

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Hotelnictví a lázeňství v příspěvkové organizaci**

**Bc. Michaela Makovníková**

© 2021 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Makovníková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Hotelnictví a lázeňství v příspěvkové organizaci

Název anglicky

Hotel and spa in an allowance organization

---

**Cíle práce**

Cílem této práce je analyzovat aktuální stav a služby poskytované vybranou příspěvkovou organizací. Práce je zaměřena na legislativní normy, které se problematiky příspěvkových organizací aktuálně nejvíce dotýkají a současně analyzuje současný stav. Na základě získaných analytických dat navrhne možné strategické alternativy dle platných norem a legislativy.

**Metodika**

**Teoretická část**

- srozumitelnost, deskripce a rešerše aktuální legislativy a vybrané analytické metody se zaměřením na vybranou příspěvkovou organizaci.

**Praktická část**

- provedení vybrané analytické metody včetně porovnání s platnou legislativou a návrhy možných strategických alternativ.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

hotelnictví, lázeňství, příspěvková organizace, služby, analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HARAZIN, L. – LUŽA, O. *Hospodářská opatření pro krizové stavy*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-450-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

STEJSKAL, J. – KUVÍKOVÁ, H. – MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky : se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Josef Abrahám, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

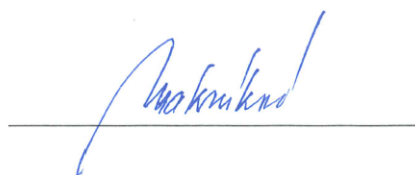
Děkan

V Praze dne 03. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hotelnictví a lázeňství v příspěvkové organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2021



## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Josefu Abrhámovi, PhD. za rady a motivaci při konzultacích této práce, které díky okolnostem probíhaly nestandardně v distanční formě, ale i přes tyto skutečnosti byly velmi přínosné.

# Hotelnictví a lázeňství v příspěvkové organizaci

## Abstrakt

Cílem této práce je analyzovat aktuální stav a služby poskytované Odborem hotelů a lázeňských domů Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra, který spravuje pro resort Ministerstva vnitra ČR 10 objektů a zajišťuje hotelové a lázeňské služby.

Teoretická část práce je zaměřena na legislativu spojenou s příspěvkovými organizacemi, možnosti jejich zřízení, provozování činností či správu majetku. Současně s ohledem na aktuální celosvětovou situaci s epidemií Covid-19 zmiňuje i procesy v rámci krizových stavů. Základní analytická metodika této práce je SWOT analýza, která je vytvořena pomocí vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Vlastní práce obsahuje seznámení s vybranou příspěvkovou organizací a jejím odborem. Vznik organizace, postavení Odboru hotelů a lázeňských domů v organizační struktuře, přehled poskytovaných služeb, legislativní pravidla a interní schvalovací procesy.

Praktická část obsahuje zejména analytickou část, ze které bude vytvořena SWOT analýza činností Odboru hotelů a lázeňských domů, ze které vycházejí strategické alternativy pro možné využití.

V závěru jsou shrnuty poznatky praktické části, navrženy možné změny na úrovni organizace i na úrovni resortu MV.

**Klíčová slova:** hotelnictví, lázeňství, příspěvková organizace, služby, analýza

# Hotel and spa in an allowance organization

## Abstract

The aim of this thesis is to analyse the current state and services provided by the Hotels and spas department Service facility for the Ministry of the Interior, which manages 10 hotel and spa houses for the Ministry of the Interior department.

The theoretical part of this thesis is focused on the legislation relating to allowance organizations, the possibility of their establishment, process and property management. Above that in this thesis are, due to the current Covid-19 situation, mentioned processes connected to crisis management. The SWOT analysis, as the fundamental methodology of this thesis, is created by using particular analyses of the external and internal environment of this organization.

The individual part contains an introduction to the particular (the choosed one) allowance organization and its department. It also includes the establishment of the organization, the position of the Hotels and spas department in the organizational structure, an overview of the provided services, legislative rules and internal approval processes.

The practical section contains mainly an analytical point of view. The SWOT analysis of the activities of the Hotels and spa department is implemented from mentioned analytic part. Strategic alternatives for possible use are based on it.

In the end of this thesis there is summarization of results of the practical part, suggests of possible changes for better condition in processes at the level of this organization as well as at the level Ministry of the Interior department.

**Key words:** hospitality, spa, allowance organization, services, analyse



# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1. Cíl práce .....	14
2.2. Metodika .....	14
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1. Příspěvková organizace.....	16
3.1.1. Zřízení příspěvkové organizace organizační složkou státu .....	16
3.1.2. Činnost příspěvkové organizace .....	17
3.1.3. Majetek příspěvkové organizace .....	18
3.2. Krizové řízení veřejné správy .....	19
3.2.1. Působnost ministerstva vnitra v krizových stavech .....	21
3.2.2. Nouzový stav .....	23
3.3. Analytické techniky .....	23
3.3.1. Analýza vnějšího prostředí .....	24
3.3.1.1. PEST analýza.....	26
3.3.1.2. Analýza pěti sil.....	27
3.3.1.3. Analýza zákazníků.....	29
3.3.2. Analýza vnitřního prostředí .....	30
3.3.2.1. Analýza podnikových zdrojů.....	30
3.3.2.2. Analýza hodnotového řetězce.....	31
3.3.3. SWOT analýza.....	33
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1. Ministerstvo vnitra ČR.....	37
4.1.1. Působnost MV ČR .....	37
4.1.2. Organizační složky státu .....	38
4.1.3. Příspěvkové organizace .....	39
4.2. Zařízení služeb pro MV .....	39
4.2.1. Činnost ZSMV .....	39
4.2.2. Organizační struktura a organizace řízení ZSMV .....	41
4.3. Odbor hotelů a lázeňských domů.....	43
4.3.1. Hotely a ubytovací zařízení .....	46
4.3.2. Lázeňské domy .....	48

4.3.3.	Hlavní činnost .....	49
4.3.4.	Jiná činnost.....	53
4.3.5.	Ostatní činnosti odboru .....	54
<b>5.</b>	<b>Analytická část.....</b>	<b>55</b>
5.1.	Vnější prostředí .....	55
5.1.1.	Analýza PEST .....	55
5.1.2.	Analýza pěti sil.....	61
5.1.3.	Analýza zákazníků .....	68
5.2.	Vnitřní prostředí .....	69
5.2.1.	Analýza podnikových zdrojů VRIO .....	70
5.2.2.	Analýza hodnotového řetězce .....	73
<b>6.</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>77</b>
6.1.	Vyhodnocení analýz .....	77
6.1.1.	Vnější prostředí .....	77
6.1.1.1.	PEST analýza.....	77
6.1.1.2.	Analýza pěti sil .....	78
6.1.1.3.	Analýza zákazníků.....	79
6.1.2.	Vnitřní prostředí.....	79
6.1.2.1.	Analýza podnikových zdrojů.....	79
6.1.2.2.	Analýza hodnotového řetězce.....	81
6.2.	SWOT analýza .....	82
6.3.	Navrhované strategické alternativy .....	83
<b>7.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>8.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>89</b>
<b>9.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>91</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	24
Obrázek 2 - Geografické členění prostředí .....	24
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil .....	28
Obrázek 4 - Model spokojenosti zákazníka .....	29
Obrázek 5 - Hodnotový řetězec .....	32
Obrázek 6 - Komplexní SWOT analýza .....	34
Obrázek 7 – SWOT matice .....	35
Obrázek 8 - Matice TOWS .....	35
Obrázek 9 - Matice EFE / IFE .....	36
Obrázek 10 - Organizační struktura vyššího vedení ZSMV .....	42
Obrázek 11 - Volební preference do sněmovny P ČR - únor 2021 .....	56
Obrázek 12 – Vývoj HDP v ČR v % .....	57
Obrázek 13 – Obecná míra nezaměstnanosti 2014 – 2019 .....	58
Obrázek 14 - Výdaje státní rozpočtu na výzkum a vývoj.....	60
Obrázek 15 - Index vývoje E-government.....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Míra inflace v % .....	58
Tabulka 2 - Vybrané hlavní makroekonomické indikátory státního rozpočtu .....	59
Tabulka 3 - Analýza pěti sil - stávající konkurence.....	63
Tabulka 4 - Analýza pěti sil - nová konkurence .....	64
Tabulka 5 - Analýza pěti sil - dodavatelé .....	66
Tabulka 6 - Analýza pěti sil - odběratelé .....	67
Tabulka 7 - Analýza pěti sil - substituty .....	68
Tabulka 8 - Návratnost dotazníků.....	69
Tabulka 9 - Zaměstnanci OHL .....	71
Tabulka 10 - Intenzita - Analýza pěti sil.....	78
Tabulka 11 - Hodnocení zdrojů .....	80
Tabulka 12 - Matice TOWS.....	82
Tabulka 13 - Matice EFE a IFE .....	83

## Seznam použitých zkratk

MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
ZSMV	Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
OHL	Odbor hotelů a lázeňských domů Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
ZZMV	Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra
PČR	Policie České republiky
HZS	Hasičský záchranný sbor
OP	ozdravný pobyt

# 1. Úvod

Hotelnictví, lázeňství a komplexně celkový cestovní ruch, se v průběhu posledních třech desetiletí posunul do kategorie multioborového podnikání.

Nároky klientů výrazně stoupají, zejména v rozsahu doplňkových a souvisejících služeb, jako jsou služby konferenční, wellness, volnočasové, zábavní, administrativní a další.

Požadavky na služby cestovního ruchu ve veřejné správě jsou v určitých oblastech značně specifické. Jedná se zejména o zabezpečení objektů i celých areálů, přístup k informacím a oprávnění k těmto přístupům (např. bezpečnostní prověrky) nebo zapojení do krizových plánů na úrovni státní i regionální. V ostatních oblastech korespondují s nároky klientů v cestovním ruchu dle charakteru pobytu.

V oblasti veřejné správy je velmi problematické udržet krok se současnými trendy vývoje.

Tlak na rozpočtovou střídmost, zákonné nařízení v oblasti veřejných zakázek či schvalovací procesy mnohdy velmi komplikují a prodlužují snahu přiblížit se nejen aktuálním požadavkům na tyto služby, ale i zachovat současný běžný standard.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou hotelnictví a lázeňství v příspěvkové organizaci. Cílem této práce je analyzovat aktuální stav a služby poskytované Odborem hotelů a lázeňských domů Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra. Práce je zaměřena na legislativní normy, které se problematiky příspěvkových organizací aktuálně nejvíce dotýkají a současně analyzuje současný stav. Na základě získaných analytických dat navrhne možná opatření a optimální řešení dle platných norem a legislativy.

Teoretická část práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na legislativu a nařízení spojené s příspěvkovými organizacemi. Přibližuje možnosti zřízení organizace, využití činností včetně jejich rozdělení a pravidla hospodaření se státním majetkem. Z důvodu aktuální pandemie Covid-19 a dopadů na analyzovanou organizaci předkládá druhá část teoretických východisek základní a zjednodušený přehled o legislativě a pravidlech krizových stavů. Ve třetí části je teoreticky popsána vybraná analytická metoda této práce.

Vlastní práce obsahuje seznámení s vybranou příspěvkovou organizací Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra a jejím odborem. Vznik organizace, základní vývoj od zřízení do dnešní doby, postavení Odboru hotelů a lázeňských domů v organizační struktuře, poskytované služby, legislativní pravidla a interní schvalovací procesy.

Praktická část obsahuje zejména analytickou část, ze které bude vytvořena SWOT analýza činností Odboru hotelů a lázeňských domů, ze které vycházejí strategické alternativy pro možné využití. Kvantitativní data z vybraných analýz budou rozšířeny o kvalitativní data získaná nejčastěji z vlastních zkušeností, každodenní řešení problematiky provozů a rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace.

V závěru jsou shrnuty poznatky praktické části a navrženy možné změny, zaměřené jak na praktické využití a každodenní provoz jednotlivých objektů, tak na systémové nastavení interních schvalovacích procesů.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je analyzovat aktuální stav a služby poskytované Odborem hotelů a lázeňských domů Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra, který spravuje pro resort MV ČR 10 objektů a zajišťuje hotelové a lázeňské služby.

Teoretickým východiskem práce je základní přehled legislativy spojené s příspěvkovými organizacemi a základní přehled definice a legislativy spojené s krizovými stavy. Analytické techniky použité v této práci jsou směřovány k získání co nejlepší podkladů, dat, faktorů aj. k vytvoření SWOT analýzy, s minimálním využitím finančních analytických technik.

Vlastní práce obsahuje seznámení s vybranou příspěvkovou organizací a jejím odborem. Vznik organizace, postavení Odboru hotelů a lázeňských domů v organizační struktuře, poskytované služby, legislativní pravidla a interní schvalovací procesy.

Praktická část obsahuje zejména analytickou část, ze které bude vytvořena SWOT analýza činností Odboru hotelů a lázeňských domů, ze které vycházejí strategické alternativy pro možné využití.

Závěr obsahuje shrnuté výsledky analýz a jsou z nich vyvozeny návrhy k docílení poskytování komplexních služeb dle požadavků resortu MV ČR, při dodržení platných legislativních norem a současně i v maximální možné míře k eliminaci potencionálních rizik.

### **2.2. Metodika**

Teoretická východiska této práce jsou rozdělena do tří samostatných částí.

První část je zaměřena na základní seznámení s legislativou a pravidly příspěvkové organizace. Zdrojem k těmto informacím jsou zejména zákony:

- 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla);
- 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

S ohledem na aktuální situaci spojenou s epidemií Covid-19 je druhá teoretická část zaměřená na problematiku hospodářských opatření v období krizových stavů.

Třetí část teoretických východisek popisuje vybrané metody analýzy. Jejich charakteristiku, rozsah a možnost využití ve veřejné správě. Zaměří se také na jejich možné další praktické využití s ohledem na povinnosti vyplývající ze zákonů uvedené v první části.

Následně jsou uvedena specifická data o zřizovateli i vybrané příspěvkové organizaci, která jsou základem pro praktickou část vlastní práce.

Praktická část je zaměřena na konkrétní analýzy z jejichž výsledků je zpracována SWOT analýza vybrané příspěvkové organizace Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra – Odboru hotelů a lázeňských služeb. Bude provedena analýza vnitřního prostředí pomocí hodnotového řetězce a zdrojů organizace, a také vnějšího prostředí s užitím analýz PEST a konkurence odvětví a rizik tzv. pěti sil.

Vyhodnocení analýzy obsahuje strategické alternativy ze shrnutí SWOT matice vytvořené z analýz vnitřního prostředí se silnými a slabými stránkami a vnějšího prostředí s příležitostmi a ohroženími.

V závěru jsou na základě získaných informací návrhy a doporučení pro zajištění organizace a poskytování služeb jak pro resort MV, tak pro veřejnost, nejen v rámci povinnosti uspokojení požadavků, ale také v co nejvyšší kvalitě odpovídající současným trendům.

## **3. Teoretická východiska**

### **3.1. Příspěvková organizace**

Příspěvkovou organizaci můžeme zjednodušeně definovat jako právnickou osobu zřízenou k plnění úkolů od jejího zřizovatele.

V legislativě České republiky jsou pro zřízení a provoz příspěvkové organizace zejména zákony 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Dle výše uvedené legislativy může být zřizovatelem příspěvkové organizace organizační složka státu nebo územní samosprávný celek. S ohledem na zaměření této práce bude další část teorie zaměřena na příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu.

#### **3.1.1. Zřízení příspěvkové organizace organizační složkou státu**

Organizační složka státu v České republice nemá vlastní právní subjektivitu. Jedná se o složky veřejné správy, které zastupují přímo stát a hospodaří se státním majetkem.

Organizační složkou státu jsou například:

- Kancelář prezidenta,
- Úřad vlády,
- ministerstva včetně odborů a součástí,
- Ústavní soud České republiky, soudy a státní zastupitelství,
- Akademie věd České republiky,
- Úřady (báňský, statistický, drážní, ...).

Ke zřízení příspěvkové organizace dochází zejména z důvodu, že organizační složka státu potřebuje zajistit činnost v rámci své působnosti, která vyžaduje samostatnou právní subjektivitu.

Ke vzniku příspěvkové organizace dojde na základě vydání Zřizovací listiny.



Zřizovací listina musí obsahovat<sup>1</sup>:

- označení zřizovatele včetně uvedení identifikačního čísla osoby,
- název a sídlo organizační složky,
- den, měsíc a rok vzniku organizační složky,
- určení doby, na kterou se organizační složka zřizuje, popřípadě údaj, že se zřizuje na dobu neurčitou,
- stanovení účelu, pro který se organizační složka zřizuje, a tomu odpovídajícího předmětu činnosti organizační složky,
- určení majetku, který zřizovatel svěřuje organizační složce při jejím zřízení,
- organizační uspořádání zřizované organizační složky anebo ustanovení, že organizační uspořádání organizační složky určí její vedoucí,
- funkční označení vedoucího organizační složky.

V čele příspěvkové organizace stojí vedoucí organizace, nejčastěji ředitel. Je jmenován zřizovatelem na základě výběrového řízení, je statutárním orgánem a jedná za příspěvkovou organizaci navenek. Ředitel je zaměstnancem příspěvkové organizace.<sup>2</sup>

### 3.1.2. Činnost příspěvkové organizace<sup>3</sup>

Činnost příspěvkové organizace je přesně určená ve zřizovací listině, tj. stanovení účelu, pro který se zřizuje. Její činnosti se dělí na hlavní činnost, pro kterou je zřízena svým zřizovatelem a vedlejší (hospodářskou) která je taktéž zakotvena v zřizovací listině, ale může být poskytována pouze ve volných kapacitách bez narušení hlavní činnosti.

Hlavní činnost organizace je vykonávána pro zřizovatele buď za úhradu nebo v rámci příspěvku na činnost, vždy pouze v rámci úplných vlastních nákladů bez marže a DPH.

Vedlejší / jiná (hospodářská) činnost je určena pro veřejnost a je prováděna se souhlasem zřizovatele na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o doplňkovou činnost zejména pro efektivní využití spravovaných kapacit. Jak z pohledu využití majetku, tak zaměstnanců. Tato činnost musí být ekonomicky efektivní a vykazovat zisk.

---

<sup>1</sup> § 2 odst. 1) Vyhláška č. 62/2001 Sb., vyhláška MF o hospodaření OOS a státních organizacích

<sup>2</sup> Stejskal J., Kuvíková H., Maťátková M, Neziskové organizace, Wolters Kluwer, 2012, s. 51

<sup>3</sup> Stejskal J., Kuvíková H., Maťátková M, Neziskové organizace, Wolters Kluwer, 2012, s. 52

Účetní evidence obou činností musí být vedena tak, aby bylo možno přesně učit položky k jednotlivým činnostem.

### 3.1.3. Majetek příspěvkové organizace

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem České republiky dle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR. Není vlastníkem majetku, ale má právo s ním hospodařit. Bez souhlasu vlastníka, tj. zřizovatele, nesmí majetek např. prodat či zatížit zástavou.

Svěřený majetek se kterým může příspěvková organizace hospodařit je součástí zřizovací listiny.

Majetek se v soupisu určí v tomto členění:<sup>4</sup>

- nemovité věci, které se evidují v katastru nemovitostí, a to jednotlivě s uvedením údajů předepsaných pro zápis do katastru nemovitostí,
- movité věci a nemovité věci, které se neevidují v katastru nemovitostí,
  - jednotlivě, pokud jsou dlouhodobým majetkem, u nemovitých věcí s uvedením pozemku, na kterém se nacházejí,
  - podle druhu a množství, pokud jsou zásobou,
- peněžní prostředky celkem
  - jako hotovost,
  - na účtech,
- ceniny celkem,
- akcie podle jednotlivých akciových společností, s uvedením ISIN, pokud bylo přiděleno, počtu kusů a údaje o jejich podobě a jmenovité hodnotě,
- ostatní cenné papíry podle druhu, s uvedením ISIN, pokud bylo přiděleno, počtu kusů a údaje o jejich podobě a jmenovité hodnotě,
- majetkové účasti spočívající v podílu v jiných obchodních společnostech než akciových podle jednotlivých obchodních společností,

---

<sup>4</sup> § 4 Vyhláška č. 62/2001 Sb., vyhláška MF o hospodaření OOS a státních organizací

- peněžité pohledávky, popřípadě dosud nepřijatá peněžítá plnění nebo náhrady od organizačních složek a státních organizací (§ 16) celkem, s uvedením celkové jmenovité hodnoty,
- práva k nehmotným statkům (ochranné známky, patenty, užité vzory, průmyslové vzory, zlepšovací návrhy apod.) jednotlivě,
- samostatně nabytý software celkem,
- ostatní majetek, pokud je organizační složce svěřován.

V samostatném soupisu se uvádí majetek prohlášený za kulturní památku, sbírky muzejní a galerijní hodnoty a knihovní fondy.

Majetek svěřený k hospodaření příspěvkové organizaci slouží zejména k plnění požadavků zřizovatele na hlavní činnost či podnikatelskou činnost.<sup>5</sup>

V případě nabytí nového majetku, formou bezúplatného převodu nebo za úplatu, musí být vždy písemná smlouva.<sup>6</sup>

Využití majetku musí být účelné a hospodárné pro činnosti organizace. V rámci správy majetku je organizace povinna o něj pečovat, udržovat a chránit jej před možným poškozením, zničením, ztrátou, odcizením nebo zneužitím.<sup>7</sup>

Hodnota majetku svěřeného příspěvkové organizaci do správy dle zřizovací listiny se v průběhu její existence mění. Příspěvková organizace je povinna o svěřeném majetku účtovat a odepisovat ho. Z tohoto důvodu je v metodice doporučeno, aby ve zřizovací listině bylo uvedeno, že „hodnota a rozsah majetku svěřeného k hospodaření jsou každoročně aktualizovány na základě inventarizace provedené podle zákona č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví.“<sup>8</sup>

### **3.2. Krizové řízení veřejné správy**

Z pohledu státu a veřejné správy je krizový stav právní nástroj.

---

<sup>5</sup> § 8 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

<sup>6</sup> § 12 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

<sup>7</sup> § 14 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

<sup>8</sup> Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků. Ministerstvo vnitra, 2016

### Krizové stavy v legislativě České republiky:

- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. - Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky,
- Zákon č. 240/2000 Sb. - Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon),
- Zákon č. 430/2010 Sb. - Zákon, kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 241/2000 Sb. - Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů.

### Krizové stavy jsou tzv. soustavou a jsou děleny

#### Stav nebezpečí – dle § 3 Zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení

- Vyhlašuje: hejtman kraje, primátor hlavního města Prahy
- Působnost: místní – pro území kraje nebo jeho část  
časová – nejvýše 30 dnů (prodloužení možné se souhlasem vlády)
- Důvod: v případě ohrožení životů, majetku, životního prostředí nebo vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek. Například živelné pohromy, ekologické havárie apod.

#### Nouzový stav – dle čl. 5 a 6 Ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR

- Vyhlašuje: vláda, předseda vlády
- Působnost: místní – celý stát, popř. omezené území  
časová – nejdéle 30 dnů (prodloužení možné se souhlasem Poslanecké sněmovny)
- Důvod: shodný se stavem nebezpečí, vyšší rozsah ohrožení, dopadem následků i územní působnost

#### Stav ohrožení státu – dle čl. 7 Ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR

- Vyhlašuje: parlament na návrh vlády
- Působnost: místní – celý stát, popř. omezené území  
časová – bez omezení

Důvod: je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu či jeho demokratické základy

Válečný stav – dle čl. 2 Ústavního zákona č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR a dle čl. 43 Ústavního zákona č. 1/1993 Sb. Ústava ČR

Vyhlašuje: parlament

Působnost: místní – celý stát  
časová – bez omezení

Důvod: je-li ČR napadena nebo je třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení.

V případě vyhlášení krizového stavu vstupují v platnost zákony v oblasti krizového řízení, díky kterým je možné omezit lidská práva a svobodu danou Ústavou České republiky a Listinou základních práv a svobod. Mezi omezení patří například omezení pohybu, pobytu, nedotknutelnost obydlí, vlastnické a užívací právo, právo provozovat podnikatelskou činnost apod.<sup>9</sup>

Krizové řízení je souhrnem řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením a současně ochranou kritické infrastruktury.<sup>10</sup>

S ohledem na téma této práce a aktuální situaci v České republice se dále v teoretické části zaměříme pouze na působnost ministerstva vnitra a nouzový stav.

### **3.2.1. Působnost ministerstva vnitra v krizových stavech**

V případě vyhlášení krizového stavu se ministerstvo vnitra stává ústředním orgánem státní správy pro vnitřní věci. Do jeho působnosti v tomto případě patří zejména krizové řízení, civilní nouzové plánování, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> HARAZIN L., LUŽA O., *Hospodářská opatření pro krizové stavy*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016.

<sup>10</sup> § 2 zákona č. 240/2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

<sup>11</sup> § 12 odst. 1 písm. m) zákona č. 2/1969 Sb., ve znění zákona 239/2000 Sb.

Ministerstvo vnitra v rámci své působnosti v krizovém řízení koordinuje státní správu:<sup>12</sup>

- sjednocuje postupy v oblasti krizového řízení,
- organizuje instruktáže a školení a podílí se na přípravě k získání zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců orgánů krizového řízení,
- provádí kontrolu zajištění připravenosti ostatních ministerstev a jiných ústředních správních úřadů na řešení krizových situací a ve spolupráci s příslušným ministerstvem provádí kontrolu krizových plánů krajů,
- v době nouzového stavu nebo stavu ohrožení státu vede ústřední evidenci údajů o přechodných změnách pobytu osob,
- navrhuje průřezová kritéria,
- zpracovává seznam, který je podkladem pro určení prvků kritické infrastruktury a prvků evropské kritické infrastruktury,
- plní úkoly v oblasti kritické infrastruktury vyplývající z členství České republiky v Evropské unii, zabezpečuje mezinárodní výměnu informací v této oblasti, plní funkci kontaktního místa České republiky v rámci evropské kritické infrastruktury a podává Evropské komisi zprávy o plnění úkolů vyplývajících z právních předpisů Evropské unie v této oblasti,
- každoročně informuje Evropskou komisi o počtu prvků evropské kritické infrastruktury podle odvětví a o počtu členských států Evropské unie, které jsou závislé na jednotlivých prvcích evropské kritické infrastruktury,
- každé dva roky předkládá Evropské komisi souhrnnou zprávu se všeobecnými údaji o typech zranitelnosti, hrozbách a rizicích zjištěných v jednotlivých odvětvích evropské kritické infrastruktury,
- zpracovává ve spolupráci s jiným ústředním správním úřadem plán cvičení orgánů krizového řízení,
- předává ministerstvům a jiným ústředním správním úřadům na jejich žádost údaje,
- v rozsahu potřebném pro zajištění připravenosti na řešení krizových situací koordinuje další úkoly.

