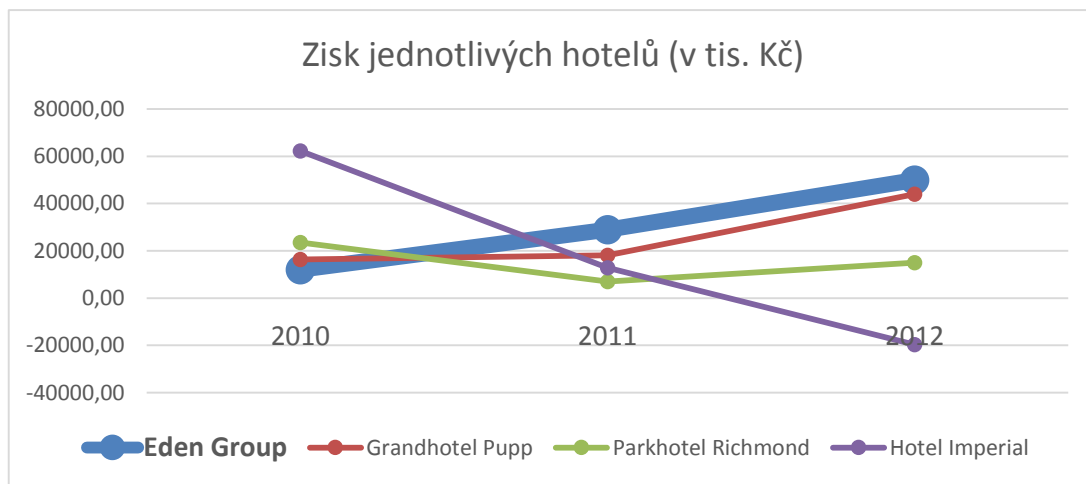
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle výročních zpráv

Obr. č. 6: Porovnání rentabilit tržeb s oborovými konkurenty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle výročních zpráv

Obr. č. 7: Porovnání zisku s oborovými konkurenty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle výročních zpráv

Samotný vývoj veškerých ukazatelů v tabulce 1 naznačuje, že se společnosti Eden Group a.s. daří dobře a hospodaří se svými prostředky efektivně. Po srovnání s ostatními konkurenčními hotely a následném zanesení dat do grafu je možné vidět, že ve vztahu ke konkurenci se společnosti v období od roku 2010 do roku 2012 dařilo nadprůměrně. Jediný hotel, který na tom byl velmi podobně, je Grandhotel Pupp, jenž se nachází v těsné blízkosti hlavního subjektu společnosti Eden Group - hotelu **Carlsbad Plaza**.

Carlsbad Plaza i Grandhotel Pupp těží především ze své dobré polohy a také z toho, že jejich hlavní klientelu tvoří především movití Rusové. Čísla ve výše zmíněných grafech vypadají pro oba hotely velmi dobře, nicméně se jedná o čísla dva roky staré a v současné době (začátek roku 2015) se veškeré hotely v Karlových Varech potýkají s velkými problémy. Problémy jsou zapříčiněné Ukrajinskou krizí. Ta měla za následek uvalení sankcí na Rusko, z čehož vyplynul velký úbytek ruských návštěvníků. V současné situaci jsou některé hotely téměř prázdné a utíkají jim tak až stotisícové tržby. To platí zvláště pro hotely, jejichž klientelu tvoří převážně hosté z Ruska.

7 Hotel Carlsbad Plaza

Pro tuto kapitolu si autor zvolil název Hotel Carlsbad Plaza z toho důvodu, že se jedná o hlavní subjekt podnikatelské činnosti společnosti Eden Group a.s. Na následujících stránkách se práce zabývá jak samotným hotelem, tak i klinikou a Zámeckými lázněmi, které spadají pod hlavičku společnosti.

Hotel Carlsbad Plaza je luxusní pětihvězdičkový hotel ležící v centru Karlových Varů. Stojí přímo naproti chátrajícím Císařským lázním. V sousední budově, která je propojena na dvou podlažích se pak nachází klinika Carlsbad, jenž je součástí hotelového komplexu.

Hotel samotný nabízí okolo 150 pokojů, jejichž ceny se pohybují od 4.500 Kč do 10.400 Kč pro dvě osoby mimo sezónu. V sezóně jsou pak ceny v rozmezí 9.900 Kč až 15.800 Kč pro dvě osoby.⁴⁴ Jednotlivé ceny jasně ukazují, že se jedná o luxusní hotel, za který lidé ochotni zaplatit. V hotelu se dále nachází francouzská restaurace a středomořský bufet. I v restauraci jsou ceny nastaveny opravdu vysoko. Předkrmy se zde pohybují za cenu okolo 300 Kč, hlavní chody pak okolo 700 Kč.⁴⁵ Hotel disponuje celkem čtyřmi bary, z nichž nejžádanějším je noční bar Old Times. V hotelu se mimo ubytovacích služeb pořádají také různé konference a meetingy, pro které jsou v hotelu k dispozici velké konferenční prostory.

Nejdůležitější součástí hotelu je klinika Carlsbad Clinic, která nabízí velké množství procedur a relaxačních programů. Mezi nejčastěji poskytované procedury patří vodoléčba, elektroléčba, balneoterapie či termoterapie. Většina procedur a relaxačních programů pak hotel nabízí společně s ubytováním (jako zvláštní balíčky za výhodnou cenu). V komplexu se také nachází Wellnesland Alt Karlsbad, který hostům nabízí až sedm druhů saun nebo čtyři druhy bazénů.

Zámecké lázně, které jsou od hotelového komplexu vzdáleny přibližně jeden a půl kilometru, doplňují svou nabídkou hotelovou kliniku. Soustředí se na různé druhy koupelí a masáží.

⁴⁴ Carlsbad Plaza: Hotelový ceník. In: [online]. [cit. 2015-03-18]

⁴⁵ La Bohème Restaurant: Menu. In: [online]. [cit. 2015-03-18]

Generálním ředitelem společnosti je předseda představenstva Ing. Jakov Frenkel, který hotel řídí. Pro tuto bakalářskou práci je další významnou osobou personální ředitel Jaroslav Blažek, který s autorem na práci spolupracoval.

Obr. č. 7: Hotel Carlsbad Plaza



Zdroj: Internetový zdroj, dostupný z: <http://www.czech-golf-hotels.com/>⁴⁶

Obr. č. 8: Apartmán v hotelu Carlsbad Plaza



Zdroj: Internetový zdroj, dostupný z: <http://www.czech-golf-hotels.com/>⁴⁷

⁴⁶ Czech golf hotels [online]. [cit. 2015-04-19]

⁴⁷ Czech golf hotels [online]. [cit. 2015-04-19]

8 Současný systém vzdělávání v hotelu Carlsbad Plaza

Tato část práce je postavena na osobním rozhovoru autora práce s personálním ředitelem společnosti Eden Group, Jaroslavem Blažkem, který má od představenstva plnou moc při rozhodování v oblasti vzdělávání pracovníků. Přepis rozhovoru, který je základem pro tuto kapitolu, naleznete v příloze. Vzdělávání pracovníků hotelu a kliniky probíhá jak interně, tak externě.

