

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iveta Sládková

System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti

Lázně Františkovy Lázně

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Iveta Sládková

**The system of education and human resources
development at Spa Franzensbad**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 2. 2016

Iveta Sládková

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu PeadDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení práce, jeho rady i čas, který mi věnoval. Dále děkuji akciové společnosti Lázně Františkovy Lázně a. s., že mi umožnili a podporovali při studiu a kolegovi panu Ing. Miroslavu Vašákovi za konzultace a poskytnuté informace o daném tématu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců, které je jedním z procesů personální činnosti. Teoretická část popisuje firemní vzdělávání zejména z hlediska identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, metod zjišťování vzdělávacích potřeb, plánování a realizace vzdělávacích potřeb. V praktické části je následně sestaven konkrétní plán vzdělávání a výcviku pro zaměstnance společnosti Lázně Františkovy Lázně, a to na období let 2016 až 2018. Tato práce bude sloužit jako podklad pro změnu nastavení současného systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v této společnosti.

Klíčová slova

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání, firemní kultura, formy vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, plán vzdělávání, seminář, řízení lidských zdrojů, vzdělání.

Annotation

This thesis deals with the education of employees. Education of employees is one of the processes of HR activities. The theoretical part describes the company's education, especially its importance at the moment, identification and analysis of training needs, methods for identifying training needs, planning and implementation of educational needs. The practical part is compiled concrete plan for education and training for company employees and Spa Franzensbad to the period 2016 to 2018. This work will serve as a basis for changing the present system of education and human resources development in the company.

Keywords

Analysis and identification of training needs, company culture, education, employee training methods, forms of employee education, human resource management, plan training seminars.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	11
2 VYSVĚTLENÍ POJMŮ	15
3 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	17
3.1 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb.....	17
3.2 Analýza údajů	18
3.2.1 SWOT analýza.....	20
3.3 Plánování vzdělávání	21
3.4 Realizace vzdělávání.....	21
3.4.1 Program vzdělávání	22
3.4.2 Motivace	23
3.4.3 Metody vzdělávání.....	23
PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LFL	26
4.1 Město Františkovy Lázně.....	26
4.2 Společnost Lázně Františkovy Lázně	27
4.3 Organizační struktura.....	28
4.4 Zhodnocení současného stavu	29
4.4.1 SWOT analýza pro Lázně Františkovy Lázně.....	30
4.4.2 Zjišťování údajů.....	33
5 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ	35
5.1 Zdravotní úsek	35
5.1.1 Skupina činností – lékaři.....	37
5.1.2 Skupina činností - střední zdravotnický personál	38
5.1.3 Skupina činností - nižší zdravotnický personál	43
5.1.4 Skupina činností – pomocný zdravotnický personál	46
5.1.5 Školení pro zdravotnický personál – ostatní.....	47
5.2 Hotelový úsek	47

5.2.1	Odborná školení HÚ	48
5.3	Obchodní úsek	51
5.3.1	Odborná školení OÚ	52
5.4	Technický úsek	53
5.4.1	Odborná školení TÚ.....	53
5.5	Úsek správy přírodních léčivých zdrojů	54
5.5.1	Odborná školení SPLZ.....	54
5.6	Individuální vzdělávání.....	54
5.6.1	Lektor dalšího vzdělávání.....	54
5.6.2	Specializační studium	55
5.7	Manažerské dovednosti.....	56
5.8	Jazykové dovednosti	58
5.9	Počítačové dovednosti	59
6	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	61
6.1	Dotační programy	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí vedení společnosti. Součástí řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Změny technologií a požadavků klientů se vyvíjejí velice dynamicky a bez flexibilních zaměstnanců bychom v konkurenčním prostředí, ve kterém se pohybujeme, neuspěli. Celoživotní vzdělávání by se mělo stát součástí našich životů. Vzdělanější zaměstnanci mohou poskytovat kvalitnější služby klientům a mohou se přizpůsobovat změnám v kratší době a bez stresu. Většina firem si důležitost rozvoje svých zaměstnanců uvědomuje a snaží se vzdělávání zapojit do každodenních procesů a plánů.