Kromě výše uvedeného do kompetence ministerstva patří odpovědnost za přípravu a řešení krizových situací spojených s bezpečností a veřejným pořádkem. V rámci své působnosti

---

<sup>12</sup> § 10 odst. 1-3 zákona č. 240/2000 Sb.

kontroluje postupy Policie České republiky. V případě rozporů v oblasti krizového řízení řeší tyto otázky ministr vnitra.

### **3.2.2. Nouzový stav**

Nouzový stav je jedním ze čtyř krizových stavů a je vyhlášen na základě čl. 5 a 6 Ústavního zákona 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky.

Mimo již zmíněné informace o rozhodnutí, platnosti a důvodu vyhlášení je důležité zmínit, že:

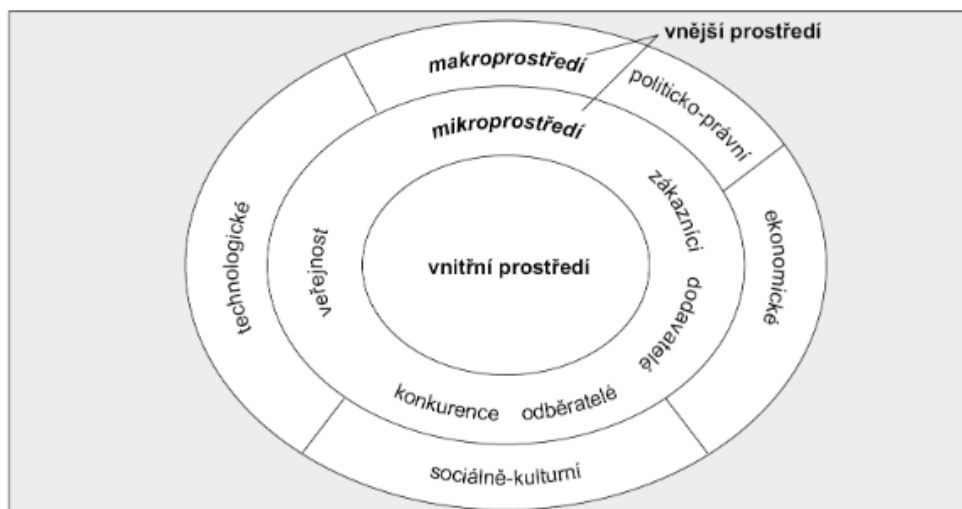
- musí být vyhlášen jen s uvedením důvodu na dobu určitou,
- nemůže být vyhlášen z důvodu stávky,
- v případě vyhlášení stavu předsedou vlády, může vláda jeho rozhodnutí do 24 hodin zrušit,
- v případě vyhlášení nouzového stavu vládou neprodleně informuje Poslaneckou sněmovnu, která toto vyhlášení může taktéž zrušit,
- současně s vyhlášením nouzového stavu musí být i jasná pravidla, která práva dle Listiny základních práv a svobod budou omezeny a rozsah povinností, které z těchto opatření vycházejí.

### **3.3. Analytické techniky**

Správné strategické řízení organizace je hodnoceno mnoha ukazateli, které vyplývají z analýz. Analýzy ve velmi zjednodušeném pohledu můžeme dělit na finanční a nefinanční. Organizaci hodnotíme podle kvantitativních ukazatelů vyjádřených nejčastěji ve finančních hodnotách či koeficientech nebo kvalitativních, které jsou spíše subjektivní.

Tato práce využívá členění prostředí organizace podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí, s tím, že jednotlivé části prostředí jsou propojeny v rovinách, vrstvách i faktorech.

Obrázek 1 - Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98.

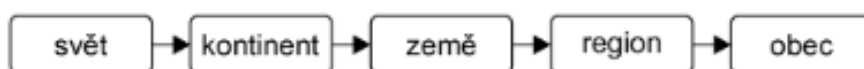
Analýzy potřebné pro správné zpracování SWOT analýzy, jako souhrnné celkové analýzy, která zobrazí následné strategické alternativy, budou založeny na analýze příležitostí a ohrožení z vnějšího prostředí a analýze silných a slabých stránek vnitřního prostředí.

Analytická část této práce zaměřena na nefinanční analýzy, zejména z důvodu hodnocení příspěvkové organizace z pohledu poskytovaných služeb, které jsou kryty příspěvkem od zřizovatele. Finanční faktory v rámci organizace jsou hodnoceny minimálně. Výsledky mají zacílit na problematiku pravidel rozdělení příspěvku, možných rozpočtových opatření či žádosti o navýšení příspěvku.

### 3.3.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se dělí na analýzu makro a mikro prostředí. Při analyzování vnějšího prostředí se doporučuje vycházet od nejvzdálenějšího prostředí až k lokálnímu. Dle obrázku č. 1 od kraje kružnice ke středu. Popř. můžeme znázornit pomocí grafu.

Obrázek 2 - Geografické členění prostředí



Zdroj: Jakubíková a kol., 2019, s. 223



Makro prostředí, bývá popisováno jako prostředí, které organizace nemůže ovlivnit. Přesto je důležité si uvědomit, že i toto prostředí není konstantní a mění se. Změny v ekonomických ukazatelích jako HPD, v legislativě např. v novelách zákonů, výzkum a vývoj nových technologií a postupů či spotřební zvyky obyvatel jsou ovlivněny nejčastěji zájmovými organizacemi typu svazů, asociací či celkově ve společnosti z důvodu vývoje situace.<sup>13</sup>

Faktory v makro prostředí (viz. obrázek č. 1 výše) jsou:

- politicko – právní;
- ekonomické;
- sociálně – kulturní;
- technologické.

Pro zhodnocení vnějšího makroprostředí bude použita PEST analýza.

Analýza mikro prostředí tzv. odvětvová analýza, které podnik alespoň z části ovlivňuje. Odvětví prochází neustálými změnami. Faktory s největším vlivem jsou tzv. změnotvorné síly, které jsou například vývoj technologie, nové formy marketingu či noví zákazníci. Zákazníci jsou jeden z faktorů, který bývá přirovnáván k černé skřínce. Jejich chování, spokojenost a loajalita se velmi těžce odhaduje ze základní analýzy.<sup>14</sup>

Síly / faktory mikroprostředí jsou (viz obrázek č. 1 výše):

- partnery (dodavatele, odběratele, dopravce, ...);
- zákazníky;
- konkurenci;
- veřejnost.

Zákazníci – měření zkušeností:

- měření okamžité zkušenosti – nejčastěji hodnocení na internetu;
- měření kumulované zkušenosti – index spokojenosti, index loajality.

---

<sup>13</sup>JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 98.-100.

<sup>14</sup>JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 102-106.

Vnější mikro prostředí bude hodnoceno analýzou konkurence odvětví a rizik – analýza pěti sil a analýzou zákazníků.

Z vyhodnocení analýz vnějšího prostředí budou určeny příležitosti a ohrožení.

### 3.3.1.1. PEST analýza<sup>15</sup>

PEST analýza hodnotí vývoj okolního prostředí organizace. Identifikuje a zkoumá pro každou skupinu faktorů zásadní a nejvýznamnější jevy.

Faktory mají působnost a vliv na několika úrovních – světové / mezinárodní, evropské, národní, místní. Při zpracování analýzy je důležité vybrat zásadní faktory, a z nich následně určit trendy odvětví, aby bylo možné vytvořit co nejrealnější scénář budoucího vývoje okolí podniku.

PEST je akronym, kdy jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- P – politické;
- E – ekonomické;
- S – sociokulturní;
- T – technologické;

Politické faktory – zahrnují současný stav i predikci politické situace. Například stabilita vlády, vliv zájmových skupin, vliv sdružení států (EU), sociální politika apod.

Ekonomické faktory – působení ekonomiky na HPD, úrokové sazby, míru inflace, kupní sílu, životní minimum aj.

Sociokulturní faktory – spotřební zvyky, jazyk, kulturní hodnoty aj. z pohledu kulturních faktorů. Sociální faktory jako například vývoj životní úrovně obyvatel, životní styl, příjmy či rozdělení obyvatel do tříd.

Technologické faktory – nové technologie, popř. inovace v oblasti výroby, skladování, dopravy, informací či sociální technologie.

---

<sup>15</sup>JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 100-102.

### 3.3.1.2. Analýza pěti sil<sup>16</sup>

Identifikace a predikce budoucího vývoje základních hybných sil v odvětví, které ovlivňují činnost podniku je analýza Michaela Portera – Porterův model pěti sil. Chování podniku určuje nejen chování konkurence, ale také partneři, zákazníci či substituční výrobky. Těmito základními faktory jsou:

- Stávající konkurence
- Nová / potencionální konkurence
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Substituční výrobky

Stávající konkurence – tzv. rivalita mezi existujícími podniky – vzniká snahou jednotlivého podniku v odvětví upevnit svou pozici.

Nová / potencionální konkurence – jsou hodnoceny zejména bariéry vstupu do odvětví. Například legislativní, kapitálová náročnost či přístup k distribučním kanálům.

Porter dělí bariéry vstupu do šesti skupin:

- Úspory z rozsahu – dle objemu produkce; využití kapacit apod.
- Diferenciace produktu – věrnost zákazníků zavedené značce;
- Kapitálová náročnost – počáteční velké investice;
- Přechodové náklady – vznikající odběratelům;
- Přístup k distribučním kanálům – jsou velkoobchodní a maloobchodní kanály omezené či otevřené, je prostor pro nového konkurenta?
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – technologie výroby, přístup k surovinám, umístění podniku, vládní subvence, zkušenosti, vládní politika.

V případě hodnocení nové konkurence je třeba zamyslet se také nad obrannými strategiemi stávajících konkurentů tzv. odvetná opatření. Porter uvádí základní hypotézu „cena

---

<sup>16</sup> PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 3-30.

odrazující od vstupu“, kdy případný užitek ze vstupu do odvětví a ziskovost musí překonat vstupní překážky a riziko odvety.

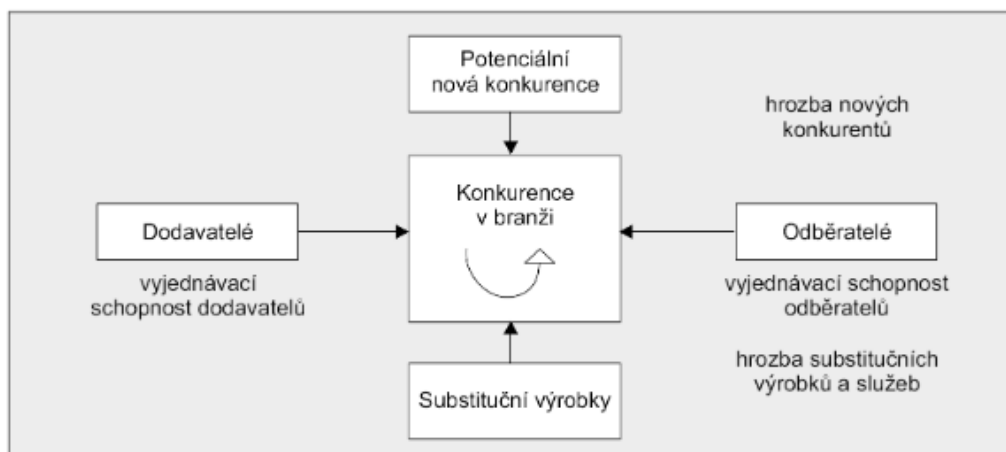
Dodavatelé – tzv. vyjednávací schopnost – v případě silných dodavatelů může dojít k zvýšení cen či snížení kvality surovin. Silní dodavatelé mohou zvýšením cen snížit ziskovost podniku.

Odběratelé – síla odběratelů – pokud jsou odběratelé koncentrovaní případně velkoodběratelé mohou vytvořit tlak na snížení ceny nebo zvýšení kvality. Jedná-li se o klasický produkt, který není jedinečný, hrozí možný přechod odběratele ke konkurenci.

Substituční výrobky – tzv. náhražky – čím více je produkt / služba standardní je velká pravděpodobnost snadné náhrady konkurencí. Dle Portera substituty omezují možné výnosy tím, že určují maximální cenu tzv. cenové stropy, a tak omezují ziskovost.

Určením hybných sil v oblasti konkurenčního odvětví, mohou být definovány silné a slabé stránky podniku. Konkurenční výhoda vždy vychází z předností podniku a jeho schopnosti omezit své nedostatky s maximálním rentabilním využitím svých zdrojů.

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103

### 3.3.1.3. Analýza zákazníků<sup>17</sup>

Zákazník je končený uživatel produktů nebo služeb. Rozlišujeme kupce a uživatele. Jedná se o jednotlivce, fyzickou nebo právnickou osobu. Hodnocení spokojenosti zákazníka je pro společnost velmi důležité. Získá informace o spokojenosti buď okamžitě cestou hodnocení na internetu nebo kumulovaně např. vyhodnocením dotazníků spokojenosti.

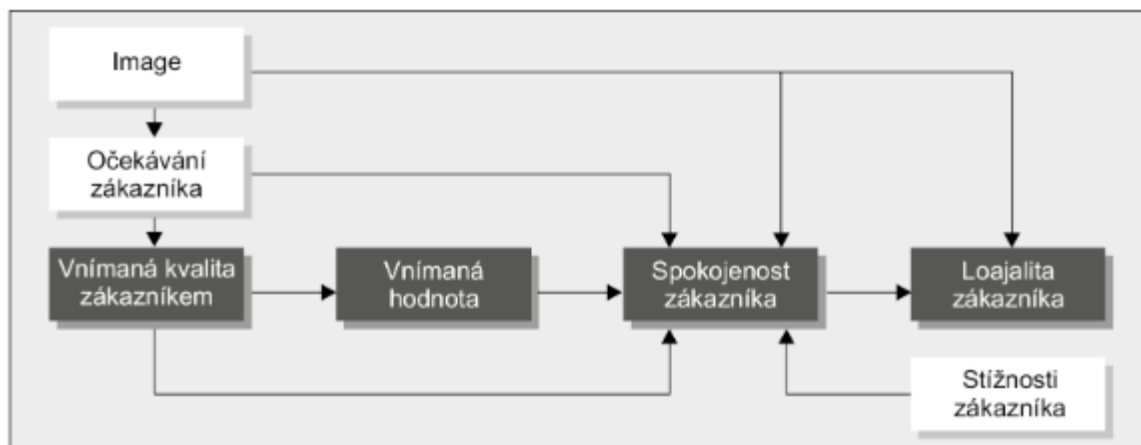
Index spokojenosti zákazníka určují čtyři oblasti:

- Vnímaná kvalita zákazníkem;
- Vnímaná hodnota;
- Spokojenost zákazníka;
- Loajalita zákazníka.

Index loajality zákazníka „měří“ nejen loajalitu, ale také zkušenosti a dělí zákazníky:

- Příznivci;
- Pasivní;
- Odpůrci

Obrázek 4 - Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 106

Celkovou spokojenost zákazníka můžeme vyjádřit modelem viz. obrázek 4. Kde souhrnně shrneme všechny proměnné získané z analýzy:

- Image – vztah zákazníka k produktu, službě či společnosti.

<sup>17</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 105-106.

- Očekávání zákazníka – představy zákazníka založené na jeho individualitě, informovanosti, zkušenosti či prostředí.
- Vnímaná kvalita zákazníkem – týká se celého produktu či služby včetně pořízení, dopravy a ostatních služeb.
- Spokojenost zákazníka – zda produkt či služba naplnili zákaznicko očekávání.
- Loajalita zákazníka – spokojený, vracející se zákazník – tzv. pozitivní nerovnováha výkonu a očekávání.
- Stížnosti zákazníka – nespokojený zákazník, nebylo naplněno jeho očekávání.

### **3.3.2. Analýza vnitřního prostředí<sup>18</sup>**

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji a schopnostmi k jejich využití. Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat a zhodnotit dosavadní strategie, zdroje a schopnosti. Výsledkem analýz jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku.

Mezi základní zdroje podniku řadíme:

- Hmotné zdroje;
- Lidské zdroje;
- Finanční zdroje;
- Nehmotné zdroje.

Schopnosti podniku jsou veškeré činnosti podniku. Jejich identifikace, řádné rozdělení a následná analýza zobrazí komplexní přehled o činnosti podniku.

K analýze vnitřního prostředí jsou využity analýzy podnikových zdrojů a hodnotového řetězce.

#### **3.3.2.1. Analýza podnikových zdrojů**

Zdroje jsou základem podniku. Pro jejich vyhodnocení je použita VRIO analýza J.B Barneyho.

---

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 109-111.

Efektivní využití podnikových zdrojů je základní potenciál pro naplnění strategických záměrů. VRIO analýza je analytická technika, která porovnává úspěšné využití a potenciál zdrojů při planění strategie s ohledem na vnější prostředí společnosti. Zhodnocování zdrojů vede k vytvoření klíčových způsobilostí, které vytvářejí konkurenční výhodu.<sup>19</sup>

VRIO analýza dělí zdroje na:

- Fyzické – stroje, zařízení, budovy, dopravní prostředky;
- Lidské – základní charakteristiky, počet a struktura dle kvalifikace, sociální klima;
- Finanční – likvidita, vlastní a cizí zdroje, rentabilita;
- Nehmotné – intelektuální kapitál, patenty, technologie;
  - Strukturální kapitál – organizační struktura, systém, databáze, identita;
  - Vztahový kapitál – vztahy podniku k partnerům (dodavatel, zákazník);
  - Lidský kapitál – znalosti a zkušenosti zaměstnanců.

Po identifikaci nejdůležitějších zdrojů jsou hodnoceny dle kritérií:

- Hodnotnosti – nákladnost zdroje;
- Vzácnosti – běžný či omezený zdroj;
- Napodobitelnosti – existence substitutů;
- Využití – optimální organizační struktura a uspořádání.

Výsledkem analýzy je zhodnocení využití zdrojů a identifikace případné konkurenční výhody. Odhalí potenciaální zlepšení využití zdrojů a efektivnost procesů.

### **3.3.2.2. Analýza hodnotového řetězce**

Jaké činnosti vytvářejí produkt nebo službu, kterou konečný zákazník vnímá jako hodnotu toho, co si pořídil? Na tuto otázku by nám měla odpovědět analýza hodnotového řetězce.

Hodnotový řetězec dle Michaela Portera je nástroj k identifikaci zdrojů, které vytvářejí spotřebitelskou hodnotu. Organizace funguje na základě souboru činností představující koordinaci, projekty, programy, výrobu, prodej, dodávky a podporu svých služeb a výrobků.

---

<sup>19</sup> FOTR, J. a kol., Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada), s. 255.

Hodnotový řetězec pomáhá určit devět činností, pěti primárních a čtyř podpůrných činností, kterou jsou pro danou organizaci strategické.<sup>20</sup>

Obrázek 5 - Hodnotový řetězec



Zdroj: Blažková, 2007, s. 174

#### Primární činnosti

- Vstupní logistika – činnosti spojené s prvotními vstupy – manipulace, naskladnění, skladování, kontrola – efektivnost řízení a kontroly;
- Provoz a výroba – činnosti spojené s výrobou finálního produktu / služby – produktivita, automatizace, efektivnost;
- Výstupní logistika – činnosti spojené s konečným výrobkem / službou – skladování, vyskladnění, objednávky, dodávky, efektivnost;
- Marketing a prodej – činnosti spojené s podporou pro zákazníka – reklama, propagace, distribuční kanály, průzkum trhu, image výrobku.
- Služby – poprodejní služby – podpora zákazníka, instalace, údržba, využití zpětné vazby, záruka, reklamace, opravy, stížnosti.

#### Podpůrné činnosti

- Nákup, dodávky – činnosti spojené s pořízením vstupů – suroviny, stroje a zařízení, energie – efektivnost nákupů, srovnání cen dodavatelů, investice, dodavatelské vztahy;

<sup>20</sup> KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 59-60



- Technický vývoj, výzkum a vývoj – inovace výrobku i služeb – úspěšnost, kvalita, dodržení termínů.;
- Řízení lidských zdrojů, personalistika – činnost spojená se zaměstnanci – nábor, vzdělávání, odměňování – efektivnost, kariérní růst, vhodnost systému, pracovní prostředí, odbory.
- Firemní infrastruktura – činnosti spojené se zajištěním komplexního chodu podniku – organizační struktura, řízení, plánování, finance, kompetence, kontrola.

### 3.3.3. SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z neznámějších a nejpoužívanějších analýz. Generuje strategické alternativy a identifikuje současnou strategii, její silná a slabá místa s ohledem na aktuální prostředí i predikci budoucího vývoje.

Analýza se skládá z dílčích analýz vnějšího prostředí, které určí příležitosti a ohrožení a vnitřního prostředí podniku, které generují silné a slabé stránky. Je doporučováno dodržet postup analýzy od nejbližších prostředí k nejbližším, tj. nejdříve makroprostředí, následuje mikroprostředí až po vnitřní prostředí podniku.<sup>21</sup>

Terminologie a rozdělení prostředí se mezi ekonomy odlišuje. Je užíváno názvosloví např. makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku, či externí a interní analýza, které s výše uvedeným koresponduje. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, pro tuto práci využíváme dělení okolí podniku dle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí, s tím, že jednotlivé části prostředí jsou propojeny v rovinách, vrstvách i faktorech.

SWOT analýza je akronym anglických názvů<sup>22</sup>:

S = strenghts = silné stránky

W = weaknesses = slabé stránky

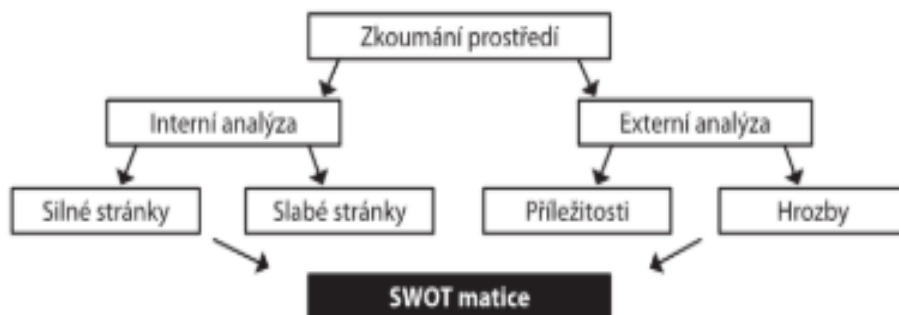
O = opportunities = příležitosti

T = threats = hrozby

<sup>21</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 129.

<sup>22</sup> BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 155-162.

Obrázek 6 - Komplexní SWOT analýza



Zdroj: Blažková 2017, s. 155

Silné stránky – vnitřní faktory – klady podniku a základ konkurenční výhody, které vycházejí z využití zdrojů podniku. Příklad: aktivní přístup k výzkumu a vývoji, silná značka, aj.

Slabé stránky – vnitřní faktory – zápory podniku, který díky tomu není efektivní, nevyužívá své zdroje a potenciál. Příklad: vysoké náklady, nevhodné umístění podniku, nízké marketingové zkušenosti apod.

Příležitosti – vnější faktory – identifikované možnosti, které zlepší vyhlídky na splnění cílů. Příklad: nové technologie, akvizice, rozvoj nových trhů, aj.

Ohrožení – vnější faktory – překážky pro podnik, nebezpečí omezující činnost. Příklad: změna v legislativě, vstup nových konkurentů na trh, změna v chování zákazníků apod.

Vyhodnocením SWOT analýzy je určení nejdůležitějších faktorů, které tvoří tzv. SWOT matici.

SWOT analýza je i přes své výhody a jednoduchost statická a velmi ji subjektivně ovlivňuje její zpracovatel. Z tohoto důvodu se stále častěji rozšiřuje o matici TOWS, která je podrobnější a zaměřuje se na strategické scénáře.

Obrázek 7 – SWOT matice

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková a kol., s. 129

Obrázek 8 - Matice TOWS

	<p><b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....</p>	<p><b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....</p>
<p><b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....</p>	<p><b>Strategie (SO)</b> Ofenzivní přístup <b>maxi – maxi</b> komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky</p>	<p><b>Strategie (WO)</b> Opatrný přístup <b>mini – maxi</b> investice do produktů, sklizení, kooperace</p>
<p><b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1 ..... 2 ..... - ..... 10 .....</p>	<p><b>Strategie (ST)</b> <b>maxi – mini</b> mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p><b>Strategie (WT)</b> <b>mini – mini</b> ustupovat, dělat kompromisy, odejít</p>

Zdroj: Jakubíková a kol., s. 131

SWOT analýza a TOWS matice jsou základem pro další matice, které kvantifikují získané informace pro snadnější interpretaci a určení strategií.<sup>23</sup>

- Matice EFE – external forces evaluation – hodnotí faktory vnější analýzy. Vybírá z identifikovaných příležitostí a ohrožení zásadní faktory ovlivňující nejvíce ve stejném časovém rozsahu činnost podniku.
- Matice IFE – internal force evaluation – hodnocení faktorů vnitřní analýzy. Shodná jako matice EFE, pouze využívá silné a slabé stránky interně v podniku.

<sup>23</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 131-132.

Obrázek 9 - Matice EFE / IFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Váha x Stupeň vlivu</b>
<b>Příležitosti / Silné stránky</b>				
1				
2				
x				
<b>Hrozby / Slabé stránky</b>				
1				
2				
x				
<b>Součty</b>		<b>1,00</b>		<b>Suma</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4. Vlastní práce

Teoretická východiska této práce nastínila legislativu příspěvkových organizací v České republice. Pravidla pro jejich zřízení, činnosti a hospodaření s majetkem. Taktéž nám přiblížila základní pravidla krizových stavů.

Vlastní práce obsahuje seznámení se zřizovatelem a vybranou příspěvkovou organizací. Vznik organizace, její činnosti a zejména postavení Odboru hotelů a lázeňských domů v organizační struktuře, poskytované služby, legislativní pravidla a schvalovací procesy.

Praktická část práce je tvořena konkrétními analytickými technikami popsány v teoretické části. Analýzami vnějšího a vnitřního prostředí příspěvkové organizace, ze kterých bude vytvořena SWOT analýza činností Odboru hotelů a lázeňských domů.

### 4.1. Ministerstvo vnitra ČR<sup>24</sup>

Ministerstvo vnitra (dále jen „MV ČR“) České republiky je ústředním orgánem státní správy, jehož působnost je vymezena tzv. kompetenčním zákonem číslo 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů ČR, ve znění pozdějších předpisů. Při své činnosti se řídí Ústavou a právními předpisy České republiky.

#### 4.1.1. Působnost MV ČR

Působnost MV ČR je v oblasti vnitřních věcí státní správy:

- veřejný pořádek a další věci vnitřního pořádku a bezpečnosti ve vymezeném rozsahu, včetně dohledu na bezpečnost a plynulost silničního provozu,
- jména a příjmení, matriky, státní občanství, občanské průkazy, hlášení pobytu, evidenci obyvatel a rodná čísla,
- sdružování v politických stranách a v politických hnutích,
- shromažďovací právo,
- veřejné sbírky,
- archivnictví,
- zbraně a střelivo,

---

<sup>24</sup> Webové stránky Ministerstva vnitra ČR [online]. [cit. 2021-00-17]. Dostupné z [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

- požární ochranu,
- cestovní doklady, povolení pobytu cizinců a postavení uprchlíků,
- územní členění státu,
- státní hranice, jejich vyměřování, udržování a vedení dokumentárního díla,
- státní symboly,
- státní, hospodářské a služební tajemství.