8.1 Interní vzdělávání

Prvním způsobem interního vzdělávání je zaškolení nového pracovníka na pozici. Jedná se o běžné a základní zaučování, kterému se musí podrobit každý nově nastupující pracovník. Účelem tohoto zaškolení je seznámení pracovníka s vykonávanou prací, prostředím a kolektivem. Samotné zaškolování je na všech pozicích velmi podobné. Autor pro představitivost vybral pozici nově nastupujícího recepčního, na kterém poukáže postup zaučování.

Recepční v rámci zaučování přijde ráno do práce, kde se ho ihned ujme přímý nadřízený. S ním rozebere pracovní předpisy a pravidla na pracovišti, poté s ním projde celý pracovní úsek (recepce a pokoje) a seznámí ho se spolupracovníky. V hotelu při denních směnách pracují vždy dva recepční, kdežto při nočních směnách pouze jeden. Nově zaškolovaný recepční je dán do rukou dvou zkušených denních recepčních, přičemž ten zkušenější instruuje pracovní postupy. Názorně ukazuje novému pracovníkovi práci s počítačem a jeho softwarem. Veškeré této práci napomáhá demoverze, ve které si může zaučovaný lehce vyzkoušet všechny pracovní úlohy. Dále je to ukázka práce s pokladnou a osvojení všech kancelářských záležitostí, které se týkají tisknutí a ukládání dokumentů do šanonů, založení šanonů na správná místa apod. Následně jsou mu ukázány všechny karty (fungují jako klíče od pokojů). Je zaučen komu je dávat, jak a kdy je používat a uschovávat. Po této teoretické části pak přichází názorná praktická ukázka, kdy na recepci přijde klient a nový recepční tak sleduje reálný rozhovor jeho kolegy se zákazníkem, při kterém mu je vysvětlováno, na co si dávat pozor. Nakonec si zaučovaný sám vyzkouší celkovou komunikaci s klienty během dne, přijímání telefonů a zapisování jednoduchých informací do počítače. Vše je pod dohledem zkušených recepčních, kteří ho kontrolují do té doby, dokud si nový uchazeč neosvojí veškeré pracovní úkony.

Druhým způsobem interního vzdělávání je školení v oblasti soft skills na pozicích, kde je zaměstnanec při výkonu práce v přímém kontaktu s klienty (nejčastěji se jedná o pokojské, číšníky, recepční, portýry apod.). Tato forma školení probíhá často už při zaškolování na pozici, kdy je nově nastupujícímu zaměstnanci vysvětleno, jak se v daných okamžicích chovat a reagovat. Také se v hotelu konají přednášky a semináře zaměřené přímo na výuku měkkých dovedností, kterých je účastna většina zaměstnanců.

8.2 Externí vzdělávání

Externí vzdělávání se nejčastěji v hotelu využívá ke zlepšení jazykových dovedností a při vzdělávání speciálních dovedností, nutných ke zvládnutí vykonávané práce. Výjimkou nejsou ani externí kurzy zaměřené na soft skills.

Jazykové dovednosti se zdokonalují většinou u zaměstnanců, kteří jsou při výkonu práce v přímém kontaktu s klienty. Vzdělávání se týká například těchto pracovních pozic:

- Zaměstnanci kliniky - různé kurzy aromaterapie, masáže horkými kameny atd.
- Kuchaři - kurzy na zdokonalení obecných kuchařských schopností a osvojení specialit světové kuchyně.
- Číšníci, servírky a baristé - kurzy vyučující správné prostírání, servírování, míchání nápojů apod.

8.3 Identifikace potřeby vzdělávání

V hotelu Carlsbad Plaza existují tři typy signalizace, které mohou naznačovat určitou potřebu vzdělávání. Tento proces začíná už při samotném nástupu nového zaměstnance. Každý nově nastupující zaměstnanec musí projít školením hotelových pracovních postupů a standardů. Už zde může dojít ke zjištění nedostatků na straně zaměstnance, je to však velmi ojedinělá situace.

Po třech měsících práce v hotelu se veškerí zaměstnanci povinně účastní testu. Test se skládá z teoretických otázek, týkajících se pracovních postupů dané pracovní pozice a z jazykových otázek, které hodnotí jazykovou vybavenost zaměstnance. Tyto testy slouží nejen jako signalizace nutnosti do vzdělávání či přeškolení daného zaměstnance, ale slouží také k výpočtu pohyblivé složky mzdy, které následně plně reflektuje, jaké má daný zaměstnanec znalosti. Napomáhá tak k spravedlivému ohodnocení zaměstnance.

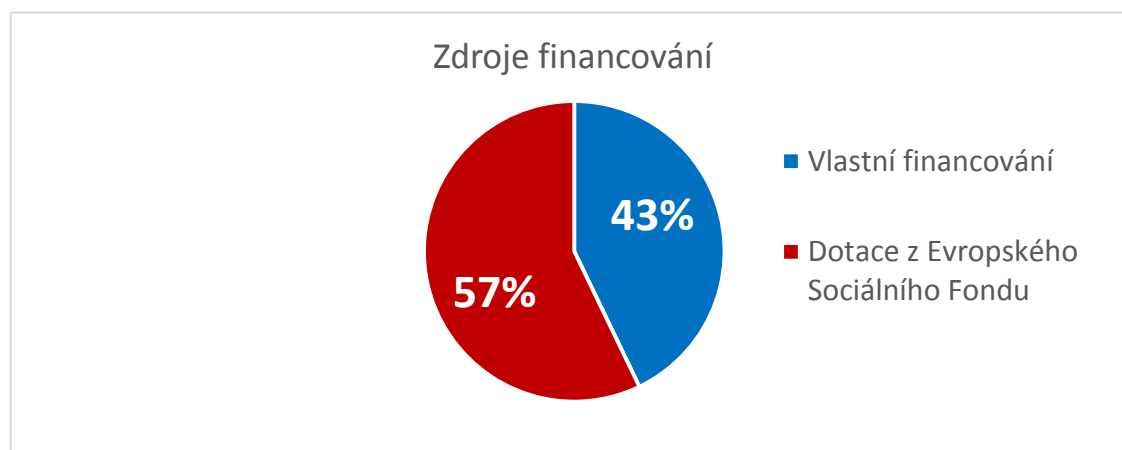
Posledním způsobem identifikace potřeby vzdělávání jsou dotazníky na pokoji. Na každém hotelovém pokoji je dotazník, prostřednictvím kterého se může klient vyjádřit k celkové spokojenosti s pobytem, k vybavení hotelu a také ke spokojenosti s personálem. V dotazníku se samozřejmě může zmínit o všech nedostatcích, se kterými se v hotelu setkal. Negativní hodnocení mířené proti personálu hotelu může posloužit ke zvážení dalšího vzdělávání pracovníků.

8.4 Financování vzdělávání

Rozpočet, se kterým může každý rok personální ředitel pracovat, má dva hlavní zdroje financování. Tím prvním jsou zdroje interní, které společnost rozděluje na příslušné plánovací období a tím druhým jsou různé dotace, především z Evropského sociálního fondu.