Společnost Lázně Františkovy Lázně a. s. (dále jen LFL) je aktivním zaměstnavatelem a zúčastňuje se mnoha projektů. Prošla genderovým auditem, který vyšel z projektu Rovné šance v zaměstnání, na němž se podílela Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje ve spolupráci s firmou Aperio. Snaží se vytvářet sdílená pracovní místa a zaměstnanci na rodičovské dovolené mají možnost přivýdělku. Výsledkem je, že zaměstnanci bez rozdílu pohlaví dostávají stejné mzdy. Společnost vychází vstříc i rodičům, kteří se vedle zaměstnání musí starat o své potomky, o čemž svědčí další ocenění udělované Sítí mateřských center, Společnost přátelská rodině. Dalšími projekty, do kterých se LFL zapojila, byly Správná volba, začátek dobré kariéry, Zaměstnanecká školka či aktivní spolupráce se středními a vysokými školami formou umožnění odborných praxí či exkurzí pro studenty.

Autorka práce zastává ve společnosti LFL pozici vedoucí personálního oddělení a je si vědoma potřeby celoživotního vzdělávání jak pro ni samotnou, tak i pro ostatní zaměstnance. V LFL postupně nastavuje jednotlivé personální procesy a nyní dostala od vedení společnosti za úkol sestavit plán vzdělávání, který je cílem této práce.

Plán vzdělávání musí být nastaven tak, aby získané dovednosti a vědomosti využili zaměstnanci pro dosažení efektivního pracovního výkonu a vyšší kvality poskytovaných služeb. Současný stav vzdělávání v LFL není v současné době optimální. Je především negativně ovlivněn nedostatečnou šíří vzdělávacích aktivit, které svým rozsahem a zaměřením neodpovídají potřebám zaměstnanců společnosti.

Cílem práce je nastavení plánu zvyšování úrovně zaměstnanců zejména v oblasti odborných znalostí a dovedností, měkkých dovedností, schopnosti komunikovat v cizím

jazyce a rozvoje motivace pro pracovní spokojenost zaměstnanců tak, aby byl funkční a upevnil zaměstnaneckou adaptabilitu a konkurenceschopnost na trhu práce. Zejména by mělo být docíleno toho, aby během tří let zaměstnanci přicházející do přímého kontaktu s klientem absolvovali odborná školení, která zvýší jejich kompetence. Vedoucí zaměstnanci by měli být vyškoleni tak, aby byli schopni provádět hodnocení zaměstnanců a tímto krokem docílili zvyšování motivovanosti svých podřízených, která je v současné době na nízké úrovni.

LFL se rozhodla uvolnit finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců a uvědomuje si, že dobře vyškolený pracovník se všemi nově získanými kompetencemi, je investicí do budoucnosti. V současné době vzdělávání neprobíhá v dostatečném rozsahu, aby pokrývalo potřeby zaměstnanců na nejrůznějších pozicích. Management společnosti si uvědomuje potřebu soustavného zvyšování lidského kapitálu a nutnost provedení změn ve vzdělávání zaměstnanců. V současné době LFL organizuje pouze jednou ročně školení základních dovedností práce na PC, které se ukazuje jako nedostatečné. Podobné je to i u jazykových kurzů, kterých se zúčastňují pouze vybraní zaměstnanci. Je nutná změna v nastavení odborných školení pro maséry, fyzioterapeuty, recepční či zaměstnance v obsluze. Je nutné reflektovat na měnící se požadavky hostů a navyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

SWOT analýza obsažená v práci pomůže odhalit silné a slabé stránky vzdělávání zaměstnanců a zhodnocení současného stavu. Na základě této analýzy a za pomoci metod pro zjišťování potřeb vzdělávání byly sesbírány potřebné informace, ze kterých bude sestaven komplexní vzdělávací plán ve společnosti LFL.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je definováno různými způsoby. Jeden z nich označuje tuto činnost jako firmou organizovaný proces zahrnující jak vzdělávání v podniku (interní, organizované podnikem na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)¹.

Vodák – Kucharčíková doplňují, že vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, a neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání².

Obě definice kompletně vystihují podstatu této činnosti, která má již své nezastupitelné místo ve firemních procesech. Nyní bychom se ale měli zaměřit na to, co motivuje vedení firem, investovat nemalé finanční prostředky do svých zaměstnanců? Jako globální motiv sledávám snahu o zisk z podnikání. Jedná se vlastně o samou podstatu vzniku hospodářských subjektů, které mají tendenci prosadit se na trhu, popřípadě se na něm alespoň udržet nebo naopak proniknout na trhy nové. Jednodušeji se to daří společnostem, které mají ve svém středu kompetentní zaměstnance. Kompetenci lze definovat jako způsobilost provádět určitou činnost správně, kvalifikovaně a efektivně.