Ministerstvo vnitra dále zajišťuje:

- telekomunikační síť Policie České republiky a metodicky usměřňuje šifrovou službu,
- spolupráci v rámci mezinárodní organizace Interpol.

Veškeré činnosti zajišťuje ministerstvo vnitra v rámci svých odborů a součástí či s pomocí organizačních složek a příspěvkových organizací v rámci jeho působnosti. Nejpřehledněji jsou organizační složky státu a příspěvkové organizace v působnosti MV ČR řazeny v kapitole 314 státního rozpočtu.<sup>25</sup>

#### **4.1.2. Organizační složky státu**

Do kapitoly státního rozpočtu č. 314 – Ministerstvo vnitra aktuálně spadá 47 organizací:

- MV ČR včetně Policejního prezidia a Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru;
- 14 Hasičských záchranných sborů krajů;
- 14 Krajských ředitelství policie;
- 8 Archivů (státní oblastní, zemský);
- 4 Školy (Policejní akademie, Střední odborná škola, Vyšší policejní škola);
- 2 správy (uprchlických zařízení, základních registrů);
- Záchranný útvar Hasičského záchranného sboru ČR;
- Zdravotnické zařízení MV;
- Olymp – Centrum sportu MV;
- Muzeum P ČR.

---

<sup>25</sup> Webová stránka Monitor – kompletní přehled veřejných financí, [online], [cit. 2021-01-17]. Dostupné z <https://monitor.statnipokladna.cz/statni-sprava/kapitoly>

### 4.1.3. Příspěvkové organizace

Do kapitoly státního rozpočtu č. 314 – Ministerstvo vnitra aktuálně řadí 4 organizace:

- Bytová správa Ministerstva vnitra;
- Institut pro veřejnou správu Praha;
- Tiskárna Ministerstva vnitra;
- Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra.

## 4.2. Zařízení služeb pro MV

Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra (dále jen „ZSMV“) bylo zřízeno za účelem poskytování a zabezpečení komplexních služeb Ministerstvu vnitra jako ústřednímu orgánu státní správy. Rozsah působnosti organizace je determinován platnou legislativou a vymezen Zřizovací listinou č.j. 1337/97 ze dne 8. prosince 1997, ve znění pozdějších dodatků.

Před zřízením ZSMV byly činnosti vykonávány přímo Ministerstvem vnitra, a to nejčastěji v kompetenci svého odboru ekonomické zajištění. V době vzniku ZSMV (v roce 1998) byl počet zaměstnanců cca 250. V roce 2021 je to více než 900 zaměstnanců. Tento nárůst je přímo úměrný s rozsahem požadavků na poskytování a zabezpečení komplexních služeb vyplývajících ze zřizovací listiny, která za více než dvacetileté působení této organizace, byla rozšířena již 28 dodatky.

### 4.2.1. Činnost ZSMV

ZSMV zajišťuje činnosti a realizuje stanové úkoly dle Zřizovací listiny. Příspěvková organizace má oprávnění vykonávat pouze ty činnosti a úkoly, které jsou v Zřizovací listině uvedeny. V roce 2021 má Zřizovací listina aktuálně 28 dodatků.

Hlavním předmětem činnosti je zabezpečení úkolů, požadavků a některých specifických funkcí dle potřeb Ministerstva vnitra, Policie ČR, Hasičského záchranného sboru a ostatních organizačních složek resortu MV.

Zřizovací listina, ve znění všech dodatků, určuje pro Hlavní činnost ZSMV 26 činností:

- poskytování hmotného investičního majetku pro potřeby činnosti resortu MV formou výpůjčky, včetně zabezpečení tohoto majetku nezbytným servisem;

- zabezpečení komplexních služeb souvisejících s pořizováním majetku resortu MV;
- zabezpečování úklidových prací v budovách resortu MV;
- zabezpečování běžných oprav a údržby majetku resortu MV;
- zajištění hromadné přepravy osob a nákladní přepravy pro potřeby resortu MV;
- zajištění výroby a distribuce stravy pro zaměstnance resortu a provozu kantýn resortu MV;
- zajištění smluvního stravování pro zaměstnance resortu MV;
- zajištění ubytovacích kapacit a prostor pro školení zaměstnanců resortu MV;
- zajištění komplexního servisu v oblasti veřejné zakázky pro resort MV, včetně souvisejících činností;
- zajištění zdokonalovacích kursů řidičů motorových vozidel;
- zabezpečení revizí, prohlídek a zkoušek na technologických zařízeních užívaných resortem MV;
- zabezpečení pronájmu movitého a nemovitého státního majetku se souhlasem zřizovatele;
- pořízení nemovitého majetku se souhlasem zřizovatele;
- likvidace, případně odprodej neupotřebitelného a vyřazeného majetku;
- výroba cukrářských výrobků
- provoz prádelny;
- čištění textilu;
- metodickou a poradenskou činnost v oblasti zvýšení bezpečnosti práce a snížení stresu, zaměřenou na celkové zlepšení zdraví, kondice a psychické odolnosti při výkonu povolání, v přímé souvislosti s touto činností provozování sportovních zařízení a organizování sportovních akcí;
- šití textilních výrobků a šití oděvů;
- ochrana a ostraha objektů;
- aranžerské služby;
- oprava motorových člunů, motorových pil, křovinořezů a elektrocentrál
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- odborné poradenství v péči o zdraví;



- komplexní zabezpečení a organizace ozdravných pobytů příslušníků bezpečnostních sborů, včetně rozšířené formy léčebné rehabilitace, rekondice a regenerace;
- zabezpečení činností související s převzetím stanovených dopravních prostředků zajištěných v trestním řízení do správy zřizovatele a jejich umístění v určeném areálu a další vymezené činnosti, které souvisejí s jeho správou a prodejem.

Nad rámec své hlavní činnosti je ZSMV oprávněno zajišťovat výkony v tzv. hospodářské / jiné činnosti. Ta je realizována výhradně na principech shodných s činností subjektů zřízených za účelem podnikání a řídí se principy formulovanými živnostenským zákonem. Takto definovaná jiná činnost nesmí být vykonávána na úkor hlavní činnosti a jejím účelem je zajišťovat zlepšení hospodářského výsledku organizace ve prospěch rozpočtových úspor zřizovatele. Za účelem umožnění provozování jiné činnosti má ZSMV vydány živnostenské oprávnění a koncesní listiny. Vzhledem k tomu, že náplň činností provozovaných v jiné činnosti koresponduje s činností hlavní, liší se pouze terminologií dle živnostenského zákona, podrobný rozsah činností již není uveden.

#### **4.2.2. Organizační struktura a organizace řízení ZSMV**

Organizační řád je vnitřním pokyn ředitele tzv. rozhodnutím. Tímto rozhodnutím se stanoví organizace výkonu působnosti, její dělba mezi jednotlivé základní organizační útvary, organizační struktura, systém řízení, řídicí pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců. Organizační řád je závazný pro všechny zaměstnance.

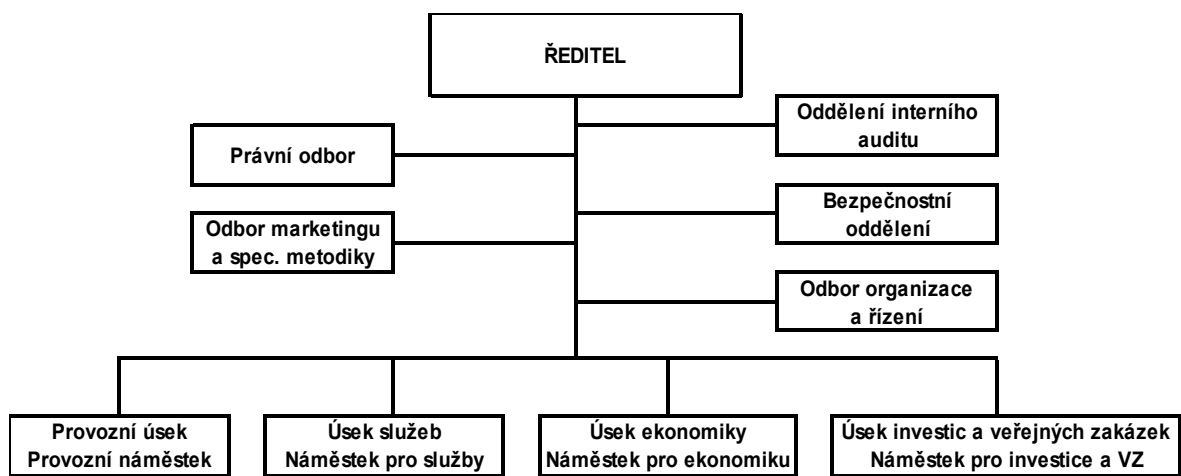
Organizační schéma tvoří nedílnou součást organizačního řádu. Znázorňuje graficky zpracovanou linii nadřízenosti a podřízenosti a linie řízení. Vymezuje základní hledisko kompetencí a odpovědností, které se dále specifikuje v podrobném popise v dalších bodech organizačního řádu. Dále označuje jednotlivé organizační útvary a jejich postavení v ZSMV. Toto schéma je s ohledem na jeho rozsáhlost jako [Příloha 1](#) této diplomové práce.

Rozdělení struktury a řízení popisuje organizační řád platný od 1.1.2021 takto:

- Základním organizačním prvkem je odbor, který se dále dělí na oddělení, skupiny a pracoviště.
- Vyšším organizačním prvkem je úsek, který, zajišťuje soubor činností v ucelené odborné oblasti. V úseku jsou zpravidla zahrnuty činnosti řídicí, správní i obslužné. Úsek se dále dělí na odbory, oddělení, skupiny a pracoviště.

- Nižším organizačním útvarem je oddělení, které poskytuje služby určeného druhu v hlavní i jiné činnosti. Dále se dělí na skupiny a pracoviště.
- Organizaci řídí a zastupuje ředitel, jako jediný statutární zástupce organizace, který deleguje pravomoci prostřednictvím interních aktů řízení nebo písemným pověřením či plnými mocemi.
- Ředitele do funkce jmenuje a odvolává ministr vnitra.
- Ředitele v době jeho nepřítomnosti zastupuje provozní náměstek, a to v plném rozsahu práv, povinností a odpovědnosti ředitele, kromě práv a věcí, které si ředitel vyhradil. V případě nepřítomnosti ředitele i provozního náměstka zastupuje ředitele náměstek pro služby.
- V době, kdy není ministrem vnitra jmenován ředitel, vykonává funkci statutárního zástupce organizace provozní náměstek.
- Náměstka ředitele v jeho nepřítomnosti zastupuje jím určený jemu podřízený vedoucí zaměstnanec.

Obrázek 10 - Organizační struktura vyššího vedení ZSMV



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku č. 10 vyplývá, že vyšší vedení ZSMV řídí přímo ředitel. Do jeho přímého vedení patří nejdůležitější odbory, oddělení a náměstci ředitele, kteří vedou jednotlivé úseky, tj. základní organizační prvky odbory organizace.

Základní rozdělení řídicích pravomocí a odpovědností vyplývá z organizačního řádu a vychází ze souborů činností vykonávaných jednotlivými úseky:

Ředitel řídí:

- a) náměstký ředitele,
- b) vedoucího Oddělení interního auditu,
- c) vedoucího Bezpečnostního oddělení,
- d) vedoucího Právního odboru,
- e) vedoucího Odboru marketingu a specializované metodiky
- f) vedoucího Odboru organizace a řízení

Provozní náměstek řídí:

- a) vedoucího Odboru správy nemovitého a movitého majetku,
- b) vedoucího Odboru hotelů a lázeňských domů,

Náměstek pro služby řídí:

- a) vedoucího Odboru stravování,
- b) vedoucího Odboru autodopravy,
- c) vedoucího Odboru servisu vozidel,
- d) vedoucího Odboru ostrahy a úklidu.

Náměstek pro ekonomiku řídí:

- a) vedoucího Odboru účetnictví a financí,
- b) vedoucího Odboru rozpočtu a controllingu,
- c) vedoucího Oddělení evidence a archivace smluv,
- d) vedoucího Odboru IS/IT.

Náměstek pro investice a veřejné zakázky řídí:

- a) vedoucího Odboru veřejných zakázek,
- b) vedoucího Odboru investic do nemovitostí.

### **4.3. Odbor hotelů a lázeňských domů**

Odbor hotelů a lázeňských domů (dále jen „OHL“) je jedním ze základních organizačních prvků organizace a je v přímé podřízenosti provozního náměstka. OHL je rozdělen na

provozní oddělení a jednotlivé hotely a lázeňské domy, které jsou mu podřízeny. Jedinou výjimkou je objekt Eustach, který je řízen provozním oddělením OHL z důvodu jeho charakteru využití viz dále.

Zjednodušeně lze konstatovat, že provozní oddělení OHL je tzv. „centrálou“ v pražském sídle ZSMV a koordinuje, řídí a zajišťuje podporu činností jednotlivých objektů, které dle svého charakteru poskytují komplexní služby ubytovacího, stravovacího, školícího a rekreačního charakteru. Spolupracuje s ostatními odbory a odděleními ZSMV zejména z pohledu investic do nemovitostí a veřejných zakázek. Úzká spolupráce probíhá s oddělením specializované metodiky.

Dle organizačního řádu je působnost odboru definována:

- řízení podřízených organizačních útvarů;
- zajišťování předběžné, průběžné a následné kontrolní činnosti;
- zpracování metodiky normativů a zpracovávání analytických podkladů a návrhů opatření dle pokynů přímého nadřízeného v rámci realizace poskytovaných služeb;
- distribuce poukazů na lázeňskou péči;
- navrhování a zajišťování systémových opatření ke zvyšování podmínek efektivity rozvoje hlavní i vedlejší činnosti ZSMV, a to ve spolupráci s jednotlivými středisky po schválení řídicím náměstkem;
- předkládání koncepčních řešení v rámci plnění úkolů odboru;
- navrhování metodických pokynů a zajišťování jejich aplikací v procesu poskytování svěřených služeb;
- spolupráce na marketingové činnosti při propagaci služeb poskytovaných odborem;
- příprava a realizace investičních akcí spojených s movitým majetkem v působnosti odboru;
- spolupráce s Odborem investic do nemovitostí při realizaci investičních a stavebních akcí.

Působnost provozního oddělení OHL je:

- zpracování, kontrola, koordinace a realizace finančních parametrů a plánů jednotlivých hotelů a lázeňských domů;

- zajišťování koordinace služebních i komerčních akcí pořádaných na všech ubytovacích zařízeních;
- realizace požadavků na ozdravné pobyty příslušníků bezpečnostních sborů v ubytovacích zařízeních ZSMV a distribuci poukazů na ozdravné pobyty;
- evidence a vyúčtování ozdravných pobytů příslušníků PČR a HZS v rámci hlavní činnosti, včetně mimořádných akcí pro resort MV;
- evidence a vyúčtování služebních akcí v rámci hlavní činnosti, včetně mimořádných akcí pro resort MV;
- sledování a vyhodnocování efektivnosti jednotlivých ubytovacích zařízení;
- podpora hospodářské agendy jednotlivých hotelů a lázeňských domů, včetně předkládání návrhu cenové tvorby v rámci hlavní a hospodářské činnosti;
- zajištění chodu a údržby objektu Eustach;
- zajišťování činností spojených se služebnami praní prádla;
- pořádání dětských táborů.

Působností hotelů / zařízení je:

- poskytování komplexních hotelových služeb v hlavní i hospodářské činnosti;
- zabezpečování sportovních a kulturních aktivit v rámci hlavní činnosti a hospodářské činnosti (mimo Reprezentačního zařízení Spiritka, využití tohoto objektu viz. dále);
- poskytování služeb při školení pro příslušníky resortu;
- pořádání ozdravných pobytů pro příslušníky PČR a HZS (mimo Reprezentačního zařízení Spiritka, využití tohoto objektu viz. dále).

Působností lázeňských domů je:

- poskytování komplexních ubytovacích a hotelových služeb v rámci resortu MV ČR při realizaci ozdravných pobytů pro příslušníky PČR a HZS. V případě volné kapacity poskytování ubytovacích a hotelových služeb v hospodářské činnosti pro rodinné příslušníky účastníků ozdravných pobytů;
- zabezpečování sportovních a kulturních aktivit při ozdravných pobytech příslušníků PČR a HZS v rámci hlavní činnosti.

V dalších dvou kapitolách jsou popsány základní charakteristiky objektů. Detailní informace a specifikace včetně vybavení, jsou v Příloze 2-5 této práce - [Katalog ozdravných pobytů 2021](#), - [Leták Hotel Vltava](#), - [Leták Spiritka](#), - [Leták Eustach](#).

#### **4.3.1. Hotely a ubytovací zařízení**

V rámci hlavní činnosti ZSMV spravuje sedm objektů. Charakter a vybavenost vychází plně ze specifických potřeb zřizovatele a jeho nároků na plnění úkolů v hlavní činnosti - tzn. služební akce, zákonné ozdravné pobyty, školení, technické, expertní a jiné kurzy zaměstnanců resortu i příslušných odborných útvarů a složek.

##### Hotel Šumava v Kašperských horách

Hotel Šumava\*\*\* se zaměřením na wellness a sport se nachází v Amálině údolí nedaleko Kašperských Hor na hranici národního parku Šumava. Je umístěn přibližně 149 km od Prahy, 16 km jižně od Sušice a 1,5 km od centra Kašperských Hor v nadmořské výšce 700 m.

Nabízí ubytování v 46 pokojích, 38 pokojů je s balkonem směřujícím k jihu a s výhledem na terasu s bazénem a 8 je pokojů umístěných na sever bez balkonu. K dispozici jsou pokoje různého typu – 2 až 4 lůžkové plus 2 apartmá s vířivou vanou. Celková kapacita hotelu je 137 lůžek (96 řádných lůžek a 41 přistýlek).

##### Hotel Vltava v blízkosti přehrady Orlík

Hotel Vltava\*\*\*\*+ je umístěn na skalnatém výběžku 60 m nad hladinou vodní nádrže Orlík v lesoparku, asi 19 km od města Písek, v lokalitě bohaté na kulturní památky a přírodní krásy. Nadmořská výška 414 m.

Ubytování nabízí v 38 dvou-čtyřlůžkových pokojích s možností jedné či dvou přistýlek a ve 14 apartmánech. Celková kapacita hotelu je 137 lůžek.

##### Hotel Solenice v blízkosti přehrady Orlík

Hotel Solenice \*\*\* se nachází na levém břehu Vltavy, přímo nad hrází Orlické přehrady. Je umístěn přibližně 72 km od Prahy a 22 km od Příbrami v nadmořské výšce 443 m.

Hotel nabízí 39 dvoulůžkových pokojů s možností přistýlky a 6 apartmánů pro 2 osoby s možností 1 nebo 2 přistýlek, 2 pokoje mají bezbariérový přístup. Všechny pokoje mají

balkon. K dispozici jsou 4 zděné chaty pro max. 5 osob. Celková kapacita hotelu včetně přistýlek činí 157 lůžek.

#### Hotel Janošík v Krkonoších

Hotel Janošík \*\* se nachází na kraji Špindlerova Mlýna v části Bedřichov, 1 km od centra města, asi 300 m od lanovky Hromovka. Je umístěn 145 km od Prahy a 15 km od města Vrchlabí v nadmořské výšce 715 m.

V hotelu je 21 pokojů (2-6 lůžkových) s celkovou kapacitou 59 lůžek.

#### Lovecká chata Na Tokáni v Národním parku České Švýcarsko

Původní lovecká chata z 30. let minulého století Na Tokáni se nachází v severních Čechách v Českém Švýcarsku. Je umístěna hluboko v lese přibližně 130 km od Prahy a 6 km od nejbližší obce (Dolní Chříbská) v nadmořské výšce 440 m.

Lovecká chata nabízí dvou, tří, čtyřlůžkové pokoje a apartmán s celkovou kapacitou 25 lůžek. Každý pokoj je vybaven vlastním hygienickým zařízením (sprcha, WC, umyvadlo), které je umístěno mimo pokoj.

#### Reprezentační zařízení Spiritka v Praze

Spiritka se nachází v klidném prostředí městské části Praha 6 – Břevnov, na okraji rozsáhlého parku Ladronka, nedaleko Strahovského stadionu. Výhodná poloha blízko letiště, automobilem cca 15 min.

Nabízí 17 dvoulůžkových pokojů, 2 třílůžkové pokoje a 4 apartmány s celkovou kapacitou 51 lůžek. Všechny pokoje mají vlastní hygienické zařízení.

#### Turistická ubytovna Eustach na Vysočině.

Turistická ubytovna Eustach – nachází se v nádherném prostředí hlubokých lesů na pomezí kraje Vysočina a Jihočeského kraje. Tato oblast je oficiálně známá jako vrchol Bohutín (710 m), na jehož nejvyšším místě se nachází bývalá hájovna U Eustachů.

Celková kapacita je 110 osob. Hlavní budova Hájenka nabízí 9 pokojů se dvěma až pěti lůžky, celkem 22 lůžek. Dále je k dispozici 8x – chata Hanika, dvoupokojová (6 lůžek a veranda) a 10x – chatka MDU pro 4 osoby. Pro ubytované slouží moderní umývárna se sprchami a toaletami.

Turistická ubytovna Eustach není prozatím vybavena zázemím pro celoroční provoz a je využívána pouze v období od jara do podzimu.

#### **4.3.2. Lázeňské domy**

Činnosti spojené s provozem lázeňských domů jsou jedny z nejnovějších, které ZSMV provozuje. OHL ZSMV převzalo v roce 2010 do správy, včetně všech práv a povinností, lázeňské domy od příspěvkové organizace Lázeňské léčebné ústavy Ministerstva vnitra, kdy byla tato organizace zrušena. Do roku 2013 byla v platnosti smlouva od dlouhodobém pronájmu soukromé společnosti. Jejich skutečný provoz byl tedy v rámci ZSMV zahájen až v roce 2014. Zde jsou zajišťovány ozdravné pobyty pro příslušníky bezpečnostních složek ve spolupráci s odborným personálem, který poskytuje příspěvková organizace Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra.

##### Lázeňský dům TOSCA

Je umístěn v centru lázeňského města Karlovy Vary v bezprostřední blízkosti kostela sv. Máří Magdalény a Vřídelní kolonády. Lázeňský dům Tosca sestává z šesti budov (Tosca, Albatros, Zvon, Ostrava, Thermie, Balneo).

Disponuje celkovou kapacitou 210 lůžek.

##### Lázeňský dům Luna

Je tvořen ze tří budov, umístěných v centru Františkových Lázní. Dvě budovy leží přímo na kolonádě a třetí budova 5 minut od kolonády. Ubytovací kapacita je celkem 101 lůžek. Lázeňský dům nemá vlastní stravovací provoz, a tudíž je nutné na jídlo docházet.

Celková kapacita lázeňského domu je 101 lůžek v 53 pokojích.

##### Lázeňský dům Hubert

Nachází se v městysi Pozlovice, který leží na samé hranici chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty a Vizovických vrchů, v blízkosti lázeňského města Luhačovice.

Celková kapacita lázeňského domu je 80 lůžek ve 40 pokojích.



### 4.3.3. Hlavní činnost

OHL ZSMV zajišťuje na základě požadavků zřizovatele komplexní služby v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Oddělení OHL zajišťuje agendu služebních akcí a ozdravných pobytů, eviduje požadavky, obsazuje objekty a vydává poukazy. Zajišťuje kompletní koordinaci ve vytíženosti objektů, eviduje požadavky nad rámec kapacit a zajišťuje následnou kontrolní činnost ve vyúčtování. Na zařízeních hotelového typu poskytuje služební akce a ozdravné pobyty rehabilitační (viz. dělení níže). Lázeňské domy jsou přednostně nabízeny pro ozdravné pobyty formou lázeňské péče a v případné zbylé kapacitě nabízí taktéž služební akce.

#### Služební akce

- dle Nařízení MV ze dne 22. prosince 2011 k zajištění pracovních a služebních akcí v objektech provozovaných ZSMV. Toto nařízení taxativně stanovuje postup při pořádání akcí a způsob úhrady za poskytnuté služby (stravování, jednací a ubytovací kapacity).
- úhrada – pro útvary MV další součásti MV (Policejní prezidium Policie ČR, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru apod.) poskytuje ZSMV služby bezúplatně všem účastníkům útvarem pořádané akce.
- pro organizační složky MV (krajské organizační složky PČR, HZS apod.) hradí veškeré náklady ze svých rozpočtů v úplných vlastních nákladech ZSMV.

Zjednodušeně můžeme konstatovat, že vedení resortu, jeho odbory, součástí a vedení zřízených organizačních složek může využívat služby bezúplatně tj. hrazeno z příspěvku na provoz ZSMV. Organizační služby krajů a samostatné složky za úhradu v nákladových cenách.

Služební akce jsou v rámci resortu děleny dle

- druhu – školení, přednášky, semináře, odborné porady a pracovní jednání.
- časově – plánované vždy 9 měsíců předem na pololetí (termíny do 31.3. a 30.9. kalendářního roku) a mimořádné (nejčastěji akce objednané v kratším časovém úseku, popř. akce na dny pracovního klidu).

Akce jsou objednávány a zajišťovány na základě písemného požadavku na zajištění podmínek pro realizaci služební akce. Požadavky předkládá a schvaluje vedoucí zaměstnanec MV nebo ředitelem organizace. Mimořádné akce schvaluje i náměstek ministra vnitra pro ekonomiku a provoz.

### **Ozdravné pobyty**

OHL zajišťuje dle Směrnice ředitele ZSMV č. 6/2016 - Postup při poskytování a zabezpečování ozdravných pobytů, formou lázeňské péče a tělesných rehabilitačních aktivit, pro příslušníky bezpečnostních sborů MV ČR v objektech ZSMV. V souladu s § 80 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění zákona č. 375/2011 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zdravotních službách, zákona o specifických zdravotních službách a zákona o zdravotnické záchranné službě a nařízením Ministerstva vnitra č. 25/2014, kterým se sjednocuje postup při poskytování ozdravného pobytu, stanoví povinnosti ZSMV k zajištění jednotného postupu při poskytování ozdravného pobytu, formou tělesných rehabilitačních aktivit a lázeňské péče (dále jen „OP“), příslušníkům bezpečnostních sborů MV ČR (dále jen „příslušníci“) v hotelech, ubytovacích zařízeních a lázeňských domech ZSMV.

#### OP se provádí formou

- lázeňské péče – v lázeňských domech;
- tělesných rehabilitačních aktivit – v hotelech a ubytovacích zařízeních.

Ozdravný pobyt slouží k upevnění tělesného a duševního zdraví příslušníkům bezpečnostních sborů a je poskytován v délce čtrnácti dnů nepřetržitě v kalendářním roce. Standardy, které rozlišují formu ozdravného pobytu jsou uvedeny v příloze Nařízení MV č. 25/2014 a jsou jako [Příloha 6](#) této práce.