Celkový rozpočet společnosti se každý rok pohybuje okolo hranice 2.100.000 Kč. Tato částka je financována ze 42,86 % interně (900.000 Kč) a 57,14 % je pak dofinancováno z dotací – většina z Evropského sociálního fondu (1.200.000 Kč).⁴⁸

Obr. č. 9: Zdroje financování nákladů na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle Interview s Jaroslavem BLAŽKEM.

8.5 Problémy se vzděláváním

Prvním problémem vzdělávání ve společnosti je problém kontinuity vzdělávání, který není nijak neobvyklý a setká se s ním většina personálních manažerů či ředitelů,

⁴⁸ Interview s Jaroslavem BLAŽKEM, 16. 1. 2015.

jenž řídí hotel. Jednou za čas nastane situace, kdy hotel (například na začátku roku v lednu) přijme několik nových pracovníků. Připraví si dlouhodobý plán, jak tyto zaměstnance vzdělávat a podle plánu je následně vzdělává. Poté se ale stane, že jeden ze zaměstnanců v práci skončí (například po třech měsících) a hotel je nucen přijmout nového zaměstnance. Nový zaměstnanec už ale nesplňuje požadavky na vzdělávání, potřebné k pokračování v dlouhodobém tréninkovém plánu a musí se vzdělávat opět od začátku. Takové vzdělávání pak stojí více peněz i času.

Druhý problém už je daleko specifičtější a je to problém, se kterým se už personální ředitel, Jaroslav Blažek, před lety setkal a setkává se s ním opakovaně i v těchto dnech. V průběhu roku hotel přijímal nové zaměstnance na nižší pozice (pokojská, masér, lázeňská) a tito zaměstnanci po dvou až třech dnech práce v hotelu často ukončili pracovní poměr. Při následném dotazování pan Blažek zjistil, že většina těchto zaměstnanců do hotelu přichází z menších firem či z výrobních továren, v nichž je absolutně jiné pracovní prostředí, než v pětihvězdičkovém hotelu. Důvodem pro ukončení pracovního poměru pak bývá fakt, že se v novém pracovním prostředí necítí dobře a mají strach na cokoli sáhnout. Typickým příkladem je příchod zaměstnankyně porcelánky do hotelu na pozici pokojské, tzv. příchod ke zlatým klikám.

V minulosti pan Blažek tento problém řešil tak, že zavedl systém, při kterém se uchazeči o zaměstnání ve firmě týden školili. Potencionální zaměstnanci ráno přišli do hotelu, školili se v oblasti soft skills ve školící místnosti zaměstnavatele a v odpoledních hodinách byli již přiřazení k budoucímu nadřízenému. Ten je seznámil s prostředím a kolektivem, provedl je po pracovním úseku a vysvětlil jim pracovní postupy. Pokud vše dopadlo dobře a všichni byli nakonec spokojeni, byla účastníkovi nabídnuta pracovní smlouva a daný pracovník byl přijat do pracovního poměru. Ve většině těchto případů se u vzdělávaných lidí změnil pohled na věc a měli zájem o pracovní poměr.⁴⁹

⁴⁹ Interview s Jaroslavem BLAŽKEM, 16. 1. 2015.

9 Lázeňský tréninkový program

Lázeňský tréninkový program je program uskutečněný v období od 1. 8. 2009 do 31. 7. 2011. Jedná se o projekt, který byl financován z Evropského sociálního fondu v ČR. Celý byl zaměřen na oblast rozvoje komunikačních schopností, manažerských dovedností a jazykových znalostí.

Do projektu bylo zapojeno celkem 198 zaměstnanců (12 recepčních hotelu, 12 recepčních léčebného úseku, 48 osob zdravotnického personálu, 34 číšníků a servírek, 28 kuchařek, 26 pokojských, 8 portýrů, 10 pracovníků obchodního oddělení a 20 zaměstnanců managementu).

Zapojení zaměstnanci byli ve věku 18-60 let. Nad 50 let bylo 16 % osob, celková účast žen tvořila 11 %. Většina účastníků měla středoškolské vzdělání (75 %), dále to byli lidé se základním vzděláním (19 %) a nakonec vysokoškoláci (6 %).

Celý projekt byl rozdělen do tří vzdělávacích bloků:

A. Program školení v komunikačních a prodejních dovednostech (tzv. 2. stupeň vzdělávacího programu)

Tento stupeň vzdělávání absolvovali všichni zaměstnanci na pozicích: recepční, recepční léčebného úseku, číšník, servírka, kuchař, zdravotnický personál, portýr, obchodní oddělení, pokojské a management společnosti. Náplní této části vzdělávacího programu byly bloky: Komunikace, Prezentace, Praktická typologie, Spokojený klient a Prodejní dovednosti (prodejních dovedností se neúčastnili pokojské, kuchaři a kuchařky). Rozsah školení pro jednotlivé pozice byl 13 až 24 hodin.

B. Program školení v manažerských dovednostech (tzv. 3. stupeň vzdělávacího programu určený pro pracovníky managementu)

Cílem byl celkový rozvoj manažerských dovedností nezbytných pro kvalitní výkon řídicí práce a pro efektivní komunikaci a spolupráci se svými týmy. Tvořilo ho 6 modulů, z nichž první tři sloužily jako provázaný blok školení s tématem *Vedení lidí v moderní firmě*. Další tři moduly se věnovaly procesu a řízení změny, vedení pracovního týmu a vedení porad.

C. Jazykové vzdělávání (kurzy ruského a anglického jazyka)

Každý účastník projektu absolvoval intenzivní výuku anglického a ruského jazyka, vždy v rozsahu 12 hod. Kuchaři a pokojské osm hodin na každý jazyk.

Výuka byla zaměřena na profesní témata.

Po skončení programu každý účastník obdržel certifikát, jehož získání je bráno jako předpoklad dalšího růstu ve společnosti.

Cílem projektu bylo zajistit všem zaměstnancům systematický rozvoj znalostí a dovedností, které jsou klíčové pro výkon každého zaměstnance. Měly by zajistit vyšší míru uspokojení z práce prostřednictvím uznání od spokojenějších klientů.

9.1 Jednotlivé aktivity projektu

Celý realizovaný vzdělávací program lze rozdělit do 11 navazujících aktivit, z nichž pro tuto práci jsou nejzajímavější aktivity 5-10, které popisují jednotlivé vzdělávací programy.

1. Přípravná fáze projektu trvala jeden měsíc a byla zahájena dnem zahájení projektu. Společnost během této doby zajistila všechny předpoklady pro řádnou realizaci projektu, sestavila projektový tým, zajistila úpravu účetnictví firmy dle požadavků EU, vyčlenila místnost pro činnost týmu a vhodně ji pro činnost týmu vybavila. Mimo těchto aktivit společnost provedla výběr dodavatele vzdělávacích aktivit.

2. Výběr dodavatele vzdělávacích aktivit společnost provedla v rámci přípravné fáze projektu. Dodavatele společnost vybrala v rámci výběrového řízení na dodávku všech tří vzdělávacích programů (program školení v komunikačních a prodejních dovednostech, program školení v manažerských dovednostech a program jazykového vzdělávání).