Měli bychom se seznámit ještě s jedním pojmem, konkrétně s definicí lidského kapitálu, který Armstrong s Taylorem³ popsali jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Touto inteligencí, dovednostmi a zkušenostmi oplývají samotní zaměstnanci, kteří mají některé z prvků již vrozené

¹ BARTOŇKOVÁ H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků, Praha, Grada Publishing, 2010, s. 16

² VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 64

³ ARMSTRONG M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, Praha, Grada Publishing, 2015, s. 112

a některé nabité z návštěv školských zařízení či od předchozích zaměstnavatelů. Podstatné ale je, že se dá s lidským kapitálem pracovat, směřovat ho dle firemních potřeb a k tomu slouží mimo jiné vzdělávání.

Jak již zde bylo zmíněno, firmy se snaží o zaujmutí co nejvýhodnější pozice na trhu zboží či služeb, které samy produkují. Aby se jim toto podařilo, musí být maximálně konkurenceschopné. Musí tedy vyrábět či nabízet takové produkty, které zákazníci upřednostní před jejich tržními rivaly. V optimálním případě by taková společnost přišla na trh s jedním kvalitním výrobkem či službou, který by jí dlouhodobě generoval zisk bez potřeby jakékoliv změny. Realita je však diametrálně odlišná. Tržní prostředí lze v současnosti chápat jako turbulentní dobu. A to zřejmě ještě více, než tomu bylo v roce 1980, kdy s tímto termínem přišel Peter Drucker. Na okolí podniku mají vliv nevypočitatelné a nepravidelné jevy, které s nástupem nových technologií ještě nabývají na intenzitě. Jednodušeji řečeno, firmy musí neustále reagovat na menší či větší změny, které ovlivňují jejich podnikání. Podnikatelský subjekt ale není abstraktní pojem, jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří jsou nuceni tyto změny realizovat. Na nich leží veškerá zodpovědnost za úspěšné přizpůsobení se všem novým faktorům. A tak je zřejmě již pryč doba, kdy si většina zaměstnanců vystačila s kvalifikací, kterou získala v mládí ve škole. Velká část z nich si musí vědomosti prohlubovat či rozšiřovat, případně se zcela překvalifikovat, aby se i nadále dokázala uplatnit na trhu práce, tedy aby dokázala být pro svého současného či budoucího zaměstnavatele nadále přínosná.

Na jednom workshopu řešící téma Národní soustava kvalifikací uvedl vysoce postavený člen Hospodářské komory České republiky dva trefné příklady měnících se potřeb zákazníků a tím i zaměstnavatelů. Jako jeden z příkladů zmínil opraváře televizorů. Kdo by před pár roky čekal, že klasický opravář televizorů nebude mít v roce 2015 téměř nic na práci? Místo toho se nyní musí přeškolovat na servis a opravy plazmových televizorů. A jako druhý příklad uvedl, že nové modely vozů Mercedes v sobě mají zabudováno jedenáct plně funkčních počítačových jednotek. Uvědomovali si automechanici ještě nedávno takto razantní nástup moderních technologií? Nikoliv, budou si muset nyní doplnit vzdělání, aby mohli nadále své řemeslo vůbec vykonávat.

Oba příklady jasně demonstrují současnou dobu, kdy se, alespoň co se technologií týče, mění věci závratným tempem. Lázeňství, v kterém podniká LFL, se pochopitelně technologicky nemění tak překotně. Přesto i zde je nutné reagovat na všechny změny,

kteřé trh potkají. Konkrétně například v době ekonomické recese po roce 2008 zaznamenala LFL razantní úbytek hostů z Německa. Byla tak nucena se začít orientovat na další národnosti, tehdy především na hosty z Ruska, které by takto vzniklý propad alespoň z části nahradily. V oblasti vzdělávání byla potřeba zaměstnance připravit na styk s novým typem zákazníka, na jeho odlišnosti oproti tomu stávajícímu. Dále bylo nutné zlepšit jazykovou vybavenost personálu, aby byl schopen se s novými klienty vůbec dorozumět. Je tedy zřejmé, že vzdělávání zaměstnanců pomáhá přizpůsobit se většině nastalých změn.