#### Zabezpečení a realizace OP

OP v hotelech a ubytovacích zařízeních je v souladu se závaznými pokyny jednotlivých bezpečnostních sborů MV ČR, které upravují poskytování OP v délce 14 dnů (13 nocí) nebo na základě odůvodněného požadavku objednatele lze poskytnout zkrácený termín. Pobyty jsou formou tělesně rehabilitačních aktivit, příslušník je povinen prokázat se služebním

průkazem, vyplněným a podepsaným poukazem, vydaným ZSMV, služebním funkcionářem.

OP je zaměřen na regeneraci a upevnění fyzické a psychické kondice příslušníků, cykloturistiku, pěší turistiku, další sportovní činnosti, řízené sportovní a relaxační aktivity – zdravotní tělesnou výchovu využitelnou v bezpečnostní praxi – systém cvičení OPTIMA a využití rehabilitačního procesu podle možností RZ.

Úhrada OP – celková cena OP, dle kalkulací ZSMV, je hrazena rozpočtovým opatřením na základě předávacích protokolů – zajišťuje Odbor rozpočtu a controllingu, ve spolupráci s OHL.

V ceně OP je zahrnuto ubytování ve dvou a vícelůžkových pokojích. Stravní limit pro OP v činí 125 Kč včetně DPH. (Odbor správy majetku MV udělil výjimku na základě schváleného referátu pod č.j. ZSM-6-75/HL-2018 z Nařízení Ministerstva vnitra č. 1/2001 o zabezpečení bezplatného stravování)<sup>26</sup>. Řízené sportovní aktivity, zajišťované Odborem obchodní strategie (OPTIMA), sportovně – rekreační zařízení, náčiní a wellness aktivity – sauna, bazén, masáže, solná jeskyně, vířivka, ... (dle nabídky objektu), které mají příslušníci na OP k dispozici, případně další aktivity nasmlouvané v okolí hotelu. Místní poplatky za OP nejsou hrazeny, neboť OP má charakter výkonu služby – služební akce.

OP v lázeňských domech je v souladu se závaznými pokyny jednotlivých bezpečnostních sborů MV ČR, které upravují poskytování OP a je nabízen v délce 14 dnů (13 nocí). OP je především zaměřen na léčebné procedury, které jsou realizovány od druhého do třináctého dne pobytu podle zpracovaného individuálního léčebného plánu, který je zpracován při vstupním vyšetření. Veškeré lázeňské procedury jsou poskytovány pod dohledem lékaře Zdravotnického zařízení Ministerstva vnitra.

Při nástupu na pobyt formou lázeňské péče je příslušník povinen předložit služební průkaz, vyplněný a podepsaný poukazem služebním funkcionářem, vyjádření a doporučení lékaře s příloženou zdravotnickou dokumentací.

---

<sup>26</sup> Dle tohoto nařízení činí stravní limit 115,- Kč vč. DPH na celodenní stravování – platný limit pro služební akce.

Úhrada OP – celková cena OP, dle kalkulací ZSMV, je hrazena evidenční fakturou vůči příspěvku ZSMV. V ceně OP je zahrnuto ubytování ve dvou a vícelůžkových pokojích. Stravní limit pro OP v LD ZSMV činí 125 Kč včetně DPH nebo dle smluvní ceny s dodavatelem stravy. Sportovně – relaxační zařízení a náčiní (dle nabídky objektu), které mají příslušníci na OP k dispozici. Místní poplatky za OP nejsou hrazeny, neboť OP má charakter výkonu služby – služební akce.

#### Spolupráce OHL s Oddělením specializované metodiky

Oddělení specializované metodiky spadá v rámci organizační struktury pod Odbor obchodní strategie. V rámci OP se podílí na realizaci tělesných rehabilitačních aktivit. Projekt OPTIMA provádí určené pracovníky s příslušníky OP úvodní instruktáž o možnostech OP, novinkách a o systému cvičení OPTIMA (zdravotní prevence, zvyšování kondice a psychické odolnosti). Cvičení je v případě čtrnáctidenního pobytu koncipováno převážně do dvou bloků s celkovou dotací pro cvičení šest hodin. V případě týdenního pobytu je realizována zkrácená jednodenní verze cvičení. O provedení formy a délky cvičení rozhodnou vždy určené zaměstnanci podle podmínek, počasí a počtu účastníků ozdravného pobytu. O přesném termínu instruktáže a cvičení budou příslušníci informováni na začátku pobytu formou letáku s místem a obsahem cvičení.

Projekt OPTIMA je velmi hodnocen i na mezinárodní úrovni. Oddělení specializované metodiky ZSMV zajišťuje lektorskou, tréninkovou a metodickou činnost v oblasti preventivní péče o vlastní zdraví, zvyšování fyzické a psychické kondice, posilování fyzické i psychické odolnosti, sebeochrany v limitních situacích pro rezort Ministerstva vnitra, jak pro aktivní příslušníky bezpečnostních sborů, tak pro civilní zaměstnance. Aktivní spolupráce při ozdravných pobytech je velmi kladně hodnocena i z důvodu, že původně tento projekt vznikl pod OHL ZSMV, ale s ohledem na stále se rozšiřující se záběr činností s mezinárodní účastí byl přesunut pod odbor obchodní strategie, který zajišťuje mimo jiné i technické zajištění služebních akcí – ozvučení a techniku sálů MV ČR v Praze, kde je více samostatný a flexibilní. Pro bližší informace o tomto projektu OPTIMA doporučuji [www.optimazsmv.cz](http://www.optimazsmv.cz).

#### 4.3.4. Jiná činnost

V rámci jiné činnosti může OHL poskytovat pouze zbylé kapacity nevyužité resortem MV v hlavní činnosti.

U hotelů a ubytovacích zařízení se jedná nejčastěji o tzv. rekreační sezony, které jsou v období letních prázdnin, popř. v objektech umístěných v horských střediscích i v době lyžařské sezony. Následně se jedná o období dnů pracovního klidu, popř. rozšířených víkendů (Velikonoce, podzimní prázdniny, Silvestr apod.) v tuto dobu jsou objekty nejčastěji vyčleněny pro tzv. jinou činnost, samozřejmě s ohledem na aktuální vytíženost zaměstnanců (přesčasy, vybírání řádné dovolené, aj.).

U lázeňských domů je jiná činnost velmi omezena, pouze na doprovody OP, popř. pouze na výjimečné schválení, např. v době Filmového festivalu v Karlových Varech. Toto omezení je z několika důvodů:

- a) Vytížení v průměru 70 % a více kapacity pro hlavní činnost;
- b) Služby, které mohou lázeňské domy poskytovat v jiné činnosti jsou pouze ubytovacího a stravovacího charakteru (ZSMV nemá oprávnění poskytovat lázeňskou péči).

OHL ZSMV zajišťuje provoz Turistické ubytovny Eustach, kde se již tradičně pořádají Letní dětské tábory. Tento tábor je zajišťován výhradně v jiné činnosti.

Na základě bilaterální dohody s Ministerstvem vnitra Slovenské republiky zajišťuje, dříve známe jako výměnné pobyty, pobyty pro příslušníky bezpečnostních sborů v objektech ZSMV.

V rámci jiné činnosti jsou taktéž „předprodávány“, v případě volných kapacit, OP pro jiná ministerstva. Zde je dodržováno pravidlo hospodárnosti, tzn. že na cenu vyčíslenou v úplných vlastních nákladech je přidána minimální marže a příslušné DPH. Tato praxe dlouhodobé spolupráce je například s Celní správou Ministerstva financí.

#### 4.3.5. Ostatní činnosti odboru

Mezi ostatní činnosti jsou řazeny takové, které nejsou přesně specifikované k činnosti. V rámci ZSMV jsou nazývány jako „nerozlišená činnost“, už s ohledem na následné účetní zpracování.<sup>27</sup>

Praní prádla – OHL zajišťuje pro resort MV i pro ZSMV agendu spojenou s praním prádla. Jedná se o komplexní agendu, kde jsou připravovány podklady na veřejnou zakázku, s vysoutěženou firmou uzavřena smlouva, dohled nad plněním, kontrola faktur a řešení případných reklamací.

Metodické vedení – OHL poskytuje kompletní metodiku a vedení, vydává pokyny odboru, stanovuje rozpočet objektů, řídí a kontroluje.

Garantem veřejných zakázek a smluv je vedoucí odboru.

---

<sup>27</sup> ZSMV rozlišuje hlavní činnost – tzn. činnost pro zřizovatele – u ní nemůže uplatnit DPH na vstupu, v jiné činnosti – DPH na vstupu uplatňuje, v nerozlišené činnosti je DPH účtováno na základě koeficientu vydaném Odborem rozpočtu a controllingu.

## **5. Analytická část**

V této části práce proběhne praktické zpracování analýz pomocí vlastní praxe a zkušeností za více než 13 let působení v organizaci. Předchozí část, s ohledem na rozsah práce, obsahuje pouze základní seznámení s organizací ZSMV, zřizovatelem MV ČR. V této analytické části jsou vybrané nejdůležitější faktory a ukazatele, které na organizaci působí.

U příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní moci, která má rozsah svých činností rozdělen na hlavní pro zřizovatele a jinou komerční bude u analýz zásadní hledět na tuto organizaci z pohledu zřizovatele. Aktuálně můžeme konstatovat, dle dlouhodobých výkazů, že průměrný poměr činností za celé ZSMV je 90 % u hlavní činnosti a 10 % u jiné činnosti.

### **5.1. Vnější prostředí**

Analýza vnějšího prostředí organizace bude zaměřena na vztah a odlišnost ZSMV z pohledu zřizovatele. Zde se zobrazí skutečnosti a výjimečnosti příspěvkové organizace. U makro prostředí zejména z pohledu politických, ekonomických a legislativních faktorů a u mikro prostředí z pohledu konkurence a bariér vstupu do odvětví ke konkrétnímu zákazníkovi.

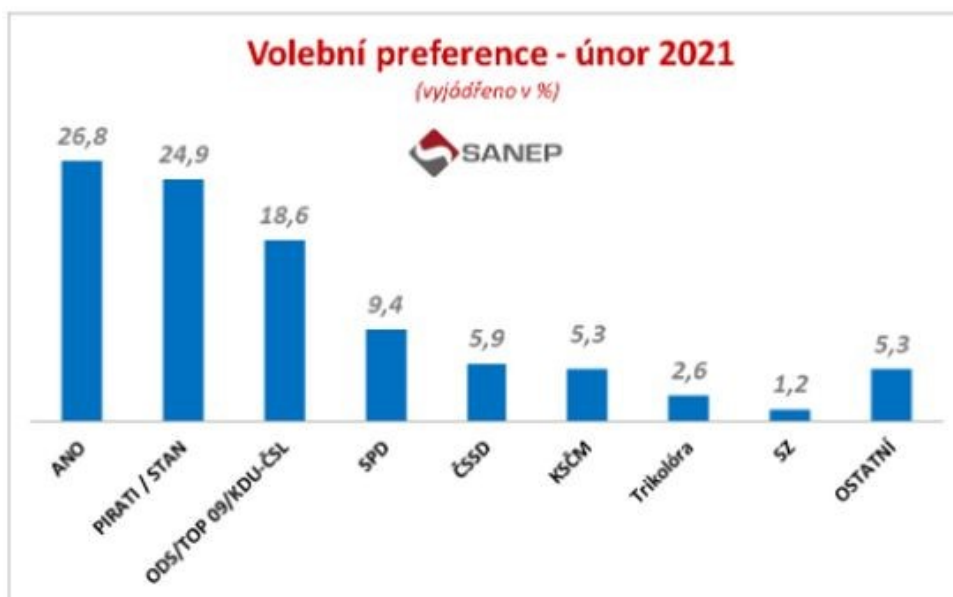
#### **5.1.1. Analýza PEST**

PEST analýza zdůrazní nejdůležitější faktory ovlivňující ZSMV v oblasti a obsahuje základní oblasti, které nám akronym názvu určuje.

#### **Politické faktory**

Hodnocení politické situace je v současné době velmi problematické a její predikce taktéž. Celková politická situace v ČR není stabilní. V současnosti, před avizovanými podzimními volbami do poslanecké sněmovny a následné sestavování vlády, vznikají nové politické koalice, které výsledným rozdělením politických vlivů a státní moci mohou celkovou situaci velmi ovlivnit. Na základě aktuálního průzkumu spolčenosti SANEP můžeme předpokládat, že spojení dvou silných opozičních partnerů do koalice způsobí po podzimních volbách změny jak v poslanecké sněmovně, tak ve vládě.

Obrázek 11 - Volební preference do sněmovny P ČR – únor 2021



Zdroj: [www.parlamentnilisty.cz](http://www.parlamentnilisty.cz) <sup>28</sup>

Tlak opozice na současnou vládu stoupá zejména z důvodu epidemiologické situace. Názory na kroky vlády, opatření a opakovaný nouzový stav jsou i mezi odbornou veřejností rozdílné. Mezi zájmové skupiny ovlivňujících politické faktory se řadí například odbory. Podstatou Odborového svazu státních orgánů a organizací je zajištění ochrany, obhajoby a prosazování práv a oprávněných zájmů členů. Zaměřuje se na oblast pracovněprávní, služební, mzdové, BOZP, sociální a zaměstnanosti.

Z mezinárodního pohledu je třeba zmínit i „brexit“ a budoucí vztahy se Spojeným královstvím v rámci EU z pohledu volného pohybu zboží, služeb a osob.

Legislativní faktory jsou detailně popsány v teoretické části. Základními zákony jsou:

- 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla);
- 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>28</sup> SANEP: Volební preference do Sněmovny PČR - únor 2021 | ParlamentniListy.cz – politika ze všech stran, [online], cit. 2021-03-04]. Dostupné z [www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/SANEP-Volebni-preference-do-Snemovny-PCR-unor-2021-655022](http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/SANEP-Volebni-preference-do-Snemovny-PCR-unor-2021-655022)

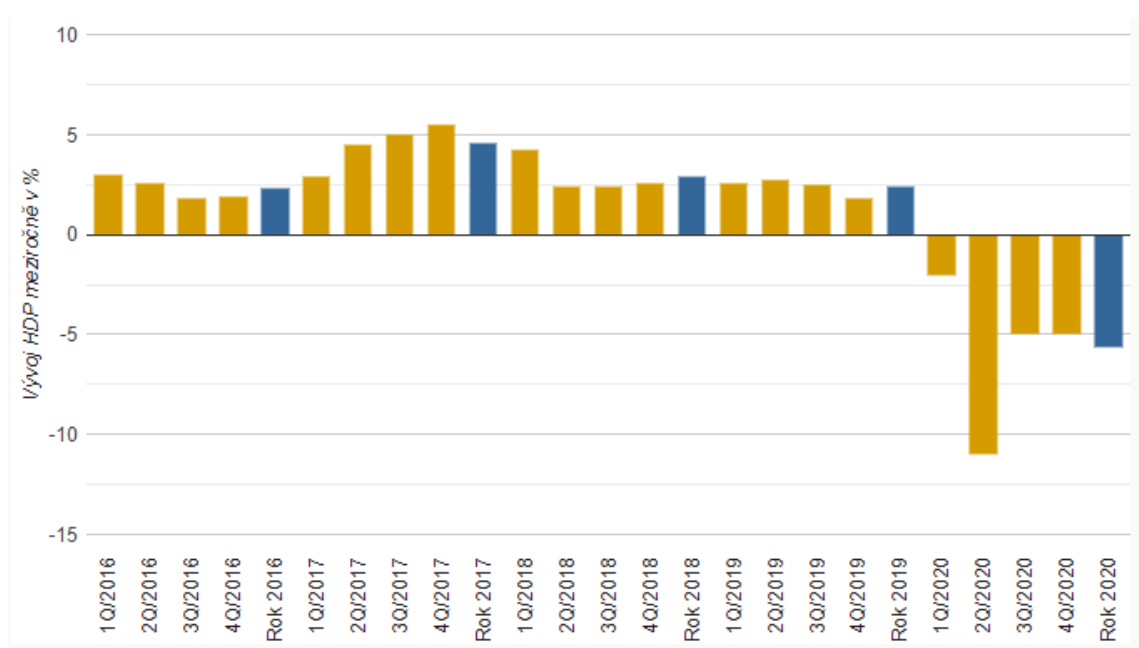


## Ekonomické faktory

Základními makroekonomickými ukazateli je HDP jeho růst / pokles a celkový vývoj, míra inflace a nezaměstnanost, tyto faktory mají vliv na tvorbu státního rozpočtu, respektive jeho strukturu, který je pro tuto práci zásadním ekonomickým faktorem.

Vývoj HDP byl ČR od roku 2016 konstantní až do roku 2020, kdy se v ekonomice odrazily dopady pandemie. Zvýšený růst v roce 2017 způsobila domácí poptávka v oblasti spotřeb domácností a aktivita firem v oblasti investic.

Obrázek 12 – Vývoj HDP v ČR v %



Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)<sup>29</sup>

Inflace je procentuální ukazatel všeobecného růstu cenové hladiny v čase. Pokud definici zjednodušíme, určuje hodnotu peněz, čím nižší inflace, tím vyšší hodnota peněz = nakoupíme za stejný obnos více a naopak.

Z níže uvedených údajů o míře inflace za posledních 5 let můžeme konstatovat, že zaznamenáváme trend stoupající inflace. Aktuálně v lednu 2021 míra inflace dosáhla hodnoty 3,0 %. Celkově tedy můžeme konstatovat, že hodnota peněz klesá.

<sup>29</sup> HDP 2021, vývoj hdp v ČR, Vývoj HDP meziročně v % | Kurzy.cz, [online], [cit. 2021-03-04]. Dostupné z [www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2016)

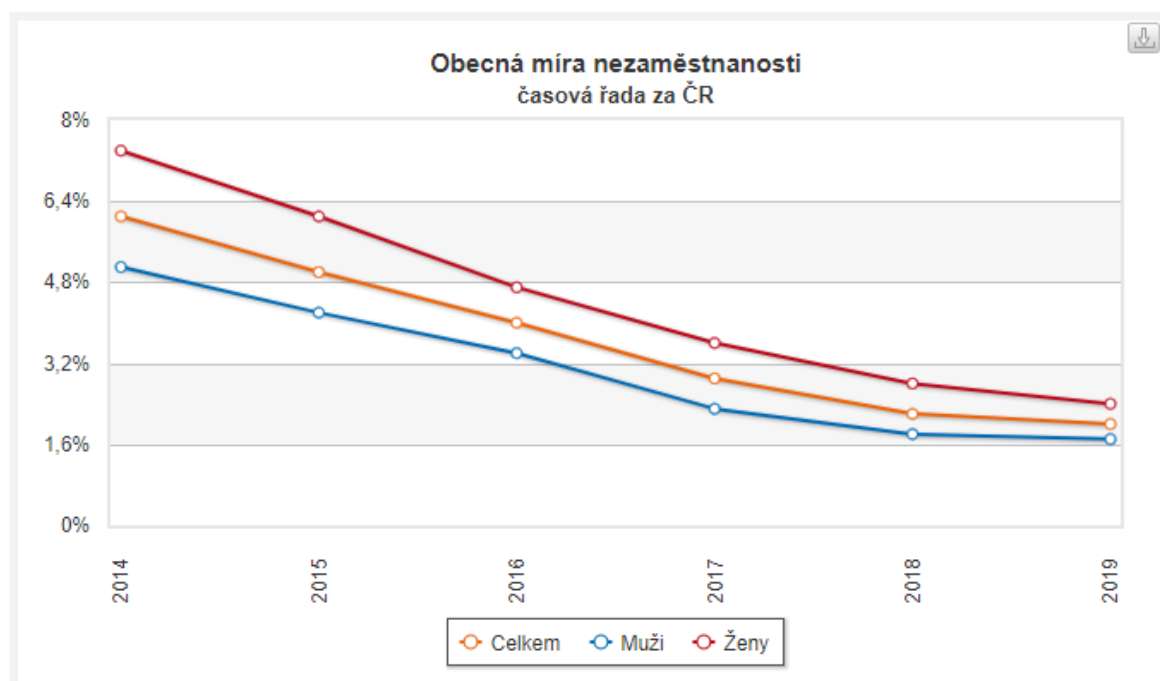
Tabulka 1 - Míra inflace v %

Rok				
2016	2017	2018	2019	2020
0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

Nezaměstnanost je dalším ekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje ekonomická situace a současně ovlivňuje i státní rozpočet. Dle grafu níže je zřejmé, že do začátku pandemie nezaměstnanost klesala. Údaje za rok 2020 dosud nebyly graficky ČSÚ zpracovány. V roce 2020 byla obecná míra inflace 3 %, což je 1% nárůst.

Obrázek 13 – Obecná míra nezaměstnanosti 2014–2019



Zdroj: ČSÚ<sup>30</sup>

Výše uvedené údaje o vývoji HPD, inflace a nezaměstnanosti jsou základními makroekonomickými faktory ovlivňujícími tvorbu státního rozpočtu.

Srovnávací studie Parlamentního institutu – Návrh státního rozpočtu pro rok 2021 z listopadu 2020 vychází z predikcí Ministerstva financí odhadoval výše uvedená, již aktuální data:

<sup>30</sup> Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích | ČSÚ (czso.cz), [online], [cit. 2021-03-04]. Dostupné z [www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](http://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

Tabulka 2 - Vybrané hlavní makroekonomické indikátory státního rozpočtu

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	2021*
HDP (mld. Kč, b.c.)	4 346	4 625	4 797	5 111	5 409	5 749	5 561	5 860
Růst HDP (%)	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9
Míra inflace (%)	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9
Míra nezaměstnanosti (%)	6,1	5,1	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,4

Zdroj: Návrh SR 2021

\*Predikce MF ČR

Zdroj: Srovnávací studie – Parlamentního institutu<sup>31</sup>

Studie Parlamentního institutu z listopadu 2020 upozorňuje na skutečnost, že návrh zákona o rozpočtu na rok 2021 je předkládán v době vysoké nejistoty s ohledem na pandemii a predikce je velmi složitá. Upozorňuje na nesrovnalosti v oblasti plánovaných příjmů a schodku. Následně byl schválen v prosinci 2020 Zákon č. 600/2020 o státním rozpočtu České republiky na rok 2021. O dva měsíce později, po schválení změny systému zdanění závislé činnosti – tzv. zrušení super hrubé mzdy, byl vydán zákon č. 92/2021, který mění zákon č. 600/2020 o státním rozpočtu ČR na rok 2021, který obsahuje mimo jiné snížení příjmů státního rozpočtu a navýšení plánovaného schodku.

### Sociokulturní faktory

Tato analýza je zaměřena na organizaci státní správy, která poskytuje služby resortu Ministerstva vnitra. Sledování sociokulturních faktorů v rámci makroekonomického hlediska by pro tuto práci nebylo přínosné. Detailně se budeme zabývat požadavky zákazníků v samostatné analýze. Sociokulturní faktory můžeme shrnout do bodů.

– spotřební zvyky jsou dány požadavky zřizovatele, tj. na základě zákonné povinnosti objednáva resort např. ozdravné pobyty pro příslušníky bezpečnostních sborů či dle aktuální potřeby školení a metodické kurzy,

- ostatní kulturní faktory jako jazyk a kulturní hodnoty odpovídají resortu MV, tj. český jazyk a klasické hodnoty s ohledem na státní správu lehce byrokratické.

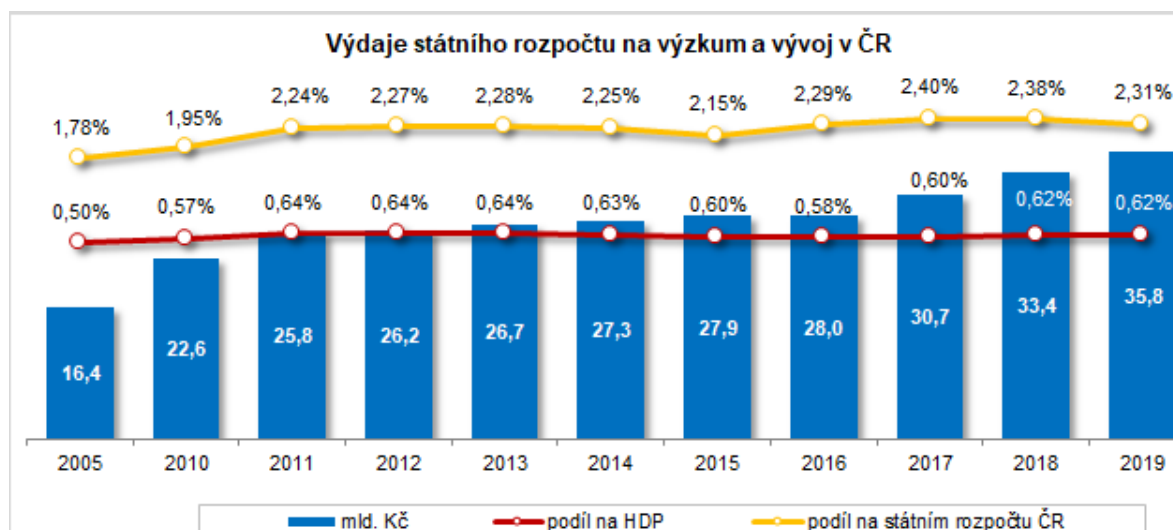
<sup>31</sup> Návrh státního rozpočtu na rok 2021 – základní parametry – Srovnávací studie, [online]. (PDF). [cit. 2021-03-04]. Dostupné z <https://www.psp.cz/sqw/ppi.sqw?d=1&t=26>

- sociální faktory naopak korespondují či spíše korelují dle možností státního rozpočtu, tzn. dle přidělených prostředků je možné nabídku rozšířit, nejedná se tudíž o sociální faktory, které účastníci tvoří, ale musí se jim podřídit, např. v případě vyšších prostředků na zajištění akce např. z grantů je sortiment stravy vybírán z více jídel, v případě základního stravního limitu se pak jedná o jedno jídlo apod.

## Technologické faktory

Oblast hotelnictví a zejména lázeňství ovlivňují nové technologie a inovace v oblasti poskytovaných služeb. Z makroekonomického hlediska můžeme zdůraznit státní rozpočtové výdaje do oblasti výzkumu a vývoje, dostupnost financování z EU, Programové financování státní správy a v neposlední řadě financování ze soukromých zdrojů.