Jednotlivé zakázky byly zadány jednotlivě a to především z toho, že program vzdělávání komunikačních a prodejních dovedností vyžadoval znalost lázeňského a hotelového provozu, kdežto ve vzdělávání manažerských dovedností toto hledisko nehraje žádnou roli.

3. Činnost realizačního týmu. V této aktivitě se určily kompetence, pracovní podmínky a finanční ohodnocení pro manažera projektu a jeho administrativní asistentku. V obou případech se jednalo o interní zaměstnance společnosti.

4. Lázeňský vzdělávací program. Cílem této aktivity bylo zpracovat zadávací dokumenty pro výběr dodavatele vzdělávacích programů.

5. Program školení v komunikačních a prodejních dovednostech – skupiny recepční, recepční léčebného úseku a číšník/servírka. Tohoto školení se zúčastnilo 12 recepčních, 12 recepčních léčebného úseku a celkem 34 číšníků/servírek. Celkem 58 osob.

Každá osoba absolvovala 22 hodin školení na tato témata:

1. Komunikační dovednosti – 5 hodin
2. Prezentační dovednosti – 5 hodin
3. Praktická typologie – 4 hodiny
4. Spokojený klient – 3 hodiny
5. Prodejní dovednosti – 5 hodin

6. Program školení v komunikačních a prodejních dovednostech – skupiny portýři a zdravotní pracovníci. Tohoto školení se zúčastnilo 8 portýrů a 48 zdravotních pracovníků (zdravotní sestry, fyzioterapeuti, lázeňské, maséři a kosmetičky). Celkem 56 osob.

Každý portýr absolvoval 15 hodin školení, u zdravotnického personálu to bylo 16 hodin na osobu. Školení probíhalo na tato témata:

1. Komunikační dovednosti – 4 hodiny
2. Prezentační dovednosti – 3 hodiny (portýři), 4 hodiny (zdravotní personál)
3. Praktická typologie – 3 hodiny
4. Spokojený klient – 2 hodiny
5. Prodejní dovednosti – 3 hodiny

7. Program školení v komunikačních a prodejních dovednostech – skupiny pokojská a kuchař/kuchařka. V tomto programu bylo proškoleno 26 pokojských a 28 kuchařů/kuchařek. Celkem 54 osob.

Každý účastník absolvoval 13 hodin školení na tato témata:

1. Komunikační dovednosti – 4 hodiny
2. Prezentační dovednosti – 3 hodiny
3. Praktická typologie – 3 hodiny

4. Spokojený klient – 3 hodiny

Rozdíl oproti předešlým dvěma programům byl ve vynechání prodejních dovedností, které jsou pro pokojské a kuchaře/kuchařky nepotřebné.

8. Program školení v komunikačních a prodejních dovednostech – skupiny pracovníků obchodního oddělení a management společnosti. Vzdělávání podstoupilo 10 pracovníků obchodního oddělení a 20 pracovníků managementu společnosti. Celkem 30 osob.

Každý účastník podstoupil 24 hodin školení na tato témata:

1. Komunikační dovednosti – 6 hodiny
2. Prezentační dovednosti – 6 hodiny
3. Praktická typologie – 4 hodiny
4. Spokojený klient – 3 hodiny
5. Prodejní dovednosti – 5 hodin

9. Program školení v manažerských dovednostech – skupina management. Školení manažerských dovedností se zúčastnilo 20 osob. Bylo zaměřeno především na rozvoj manažerských dovedností, nezbytných pro kvalitní výkon řídicí práce a pro efektivní komunikaci a spolupráci se svými zaměstnanci. Školení bylo rozloženo do dvou bloků, kdy bylo nejprve 6 dní vzděláváno 10 osob a následujících 6 dní bylo vzděláváno dalších 10 osob. Školení tak celkem trvalo 12 dní.

Program byl rozdělen do šesti jednodenních modulů:

- Leadership basics,
- Leadership-up-grade,
- Advanced leadership,
- Příprava a vedení pracovních porad,
- Vedení týmu a týmová spolupráce,
- Proces změny a jeho řízení.

První tři moduly byly zaměřeny na řízení lidí v moderní firmě a fungovaly jako vzájemně propojený blok školení. Na ně pak navazovaly tři jednodenní specializované semináře, kde se do hloubky probírala daná témata.

10. Jazykové vzdělávání (1. část). Tento program jazykového vzdělávání obsahoval intenzivní výuku anglického a ruského jazyka. Výuka probíhala v blocích po 12 hodinách na každý jazyk pro všechny účastníky (pouze kuchaři/kuchařky a pokojské absolvovali 8 hodin výuky každého jazyka). Druhou výjimku pak tvořil management, který byl vzděláván v anglickém jazyce 100 hodin a v ruském 12 hodin.

Samotné jazykové vzdělávání pak probíhalo tak, že se nejprve absolvoval kurz ruského jazyka. Po třech měsících následoval písemný test, jenž ověřil úroveň daného jedince. Po tomto testu začal kurz anglického jazyka, jenž byl opět zakončen písemným testem.

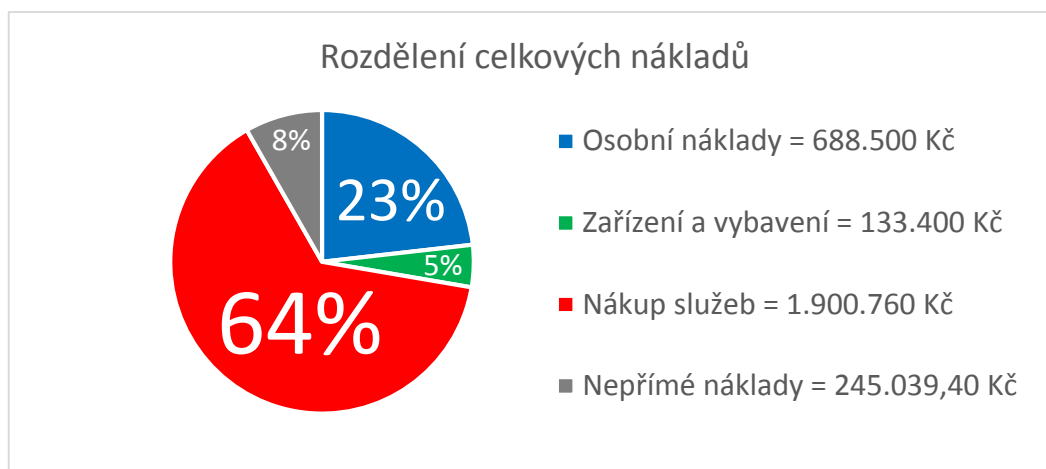
11. Fyzické a finanční zakončení projektu. V této poslední aktivitě se vyúčtovaly všechny přímé způsobilé výdaje projektu a vytvořil se kompletní přehled přijatých a výdajových plateb. Zpracoval se přehled veškerého pořízeného vybavení a jeho předání do užívání společnosti. Pořádily se ověřitelné důkazy dosažitelných cílů (certifikáty, fotodokumentace, prezenční listiny) a na konec se vytvořila dokumentace pro archivaci projektu.

9.2 Rozpočet projektu

Celkový rozpočet Lázeňského tréninkového programu nakonec dosáhl hodnoty 2.967.699,40 Kč. Tuto částku lze rozdělit do čtyř základních skupin: osobní náklady, nákup zařízení a vybavení, nákup služeb a nepřímé náklady.

Osobní náklady zde představovaly náklady na zaplacení manažera projektu a jeho asistentky. Celková hodnota těchto dvou položek dosáhla hodnoty 688.500 Kč. Náklady na **zařízení a vybavení** se skládaly z nákupu multifunkčního zařízení, dataprojektoru, notebooku (2 ks), promítacího plátna, operačního systému (2 ks) a softwaru Microsoft Office (2 ks). Celková suma 133.400 Kč. **Nákup služeb** se skládal z jednotlivých vzdělávacích bloků, jejichž hodnotám se autor věnuje na následující straně - celková suma 1.900.760 Kč. Poslední skupinou jsou **nepřímé náklady**, které dosáhly hodnoty 245.039,40 Kč.

Obr. č. 10: Rozdělení celkových nákladů do čtyř hlavních skupin

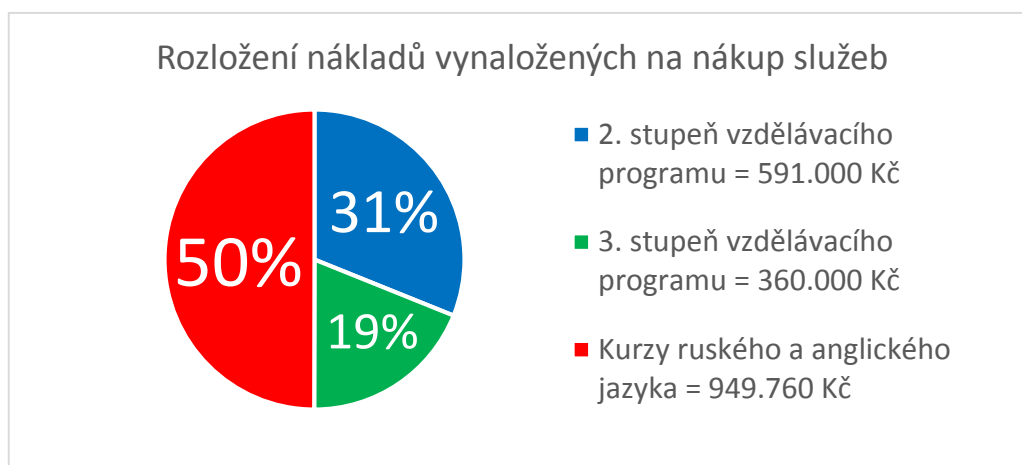


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interního dokumentu *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program*.

Obrázek č. 10 ukazuje, že nákup služeb (samotného vzdělávání) znamenal pro projekt téměř 65 % finančních nákladů projektu. Tyto náklady lze dále rozdělit dle finanční náročnosti jednotlivých bloků:

- 2. stupeň vzdělávacího programu měl celkové náklady 591.000 Kč.
- 3. stupeň vzdělávacího programu, určený pro pracovníky managementu, měl celkové náklady 360.000 Kč.
- Kurzy ruského a anglického jazyka měly celkové náklady 949.760 Kč.

Obr. č. 11: Rozložení nákladů vynaložených na nákup služeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interního dokumentu *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program*.

Z obrázku č. 11 lze vyčíst, že nákladově nejnáročnějším blokem byly kurzy ruského a anglického jazyka (50 % veškerých nákladů nákupu služeb). Náklady dosáhly takto vysoké hranice především z toho důvodu, že se jazykového vzdělávání účastnili všichni zaměstnanci společnosti. Celkem bylo využito 1792 hodin jazykových kurzů (1072 hodin anglického jazyka, 720 hodin ruského jazyka), s cenou 530 Kč za jednu hodinu. 2. stupeň vzdělávacího programu znamenal 31 % veškerých nákladů nákupu služeb a bylo při něm využito 1166 vzdělávacích hodin, při ceně 500 Kč za hodinu.

3. stupeň vzdělávacího programu byl na rozdíl od předchozích dvou bloků specifický tím, že se jednalo o kurz výuky manažerských dovedností. Tento jediný kurz nebyl ohodnocen hodinovou sazbou, nýbrž sazbou denní. Kurz trval 12 dní, s náklady 30.000 Kč na den.

Rozpočet nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance

Pro lepší přehlednost a úplnost analýzy Lázeňského tréninkového programu autor vytvořil tabulku, do které dopočítal, na kolik Kč v průměru vyšlo vzdělávání jednoho zaměstnance dané pozice.

Tab. č. 2: Náklady vynaložené na jednoho zaměstnance

	Nákup služeb			
	2. stupeň vzdělávání	3. stupeň vzdělávání	Jazykové kurzy	Celkem
Recepční	3.667 Kč		4.240 Kč	7.907 Kč
Recepční léčebného úseku	3.667 Kč		4.240 Kč	7.907 Kč
Portýři	3.750 Kč		6.360 Kč	10.110 Kč
Kuchaři	2.322 Kč		3.029 Kč	5.351 Kč
Číšníci/Servírky	3.883 Kč		4.489 Kč	8.372 Kč
Pokojské	2.000 Kč		2.609 Kč	4.609 Kč
Zdravotní personál	2.667 Kč		4.240 Kč	6.907 Kč
Obchodní oddělení	4.800 Kč		5.089 Kč	9.888 Kč
Management	2.400 Kč	18.000 Kč	11.872 Kč	32.272 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interního dokumentu *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program*.

Ve výše uvedené tabulce jsou rozpočítané náklady pouze z nákupu služeb na jednoho zaměstnance. Nejsou zde započítané nepřímé náklady, osobní náklady a náklady na zařízení a vybavení. Tyto ostatní náklady by u každého zaměstnance zvedly celkové náklady o 5.389 Kč. Pro porovnání finanční náročnosti vzdělávání jednotlivých profesí to však autor neshledává za směrodatné a proto tyto údaje z tabulky vypustil.

Nejvíce náročné bylo vzdělávání managementu společnosti. Management společnosti, jako jediný, byl vzděláván ve 3. stupni vzdělávání, který patřil k tomu finančně nejnáročnějšímu z celého programu. Management byl navíc nejvíce ze všech vzděláván v jazykových kurzech, a to hlavně v anglickém jazyce, konkrétně 400 hodin pro 20 pracovníků. To je cca 3x více hodin na jednoho pracovníka, než u jakékoliv jiné profese v hotelu.

Trochu překvapivě druhým nejnákladnějším vzděláváním na jednoho pracovníka bylo vzdělávání portýrů. Toto číslo však zkresluje pouze 8 účastníků, kteří se účastnili kurzů společně s jinými zaměstnanci, a tak je hodnota vzdělávání jazyků 6.360 Kč na jednoho portýra nadhodnocena. Sestupně pak v cenách na jednoho zaměstnance skončili pracovníci obchodního oddělení, číšníci/servírky, recepční, zdravotní personál, kuchaři a pokojské.