Obrázek 14 - Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj



Zdroj: ČSÚ<sup>32</sup>

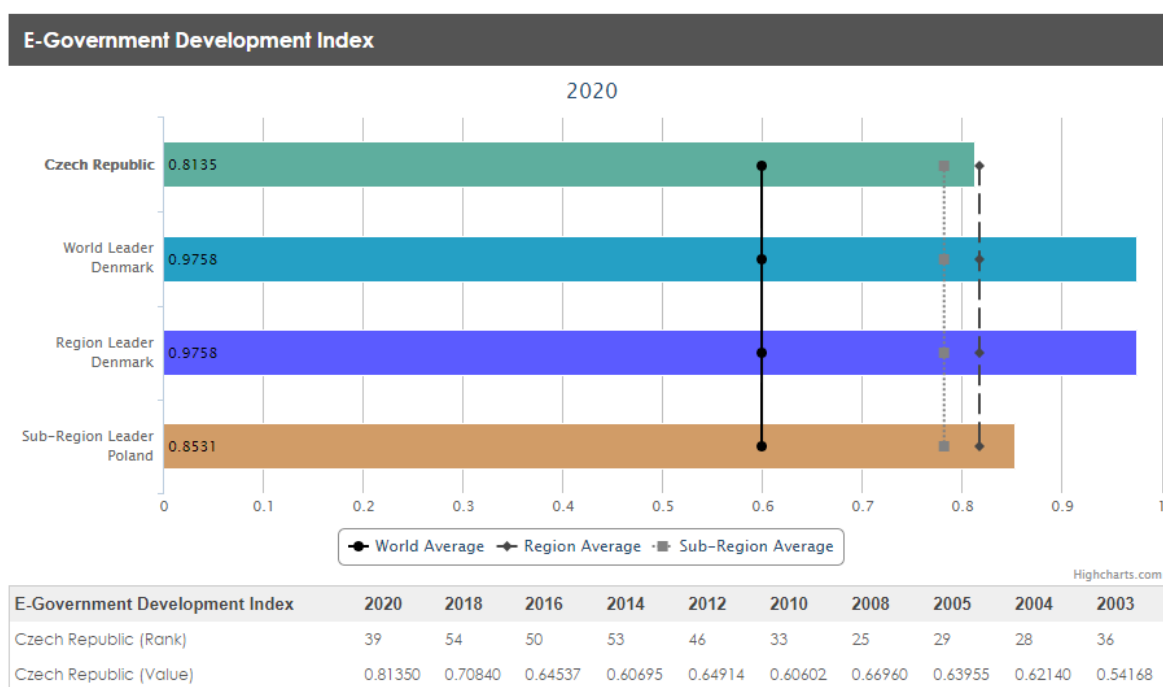
Dle výše uvedených dat můžeme konstatovat, že státní podpora v této oblasti je stabilní a má rostoucí trend.

Samostatným bodem v rámci technologických faktorů jsou komunikační, informační a sociální technologie. V současné době je trendem a nutností kvalitní IT základ, tj. hardware i software, který bude využíván zaměstnanci, kteří ho umějí ovládat. Moderní technologie

<sup>32</sup> Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj | ČSÚ (czso.cz), [online], [cit. 2021-03-04]. Dostupné z [www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj](http://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj)

v této oblasti procházejí neustálou inovací. Informační koncepce ČR pro budování eGovernmentu a jeho podpory počítá ve svých základních bodech se zvýšením kapacit a kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě a podporuje efektivní a centrálně koordinované ICT veřejné správy. Vývoj zavádění informačních technologií ve veřejné správě sleduje i celosvětově tzv. E-government development index, kde je porovnáváno 193 zemí. Česká republika byla v roce 2020 na 39 místě.

Obrázek 15 - Index vývoje E-government



Zdroj: e-Government Knowledgebase<sup>33</sup>

### 5.1.2. Analýza pěti sil

Analýza pěti sil je tzv. oborovou analýzou konkurence dle M. Portera. Přestože je ZSMV příspěvkovou organizací resortu MV a tím více méně má monopol na poskytování služeb pro zřizovatele, je dobré si uvědomit, že v rámci oboru je více faktorů, které je třeba zohlednit a v budoucí strategii je neopomenout.

<sup>33</sup> E-government Knowledgebase, [online], [cit. 2021-03-04]. Dostupné z <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/45-Czech-Republic>

Za každou zkoumanou oblast konkurence budou vybrána kritéria, která budou popsána a následně kvantifikována a přehledně zobrazena. Hodnoty jednotlivých kritérií po svém vyhodnocení jasně zobrazí intenzitu jednotlivých faktorů analýzy v 6. kapitole.

Na základě znalostí daného odvětví jsou stanoveny hodnoty jednotlivých kritérií (1-9) pro současný stav i predikce budoucího vývoje.

### **Stávající konkurence**

OHL konkurenci při poskytování služeb v hlavní činnosti ve své podstatě nemá. V případě komplexního hodnocení resortu můžeme zahrnout jednotlivé objekty Krajských ředitelství Policie ČR a HZS, které vlastní zařízení ubytovacího charakteru sloužící pro jejich potřeby jak v hlavní, tak v jiné činnosti. Nejčastěji to bývají objekty financované částečně z fondů kulturních a sociálních potřeb. Do dnešního dne, ale bohužel neexistuje ani interní seznam těchto objektů, které bychom do toho srovnání mohli zahrnout.

V rámci státní správy můžeme vyzdvihnout VOLAREZU – Vojenské lázeňské a rekreační zařízení je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem obrany České republiky. Jejich základním účelem je, stejně jako u ZSMV, poskytovat služby pro resort.

Na rozdíl od ZSMV může VOLAREZA všechna své zařízení a služby nabízet široké veřejnosti, a to včetně lázeňské péče, kterou ZSMV provozuje pouze ve spolupráci se ZZMV v hlavní činnosti."

Vzhledem ke skutečnosti, že resort průběžně snižuje počet administrativních a civilních zaměstnanců, tj. systematizovaných míst a reorganizuje odbory je pravděpodobné, že se budou snižovat jednotkově počty účastníků služebních akcí. Počty příslušníků PČR a HZS naopak zůstávají stejné, popř. se lehce navyšují a tím stoupá i počet požadavků na ozdravné pobyty. Například v roce 2014 mělo zákonný nárok 21 tis. příslušníků a v roce 2019 28 tis.

Fixní náklady v rámci příspěvkové organizace nazývané úplné vlastní náklady, by se v rámci této práce zdály být nerelevantní, protože ZSMV si udržuje v rámci resortu monopol, ale opak je pravdou. Ve chvíli, kdy náklady překročí běžnou hranici, tj. průměrnou cenu komerčního prodej, nebude už pro zřizovatele hospodárné využívat ke službám ZSMV. Aktuálně jsou úplné vlastní náklady a využívání kapacit pro zřizovatele výhodné. Je otázkou

vývoje současné situace a také nutných dalších investic a oprav do objektů, které budoucí náklady navýší.

OHL poskytuje standardní služby v oblasti zajištění služebních akcí. Benefitem pro zřizovatele je zabezpečení akcí z pohledu bezpečnosti objektů (zamezení odposlechům, uzavřené areály, možnost vyčlenění pouze pro zřizovatele a jednu akci). Pro ozdravné pobyty rehabilitační se jedná o jedinečnost v programu OPTIMA.

Pokud by došlo k tomu, že resort bude zajišťovat služby komerčně můžeme vyhodnotit, že konkurenční strategie jsou v ubytování a lázeňství velmi podobné.

Navyšování kapacit ubytovacích zařízení je málo pravděpodobné. V roce 2018 došlo k navýšení kapacity Lázeňského domu Tosca rekonstrukcí. Další navyšování kapacit není plánováno. Možnost navýšení je pouze v případě, že bude OHL přidán objekt, s nímž bude mít právo hospodařit.

Tabulka 3 - Analýza pěti sil – stávající konkurence

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE V ODVĚTVĚ		Průměrné odhady	
		ROK	
		2021	2025
A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	1	2
B	Růst odvětví Vysoký růst poptávky (1 bod); malý růst poptávky (9 bodů)	4	5
C	Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady Nizký (1 bod); vysoký (9 bodů)	4	6
D	Diferenciace výrobků / služeb Vysoká diferenciace (1), nízká (9)	2	2
E	Diferenciace konkurentů Nizká (1); vysoká diferenciace konkurentů (9)	2	2
F	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1), ve větších (9)	1	1
<b>Celkem</b>		<b>14</b>	<b>18</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>2,3</b>	<b>3,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Nová / potencionální konkurence

Distribuční kanály v rámci resortu jsou sice byrokratické, ale velmi omezené, z pohledu zajišťování služeb v hlavní činnosti. V případě, že OHL ZSMV nemá dostatek kapacit na poskytování OP je jeho povinností na základě pokynu náměstka ministra vnitra pro

ekonomiku a provoz vyhlásit veřejnou zakázku na zajištění těchto pobytů. Od roku 2014, kdy byl znovu obnoven provoz lázeňských domů je kapacita dostatečná a tento pokyn nebyl vydán.

Zřizovací listina ZSMV uděluje výhodu poskytovat zřizovateli, jeho útvarům a odborům služby bezúplatně a ostatním složkám v úplných vlastních nákladech. Celkově jsou služby nejen OHL, ale celého ZSMV pro resort jedinečné a tzv. "šité na míru".

Tabulka 4 - Analýza pěti sil – nová konkurence

NOVÁ KONKURENCE		Průměrné odhady	
		ROK	
		2021	2025
A	Přístup k distribučním kanálům	1	1
	Přístup k DK je obtížný (1), snadný (9)		
B	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální patenty, licence atd.	1	1
	ano (1), ne (9)		
C	Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků	1	1
	Diferenciace je vysoká (1), nízká (9)		
D	Vládní politika vstupu do odvětví	1	1
	negativně (1), pozitivně (9)		
<b>Celkem</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Dodavatelé

Pro co nejvěrnější zobrazení skutečnosti vliv dodavatelů rozdělujeme do čtyř skupin dle druhu dodavatelů z důvodu podmínek nákupů a povinnosti veřejných zakázek. U státní organizace není podmínkou, že i když v daném odvětví existuje dostatek dodavatelů jsou všichni z nich potencionální dodavatelé např. z důvodu neúčasti na veřejné zakázce.

Dodavatelé potravin a nápojů pro oblast hotelů a lázeňských domů nejsou limitováni a je možno je vybírat regionálně dle nejvýhodnější nabídky odpovídající požadavkům na množství, termín dodání apod.

Dodavatelé energií a médií jsou soutěženi centrálně zřizovatelem bez možnosti ovlivnění ze strany OHL. Jejich tlak, ale není velkou hrozbou, protože musí dodržovat smluvní ujednání, tudíž nedochází k mimořádným navýšením nákladů.



Dodavatelé služeb a zboží jsou rozlišováni podle rozsahu dodávek – ceny plnění bez DPH. Tyto hranice rozlišuje pokyn ředitele ZSMV ve znění zákona o veřejných zakázkách. Zjednodušeně můžeme nastínit, že:

- nákup zboží a služeb do 100.000,- Kč bez DPH je plně v kompetenci odboru
- nákup zboží a služeb do 300.000,- Kč bez DPH je v kompetenci odboru a musí zajistit výběr dodavatele tzv. veřejnou zakázkou malého rozsahu. Výjimka je pouze u stavebních prací do 500.000,- Kč bez DPH.
- nákup zboží a služeb nad 300.000,- Kč bez DPH je v kompetenci odboru veřejných zakázek ZSMV a odbor, který veřejnou zakázku požaduje musí dodat kompletní podklady.

Veřejné zakázky ZSMV jsou povinně zadávány přes Národní elektronický nástroj – Portál NEN.

Přestože větší zakázky je obtížnější u ZSMV získat, je třeba konstatovat, že v případě perfektní dodávky či poskytnutí služby je při získávání dalších zakázek dřívější poskytnutí bezvadné dodávky výhodou. Samozřejmě vždy u zakázek rozhoduje splnění požadovaných parametrů a nejnižší cena.

Tabulka 5 - Analýza pěti sil – dodavatelé

<b>DODAVATELÉ</b>		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>ROK</b>	
		<b>2021</b>	<b>2025</b>
A	Počet a význam dodavatelů - potraviny a nápoje dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	1	1
B	Počet a význam dodavatelů - energie a média dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	5	5
C	Počet a význam dodavatelů - služby a zboží - velké dodávky dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	5	5
D	Počet a význam dodavatelů - služby a zboží - malý a střední rozsah dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	3	2
E	Význam odběratelů pro dodavatele velký význam (1), malý význam (9)	5	4
F	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9)	1	1
<b>Celkem</b>		<b>20</b>	<b>18</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>3,3</b>	<b>3,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Odběratelé

OHL ZSMV je jediným dodavatelem komplexních hotelových a lázeňských služeb pro resort MV. Tudíž i vyjednávací síla resortu je velmi vysoká. V průběhu let sílí i síla jednotlivců odebírající služby, a dá se předpokládat, že tato síla se bude zvyšovat. Tato závislost je oboustranná a vyplývá ze smyslu zřízení organizace.

Můžeme pouze odvodit z přímé závislosti míru ovlivnění jednotlivých účastníků. Myšleno jednotlivého policisty, hasiče, administrativního pracovníka, který je či není s poskytovanými službami spokojen.

Tabulka 6 - Analýza pěti sil – odběratele

ODBĚRATELÉ		Průměrné odhady	
		ROK	
		2021	2025
A	Počet významných zákazníků	7	9
	Mnoho drobných zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9)		
B	Význam výrobku / služby pro zákazníka	1	1
	Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9)		
C	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	1	1
	Vysoké (1), nízké (9)		
D	Hrozba zpětné integrace	1	1
	Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), pravděpodobná (9)		
<b>Celkem</b>		<b>10</b>	<b>12</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>2,5</b>	<b>3,0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Substituční výrobky

Základní zřízení ZSMV předpokládá jeho jedinečnost a v případě zachování činnosti příspěvkové organizace, můžeme konstatovat, že aktuálně ani do budoucna není hrozba substitutů.

Z komerční oblasti se objevují substituty minimálně. Pouze v případě například mezinárodních konferencí bývají využívány komerční objekty s vyšší kapacitou.

S ohledem na nastalou situaci kompletního utlumení hotelových a lázeňských služeb je pravděpodobné, že komerční oblast se bude snažit proniknout do poskytování služeb státní správě.

Substituty určují průměrnou cenu, kterou sleduje i zřizovatel. Pokud OHL nebude na průměrné hodnotě cen, bude jeho postavení ohroženo, protože by nebylo hospodárné zachovávat jeho provoz.

Tabulka 7 - Analýza pěti sil – substituty

SUBSTITUTY		Průměrné odhady	
		ROK	
		2021	2025
A	Existence mnoha substitutů na trhu	1	1
	Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9)		
B	Konkurence v odvětví substitutů	2	4
	nizká (1), vysoká (9)		
C	Hrozba substitutů v budoucnu?	1	3
	Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1), vysoká (9)		
D	Vývoj cen substitutů?	4	6
	zvyšovat (1), snižovat (9)		
<b>Celkem</b>		<b>8</b>	<b>14</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>2,0</b>	<b>3,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.3. Analýza zákazníků

Analýza zákazníků probíhá na OHL dlouhodobě cestou anonymních dotazníků. Dotazníky jsou zaměřeny na poskytované služby, tj. na oblast ubytování, stravování a wellness a cvičení Optima (u lázeňských domů nahrazeno za procedury). Vzor dotazníku je součástí práce jako [Příloha 7](#). Dotazníky jsou hodnoceny známkovým systémem jako ve škole, tj. 1 – nejlepší, 5- nejhorší. Níže uvádíme údaje a průměrné hodnoty za období roku 2016-2020.

Průměrná návratnost dotazníků za sledované období je 52,6 %. Průměrné hodnocení objektů je 1,44. S ohledem na tyto „výborné“ známky a vývoj stále se zlepšujícího hodnocení. Detailní přehledy nepřikládáme, ale zaměřujeme se na konkrétní připomínky.

Tabulka 8 - Návrtnost dotazníků

Návrtnost dotazníků v %					
Objekt	2016	2017	2018	2019	2020
Hotely	85,11	93,48	64,31	81,65	31,12
Láz. domy	38,78	40,91	38,34	35,92	16,69
Průměr	61,945	67,195	51,325	58,785	23,905
Průměrné roční hodnocení hotelů a lázeňských domů					
Objekt	2016	2017	2018	2019	2020
Hotely	1,59	1,5	1,47	1,25	1,18
Lázeňské domy	1,69	1,53	1,52	1,39	1,27
Průměr	1,64	1,52	1,49	1,32	1,23

Zdroj: zpracování vlastní, data analýzy OHL

Nejčastěji se opakující připomínky v dotaznících:

Ubytování – malá koupelna, vrže postel, vrže podlaha, špatná Wi-Fi, špatná kvalita TV signálu, nízký a vysoký polštář.

Stravování – málo ovoce a zeleniny, pouze voda k hlavním jídlům, opakující se nabídka snídaní, pestřejší celodenní balíček jídla, více druhů pečiva, rozšíření doby výdej jídel.

Sportovně relaxační možnosti / lázeňské procedury – rozšířit vybavení posilovny a wellness, rozšířit otevírací dobu wellness, procedury i o víkendy, více masáží.

Další připomínky – přidání TV do jídelny, taneční večery, rozšířit sortiment restaurace o chuťovky k pivu

## 5.2. Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí ZSMV se zaměří na prostředí organizace z pohledu podnikových zdrojů a analýzu podnikového řetězce. Tyto analýzy nám zobrazí vnitřní chod organizace a její zdroje a hodnoty. Upozorní taktéž na případné slabé stránky podniku a vyzdvihne silné.

### **5.2.1. Analýza podnikových zdrojů VRIO**

Podnikové zdroje jsou základem organizace. Jejich efektivní využití zlepší celkové výsledky organizace. U příspěvkových organizací fyzické zdroje a finanční zdroje určuje zřizovatel. Lidské zdroje a nehmotné zdroje jsou více v kompetenci vedení samotné organizace, ale i tak je třeba zdůraznit, že zřizovatel ovlivňuje veškeré činnosti (např. výše platů dle tarifu, schvaluje organizační strukturu).

#### **Fyzické zdroje**

Příspěvková organizace není vlastníkem majetku, tj. fyzických zdrojů, jak je detailně popsáno v kapitole 3.1.3 této práce, ale má právo s ním hospodařit. Bez souhlasu vlastníka, tj. zřizovatele, nesmí majetek např. prodat či zatížit zástavou. Svěřený majetek se kterým může příspěvková organizace hospodařit je součástí zřizovací listiny.

OHL ZSMV má právo hospodařit se všemi spravovanými objekty a majetkem určeným pro jejich správu (dopravní prostředky, vybavení, stroje a zařízení v jednotlivých ubytovacích a stravovacích provozech). Hodnota svěřeného majetku OHL přesahuje aktuálně 1 mld. Kč.

Z vývoje za posledních pět let vyplývá snaha zřizovatele inovovat a obnovovat. Tím dochází i k postupnému navyšování poskytování finančních zdrojů na investiční prostředky.

#### **Lidské zdroje**

OHL má aktuálně 200 zaměstnanců. Struktura odpovídá rozmístění objektů po celé republice. Základem je oddělení v Praze.

Kvalifikační požadavky odpovídají příslušné pozici dle katalogu prací. Vedoucí odboru, vedoucí oddělení, ředitel objektu a provozní jsou dle katalogu prací samostatní koordinační projektový a programový pracovníci, kde se dle zařazení předpokládá dosažené vzdělání minimálně vysokoškolské, popř. je možné ho nahradit prokazatelnou a ověřitelnou praxí v oboru. Odborní pracovníci a další profese jsou taktéž zařazení dle katalogu prací, který požadavky jasně definuje.

Za posledních pět let je fluktuace zaměstnanců minimální a pohybuje se v řádu jednotek. Dlouhodobým problémem je nalezení samostatných kvalifikovaných kuchařů s praxí.

Tabulka 9 - Zaměstnanci OHL

Název	Místo	Počet
OHL, oddělení	Praha	8
Šumava	Kašperské Hory	25
Vltava	Jetětice	28
Solenice	Bohostice	25
Spiritka	Praha 6	21
Janošík	Špindlerův Mlýn	12
Tokáň	Rynartice	8
Hubert	Pozlovice	25
Tosca	Karlovy Vary	38
Luna	Františkovy Lázně	10
<b>Celkem</b>		<b>200</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Finanční zdroje

ZSMV jako příspěvková organizace hospodaří podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Jedná se o omezené zdroje financování. Základní zdroje v posledních letech jsou:

- Příspěvek od zřizovatele
- Individuální a systémové dotace na financování programů a akcí
- Odvody z odpisů

Organizace současně se svou hlavní činností vykonává činnost jinou. Účetní evidence jiné činnosti musí být oddělená. Hospodářský výsledek jiné činnosti musí být vždy kladný.

#### Příspěvek na provoz od zřizovatele – ze státního rozpočtu

Příspěvek na provoz upravuje v § 54 odst. 1 písm. a) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Kalendářní rok zpravidla začíná v rozpočtovém provizoriu (cca 2-3 měsíce), kdy jsou kryty pouze nejnútnejší výdaje. Následně na základě rozpisu závazných limitů a ukazatelů je vyčíslen celkový objem prostředků na provoz a určeny limity mzdových nákladů včetně systemizovaných pracovních míst. Tyto závazné limity jsou určeny na organizaci jako celek a v průběhu

rozpočtového provizoria dochází k jejich dělení dle plánů aktivit jednotlivých odborů. Po schválení rozčlenění ředitelem ZSMV dochází k přechodu do řádného rozpočtu.

Organizace může v průběhu žádat zřizovatele o dokrytí finančně nezajištěných potřeb, které nastaly (mimořádné výdaje, zvýšení platů státních zaměstnanců dle rozhodnutí vlády, aj.).

#### Individuální a systémové dotace na financování programů a akcí

Individuální a systémové dotace jsou určeny § 54 odst. 1 písm. a) zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a jsou určeny na zajištění investičních prostředků, pokud není dostatek prostředků ve Fondu reprodukce majetku. Jedná se o programové financování s jasným účelem. Gestorem je Ministerstvo financí a správcem těchto prostředků pro ZMSV je odbor programového financování MV.

#### Odvody z odpisů

Z odpisů vytváří organizace fond reprodukce majetku. Z tohoto fondu jsou financovány investiční potřeby dle schváleného investičního plánu organizace (pořízení, modernizace a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku), opravy a udržování kompletního majetku (včetně krátkodobého).

#### **Nehmotné**

Nehmotný kapitál OHL vyplývá z jeho nastavené struktury, schvalovacích, organizačních a kontrolních systémů a postavení v rámci celé organizace. Za více než dvacet let činnosti této organizace došlo k mnoha organizačním změnám nejen v názvech, ale i v přesunech jednotlivých oddělení.

Současná podoba OHL je tvořena základním oddělením v Praze, které slouží jako centrála a servisní pracoviště pro jednotlivé objekty, které poskytují finální služby. Tento systém je zatím nejvýhodnější, co byl nastaven a dochází tak k efektivnímu využití kapacit. Schvalování a kontrola, zejména čerpání finančních prostředků, smluvní dokumentace či změn interních předpisů je zajištěno elektronickým systémem a v mimořádných případech je možné ho zajistit i v klasické papírové podobě.



Vedení OHL je za posledních pět let stabilní a nedošlo k personálním změnám na vedoucích postech, čímž je i celková strategie odboru konstantní. Tato skutečnost působí i na celkové dodavatelsko-odběratelské vztahy, které jsou až na výjimky výborné.

Zaměstnanci odboru jsou, ve většině případů, u ZSMV zaměstnání dlouhodobě a jejich zkušenosti a praxe se rozšiřuje. ZSMV poskytuje kvalifikační dohody a jsou zajišťovány odborné kurzy dle zaměření zaměstnance.

### **5.2.2. Analýza hodnotového řetězce**

Analýza hodnotového řetězce je v primárních činnostech upravena na míru příspěvkové organizaci poskytující služby, dle činností, které poskytuje odbor OHL a jednotlivé hotely a lázeňské domy. Podpůrné činnosti odpovídají popisu v teoretické části.

Primární činnosti:

- Činnost OHL – činnosti spojené s komplexním zajištěním provozů objektů v hlavní činnosti, administrativa objednávek a potvrzení, koordinace obsazování, podklady na veřejné zakázky cenotvorba, metodické vedení, kontrolní činnost, spolupráce s ostatními odbory ZSMV;
- Provoz objektů – zajištění – činnosti spojené s poskytnutím finální služby;
- Činnost objektů – komplexní zajištění služeb;
- Marketing a prodej – činnosti spojené s podporou pro zákazníka – reklama, propagace, distribuční kanály, průzkum trhu, image výrobku.
- Služby – poprodejní služby – využití zpětné vazby, stížnosti.

### **Primární činnosti**

#### Činnost OHL

Oddělení OHL metodicky řídí jednotlivé hotely a lázeňské domy. Vydává rozhodnutí vedoucího odboru o jejich činnosti. Připravuje návrh rozpočtu odboru v hlavní a jiné činnosti a odpovídá po jeho schválení za jeho následné rozdělení a řádné čerpání. Podílí se na přípravě dlouhodobého plánu investic a oprav organizace a následně rozděluje prostředky na jejich realizaci.

Administrativně zajišťuje agendu spojenou s využitím kapacit v hlavní činnosti. Obsazuje a koordinuje služební akce a ozdravné pobyty, u který vystavuje poukazy. Zajišťuje ve spolupráci s řediteli jednotlivých objektů podklady pro veřejné zakázky a podílí se na veřejných zakázkách zasahujících do problematiky OHL v gesci jiných odborů (ochranné pracovní pomůcky, gastronomické vybavení, aj.).

Úzce spolupracuje s odborem veřejných zakázek a oddělením specializované metodiky. Zajišťuje kontrolní činnost a vypracovává hodnocení rizik. Zajišťuje provoz Turistické ubytovny Eustach, kde jsou pořádány služební akce a Letní dětský tábor. Pro celý resort MV zajišťuje agendu praní prádla jak administrativně (zpracování, kontrola a zaúčtování faktur), tak výběrově (podklady na veřejné zakázky).

#### Provoz hotelů a lázeňských domů

Ředitelé jednotlivých objektů odpovídají za komplexní zajištění provozu (revize, BOZP, akceschopnost, aj.). Zařízení musí být vždy schopno poskytnout služby dle požadavku zřizovatele v co nejkratší době i v případě mimořádné akce

#### Činnost hotelů a lázeňských domů

Poskytování ubytovacích, stravovacích a konferenční služeb pro služební akce. V případě ozdravných pobytů rozšířené o rehabilitační/lázeňské či wellness služby.

#### Marketing a prodej

Oddělení OHL každoročně připravuje katalog OP, informační letáky objektů, aktualizuje webové stránky ZSMV i intranetové stránky resortu. Aktivně komunikuje s objednateli služeb. Provádí vyhodnocení dotazníků spokojenosti a navrhuje inovace a změny na provozech.

#### Služby – poprodejní služby

Případné stížnosti a reklamace bývají nejčastěji, bez odkladu, řešeny ředitelem objektu přímo na místě. Zpětná vazba je nejčastěji formou poděkování objednatele za poskytnuté služby, které se evidují a předávají na příslušné pracoviště.

## **Podpůrné činnosti**

### Obstaravatelská činnost

ZSMV dodržuje při kompletní obstaravatelské činnosti (jakékoliv nákupy zboží i služeb) vymezení dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších předpisů a Nařízení MV č. 26 ze dne 19. července 2019 a nařízení MV č. 27 ze dne 30. července 2019.