Celá tato kapitola byla založena na interní zprávě společnosti Eden Group a.s. (Žádost o finanční podporu z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program).⁵⁰

⁵⁰ EDEN GROUP A.S. *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program.* 2009.

10 Opatření do budoucna

Společnost Eden Group a.s. plánuje pokračovat v oblasti vzdělávání stejným způsobem, jakým vzdělávala do současnosti. Od roku 2014 Evropský sociální fond spustil nový operační program Zaměstnanost. Tento program je naplánován do roku 2020 a společnost Eden Group a.s. má v plánu pokusit se, v rámci tohoto operačního programu, opět zažádat o dotaci na vzdělávání zaměstnanců (více v podkapitole 10.1).

Mimo toho se v současné době v podniku opět objevil problém při přijímání nižšího personálu, kdy nově přijatí pracovníci po dvou až třech dnech pracovního poměru končí.⁵¹ Autor této práce doporučuje znovuzavedení týdenního školení, během kterého se zaměstnanci s hotelem a budoucími spolupracovníky seznámí a „rozkoukají“. Tato metoda je sice trochu náročnější - především časově pro vedoucí pracovníky, avšak již v minulosti přinesla dobré výsledky. Z jednoho úhlu pohledu tato metoda ubírá čas vedoucím pracovníkům jednotlivých úseků, z druhého úhlu pohledu šetří čas právě personálnímu řediteli, který tak nemusí přijímat během dvou týdnů tři nové zaměstnance, než najde toho pravého.

10.1 Inovace vzdělávání v hotelu

Autor by dále společnosti doporučil, aby pokračovala ve vzdělávání tak, jak vzdělávala dodnes a aby se znovu pokusila získat dotaci z Evropského sociálního fondu na vzdělávací program podobný Lázeňskému tréninkovému programu, uskutečněnému v letech 2009-2011. Nový program by bylo vhodné udělat, jako navazující program, s několika inovativními změnami, které by se týkaly především obsahové části vzdělávání.

K Lázeňskému tréninkovému programu, který v rámci vzdělávání komunikačních a prodejních dovedností obsahoval bloky: Komunikační dovednosti, Prezentační dovednosti, Praktická typologie, Spokojený klient a Prodejní dovednosti, by autor doporučoval jako inovaci zavést ještě tři nové bloky, a to: **Základy společenského chování, Řešení konfliktních situací a Týmová práce.**

⁵¹ Interview s Jaroslavem BLAŽKEM, 16. 1. 2015.

Nový tréninkový program by tak navazoval a vhodně doplňoval poslední tréninkový program. Bloky vzdělávání konfliktních situací a týmové práce by měly přinést zvýšení efektivnosti pracovního výkonu v hotelu, pozitivní synergický efekt (dva spolupracující lidé udělají kvalitnější a lepší práci, než dva lidé pracující samostatně - především u složitějších úkolů) a zaručit klidnější spolupráci bez konfliktů.

Blok věnující se vzdělávání v manažerských dovednostech by mohl zůstat obsahově a časově stejný, semináře by sloužily především k procvičení již naučeného, plus k doplnění nových moderních principů řízení a vedení hotelu.

Jazykové vzdělávání by bylo vhodné také ponechat stejně, jako vzdělávání v manažerských dovednostech. Za zvážení by stálo, zda do jazykového vzdělávání nevložit blok **německého jazyka**, který by zvýšil kvalitu a rozsah dovedností pracovníků (zvláště recepčních, manažerů a číšníků).

Financování tohoto programu by stejně, jako v předchozím programu, bylo kryto z Evropského sociálního fondu pro ČR. Tři nově navržené bloky by v praxi následně pouze sebraly některé hodiny minulým blokům. Komunikační a Prezentační dovednosti by se tak vzdělávaly například o 2 hodiny méně, Prodejní dovednosti, Spokojený klient a Praktická typologie o 1 až 2 hodiny méně, než tomu bylo v Lázeňském tréninkovém programu. Celý tréninkový program se pak stane komplexnějším a ucelenějším.

Závěr

Cílem práce bylo podrobně zanalyzovat vzdělávací procesy ve společnosti Eden Group a.s., posoudit jejich efektivnost a navrhnout inovativní opatření vzdělávacích procesů. Tyto cíle se v práci podařilo naplnit, když byly současné vzdělávací procesy v hotelu Carlsbad Plaza podrobně zanalyzovány a v poslední kapitole práce byly navrženy inovace vzdělávacích procesů v hotelu.

Po podrobné analýze lze vzdělávací systém ve společnosti hotelu Carlsbad Plaza hodnotit jako velmi dobře propracovaný. Je vidět, že se jedná o pětihvězdičkový hotel, který patří ke špičce v Karlových Varech.

Opatření znovuzavedení týdenního systému zaučování pro nastupující pracovníky nižších pozic by mělo vést k ušetření finančních i časových nákladů hotelu a bylo by prospěšné tento systém znovu zavést.

Ostatní vzdělávací procesy, jak už bylo řečeno, jsou velmi kvalitní a je třeba nadále pokračovat v nastoleném vzdělávacím systému. Společnost by se měla opět pokusit získat dotaci z Evropského sociálního fondu, jenž tvoří hlavní zdroj financování vzdělávání ve společnosti Eden Group a.s.

V rámci této dotace by společnost měla vypracovat nový projekt, který bude navazovat na předešlý Lázeňský tréninkový program a bude obohacen o tři nové vzdělávací bloky, které by měly zajistit, že celý program bude ucelenější a komplexnější, než tomu bylo v minulosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura a časopisecké studie:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, 197 s. ISBN 978-808-7480-007.

BARTOŇKOVÁ, Hana a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KHANFAR, Salim Mohammad. Impact of Training on Improving Hotelling Service Quality. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2011, vol. 2, no. 3, s. 84-93. ISSN 2152-1034.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PAVLÁK, Miroslav. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 127 s. ISBN 80-735-7139-0.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-864-1941-X.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Eden Group: Eden Group - Historie společnosti. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.edengroup.cz/eden-group>

Evropský sociální fond v ČR: Evropský sociální fond v ČR. In: [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

Evropský sociální fond v ČR: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). In: [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

Carlsbad Plaza: Hotelový ceník. In: [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.carlsbad-plaza.com/media/document/cenik-cp-2015-eng-09.10.2014.pdf>

Carlsbad Plaza 5* Superior Spa & Wellness hotel. *Czech golf hotels* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-golf-hotels.com/hotel/carlsbad-plaza-5-superior-spa-wellness-hotel>

KIM, Jungsun, Mehmet ERDEM, Jungwoo BYUN a Hwayoung JEONG. Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 2011, vol. 23, no. 6, s. 739-763 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1108/09596111111153457.

La Bohème Restaurant: Menu. In: [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.carlsbad-plaza.com/media/document/la-boheme-menu-cz-20.02.2012.pdf>

O Karlových Varech: Lázeňství a prameny. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.karlovy-vary.cz/cz/o-karlovych-varech/lazenstvi-a-prameny>

POLLITT, David. Training programme engages employees at Hand Picked Hotels. *Training & Management Development Methods* [online]. 2012, vol. 26, 5.49-5.54 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1108/09513501211231114.

The Leading Hotels of the World: About Us. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.lhw.com/corporate/about-us>

UBEDA-GARCÍA, Mercedes, Bartolomé MARCO-LAJARA, Vicente SABATER-SEMPERE a Francisco GARCÍA-LILLO. Does training influence organisational performance?. *European Journal of Training and Development* [online]. 2013, vol. 37, no. 4, s. 380-413 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1108/03090591311319780.

Výpis z obchodního rejstříku: EDEN GROUP a.s., B 946 vedená u Krajského soudu v Plzni. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=179072&typ=PLATNY>

Zdroje získané osobním kontaktem

- Téma: Vzdělávání ve společnosti Eden Group a.s.

Interview s Jaroslavem BLAŽKEM, personálním ředitelem společnosti Eden Group a.s., Karlovy Vary 16. 1. 2015.

- Téma: Vyčerpává ČR „Evropské peníze“?

Přednáška Ing. Karly ŠLECHTOVÉ, ministryně pro místní rozvoj České republiky, Cheb 26. 3. 2015.

Interní zdroje společnosti

EDEN GROUP A.S. *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program*. 2009.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rentabilita celkového kapitálu společnosti Eden Group a.s.

Obr. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Eden Group a.s.

Obr. č. 3: Rentabilita tržeb společnosti Eden Group a.s.

Obr. č. 4: Porovnání rentabilit celkového kapitálu s oborovými konkurenty

Obr. č. 5: Porovnání rentabilit vlastního kapitálu s oborovými konkurenty

Obr. č. 6: Porovnání rentabilit tržeb s oborovými konkurenty

Obr. č. 7: Hotel Carlsbad Plaza

Obr. č. 8: Apartmán v hotelu Carlsbad Plaza

Obr. č. 9: Zdroje financování nákladů na vzdělávání

Obr. č. 10: Rozdělení celkových nákladů do čtyř hlavních skupin

Obr. č. 11: Rozložení nákladů na nákup služeb

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Data z účetních závěrek společnosti Eden Group a.s. (v tis. Kč)

Tab. č. 2: Náklady vynaložené na jednoho zaměstnance

Tab. č. 3: Náklady jednotlivých činností Lázeňského tréninkového programu

Seznam použitých zkratk

ČR Česká republika

ESF Evropský sociální fond

EBIT Zisk před zdaněním a úroky

OP Operační program

Seznam příloh

Příloha A: Základní údaje o společnosti Eden Group a.s.

Příloha B: Rozhovor s personálním ředitelem Jaroslavem Blažkem

Příloha C: Tabulka nákladů jednotlivých činností Lázeňského tréninkového program

Příloha A: Základní údaje o společnosti Eden Group a.s.

Datum zápisu: 22. listopadu 2001
Spisová značka: B 946 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma: EDEN GROUP a.s.
Sídlo: Karlovy Vary, Na Vyhlídce 50, čp. 93, PSČ 36001
Identifikační číslo: 26340062
Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Hostinská činnost
Silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
Nestátní zdravotnické zařízení - fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace, péče poradenská, ošetrovatelská, léčebná, diagnostická, preventivní, rehabilitační a lázeňská
Kosmetické služby
Provozování solárií
Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Holičství, kadeřnictví
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Statutární orgán - představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. JAKOV FRENKEL, dat. nar. 13. srpna 1959
Člen představenstva: ROMANA MRVOVÁ, dat. nar. 23. srpna 1967
Člen představenstva: DAVID ZVÁRA, dat. nar. 8. června 1975
Počet členů: 3
Způsob jednání: Za společnost jedná ve všech záležitostech samostatně předseda představenstva nebo všichni členové představenstva dohromady.

Dozorčí rada:

Člen dozorčí rady: DRAHOMÍRA SYPTÁKOVÁ, dat. nar. 10. června 1962
Předseda dozorčí rady: ILYA SHURIMOV, dat. nar. 15. června 1977
Člen dozorčí rady: OLGA PALUSKOVÁ, dat. nar. 22. dubna 1979
Počet členů: 3
Akcie: 100 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 20000,00 Kč v listinné podobě. Akcie společnosti jsou neomezeně převoditelné a nejsou veřejně obchodovatelné.

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč
Splaceno: 2 000 000,- Kč
Ostatní skutečnosti: Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č.90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.⁵²

⁵² Výpis z obchodního rejstříku: EDEN GROUP a.s. [online]

Příloha B: Rozhovor s personálním ředitelem Jaroslavem Blažkem

Jakým způsobem vzděláváte ve společnosti Eden Group a.s., pokud se jedná o nižší personál (recepční, číšníci/e, pokojské, kuchaři)?

Nižší personál vzděláváme jak interně, tak externě. Interní vzdělávání probíhá formou zaškolení nového pracovníka na pozici a školení v oblasti soft skills na pozicích, kde je zaměstnanec při výkonu svého povolání v přímém kontaktu s klientem, což jsou zejména pokojské, číšníci, maséři, recepční portýři, atd. Externě pak využíváme různých jazykových kurzů a kurzů, které prohlubují znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Jako příklad lze uvést kurzy aromaterapie, masáží horkými kameny, další kurzy pro maséry, nebo speciality různých světových kuchyní pro naše kuchaře. Pro číšníky a servírky zase realizujeme kurzy baristy a barmana.

Jakým způsobem identifikujete či analyzujete potřebu vzdělávání nižšího personálu?

U každého nově nastupujícího zaměstnance musíme nejprve zajistit proškolení pracovních postupů a standardů, které na hotelu používáme. To jsou natolik specifické postupy, že je z jiných pracovišť nemůže znát. Druhá možnost, jak zjistit jak na tom zaměstnanci jsou se svými znalostmi, jsou testy, které sepisují po třech měsících práce u naší společnosti. Test se skládá z otázek týkajících se pracovních postupů dané pracovní pozice a otázek z jazykové vybavenosti zaměstnance. Po sepsání těchto testů je zaměstnanci přidělena nová pohyblivá složka mzdy, která plně reflektuje znalosti sepsané v testech, čímž dochází k tomu, že zaměstnanec je ohodnocen pokud možno spravedlivě, na základě předvedených znalostí a dovedností a zároveň tím také zjistíme, ve kterém směru je nutné dané zaměstnance nadále vzdělávat. Poslední variantou, jak lze identifikovat potřebu vzdělávání, je možnost hostů vyjádřit se k práci personálu. Na každém pokoji je dotazník spokojenosti, kde klient vyplní jednotlivé odpovědi, ty se týkají jak vybavení hotelu, tak kvality práce personálu. Na základě vyplněných dotazníků lze zjistit, zda-li se jedná o neochotu vykonávat svou práci pořádně nebo nějaký nedostatek, který lze vyřešit dalším vzděláváním zaměstnanců.

Je nějaká skutečnost, která Vám vzdělávání stěžuje?