Na základě zákona a těchto nařízení rozděluje veškerou obstaravatelskou činnost na: nadlimitní veřejnou zakázku, podlimitní veřejnou zakázku, veřejnou zakázku malého rozsahu a ostatní nákupy.

Zkráceně můžeme shrnout, že veškeré nákupy zboží a služeb do 100 tis. Kč bez DPH je možné realizovat příslušným odborem samostatně, s podmínkou této částky, jako maximálního ročního plnění za jeden druh činnosti. Na jakékoliv vyšší objednávky je třeba vytvářet zpětně doložitelné podklady o výběru dodavatele, popř. spolupracovat s odborem veřejných zakázek.

Ve všech obstaravatelských činnostech se řídí zákony 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, které přesně definují pravidla. Možnosti financování investic – pouze z krytí Fondu reprodukce majetku, který je tvořen z odpisů, Programového financování MF nebo mimořádného rozpočtového opatření od zřizovatele.

### Technologický rozvoj

ZSMV má dlouhodobý cíl v inovacích programového zajištění hotelů a lázeňských domů. Jedná se o významnou investici, která je podmíněna kompatibilitou s centrálně využívaným systémem resortu ISIS SAP na minimální úrovni přechodových můstků.

Dále dochází průběžně k obměně technologií zejména na stravovacích úsecích (konvektomaty, vakuovačky, aj.) S ohledem na ekologii ZSMV v posledních 15-ti letech provedlo postupné kompletní rekonstrukce všech kotelen objektů. Dle možností oblasti na plyn, pelety či tepelná čerpadla, která odpovídají aktuálním požadavkům na životní

prostředí. Taktéž s využitím dotací z Programového financování přechází část autoprovozu na elektromobily a jsou budovány dobíjecí stanice na většině hotelů.

### Řízení lidských zdrojů

Personální pravomoc v organizaci má vyšší vedení. Tzn. ředitel organizace a jeho náměstci. Personální oddělení na základě jejich pokynů vyhlašuje výborová řízení na vybrané pozice.

Organizace aktivně podporuje další vzdělávání nejčastěji formou kvalifikačních dohod, kde umožňuje další studium či odborné kurzy, hradí školné a poskytuje studijní volno. Kvalifikační dohody bývají podmíněny závazkem další činnosti odpovídající dosažené budoucí kvalifikace pro ZSMV.

Odměňování pracovníků je dle platových tříd a stupňů dle odpracovaných let s možností osobního ohodnocení až do výše 50 % nejvyššího stupně dané třídy, v mimořádných odůvodněných případech i více.

ZSMV aktivně spolupracuje s odborovou organizací, která schvaluje veškeré organizační změny.

### Infrastruktura podniku

Kompletní organizační struktura organizace je popsána v bodu 4.2.2 této práce a tzv. organigram je v **Příloha 1** této práce.

## 6. Výsledky a diskuse

Tato část práce shrnuje a vyhodnocuje provedené analýzy. Určuje příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky a zdůrazňuje základní skutečnosti a nastiňuje budoucí vývoj zpracovaný do SWOT analýzy, která navrhne strategické alternativy.

### 6.1. Vyhodnocení analýz

#### 6.1.1. Vnější prostředí

V následujících třech kapitolách jsou shrnuty výsledky analýz vnějšího prostředí a jsou z nich vybrány základní faktory.

##### Příležitosti

- ✓ Zdroje financování,
- ✓ Silné postavení organizace
- ✓ Spokojenost zákazníků
- ✓ Kvalita poskytovaných služeb
- ✓ Pravidelné investice

##### Ohrožení

- Změna politické situace
- Propad HDP a státního rozpočtu
- Růst tržního podílu levnější konkurence
- Ztráta konkurenční výhody
- Legislativní omezení

#### 6.1.1.1. PEST analýza

Politické faktory – vzhledem k tomu, že ředitele ZSMV jmenuje ministr vnitra, politická situace a jakékoliv změny v ní zejména na postu člena vlády – ministra vnitra výrazně ovlivňují chod organizace. V dnešní době je už běžnou praxí, že nový ředitel si přivede vlastní tým odborníků, kteří budou prosazovat jeho vize a vytvářet strategii organizace. Čímž dochází ve většině případů v čtyřletých cyklech, v mimořádných situacích častěji, k výměně vyššího vedení ZSMV na místech ředitele a náměstků. Vzhledem k tomu je velice problematické dlouhodobé cíle organizace plnit.

Ekonomické faktory – rozpočet příspěvkové organizace je přidělován ze schváleného státního rozpočtu, který ovlivňují hlavní makroekonomické indikátory státního rozpočtu, které jsou HPD, míra inflace a procento nezaměstnanosti. Tyto faktory jsou pro organizaci zásadní a v současnosti nepříznivé.

Sociokulturní faktory – vycházejí plně z resortu MV, zaměřují se na celek, ne na jedince a v praktických případech kopírují možnosti státního rozpočtu.

Technologické faktory – v rámci státní správy existuje tisíce informačních systémů, které nejsou vždy bohužel kompatibilní a celková koncepce tohoto zajištění není organizovaná.

### 6.1.1.2. Analýza pěti sil

Při zpracování analýzy bylo použito hodnocení jednotlivých kritérií v rozsahu 1-9, přičemž „1“ je nejmenší intenzita konkurence a „9“ největší. Z výsledků v kapitole 5.1.2.

Tabulka 10 - Intenzita – Analýza pěti sil

Sila	Rok	
	2021	2025
Stávající konkurence	2,3	3
Nová konkurence	1	1
Dodavatelé	3,3	3
Odběratelé	2,5	3
Substituty	2	3,5
<b>Průměrné skóre</b>	<b>2,22</b>	<b>2,7</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je důležité zdůraznit, že přestože je intenzita sil v konkurenci nízká a organizace působí, že je ve stabilním postavení, předpokládáme budoucí vývoj konkurenčních sil, který může výhody snížit.

Zřizovatel jako majoritní odběratel služeb má zásadní vliv. Případné snižování cen v komerčním sektoru, které by bylo hraniční s úplnými vlastními náklady ZSMV by nutně vedlo ke změně.

Dá se předpokládat, že změna by byla přímo navázána na tlak využití objektů v jiné činnosti, čímž by byla část nákladů pokryta. Toto opatření sebou přináší další nutné kroky spojené

s žádostí o navýšení systemizovaných pracovních míst z důvodu vyšší vytiženosti objektů a počtu stávajících zaměstnanců.

### **6.1.1.3. Analýza zákazníků**

Dle vyhodnocení dotazníků za posledních pět let můžeme konstatovat, že zákazník, tj. resort MV i jednotlivci (účastníci) jsou spokojeni. Průměrné hodnocení má ve sledovaném období rostoucí trend, bez zakolísání. Nejčastější připomínky jsou k vybavení, které průběžně obnovováno a bohužel k stravě, zejména její pestrosti v ovoci a zelenině, kterou s daným stravním limitem zřizovatelem není možné výrazně ovlivnit.

### **6.1.2. Vnitřní prostředí**

Z níže uvedených výsledků analýz byly vybrány nejdůležitější faktory vnitřního prostředí organizace.

#### Silné stránky

- ✓ Poskytované služby
- ✓ Kvalitní kolektiv zaměstnanců
- ✓ Objekty OHL
- ✓ Investice do objektů
- ✓ Vztahy s odběrateli – jednotlivci

#### Slabé stránky

- Implementace nové technologie
- Vztah s odběratelem – zřizovatel
- Doba zajištění dodávek v případě veřejných zakázek
- Ohodnocení zaměstnanců
- Byrokracie a nekompletní informovanost

### **6.1.2.1. Analýza podnikových zdrojů**

V analýze charakterizované zdroje byly ohodnoceny dle kritérií a z nich byla určena důležitost konkurenční výhody.

Tabulka 11 - Hodnocení zdrojů

<b>zdroj kompetence</b>	<b>hodnotnost nákladovost</b>	<b>jedinečnost vzácnost</b>	<b>prolematická napodobitelnost</b>	<b>optimální využití</b>	<b>výhoda</b>
fyzický	ano	ano	ano	ano	relativně trvalá naprůměrná
lidský	ano	ne	ne	ano	průměrná
finanční	ano	ne	ano	ano	dočasná nadprůměrná
nehmotný	ano	ano	ne	ano	průměrná

Zdroj: vlastní zpracování

### Fyzické zdroje -

Vzhledem k množství budov, které má OHL ZSMV se jedná o velice silný zdroj, který v kombinaci s poskytovanými službami je pro resort MV naprosto jedinečný.

Lidské zdroje – aktuálně lze konstatovat, že nevýhody zaměstnanců státní správy (tabulkové platy) jsou zanedbatelné a převažuje největší výhoda státu jako zaměstnavatele a to, jistota pravidelného měsíčního příjmu, i v případě výplaty tzv. překážek v práci na straně zaměstnavatele. Zaměstnanci v posledním roce jsou více loajální a odráží se to celkově i na firemním prostředí.

Finanční zdroje – finanční jistoty v podobě příspěvku od zřizovatele, byť i v případné snížené podobě, jsou velkou konkurenční výhodou oproti komerčnímu sektoru. Dříve často opakované výtky o podfinancování mzdových prostředků státních organizací, z důvodu přidělených prostředků na systemizované pracovní míst bez ohledu na případná osobní ohodnocení a následná nutnost krytí z prostředků z fondu odměn, je po zkušenostech za posledních 12 měsíců odsunuta k řešení na neurčito.

Možnost čerpání dotací z programového financování je doposud využívána minimálně, ale předpokládá se, že s novými programy bude zvýšen objem těchto prostředků.

Nehmotné zdroje – aktuální nastavení systému OHL je plně vyhovující. Kolektivy oddělení i jednotlivých objektů tvoří samostatné výkonné týmy odborníků ve své profesi, které mezi sebou spolupracují a předávají si zkušenosti. Právě tento přenos zkušeností mezi stejnými pozicemi v různých týmech hodnotíme nejvíce. Je jasné, že v kolektivu 200 zaměstnanců



dochází k rozepřím a nesrovnalostem, ale naštěstí jsou vždy vyřešeny k co největší spokojenosti všech účastníků.

#### **6.1.2.2. Analýza hodnotového řetězce**

Vybrané zásadní faktory hodnotového řetězce:

V rámci primárních činnosti zajišťované služby pro zřizovatele, kde je přímá závislost ve vztahu odběratel a dodavatel má své výhody i nevýhody. V běžném komerčním prostředí je např. z ekonomického pohledu možné udělovat storna při zrušení pobytů či z provozního pohledu odměňovat zaměstnance za práci dle tržeb, což u ZSMV není možné. Taktéž dochází k rozhodnutím ze strany zřizovatel tzv. „od stolu“, bez ohledu na případné argumenty či konečnou praktickou realizaci. Mnohdy je to způsobeno přenosem informací, které jsou nekompletní a zkreslené, mezi jednotlivými odděleními, odbory k vyššímu vedení, které následně jedná se zřizovatelem.

Příkladem je například stravní limit pro služební akce a ozdravné pobyty. OHL žádá již dlouhodobě o jeho zvýšení, ale jeho výše je podmíněna a navázána i na klasické limity stravování v závodních jídelnách, tudíž jeho výše se odvíjí i od jiných provozů.

Obstaravatelská činnost – povinnost veřejné zakázky velmi často enormně prodlouží dobu od schválení nákupu k finálnímu objednání. V případě nutnosti pořízení např. konvektomatu za 400 tis. Kč, z důvodu poruchy, je mnohdy pro zajištění stravovacího provozu takovýto výpadek velmi problematický.

Technologický rozvoj – pro efektivní zajištění využití provozů ubytovacího a lázeňského typu s ohledem na charakter státní správy je nutný systém, který zajistí online rezervace, kontrolu obsazenosti, základní evidence od skladových, restaurační systém a v případě lázeňských domů i napojení na procedury a v základu musí být kompatibilní s účetním systémem, který je povinný pro celý resort MV ČR, tj. systém SAP.

Procesy implementace nových systémů nejsou vždy dobře přijímány a návrhy jsou nejen z důvodů finanční náročnosti, ale zejména z odmítání změny v postupech a lpění na zažitých stereotypch.

Činnost OHL a objektů – služby jsou dlouhodobě hodnoceny velmi dobře. Díky snaze neustále zlepšovat vybavení a investicím do objektů. Aktuálně jsou objekty rezervovány v rámci hlavní činnosti již na více než 50 % kapacity.

Řízení lidských zdrojů – podpora dalšího vzdělávání a prohlubování kvalifikace motivuje zaměstnance.

## 6.2. SWOT analýza

Z vyhodnocení objektů byla sestavena matice TOWS, která nám zobrazuje, jak se jednotlivé faktory ovlivňují. Z této matice je naprosto zřejmé, že zřizovatel, jako odběratel má vliv na všechny faktory.

Současně byly zpracovány matice EFE a IFE, které vybírají zásadní faktory a kvantifikují je. Pro vybrané faktory při přiřazení odpovídající vliv s ohledem k celku („1“) a váha byla vybírána v rozsahu 1 – nejméně, 2 – střední, 3 – nejvyšší.

V matici jsou zvýrazněny vybrané faktory, které mají největší vliv s jejich protnutím.

Tabulka 12 - Matice TOWS

		Silné stránky					Slabé stránky				
		Poskytované služby	Kvalitní kolektiv zaměstnanců	Objekty OHL	Investice do objektů	Vztahy s odběrateli - jednotlivci	Implementace nové technologie	Vztah s odběratelem - zřizovatel	Doba zajištění dodávek v případě veřejných zakázek	Ohodnocení zaměstnanců	Byrokracie a nekompletní informovanost
Příležitosti	Zdroje financování	x	x		x		x	x		x	
	Silné postavení organizace	x	x	x	x	x		x		x	x
	Spokojenost zákazníků	x	x	x		x		x			
	Kvalita poskytovaných služeb	x	x	x	x	x	x	x		x	
	Pravidlené investice			x	x		x	x			x
Ohrožení	Změna politické situace	x	x	x	x			x		x	x
	Propad HDP a státního rozpočtu	x						x			
	Růst tržního podílu levnější konkurence	x	x			x		x			
	Ztráta konkurenční výhody	x	x	x				x			
	Legislativní omezení					x		x	x		x

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 - Matice EFE a IFE

Příležitosti	Význam		
	vliv	váha	hodnot
Zdroje financování	0,2	3	0,6
<b>Silné postavení organizace</b>	<b>0,4</b>	<b>3</b>	<b>1,2</b>
Spokojenost zákazníků	0,1	2	0,2
Kvalita poskytovaných služeb	0,2	2	0,4
Pravidelné investice	0,1	2	0,2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>xxx</b>	<b>2,6</b>

Ohrožení	Význam		
	Váha	Vliv	hodnot
Změna politické situace	0,2	3	0,6
Propad HDP a státního rozpočtu	0,1	3	0,3
Růst tržního podílu levnější konkurence	0,2	2	0,4
<b>Ztráta konkurenční výhody</b>	<b>0,4</b>	<b>3</b>	<b>1,2</b>
Legislativní omezení	0,1	1	0,1
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>xxx</b>	<b>2,6</b>

Silné stránky	Význam		
	Váha	Vliv	hodnot
Poskytované služby	0,3	3	0,9
Kvalitní kolektiv zaměstnanců	0,1	2	0,2
<b>Objekty OHL</b>	<b>0,3</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>
Investice do objektů	0,1	2	0,2
Vztahy s odběrateli	0,2	3	0,6
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>xxx</b>	<b>2,8</b>

Slabé stránky	Význam		
	Váha	Vliv	hodnot
Implementace nové technologie	0,2	2	0,4
<b>Vztah s odběratelem</b>	<b>0,3</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>
Doba zajištění dodávek v případě veřejných zakázek	0,2	3	0,6
Ohodnocení zaměstnanců	0,1	2	0,2
Byrokracie a nekompletní informovanost	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>xxx</b>	<b>2,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3. Navrhované strategické alternativy

„Dle zpracované SWOT analýzy, TOWS matice a matic EFE / IFE jsou navrženy základní strategické scénáře. Při tvorbě scénářů byly zohledněny nejvíce faktory s nejvyšším hodnocením a dále faktory dle výsledné známky sestupně. Jedná se o návrhy na základě analýzy s přihlédnutím k vlastním praktickým znalostem problematiky.“

## **SO strategie "VYUŽITÍ"**(využití silné stránky ve prospěch příležitosti)

Upevnění postavení organizace za využití jedinečných služeb a zdrojů. Snaha zachování dlouhodobého stabilního postavení a konkurenční výhody.

Využití aktuální silné pozice k získání prostředků. Zázemí a poskytované služby OHL jsou jedinečné v kombinaci s programem OPTIMA pro ozdravné pobyty. Umístění, vybavení, a zabezpečení objektů v kombinaci s profesionálně poskytovanými službami, nabízí komplexní zabezpečení služebních akcí resortu. Kapacity objektů jsou využívány maximálně a efektivně, dle jejich možností, a mnohdy je i přesah požadavků nad kapacitami, zejména u služebních akcí v termínech jaro/podzim. V rámci strategie „využití“ při kombinaci silných stránek a příležitostí by bylo ideální rozšířit kapacitní zajištění odboru.

- bezúplatným převodem vhodného méně využívaného objektu jiné organizační složky. Tato varianta předpokládá investice do nového objektu a zajištění navýšení systemizovaných pracovních míst, popř. jejich převod od původního správce objektu;

- navýšením vlastních kapacit u Turistické ubytovny Eustach, kde by byla nutná investice do rekonstrukce zejména stravovacího provozu a vybavení objektu. V této variantě by taktéž bylo potřebné navýšení systemizovaných pracovních míst.

## **WO strategie - "HLEDÁNÍ"** (překonání slabé stránky využitím příležitosti)

Jednání se zřizovatelem a předložení konkrétních projektů a opatření.

Řešení dlouhodobé nerovnováhy vzájemných vztahů. Doplnění metodiky a nastavení spolupráce a odpovědnosti. Pokud tuto myšlenku zjednodušíme, zřizovatel je vlastník i majoritní odběratel. V běžné praxi se jinak chováme k vlastníkovi a jinak k odběrateli. Vlastník rozhoduje a odběratel jedná dle pravidel smluvených při uzavření obchodu, ovlivňuje méně. V našem případě je spojením těchto dvou faktorů do jedné právnické osoby vzniká dlouhodobý nesoulad z důvodu konfliktu zájmů zřizovatele. V případě nastavení jasných pravidel a odpovědností by nedocházelo k situacím, které by se daly nazvat „začarovaným kruhem“.

Projekt předložený zřizovateli by zahrnoval seznámení s běžným provozním chodem objektů s důrazem na využití možných zdrojů. U stravovacích služeb výše stravních limitů,

a zdůvodnění potřeby navýšení na konkrétních případech zejména s důrazem na skutečnost odlišnosti závodního stravování a hotelového / lázeňského stravování. U lidských zdrojů zdůraznění fondu pracovní doby, možnosti odměňování a k tomu odpovídající požadavky např. na prodloužení provozní doby jednacích sálů a restaurací při služební akci s následným dopadem do plánu směn či zatížení mzdového fondu z pohledu přesčasů.

Nastavená pravidla a opatření by zahrnovaly zejména odpovědnost objednatelů, jejich povinnosti (např. při zrušení služební akce), případnou úhradu vzniklých nákladů spojenou se zrušením požadavku, aj.

**ST strategie - "KONFRONTACE"** (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Rozšíření komplexních služeb zaměřených na příslušníky bezpečnostních sborů a jejich rodinné příslušníky.

Zákonná povinnost resortu je poskytování ozdravných pobytů příslušníkům bezpečnostních sborů. Přestože v průběhu tohoto pobytu jsou příslušníci považováni, že jsou ve výkonu zaměstnání, je běžnou praxí, že je na tyto pobyty doprovází rodinní příslušníci. Rozšířením služeb pro rodinné příslušníky, lépe kombinací návrhů OHL a zákazníků – jedinců zřizovatelů, aby poskytl příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb pro rodinného příslušníka na úhradu pobytu v objektech OHL ZSMV by se poskytovaná služba stala více komplexní a bylo by tak možné rozšířit i nabídku termínů zejména v kapacitách hotelů, čímž by došlo k více efektivnímu využití. Služba by se tak stala ještě více jedinečnou a hůře nahraditelnou u konkurence.

**WT strategie - "VYHÝBÁNÍ SE"** (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)

Omezení nákladů a změna metodiky výpočtu úplných vlastních nákladů.

Zachování konkurenční výhody u zřizovatele omezením aktivit zvyšujících úplné vlastní náklady. Zřizovatel při zřízení ZSMV nastavil úsporná opatření v oblasti investic, což u některých objektů vedlo až k tomu, že byly v havarijním stavu. V posledním desetiletí se tyto opatření změnila a prostředky na investice a opravy byly uvolněny. Probíhající investiční akce (mnohdy dlouhodobé na několik etap) na většině objektů spravovaných ZSMV jsou plánovány na dalších pět let v rámci střednědobého plánu. To ale nepřimo

u investic (v rámci odpisů), přímo u oprav (v rámci nákladů) zapříčinilo postupné zvyšování cen poskytovaných služeb.

Při výpočtu úplných vlastních nákladů je nastavena metodika náklady předcházejícího uzavřeného účetního období určují cenu budoucího účetního období s možností zahrnutí relevantních nákladů období současného. Zjednodušeně pro rok 2022 budeme vycházet z nákladů roku 2020 s možností navýšení o již uskutečněné náklady roku 2021. Náklady do kalkulace jsou zahrnovány komplexně s rozdělením na fixní, variabilní (dle obsazenosti % - např. energie, spotřeby médií apod.) a nezahrnované (prodané zboží, potraviny). Z těchto údajů se vypočítá cena na lůžko a den, která je navýšena o provozní a správní režii. S tím, že provozní režie jsou náklady vedení OHL a správní režie jsou náklady vedení ZSMV. Výše režii je vyhlášována oddělením rozpočtu a controllingu ZSMV.

Změnou metodiky např. ve formě delšího časového rozlišení oprav, pořízení majetku či služeb (studie proveditelnosti, analýzy apod.) by se jednorázové náklady rozdělily do více let a výše úplných vlastních nákladů by tak byla více reálná a lépe porovnatelná s konkurencí.

## 7. Závěr

Současným trendem vývoje v hotelnictví je snižování cen a zvyšování kvality a rozsahu poskytovaných služeb. Tento trend však ZSMV, z věcných důvodů, plně nekoresponduje. Přesto i u ZSMV ekonomické podmínky a tlak na rozpočtovou střídmost vyžadují aplikaci nových systémových kroků nejenom v oblasti řízení, nýbrž i v oblasti kvality a rozsahu poskytovaných služeb.

Tyto skutečnosti potvrzují i navržené strategické alternativy v bodě 6.3 této práce.

- Strategie využití – Upevnění postavení organizace za využití jedinečných služeb a zdrojů. Snaha zachování dlouhodobého stabilního postavení a konkurenční výhody.
- Strategie hledání – Jednání se zřizovatelem a předložení konkrétních projektů a opatření.
- Strategie konfrontace – Rozšíření komplexních služeb zaměřených na příslušníky bezpečnostních sborů a jejich rodinné příslušníky.
- Strategie vyhýbání se – Omezení nákladů a změna metodiky výpočtu úplných vlastních nákladů.

Každá z těchto strategických alternativ vychází z analýz. U poslední strategie „vyhýbání se“ by bylo dobré se pokusit v případě jejího zvolení o pouze částečnou aplikaci ve změně výpočtu úplných vlastních nákladů, bez omezení nákladů, které by mohlo uškodit kvalitě poskytovaných služeb a ohrozit tak konkurenční výhodu organizace.

Základem analýzy je zhodnocení současného stavu a predikce budoucnosti, vyhodnocení a přijetí vybraných strategických alternativ. Neměli bychom, ale také zapomenout na variantu úplného zániku hodnocené organizace. Zvláště u příspěvkových organizací je pro jejich zřizovatele, jako vlastníka i majoritního odběratele, myslím, že zásadní, odpověď na otázku: „Jaký význam má příspěvková organizace a co se stane, pokud zanikne?“

Dle analytických závěrů této práce můžeme shrnout, že Zařízení služeb pro MV je organizace splňující účel svého založení a pro svého zřizovatele je potřebná, protože zajišťování komplexních činností dle Zřizovací listiny, by v případě zrušení organizace bylo

v mnoha ohledech velmi náročné. Pokud tuto skutečnost analyticky shrneme, můžeme popsat základní údaje v podobě zdrojů:

- finanční – činnosti pro zřizovatele poskytovány v úplných vlastních nákladech;
- lidské – vznikla by potřeba vytvořit nová systemizovaná pracovní místa v rámci ministerstva (jiné tabulkové mzdy, příplatky) samotný nábor by byl časově náročný;
- materiální – převody majetku pod nového hospodáře s majetkem státu;
- nemateriální – velká ztráta informací a znalostí současných zaměstnanců.

Z výše uvedených důvodů by bylo dobré pokusit se aplikovat vybrané strategické alternativy k dalšímu a efektivnějšímu zajištění činností organizace, které by podpořily stabilitu organizace a zajistili zřizovateli ještě více jedinečné služby.

Aktuálním cílem ZSMV je spokojený zákazník. Dlen analýz můžeme konstatovat, že výsledku bylo dosaženo. Tato práce nabízí strategické alternativy, jakým způsobem výsledek zachovat a udržet.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat aktuální stav a služby poskytované OHL ZSMV. Zpracovatelka věří, že cíl práce byl naplněn a doufá, že případné vybrané varianty strategických alternativ této práce budou použity i ve skutečném chodu organizace a bude se na jejich přípravě a realizaci moci osobně podílet.



## 8. Seznam použitých zdrojů

### Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HARAZIN, Lukáš a Oldřich LUŽA. Hospodářská opatření pro krizové stavy. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-450-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ. Lázeňství: management a marketing. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2461-9.

KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

### Internetové zdroje

Webové stránky ZSMV [www.zsmv.cz](http://www.zsmv.cz)

Webové stránky Ministerstva vnitra ČR [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

Webová stránka Monitor – kompletní přehled veřejných finance  
<https://monitor.statnipokladna.cz/statni-sprava/kapitoly>

Webová stránka ZZMV <https://www.zzmv.cz/>

Webová stránka Parlamentní listy [www.parlamentnilisty.cz/](http://www.parlamentnilisty.cz/)

Webová stránka [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

Webová stránka Českého statistického úřadu [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Webová stránka Poslanecké sněmovny ČR [www.psp.cz](http://www.psp.cz)

Webová stránka E-government <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/>

### **Právní předpisy**

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů ČR, ve znění zákona 239/2000 Sb.

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb. - Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky,

Zákon č. 240/2000 Sb. - Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon),

Zákon č. 430/2010 Sb. - Zákon, kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů,

Zákon č. 241/2000 Sb. - Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů.

576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů, jako příspěvková organizace Ministerstva vnitra České republiky. – neplatný

218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

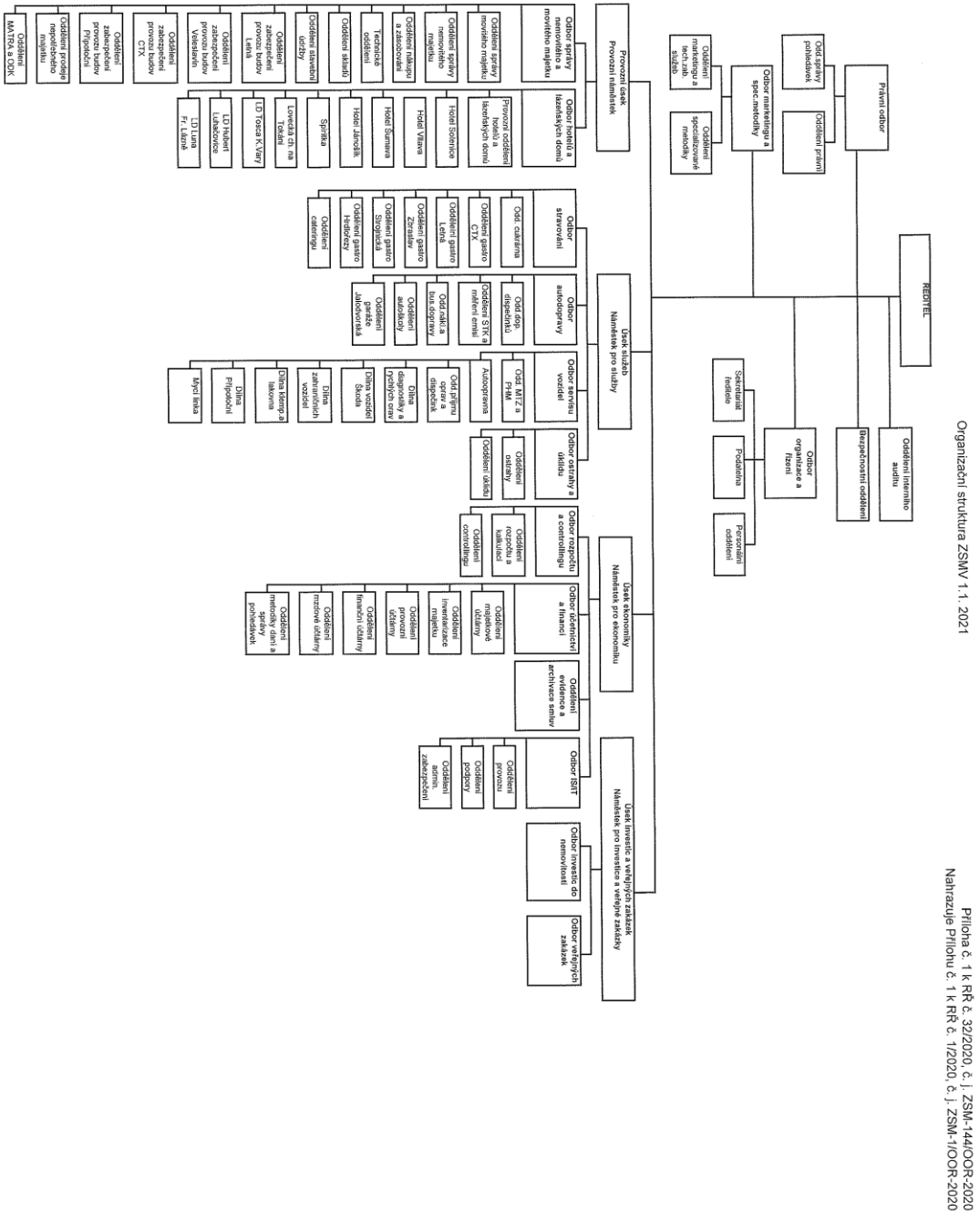
Vyhláška č. 62/2001 Sb., vyhláška MF o hospodaření OOS a státních organizací

Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků. Ministerstvo vnitra, 2016

## 9. Přílohy

Příloha 1 - Organizační struktura ZSMV.....	92
Příloha 2 - Katalog ozdravných pobytů 2021 .....	93
Příloha 3 - Leták Hotel Vltava .....	113
Příloha 4 - Leták Spiritka.....	115
Příloha 5 - Leták Eustach.....	117
Příloha 6 - Standardy OP .....	119
Příloha 7 - Dotazník spokojenosti.....	122

Příloha 1 - Organizační struktura ZSMV







Vážení a milí hosté,

jako každý rok, tak i letos Vám nabízíme nový Katalog ozdravných pobytů.

Pro zkvalitnění našich služeb jsme využili i připomínky, které uvádíte v anonymních dotaznících při ukončení pobytu na hotelech a lázeňských domech. A za tuto spolupráci Vám děkujeme.

Snahou současného vedení ZSMV je služby i nadále zkvalitňovat. Nejde přehlédnout, že v průběhu posledních dvou let bylo do našich zařízení vloženo mnoho finančních prostředků a pro následující rok jsou v plánu další investiční akce, které zpříjemní Váš pobyt.

Proto i nadále budeme rádi za zpětnou vazbu z Vašich pobytů. Tyto informace jsou pro nás velmi cenné.



S přáním příjemného pobytu

Mgr. Hana Konšelová a Richard Pešek

*Vedoucí Odboru hotelů a lázeňských domů      Koordinátor ozdravných pobytů*

## OBSAH

### REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ

Hotel Janošík .....	4 - 5
Lovecká chata Na Tokáni .....	6 - 7
Hotel Šumava .....	8 - 9
Hotel Solenice .....	10 - 11

### LÁZEŇSKÉ DOMY

Lázeňský dům LUNA .....	12 - 13
Lázeňský dům TOSCA .....	14 - 15
Lázeňský dům HUBERT .....	16 - 17







Hotel Janošík\*\* se nachází na okraji Špindlerova Mlýna v městské části Bedřichov, 1 km od centra města a 200 m od lanovky Hromovka. Je umístěn 145 km od Prahy a 15 km od města Vrchlabí v nadmořské výšce 715 m n. m. V hotelu proběhla rekonstrukce pokojů v letech 2018 až 2020.

Špindlerův Mlýn je město velkého množství značených vycházkových tras, které ocení sportovci i rodiny s dětmi (Mlynářovy vycházkové okruhy, městské okruhy a naučné stezky) a také náročných hřebenových túr přes klidové přírodní zóny s panoramatickými výhledy (trasy přes Koží hřbety, výstup na Sněžku, k prameni Labe, Sněžným jámám atd.). V zimním období je místo ideální pro vyznavače sjezdového a běžeckého lyžování, skialpinismu, snowboardingu a zimních radovánek (sáňkařská dráha, snowtubing). Obec je křižovatkou turistických tras.

V rámci ozdravného pobytu je zde možnost využít wellness s bazénem a velkou víceúčelovou tělocvičnu v dostupné vzdálenosti od hotelu, ve vojenské zotavovně Bedřichov. Ve vybraných termínech budou organizovány lekce zdravotních, kondičních a relaxačních cvičení Optima pod vedením lektorů Oddělení specializované metodiky ([www.optimazsmv.cz](http://www.optimazsmv.cz)).

### Sportovní a relaxační možnosti:

- půjčovna koloběžek, horských kol, elektrokol, čtyřkolek (v centru města)
- ski areál – lanové dráhy a lyžařské vleky
- značené turistické a cykloturistické stezky
- tenisové kurty a haly (Svatý Petr), golf (Staré Buky)
- wellness centra, sauny, masáže, fitness

- adrenalinové sporty – přemostění, obří houpačka (v centru města)
- bobová dráha, snowtubing, opičí dráha (Bedřichov)

### V ceně 14denního pobytu je zahrnuto:

- ubytování v jedno až šestilůžkových pokojích s plnou penzí
- fitness centrum, stolní fotbal, šipky
- společenské hry (pétanque, badminton, scrabble)
- léto – 4x vstup do bazénu s wellness zónou, vstup na lanovku a 2x vstup do víceúčelové tělocvičny
- zima – 6x vstup do bazénu s wellness zónou, 2x vstup do víceúčelové tělocvičny a 1x vstup do sauny
- 1x masáž – 45 min.

### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Termín pobytu	Nabízená kapacita
11.01. – 17.01.	30
08.03. – 21.03.	30
22.03. – 04.04.	30
19.04. – 02.05.	30
03.05. – 16.05.	30
17.05. – 23.05.	30
14.06. – 27.06.	30
28.06. – 17.07.	30
17.07. – 25.07.	30
26.07. – 08.08.	30
09.08. – 22.08.	30
23.08. – 05.09.	30
06.09. – 19.09.	30
20.09. – 03.10.	30
04.10. – 10.10.	30
25.10. – 31.10.	30
29.11. – 05.12.	30
06.12. – 19.12.	30

LZE VYUŽÍT I 7DENNÍ POBYTY!

### Hotel Janošík \*\*

Vrchlabská 4  
543 51 Špindlerův Mlýn

+420 734 430 423

[janosik@zsmv.cz](mailto:janosik@zsmv.cz)

GPS: 50°43'29.263"N,  
15°35'41.298"E





V 19. století nechal kníže Kinský postavit lovecký zámeček a roubené chaty ve švýcarském stylu, které původně sloužily jako středisko zábavy a odpočinku pro účastníky knížecích honů. Na stejném místě stával již v roce 1563 strážní domek a lovecká chata. Tyto stavby zničil v roce 1905 požár. Krátce nato nechal kníže Kinský postavit lovecký zámeček a roubené chaty, jež se zachovaly do dnešní doby. Nyní je chata vybavena stylovými pokoji, restaurací, posilovnou a venkovní pergolou.

Lovecká chata se nachází v severních Čechách uprostřed národního parku České Švýcarsko, hluboko v lese, přibližně 150 km od Prahy.

V okolí chaty se nachází velké množství značených cykloturistických tras a naučných stezek. Ozdravný pobyt je zde vhodný především pro turistické a cykloturistické nadšence. Po břehu Labe vede Labská stezka, po které můžete dojet až do sousedního Německa. Skalní města a soutěsky vás okouzlí svojí krásou a půvabem. Legendární Pravčická brána, skalní hrad Falkenštejn, soutěsky Hřensko a mnoho dalších vyhlídek vám umožní pozorovat krásy zdejší přírody z ptáčích perspektivy. Pro regeneraci organismu po náročných túrách můžete navštívit bazén se saunou v nedalekém Varnsdorfu. Vyznavači adrenalinu a lezečtví jistě uvítají Pastýřskou stěnu Via Ferrata, která nabízí několik zajištěných lezeckých tras různé náročnosti a Lanový park v Jiřetíně pod Jedlovou, kde zdoláváte 12 různě obtížných lanových překážek se závěrečným sjezdem po lanovce.

Národní park České Švýcarsko je jeden ze čtyř národních parků v České republice. Byl vyhlášen v roce 2000, hlavním předmětem ochrany jsou unikátní pískovcové útvary a na ně vázaný biotop. Mohutné skalní věže, brány, stěny, rokly, města

a bludiště vznikly v důsledku erozí křídových mořských sedimentů, které byly vyzdviženy na povrch v období čtvrtohor v důsledku alpinského vrásnění. Nejznámějším skalním útvarem je Pravčická brána, která se stala symbolem parku.

## POZOR!

Vzhledem k umístění lovecké chaty v národním parku je možné zajistit vjezd a parkování maximálně pro 10 vozidel.

Není možné ubytování se zvířetem.

## Sportovní a relaxační možnosti:

- pěší turistika – zámek Děčín, hrad Tolštejn, Sloupské jeskyně
- hřiště na míčové hry
- stolní tenis

## V ceně 14denního pobytu je zahrnuto:

- ubytování ve dvou a vícelůžkových pokojích s plnou penzí
- 2x vstup do bazénu se saunou ve Varnsdorfu – 120 min. (vlastní doprava 20 km)
- 2x celková masáž ve Varnsdorfu – 45 min. (vlastní doprava 20 km)
- fitness centrum

## Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Termín pobytu	Nabízená kapacita
01.02. – 14.02.	18
06.04. – 19.04.	18
26.04. – 09.05.	18
14.06. – 27.06.	18
06.09. – 19.09.	18
15.11. – 28.11.	18

Lovecká chata  
Na Tokáni

Rynartice 82, P. O. BOX 12  
407 44 Chřibská

+420 412 381 397

tokan@zsmv.cz

GPS: 50°52'39.301"N,  
14°24'50.622"E





Hotel Šumava\*\*\* v Kašperských Horách se nachází v klidném prostředí horského lesa u Zlatého potoka v Amálině údolí v srdci Šumavy, na hranici národního parku Šumava, 1,5 km od centra Kašperských Hor. Kašperské Hory jsou šumavským městem s bohatou historií. Toto horské středisko je centrem celoroční turistiky a rozkládá se v blízkosti horního toku zlatonosné řeky Otavy. Nad městem se tyčí známá dominanta kraje – hrad Kašperk vystavěný z rozkazu Karla IV. k ostraze zemské hranice, obchodní stezky a zlatorudných dolů. Pestrá historie malého, avšak významného královského horního města a poutavá poloha představují nyní atraktivní turistický cíl. Okolí hotelu a Kašperských Hor mohou účastníci ozdravného pobytu využít k turistice i cykloturistice (šumavská jezera, rozhledna Javorník...). Zimní období je zde přímo ideální pro sjezdové nebo běžecké lyžování (ski areál Kašperské Hory 3 km od hotelu).

V přímé blízkosti města Kašperské Hory je velké množství kulturních a historických památek, značených turistických či cykloturistických tras a lyžařských běžeckých stop.

Hotel Šumava nabízí ubytování v komfortně a útulně zařízených pokojích, plně odpovídajících tříhvězdičkové kvalitě hotelu. Většina pokojů má vlastní balkon či terasu, které skýtají překrásný výhled do malebné šumavské krajiny. Wellness centrum je vybaveno finskou saunou a infrasaunou, vířivkou Whirlpool a solnou jeskyní. K dispozici je i venkovní bazén.

Ve vybraných termínech budete mít možnost využít lekce zdravotních, kondičních a relaxačních cvičení Optima pod vedením lektorů z Oddělení specializované metodiky ([www.optimazsmv.cz](http://www.optimazsmv.cz)).

### Sportovní a relaxační možnosti:

- 2 tenisové kurty s umělým povrchem
- vnitřní tělocvična
- ski areál Kašperské Hory
- hrad Kašperk

### V ceně 14denního pobytu je zahrnuto:

- ubytování ve dvou a vícelůžkových pokojích s plnou penzí
- 2x společná sauna\*
- 1x celková masáž – 45 min.
- 2x společný vstup do vířivky Whirlpool\*
- 4x vibrační desky Vibrogym\*
- 2x solná jeskyně\*
- tenis, basketbal, nohejbal
- fitness centrum, stolní tenis

*\* v případě volné kapacity lze využít i vícekrát*

### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Termín pobytu	Nabízená kapacita
01.02. – 14.02.	80
01.03. – 14.03.	80
05.04. – 18.04.	80
18.04. – 22.04.	80
19.06. – 25.06.	80
25.06. – 01.07.	80
18.08. – 31.08.	80
23.10. – 05.11.	80
27.11. – 10.12.	80

#### Hotel Šumava \*\*\*

Kašperské Hory 375  
(Amálino údolí)  
341 92 Kašperské Hory

+420 376 582 020

[sumava@zsmv.cz](mailto:sumava@zsmv.cz)

GPS: 49°7'54.174"N,

13°32'49.642"E

LZE VYUŽÍT I 7DENNÍ POBYTY!





Hotel Solenice\*\*\* se nachází na levém břehu Vltavy, přímo nad hrází Orlické přehrady. Je umístěn přibližně 72 km od Prahy a 22 km od Příbrami v nadmořské výšce 443 m. n. m. Je ideálním místem pro rekreaci a odpočinek v krásné přírodě. Pro tělesné rehabilitační aktivity je k dispozici rozsáhlý hotelový sportovní areál, který je vybaven tenisovým kurtem, venkovním bazénem, volejbalovým hřištěm a saunou. Pro náročnější klienty je možné navštívit nedaleký Aquapark Příbram.

Kdysi neznámá vesnička Solenice v chudém Středním Povltaví, zmiňovaná už roku 1142, patřila původně Sedleckému klášteru u Kutné Hory. S výstavbou Orlické přehrady se začala přepisovat historie obce. Přemostění Vltavy prakticky otevřelo cestu do světa. Nyní se obcí vinou červená, zelená, žlutá a modrá turistická trasa, které lze využít jak pro pěší, tak pro cykloturistiku. Jednou ze zajímavostí je možnost exkurze do vodní elektrárny Orlík, která je stěžejním článkem Vltavské kaskády.

Během letní sezóny je možné se nalodit na parník v blízkosti hotelu a plavit se vodami Orlické přehrady na hrady Zvíkov a Orlík.

Přehrada Orlík se nachází 91 km nad Prahou jako největší vodní dílo v republice. V roce 1954 začaly přípravné stavební práce a v dubnu 1957 byla zahájena vlastní stavba přehrad. Až do roku 1966 byly dokončovány některé rekultivační práce. Přehradní těleso Orlík tvoří přímá, tížná, betonová hráz, v koruně dlouhá 450 m. Při levém břehu je umístěna elektrárna, osazená čtyřmi turbinami typu Kaplan. Při pravém břehu je umístěno plavební zařízení pro malá sportovní plavidla, přeprava je řešena plošinovým vozíkem. V rámci ozdravného pobytu budete mít

možnost využít lekce zdravotních, kondičních a relaxačních cvičení Optima pod vedením lektorů Oddělení specializované metodiky ([www.optimazsmv.cz](http://www.optimazsmv.cz)).

#### Sportovní a relaxační možnosti:

- venkovní bazén (dostupný v letní sezóně)
- volejbalové hřiště
- tenisový kurt
- rybolov na Orlické přehradě
- houbaření
- zámek Orlík (31 km), zámek Březnice (32 km)
- paintballové hřiště v Příbrami (20 km)
- Aquapark v Příbrami (20 km)
- půjčovna horských kol

#### V ceně 14denního pobytu je zahrnuto:

- ubytování ve dvou a vícelůžkových pokojích s plnou penzí
- tenis
- minigolf
- plážový volejbal
- fitness centrum
- 2x masáž – 45 min.
- 2x sauna – 90 min.

#### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Termín pobytu	Nabízená kapacita
15.08. – 28.08.	60

Hotel Solenice \*\*\*

Bohostice 98, P. O. BOX 3  
262 33 Solenice

+420 318 694 328

[solenice@zsmv.cz](mailto:solenice@zsmv.cz)

GPS: 49°36'28.172"N,  
14°10'32.696"E







Lázeňský dům Luna se nachází ve Františkových Lázních v samotném lázeňském centru. Tvoří ho tři budovy, přičemž dvě budovy se nacházejí přímo na kolonádě a třetí 5 minut od kolonády. Tyto známé západočeské lázně jsou situovány v rovinaté krajině obklopené rozsáhlými parky a lesoparky, které společně s typickou lázeňskou architekturou vytvářejí klidné a příjemné místo pro lázeňskou léčbu a relaxaci. Jednou ze zajímavostí je Komorní hůrka, nejmladší sopka ve střední Evropě a rezervace Soos, rozlehlé rašeliniště a slatiniště s naučnou stezkou, kde vyvěrá velké množství minerálních pramenů a čistý oxid uhličitý v tzv. bahenních sopkách. Naučná stezka vede po dně vyschlého jezera. Díky množství parků a lesů, které je obklopují, jsou Františkovy Lázně nazývány „zelenou perlou Chebska“. Symbolem lázní je soška Františka, malého chlapce s rybou. V okolí Františkových Lázní je možnost navštívit Chebský hrad s dominantou Černé věže, Chebské muzeum, hrad Seeberg a zámek Kynžvart, v jehož blízkosti se také nachází minerální pramen Richard. Pro milovníky piva je v blízkosti Kynšperský pivovar, ke kterému vede 18 km dlouhá cyklostezka.

Lázeňský dům Luna poskytuje ubytovací služby a nabízí ubytování v 52 pokojích. K dispozici jsou jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje.

### POZOR!

Lázeňský dům disponuje omezenou kapacitou pro úschovu jízdních kol. Je nutné nahlásit úschovu vlastního kola na recepci před nástupem.

### Péče poskytovaná Zdravotnickým zařízením MV je zaměřena na:

- onemocnění srdce a cév, pohybového aparátu, dýchacích cest, onemocnění metabolická a gynekologická (onkologická)
- rehabilitační aktivity (15 procedur/os.)
- lázeňská péče (30 procedur/os.)

### Procedury a aktivity poskytované v lázeňském domě:

- přírodní léčivý minerální zdroj v lázeňském domě
- koupele (perličkové, přísadové/rašelinové, olejové a solfatanové)
- elektroléčebné procedury s využitím nízké, střední a vysokofrekvenčních proudů
- magnetoterapie, fototerapie (biostimul)
- vodoléčebné procedury, celotělové vířivé koupele
- inhalace, oxygenoterapie, plynové injekce a vaky
- tepelné zábaly „fango“ (směs rašeliny a parafínu) – parafínové zábaly na ruce
- laserová terapie (laser Biolas), masáže (klasické, reflexní, plosky nohou)
- lymfatická přístrojová masáž rukou a nohou, manuální lymfatická masáž a další techniky manuální terapie (baňkování)
- možnost využít vibrační plošinu, stepper, rotoped, crossové trenažery a běžecký pás

### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Délka pobytu	Nabízená kapacita
13 nocí	94 lůžek

Nástupní dny jsou každé pondělí a úterý vyjma termínů:  
01.01. - 17.01., 12.07. - 25.07., 21.12. - 31.12.

Lázeňský dům LUNA +420 351 014 100  
recepceluna@zsmv.cz  
Národní 14/13a GPS: 50°77.050\*N,  
351 01 Františkovy Lázně 12°21'3.185"E





Lázeňský dům Tosca se nachází v samotném centru Karlových Varů, které jsou největší a nejnámější lázeňské město a také jedno z turisticky nejnavštěvovanějších míst v České republice. Toto nádherné město leží na soutoku řek Ohře a Teplá, v podhůří Krušných hor. První stálé osídlení se datuje okolo poloviny 14. století. V roce 1370 byla městu udělena privilegia královského města králem Karlem IV. Legenda o založení Karlových Varů vypráví, že lovecká družina Karla IV. podnikala v okolních lesích honu a při štvání divoké zvěře jeden lovecký pes spadl do tůně s horkou vodou. Jeho hlasitě sténání přivolalo lovce, kteří tak objevili tuto přírodní zajímavost. O této události informovali Karla IV., který se do lesů vydal s početnou družinou, aby tak objevil místní prameny a jejich blahodárné a léčivé účinky. Vyvěrá zde 12 termálních pramenů s teplotou od 40 do 72°C. Lázeňský dům se skládá z šesti budov (Tosca, Albatros, Zvon, Ostrava, Thermie a Balneo) a našim hostům je k dispozici i příjemná kavárna. Budova Thermie prošla v letech 2017 a 2018 kompletní rekonstrukcí, díky které se její kapacita navýšila na 60 lůžek. Nádherná krajina vám dává možnost aktivního odpočinku.

### POZOR!

Lázeňský dům disponuje omezenou kapacitou pro úschovu jízdních kol. Je nutné nahlásit úschovu vlastního kola na recepci před nástupem. Před objektem LD Tosca není možnost parkování, je nutno využít ostatní veřejná parkoviště ve městě. Pro vyložení a naložení zavazadel v den příjezdu a odjezdu

je povoleno stát naproti Vřídelní kolonádě podél zídky pod LD Tosca. Parkování je možné v parkovacím domě Libušina za zvýhodněnou cenu pro klienty LD Tosca.

### Péče poskytovaná Zdravotnickým zařízením MV je zaměřena na:

- pohybové a zažívací ústrojí, metab. poruchy
- rehabilitační aktivity (15 procedur/os.)
- lázeňská péče (30 procedur/os.)

### Procedury a aktivity poskytované v lázeňském domě:

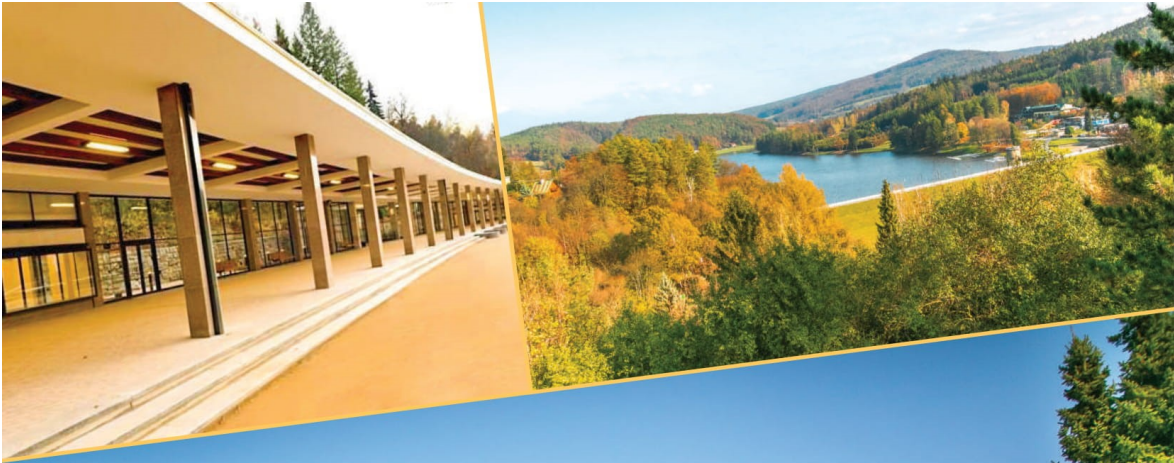
- rehabilitační bazén a sauna s odpočívárnou
- koupele (perličkové)
- vodoléčebné procedury (zahrnující podvodní masáže, vířivé koupele horních a dolních končetin, střídavé nožní koupele), hydrogalvanické procedury
- elektroléčebné procedury (s využitím nízké, střední a vysokofrekvenčních proudů/diatermie)
- oxygenoterapie a inhalace
- plynové injekce a plynové obálky
- parafínové zábaly
- laserová terapie
- masáže (klasické i reflexní, lymfatické přístrojové a další techniky)
- termoterapie, magnetoterapie

### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Délka pobytu	Nabízená kapacita
13 nocí	184 lůžek

Nástupní dny jsou každé pondělí a úterý vyjma termínů:  
01.01. - 17.01., 28.06. - 01.08., 21.12. - 31.12.

Lázeňský dům TOSCA +420 353 178 111  
recepctosca@zsmv.cz  
Moravská 220/8 GPS: 50°13'20.786"N,  
360 01 Karlovy Vary 12°53'1.968"E





## LÁZEŇSKÝ DŮM HUBERT

Lázeňský dům Hubert se nachází v městysi Pozlovice, který leží na samé hranici CHKO Bílé Karpaty a Vizovických vrchů, v blízkosti lázeňského města Luhačovice. Luhačovice jsou největší a nejproslulejší moravské lázně, ležící přibližně 325 km od Prahy, v nadmořské výšce 302 m. n. m. Svým umístěním patří do jedné z deseti oblastí s nejlepším životním prostředím v České republice.