Určitě je tu problém kontinuity vzdělávání. Když například v lednu přijmeme tři nové pracovníky, které chceme během nějakého delšího následujícího období vzdělávat,

vlivem fluktuace se může stát, že u nás pracovní poměr jeden z nich ukončí např. po třech měsících a my musíme místo něj přijmout člověka nového, ale ten již nesplňuje naše požadavky na vzdělání, které absolvovali ti předchozí zaměstnanci, na začátku pracovního poměru. Následné doškolení nově přijatého zaměstnance stojí zbytečně více času a zároveň tak i peněz.

Jaký je Váš roční rozpočet určený na vzdělávání a z jakých zdrojů je financován?

Rozpočet určený na vzdělávání se v naší firmě se pohybuje okolo 2 100 000 Kč ročně. Z interních zdrojů firma financuje přibližně 900 000 Kč, zbylých 1 200 000 Kč je pak financováno z externích zdrojů, především z Evropských sociálních fondů, zejména ve spolupráci s místním úřadem práce.

Je možné se podívat na financování vzdělávání podrobně?

Ta možnost tady určitě je. Například na stránkách www.esfcr.cz můžete najít informace o programech vzdělávání, které jsme uskutečnili v uplynulých letech. Jeden z programů je tam dokonce rozepsán hodně dopodrobna.

Máte v současnosti nějaký problém se vzděláváním?

Jeden malý problém se nám tu v současnosti nachází. Je to problém, se kterým jsem se už před pár lety potýkal. V průběhu roku přijímáme nové zaměstnance na nižší pozice jako je např. pokojská, masér, lázeňská popř. portýr. U těchto zaměstnanců docházelo ve větší míře k ukončení pracovního poměru po dvou až třech dnech v zaměstnání. Dotazováním se u daných zaměstnanců jsem zjistil, že se jedná o problém s adaptací na pracovní prostředí. Většina těchto zaměstnanců pracovala v menších firmách popř. ve výrobních továrnách, kde je jiná firemní kultura a jiné pracovní prostředí, než které je v pětihvězdičkovém hotelu Carlsbad Plaza. Důvodem ukončení pracovního poměru byla skutečnost, že se v daném prostředí necítí dobře a mají strach na cokoli sáhnout a vykonávat svou práci. Z tohoto důvodu jsme zavedli systém, kdy se v jednom kalendářním týdnu uchazeči o práci nejprve školili v oblasti soft skills ve školící místnosti zaměstnavatele a v odpoledních hodinách byli přiděleni svému budoucímu přímému nadřízenému. Ten je provedl po úseku, na kterém budou pracovat, seznámil je s prostředím i s kolektivem a vysvětlil jim základní pracovní postupy. Takovému uchazeči (v případě, že bylo vše v pořádku - daný uchazeč splnil očekávání zaměstnavatele v průběhu prvního týdne školení a on samotný projevil zájem

u společnosti pracovat) byla nabídnuta pracovní smlouva a daný pracovník byl přijat do pracovního poměru. Ve velké většině případů se pohled na věc změnil a většina takových zaměstnanců setrvala v pracovním poměru. Podobný problém je zde v současné době a dal by se zvážit opětovný příchod na tuto metodu vzdělávání nově nastupujících pracovníků.

Jaký je vzdělávací plán do budoucnosti?

V budoucnu máme určitě zájem pokračovat v nastoleném vzdělávání. Tím myslím stejný systém identifikace potřeby vzdělávání, využívání jazykových kurzů apod. Určitě máme v plánu požádat o poskytnutí dotace z Evropského sociálního fondu na nějaký rozsáhlejší vzdělávací program, jako tomu bylo v minulosti.

Příloha C: Tabulka nákladů jednotlivých činností Lázeňského tréninkového programu

Tab. č. 3: Náklady jednotlivých činností Lázeňského tréninkového programu

	Úvazek	Průměrné měsíční náklady	Cena celkem
Osobní náklady			688.500 Kč
Manažer projektu	0.25	11.812,50 Kč	283.500 Kč
Asistentka	0.50	16.875,00 Kč	405.000 Kč
	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Zařízení a vybavení			133.400 Kč
Multifunkční zařízení	1 ks	35.000 Kč	35.000 Kč
Dataprojektor	1 ks	30.000 Kč	30.000 Kč
Notebook	2 ks	25.000 Kč	50.000 Kč
Promítací plátno	1 ks	3.800 Kč	3.800 Kč
Operační systém	2 ks	2.300 Kč	4.600 Kč
MS Office	2 ks	5.000 Kč	10.000 Kč
	Počet hod	Cena za Ks	Cena Celkem
Nákup služeb			1.900.760 Kč
Vzdělávání – recepční	88 hod	500 Kč	44.000 Kč
Vzdělávání – recepční léčebného úseku	88 hod	500 Kč	44.000 Kč
Vzdělávání – číšník/servírka	264 hod	500 Kč	132.000 Kč
Vzdělávání – portýři	60 hod	500 Kč	30.000 Kč
Vzdělávání – zdravotní personál	256 hod	500 Kč	128.000 Kč
Vzdělávání – pokojské	104 hod	500 Kč	52.000 Kč
Vzdělávání – kuchař/kuchařka	130 hod	500 Kč	65.000 Kč
Vzdělávání – pracovníci obchodního oddělení	96 hod	500 Kč	48.000 Kč
Vzdělávání – management společnosti	96 hod	500 Kč	48.000 Kč
Vzdělávání – manažerské dovednosti	12 dní	30.000 Kč	360.000 Kč
Jazykové vzdělávání – Anglický jazyk	1072 hod	530 Kč	568.160 Kč
Jazykové vzdělávání – Ruský jazyk	720 hod	530 Kč	381.600 Kč
Přímé způsobilé náklady celkem			2.722.660 Kč
Nepřímé náklady celkem			245.039,40 Kč
Celkové náklady projektu			2.967.699,40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle interního dokumentu *ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ: Lázeňský tréninkový program.*

Abstrakt

FUKSA, Pavel. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2015.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, metody vzdělávání

Předložená práce je zaměřena na vzdělávací procesy v podniku Eden Group a.s., konkrétně na vzdělávání v hotelu Carlsbad Plaza a v jeho přílehlé klinice. Cílem práce je podrobně zanalyzovat vzdělávací procesy v podniku a posoudit jejich efektivnost, případně navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení vzdělávacích procesů. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je zaměřena na teorii podnikového vzdělávání, na metody vzdělávání a na zdroje financování vzdělávání. Praktická část se zabývá analýzou systému vzdělávání v hotelu a zdroji jeho financování. V závěru práce je vzdělávací systém ve společnosti zhodnocen a jsou navrženy vzdělávací opatření do budoucna.

Abstract

FUKSA, Pavel. *Educational processes in a company*. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 55 p., 2015.

Key Words: employee education, systematic education, human resource development, teaching methods

This thesis focuses on educational processes in the company Eden Group a.s., specifically on education in the hotel Carlsbad Plaza and its near Carlsbad clinic. The aim of this thesis is a detailed analysis of educational processes in the company and an assessment of their efficiency and, as the case may suggest, an action leading to an improvement of the educational processes. The thesis consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical part is focused on company education, teaching methods and financial resources for education. The practical part concerns an analysis of systematic education in the hotel and its financial resources. At the end of the thesis there is an evaluation of the educational processes in the company and some educational suggestions for the future.