Pro rekreaci a odpočinek můžeme doporučit procházky kolem nedaleké přehradní nádrže, po upravených lázeňských parcích a kolonádách. Dále pak posezení v lázeňských kavárnách či vinárnách nebo v nočních klubech. Vyznavači aktivního odpočinku najdou ve zdejších okolí pestrou nabídku sportovních aktivit. Pro zpestření pobytu je možné využít dalších nabídek, jako jsou exkurze na jižní Moravu a do valašské oblasti.

Město Luhačovice leží v jihovýchodní části České republiky, ve Zlínském kraji. Rozkládá se v údolí, jehož nadmořská výška je minimálně 250 m. n. m.

Předností lázeňského domu Hubert je rehabilitační bazén v rámci budovy a k dispozici je i stylový bar v přízemí. Parkování nabízí 8 míst před budovou a 40 míst na přilehlém bezplatném veřejném parkovišti.

### POZOR!

**Je nutné nahlásit úschovu vlastního kola na recepci před nástupem na ozdravný pobyt.**

### Péče poskytovaná Zdravotnickým zařízením MV je zaměřena na:

- dýchací a pohybové ústrojí
- rehabilitační aktivity  
(15 procedur/os.)

### Procedury a aktivity poskytované v lázeňském domě:

- rehabilitační bazén (s protiproudy), sauna s odpočívárnou, solárium
- koupele (perličkové, syntetické – uhličitě, přísadové a střídavé)
- vodoléčebné procedury (podvodní masáže, automatické masážní vany – hydroxery, hydrogalvanické procedury)
- elektroléčebné procedury s využitím nízké, střední a vysokofrekvenčních proudů
- magnetoterapie, fototerapie, masáže (klasické i reflexní, lymfatické přístrojové)
- inhalace (lahvové Vincentky), laserová terapie, ultrazvuk
- individuální i skupinové cvičení formou léčebné tělesné výchovy
- plynové injekce a suché končetinové koupele (plynové vaky)
- možnost zapůjčení horského kola, trekkingových holí, pétanque, badmintonu
- mimo uvedené procedury je možné využít i příslušné léčivé zdroje Lázní Luhačovice ve formě pitné kúry (volně přístupné prameny na kolonádách)
- skupinové cvičení v bazénu

### Termíny a kapacity pobytů na celý rok 2021

Délka pobytu	Nabízená kapacita
13 nocí	50 lůžek

Nástupní dny jsou každé pondělí a úterý vyjma termínů:  
01.01. - 17.01., 12.07. - 25.07., 21.12. - 31.12.

Lázeňský dům HUBERT +420 577 125 211  
recepcehubert@zsmv.cz  
Antonína Václavíka 205 GPS: 49°7'17.785"N,  
763 26 Luhačovice-Pozlovice 17°46'8.586"E



# ZDRAVÍ, KONDICE A PSYCHICKÁ ODOLNOST

## PRO PRAXI PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ

Věříme, že zdraví a fyzická i psychická kondice představují základ kvalitního života. Naším cílem je, abyste se uměli o své vlastní tělo i mysl lépe starat a dokázali je lépe používat.

V rámci naší vzdělávací činnosti nabízíme účinné možnosti zdravotně kondičního cvičení, techniky pro zvládnání stresu, relaxaci a zvyšování fyzické i psychické odolnosti. Snažíme se ukázat, proč pečovat o své zdraví a kondici i jak na to.

### V čem je Optima jedinečná?

#### Individuální prevence

Snažíme se motivovat každého k pochopení toho, že zdraví závisí na našem osobním přístupu a dovednostech, které je potřeba budovat včas.

#### Celostní přístup

Pracujeme s člověkem jako s funkčním celkem, zdůrazňujeme potřebu rovnováhy mezi pohybem, výživou, odpočinkem a psychickou pohodou.

#### Praktické zaměření

Tréninkem zlepšujeme dovednosti do praxe, pro pracovní i osobní život. Trénink je snadno realizovatelný pro každého a v běžných podmínkách.

OPTIMU zajišťuje Oddělení specializované metodiky ZSMV, které sídlí v prostorách Olympu CSMV. Naši instruktoři jsou bývalí příslušníci speciálních skupin Policie ČR nebo HZS ČR a současně odborníci v problematice preventivní péče o zdraví a zvyšování fyzické i psychické kondice, resp. odolnosti.

Program OPTIMA máte možnost absolvovat nejen v rámci vybraných termínů ozdravných pobytů,

ale také v rámci specializovaných kurzů organizovaných v prostorech Olympu.

### Kurzy OPTIMA (konané na Olympu) obsahují:

- praktický vzdělávací program pro lepší individuální péči o vlastní zdraví, kondici a kvalitu života
- program pro lepší zvládnání limitních situací

### OPTIMA je součástí vybraných termínů ozdravných pobytů. Tento praktický vzdělávací program nabízí:

<b>Funkční cvičení</b> pro zdravá záda a klouby, resp. prevence zranění a problémů pohybového aparátu a současně kompenzace nesprávné námahy či sedavého životního stylu	<b>Relaxační cvičení</b> (+ zásady pro kvalitnější spánek)
<b>Přednášku o zdravé výživě</b> (výživový specialista Petr Havlíček)	<b>Měření fyzického i psychického stresového zatížení organismu</b>

Projekt OPTIMA je doporučený Evropskou agenturou pro bezpečnost a zdraví při práci a oceněný MPSV jako nejlepší v ČR v oblasti péče o zdraví zaměstnanců (Správná praxe 2016 – 2017, Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku).



ZDRAVOTNÍ  
POJIŠŤOVNA  
MINISTERSTVA  
VNITRA ČR

211

- Péče o zdraví více než **1 300 000** našich klientů
- Více než **750 000 000** Kč za rok vynaloženo na prevenci z veřejného zdravotního pojištění
- Více než **27 000** lékařů a zdravotnických zařízení po celé ČR
- Služba Lékař na telefonu **24** hodin denně zdarma
- Více než **100** bonusových příspěvků
- Více než **90** klientských center



Díky  
všem

Děkujeme, že s námi vítězíte.  
Být u 211 je výhra i pro vaše zdraví.

[www.211.cz](http://www.211.cz)

  
MATTONI 1873  
SOURCES AND TASTES OF EUROPE



# HOTEL VLTAVA \*\*\*

Červená nad Vltavou 126, Jetětice 398 48, +420 382 202 911,  
e-mail: vltava@zsmv.cz, www.zsmv.cz



## POLOHA

Hotel Vltava\*\*\* je umístěn na skalnatém výběžku 60 m nad hladinou vodní nádrže Orlik v lesoparkovém areálu malebně zadumané jihočeské krajiny, asi 19 km od města Písek, v lokalitě bohaté na kulturní památky a přírodní krásy. Nadmořská výška 414 m.

## UBYTOVÁNÍ

Hotel Vltava nabízí ubytování v 38 dvou- až čtyřlůžkových pokojích s možností jedné či dvou přistýlek a ve 14 apartmánech. Všechny pokoje a apartmány jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením s vanou či sprchovým boxem, vysoušečem vlasů, telefonem, chladničkou. Omezený počet pokojů má balkony. V samostatné budově je komfortní ubytovací a jednací středisko s kapacitou pro 16 osob (1 apartmán + 7/2 pokojů – částečně propojených).

## VYBAVENÍ HOTELU

Restaurace s kapacitou 170 osob, konferenční sál pro 150 osob, bar pro 45 osob, recepce s doplňkovým prodejem a občerstvením.

## STRAVOVÁNÍ

V době rekreací jsou snídaně podávány formou bufetu. Obědy a večeře jsou servírované s výběrem ze tří jídel. Večeře formou bufetu jsou při minimálním počtu 20 osob. Při hromadných akcích je forma stravování dle dohody.

## SLUŽBY

Hotel disponuje vlastními parkovacími prostory, 2 parkoviště s kapacitou pro 60 a 20 osobních automobilů, která jsou pro ubytované hosty zdarma. Parkování autobusů je v areálu zajištěno. Možnost platby platebními kartami MasterCard, MasterCard Electronic, Maestro, VISA, VISA Electron, JCB a Diners Club International. Celoročně je hotel využíván jak pro rodinnou rekreaci, tak pro organizování sportovních, školicích a ostatních hromadných akcí (možnost zapůjčení videodataprojektoru, zpětného projektoru, flipchartu, k dispozici je ozvučení, internet, fax a video).

## SPORTOVNÍ VYŽITÍ

Venkovní bazén (20 x 12 m) s brouzdalištěm, tenisový kurt s antukovým povrchem, volejbalové/nohejbalové hřiště s antukovým povrchem, streetball, stolní tenis, kulečník, minigolf, ruské kuželky, green golf – vhodný na patování, pískoviště a dětské hřiště, půjčovna horských kol a koloběžek, pramice pro rybáře.

## WELLNESS

Finská sauna, fitness, masáže.



## WELLNESS

Finská sauna, fitness, masáže.

### DOPORUČENÉ VÝLETNÍ TRASY

- zámek Orlík - Záhoří - Zvíkovské Podhradí - Varvažov - Probulov - Orlík nad Vltavou (cca 40 km)
- hrad Zvíkov - Záhoří - Zvíkovské Podhradí (cca 25 km)
- Český Krumlov - Písek - Vodňany - směr České Budějovice - Netolice - směr Prachatice (cca 70 km)
- zámek Blatná - Písek - směr Plzeň - Blatná (cca 50 km)
- zámek Hluboká - Písek - směr České Budějovice - Hluboká na Vltavou (cca 50 km)
- vodní zámek Červená Lhota - Bernartice - Soběslav - Červená Lhota (cca 80 km)
- Písek - krytý bazén a otevřená plovárna

### ZAJÍMAVOSTI V OKOLÍ

- Červená nad Vltavou - kostelík sv. Bartoloměje - Podolský most - nádraží Červená nad Vltavou - rekreační osady - pláž
- vodní zámek Červená Lhota
- Zoopark Ohrada
- Písek - 19 km, nejstarší kamenný most v Čechách, Prácheňské muzeum, galerie, promenáda okolo Otavy
  - Milevsko - 13 km, klášter premonstrátů
  - Český Krumlov - 90 km, muzeum středověku, Pohádkový dům Český Krumlov
  - Bechyně - 22 km, zámek (svatební síň Petra Voka), obloukový most na Lužnici, lázně, galerie, Křižíkova elektrická dráha do Tábora
  - hrad Zvíkov, zámek Orlík, hrad Helfenburk, zámek Hluboká nad Vltavou, zámek Kratochvíle



## ZAJÍMAVOSTI OKOLÍ

- Toulky Prahou – Břevnovský klášter, Pražský hrad, Strahovský klášter, Kostel Panny Marie Vítězné a Pražské Jezulátko, Kostel sv. Mikuláše
- Petřín, Staroměstské náměstí, Staroměstská radnice, Pražský orloj, Václavské náměstí, Pomník svatého Václava, Karlův most, Klementinum, Staroměstská mostecká věž, Malá Strana, Lenonova zed', Prašná brána,
- Národní muzeum, Muzeum Smyslu, Muzeum voskových figurín
- Žitkovská věž, Tančící dům, Otočná hlava Franze Kafky a mnoho dalšího
- Židovské hřbitovy, Vyšehrad a za spoustou dalších památek, které stojí za to vidět
- Zoologická a botanická zahrada u Trojského záměčku
- Troja – vylet parníkem (cca 45minutová plavba)
- Letenská pláň a Pražský metronom
- Obora Hvězda (pěšky přes Ladronku cca 25 min.)
- Přírodní rezervace Prokopské údolí a Divoká Šárka



**SPIRITKA**

Atletická 2352/11  
169 00 Praha 6, Břevnov

+ 420 257 531 688, + 420 974 839 632  
spiritka@zsmv.cz

## HISTORIE

První zmínka o Spiritce pochází z konce 16. století, její první zaznamenané jméno je Gayerka (podle blíže neurčeného majitele). V 18. století byla v majetku hrabat z Bubnu, od kterých ji zakoupil Jan Spirit. Ten ji vlastnil v letech 1766–72 a nechal usedlost barokně přestavět. Pozdější majitelé usedlost přeměnili na chlebu, která fungovala ještě před druhou světovou válkou. Po válce areál chátral, oprava objektu začala až v roce 1982. Poté sloužila opravená usedlost ministerstvu vnitra, v současné době je využívána také ke komerčním účelům. Budova prošla rekonstrukcí s přístavbou na hotel v roce 1988.

## POLOHA

Spiritka se nachází v klidném prostředí městské části Praha 6 – Břevnov, na okraji rozsáhlého parku Ladronka, nedaleko Strahovského stadionu. Výhodná poloha blízko letiště, automobilem cca 15 min.

## UBYTOVÁNÍ

Nabízíme 17 dvoulůžkových pokojů, 2 třílůžkové pokoje a 4 apartmány s celkovou kapacitou 51 lůžek. Všechny pokoje mají vlastní hygienické zařízení (sprchový kout nebo vana, umyvadlo, WC), telefon, TV, rádio/rádiobudík, chladničku.

## VYBAVENÍ HOTELU

Reprezentáční sál „Konírna“ s kapacitou 70 osob raufové až 150 osob, ministerský salonek s kapacitou 20 osob, salonek Atkins a VIP salonek pro 15 osob, recepce, bar s kapacitou 24 míst

a restaurace s kapacitou 60 míst. V letních měsících je možné využít letní terasu s altánkem s jedinečným výhledem na Prahu s možností venkovního posezení a také zimní zahradu a terasu na nádvoří.

## STRAVOVÁNÍ

Na vaše přání vám připravíme snídaneň, obědy, večere, rauty, švédské stoly a jiné pohostění dle vašeho výběru.

## SLUŽBY

Parkování v areálu ZDARMA. Ve společenských prostorách připojení k sítí Wi-Fi. Hotel Spiritka je ideálním místem pro jednání, pracovní porady, školení, semináře, prezentace a společenské akce, jako jsou rauty, svatby, životní jubilea, promoce apod. Do všech prostor nabízíme plátno, flipchart, možnost ozvučení po předchozí dohodě.

## SPORTOVNÍ VYŽITÍ

Park Ladronka – in-line bruslení, běh, jízda na kole, tenis





# EUSTACH

Těmice 91  
394 96 Těmice u Kamenice nad Lipou  
okr. Pelhřimov  
736 483 742  
eustach@zsmv.cz

Konferenční salóňky	Kapacita
Klubovna	30
Pergola	30
Terasa	30



**Rekreační zařízení EUSTACH** - nachází se v nádherném prostředí hlubokých lesů na pomezí kraje Vysočina a Jihočeského kraje. Tato oblast je oficiálně známá jako vrchol Bohutín (710 m), na jehož nejvyšším místě se nachází bývalá hájovna U Eustachů. Ta byla v květnu roku 1945 využita partyzánským odbojem jako velitelské stanoviště.

Dnes je objekt ve vlastnictví Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra a je využíván jako sportovně rekreační a školící středisko a v letních měsících jako táborová základna.

Zařízení je sezonní, zpravidla od dubna do listopadu. Prázdninové měsíce jsou rezervovány pro dětské tábory.

### UBYTOVÁNÍ

Maximální kapacita areálu je 110 osob.

Hájenka nabízí 9 pokojů se dvěma až pěti lůžky, celkem 22 lůžek.

8x – chata HANIKA, dvoupokojová (6 lůžek a veranda).

10x – chatka MDU pro 4 osoby.

Pro ubytované slouží společná moderní umývárna se sprchami a toaletami.

Pokoje a chaty jsou vybaveny základním sektorovým nábytkem a jsou v nich instalována kamna na dřevo.

### KONFERENČNÍ SALONKY

Pro konferenční akce nabízí RZ EUSTACH 2 konferenční prostory, dle počtu osob a požadavků.

### OBČERSTVENÍ

Dle předchozí domluvy je možné zajistit v rámci služební akce stravování, grilování a nabídku nápojů.

### SPORTOVNÍ A RELAXAČNÍ MOŽNOSTI

Pro zájmové činnosti a sporty lze využít klubovnu, ohniště, fotbalové hřiště a hřiště na plážový volejbal. Ideální podmínky pro cykloturistiku, pěší turistiku a houbaření. Těmické lesy nabízejí trasy pro drtivou většinu cyklistů, ideální pro treková i horská kola.

V této oblasti se nacházejí desítky kilometrů cyklotras, které jsou značené přímo v terénu nebo na mapách. Řadu cyklotras lze kombinovat s jindřichohradeckou úzkokolejnou dráhou (nejblíže Eustachu je železniční zastávka Ohvádkov).



## Standardy ozdravných pobytů

### Čl. 1

#### Průběh lázeňské péče

(1) V den nástupu po ubytování následuje vstupní vyšetření příslušníka lékařem zařízení pro ozdravný pobyt. Lékař zařízení pro ozdravný pobyt na základě údajů o zdravotním stavu podle článku 4 odst. 1 tohoto nařízení a prohlídky příslušníka zpracuje individuální léčebný plán lázeňské péče. Rovněž může stanovit dietní stravu.

(2) Od druhého do třináctého dne pobytu příslušník absoluuje léčebné procedury podle zpracovaného individuálního léčebného plánu. Poskytování léčebných procedur je většinou rozděleno do deseti dnů. Procedury se zpravidla neposkytují v neděli a v den nástupu a odjezdu, kdy se režim lázeňské péče přizpůsobuje skutečnému času příjezdu a odjezdu příslušníka a možnosti zařízení.

(3) V závěru ozdravného pobytu (zpravidla 12. nebo 13. den) lékař zařízení pro ozdravný pobyt provede výstupní vyšetření příslušníka, na základě kterého zpracuje krátkou lékařskou zprávu. Ve zprávě zhodnotí průběh ozdravného pobytu, jeho efekt subjektivně hodnocený příslušníkem, který se zúčastnil ozdravného pobytu, a objektivně hodnocený lékařem zařízení pro ozdravný pobyt, včetně diagnostického zhodnocení a potřebných doporučení.

(4) Zpravidla 14. den pobytu, tedy v den odjezdu, obdrží příslušník lékařskou zprávu, jejíž převzetí potvrdí podpisem, a zajetí si potvrzení na poukazu o vykonání ozdravného pobytu. Lékařskou zprávu příslušník předá nebo jinak doručí do 10 dnů služebnímu lékaři.

(5) Lázeňská péče zahrnuje zejména režimová a stravovací opatření vedoucí příslušníka, který se účastní ozdravného pobytu, k využívání léčivých zdrojů lázeňského místa ve formě pitné kúry, koupele v minerální vodě, popř. inhalace s minerální vodou, dále aplikaci obkladů a zábalů, popř. koupeli s využitím peloidů (bahno, rašelina) a ke zdravé racionální výživě. Dále může zahrnovat rehabilitační tělovýchovu individuální i skupinovou, bazén, saunu, páru, posilovnu, fitness, terénní léčbu pěší, relaxační a rekreační sport. Vzhledem k tomu, že ozdravný pobyt má plnit především funkci primární prevence u zdravých osob, tvoří náplň nejméně polovinu individuálního plánu lázeňské péče.

(6) V průběhu konání ozdravného pobytu příslušník vykonává rehabilitační aktivity, řídí se provozním řádem příslušného zařízení, ve kterém se rehabilitační aktivity vykonávají, a pokyny příslušných zaměstnanců.

### Čl. 2

#### Léčebné procedury lázeňské péče

(1) V rámci lázeňské péče mohou být poskytovány následující léčebné procedury:

- a) procedury s využitím přírodního léčivého zdroje, zejména vřídelní koupele prosté, perlickové, uhličité, pískavé, peloidní, s využitím zřídelního plynu apod.,

- b) elektroléčebné procedury s využitím nízkofrekvenčních, středofrekvenčních a vysokofrekvenčních proudů, magnetoterapie, fototerapie, akustoterapie,
- c) vodoléčebné procedury zahrnující podvodní masáže, skotské stříky, minerální, přísadové a střídavé koupele, hydrogalvanické procedury apod.,
- d) masáže (klasické i reflexní) a další techniky manuální terapie, termoterapie a kryoterapie,
- e) rehabilitační bazén, sauna nebo pára s ochlazovacím bazénem a odpočívárnou,
- f) léčebná tělesná a rehabilitační tělovýchova (individuální nebo skupinová), posilovna, fitness.

(2) Při lázeňské péči se za celý pobyt procedury uvedené v odstavci 1 písm. a) až d) aplikují minimálně 25krát. Za celý pobyt příslušník absolvuje minimálně 30 procedur uvedených v odstavci 1 a každý den příslušník absolvuje minimálně 3 tyto procedury (mimo dny příjezdu, odjezdu a neděle).

(3) Kromě léčebných procedur uvedených v odstavci 1 je zařízením pro ozdravný pobyt zajišťováno nebo doporučováno využití příslušných léčivých zdrojů lázeňského místa ve formě pitné kúry.

(4) Veškeré léčebné procedury jsou poskytovány pod dohledem lékaře zařízení pro ozdravný pobyt a realizovány zdravotnickým personálem. Zdravotnický a lékařský dohled je zajišťován personálem 24 hodin denně a 24hodinovou pohotovostí lékaře zařízení pro ozdravný pobyt.

(5) Hygienické podmínky jsou v rámci platných právních předpisů řádně dodržovány, sledovány a pravidelně kontrolovány, zejména denním odběrem vzorků v rámci sledování kvality vod vodoléčby a rehabilitačního bazénu. Vyhodnocení vzorků je zaznamenáváno a evidováno.

### Čl. 3

#### Tělesné rehabilitační aktivity

(1) Tělesné rehabilitační aktivity jsou organizovány a realizovány podle časového plánu obsahujícího aktivity nabízené příslušným zařízením.

(2) Z časového plánu si může příslušník vybrat podle vlastních zájmů a potřeb a podle dispozic konkrétního zařízení z následujících možností:

- a) plavecký bazén, vířivka, sauna, pára,
- b) masáže,
- c) zdravotní tělesná výchova (cvičení při oslabení pohybového systému, cvičení podporující správné držení těla, cvičení při bolestech zad, dechová, uvolňovací, protahovací a relaxační cvičení),
- d) posilovna/fitness,
- e) tělocvična, venkovní hřiště.

(3) Na regeneraci a zvyšování fyzické kondice musí být příslušníkovi zařízením poskytnuty nebo zajištěny minimálně dvě z možností uvedených v odstavci 2.

(4) Tělesné rehabilitační aktivity mohou být doplněny podle možností zařízení dalšími činnostmi, např. pěší turistikou, cykloturistikou, tenisem, stolním tenisem a



mičovými hrami. Zařízení podle svých podmínek umožní využití vlastního sportovního vybavení včetně využití půjčoven sportovních potřeb. Náklady na doplňkové činnosti mimo stanovený plán tělesných rehabilitačních aktivit (např. permanentky na lyžařské vleky, lanovky, vstupné, pronájmy, poplatky, další rehabilitační aktivity atd.) si hradí příslušník sám.

(5) Tělesné rehabilitační aktivity realizuje příslušník zpravidla bez odborného vedení nebo odborného doprovodu. Podmínkou této formy ozdravného pobytu je z důvodu bezpečnosti účast více osob (minimálně dvou) u každé rehabilitační aktivity. Příslušník je povinen používat příslušné ochranné prostředky a dodržovat návody výrobců sportovního a rehabilitačního vybavení. Rehabilitační aktivity jsou vhodně prokládány klidovým režimem.

#### Čl. 4

##### Poskytnutí další lékařské péče

(1) Příslušník trpící chronickým onemocněním, které není překážkou v absolvování ozdravného pobytu, si zabezpečí potřebné léky na celou dobu pobytu.

(2) Dojde-li v rámci ozdravného pobytu k akutnímu onemocnění nebo úrazu příslušníka, bude mu zařízením pro ozdravný pobyt nebo jiným zařízením poskytnuta nebo zajištěna první lékařská pomoc.

(3) Další léky jsou zabezpečeny předpisem na recept pro konkrétního příslušníka ozdravného pobytu. Následná ambulantní nebo ústavní péče se poskytuje v souladu s právními předpisy a je zpravidla hrazena příslušnou zdravotní pojišťovnou.

(4) Pokud to zdravotní stav příslušníka vyžaduje, je ozdravný pobyt bez náhrady termínu ukončen.

#### Čl. 5

##### Stravování

(1) Stravování v rámci ozdravného pobytu musí odpovídat zásadám zdravé racionální výživy. Zařízení rovněž zajistí odpovídající úroveň stolování. y

(2) Příslušníkům účastnícím se ozdravného pobytu je zabezpečena možnost výběru nejméně ze dvou druhů hlavních jídel.

(3) Celodenní strava (minimálně snídaně, oběd, večeře) je připravována a podávána ve vlastním nebo smluvním stravovacím provozu. Režim podávání stravy je stanoven provozním řádem. y<sup>2</sup>

(4) Stravování je zpravidla poskytováno obslužným způsobem.

(5) V případě, že příslušník účastnící se ozdravného pobytu má vzhledem ke svému zdravotnímu stavu lékařem stanovenou dietu či jiná zdravotní omezení, odevzdá při nástupu na ozdravný pobyt potvrzení od lékaře o této dietě či omezení. Zařízení pro příslušníka přizpůsobí stravování.

(6) V případě zařízení určených pro ozdravný pobyt provozovaném Policí České republiky nebo Hasičským záchranným sborem České republiky anebo organizačními složkami státu zřízenými ministerstvem k plnění úkolů v oboru jeho působnosti nebo zřízenými právním předpisem, ke kterým ministerstvo vykonává zřizovatelské funkce, se postupuje obdobně podle odstavců 1 až 5, s přihlédnutím k možnostem příslušného zařízení.



**Anonymous dotazník spokojenosti na ozdravném pobytu v hotelu ŠUMAVA**

Vážení účastníci ozdravného pobytu,

Váš názor na kvalitu služeb je pro nás velmi důležitý, a proto si Vás dovolujeme požádat o chvíli času při vyplňování tohoto dotazníku. Vaše zpětná vazba nám pomůže zkvalitnit naše služby a přizpůsobit je Vaším návrhům a přáním.

Velmi Vám děkujeme za Vaši podporu.

Útvary MV:    **POLICIE ČR / HZS ČR / OSTATNÍ**    **Termín pobytu:** .....

Vaši odpověď vznanáte kroužkováním	zcela spokojený	spokojený	Spokojený s mřínomínkami	nespokojený	zcela nespokojen
ubytování	1	2	3	4	5
stravování	1	2	3	4	5
wellness aktivy	1	2	3	4	5
cvičení OPTIMA	1	2	3	4	5
masáž	1	2	3	4	5

Vaše připomínky, podněty a návrhy na optimalizaci pobytu:

.....

.....

.....

S úctou  
Zařízení služeb pro MV