V současné době, kdy nové členské země čerpají z Evropské unie mnohamiliardové dotace, může jedinec zahrnutý do evidence nezaměstnaných změnit svou kvalifikaci poměrně jednoduše. Stačí, aby byl pro takovouto změnu motivovaný, a Úřad práce ČR mu v tomto směru díky evropským penězům pomůže. Hlavní úlohu ale v tomto směru stále hrají samotné podniky, které k zajištění své prosperity vynakládají velké finance, aby zvýšily znalosti a dovednosti vlastního personálu.

Podnikatelská sféra v tomto ohledu částečně supluje i školský systém, který ze své podstaty reaguje na změny hůře a podstatně pomaleji. Zaměstnavatelé si pak musí své zaměstnance sami doškolovat, aby byli vůbec schopni obstát ve svém novém zaměstnání.

Na vzdělávání pracovníků však můžeme nahlížet ještě z jiného úhlu. Stále častěji se setkáváme s pojmem firemní kultura. Přestože je vysvětlení, co se pod tímto názvem skrývá, mnohoznačné, lze firemní kulturu definovat jako specifického ducha každé konkrétní společnosti. Každý podnikatelský subjekt je tvořen lidmi, kteří mají již nějaké osobnostní předpoklady, názory, preference, apod. Správným usměřováním a sjednocováním může zaměstnavatel docílit takové firemní kultury, která bude založena na zaměstnancích oddaných svému podniku, kteří mají pocit sounáležitosti a odpovědnosti, kteří jsou tolerantní vůči svým kolegům, a kteří jsou především spokojení a tím i motivovaní k podávání lepších pracovních výkonů. Tím se kruh uzavírá, protože motivovaný pracovník pomáhá firmě být konkurenceschopnou na trhu.

Přestože toto specifikum každého ekonomického subjektu nelze pracovníkům nakázat či uložit, existuje řada prostředků, jak firemní kulturu budovat, případně měnit. Jedním z těch zásadních je právě vzdělávání. V optimálním případě by se proces získávání nových poznatků, informací a znalostí měl stát nezbytnou součástí firemní

kultury tak, aby měl každý zaměstnanec zájem o sebevzdělávání a svůj osobnostní rozvoj. Pracovník by si pak měl sám určovat, jakým směrem se potřebuje a zároveň chce dále rozvíjet. Pokud systém vzdělávání podobným způsobem funguje, mohou lidé u zaměstnavatele využít a zlepšit své schopnosti a předpoklady tak, že rozvíjí nejen sebe, ale mají vliv i na rozvoj celé firmy.

Společnost ŠKODA AUTO, která je považována za lídra personálních procesů v celé České republice, udává, že ve vztahu k nákladům je konkurenční výhoda dobře nastavené firemní kultury velmi vysoká. Konkrétně se vedení firmy domnívá, že pět let práce na budování „ducha firmy“ přinese dvacet let konkurenční výhody. Naproti tomu například vlastnosti produktu, které by mnozí považovali za klíčové, mají vliv pouze osminový. Po dvou letech realizace generují pouze tříletou konkurenční výhodu. I z toho je patrné, že investice do vlastních zaměstnanců, jehož nedílnou součástí vzdělávání bezpochyby je, se vyplácí.

2 VYSVĚTLENÍ POJMŮ

Kompetence podle Armstronga představuje pojem z oblasti práce, k níž je daná osoba způsobilá či již je oprávněna vykonávat. Odpovídá tedy pojmu kvalifikace či odborná způsobilost.

Kompetenci je možno chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat, projevuje se tedy jistým chováním člověka. Chování konkrétního člověka v konkrétní situaci je výsledkem dynamiky jeho osobnosti, jako jsou postoje, hodnoty a motivy. Jiné zase obsahují způsobilosti, vědomosti a dovednosti.⁴

Znalosti charakterizujeme jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích jako jsou knihy, dokumenty a manuály, stejně jako v přímém kontaktu a učení.

Výchovu podle Vodáka a Kucharčíkové chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Výchovou (pro potřeby výkladu podstaty podnikového vzdělávání) se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopnosti transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.⁵

Řízení lidských zdrojů je citována podle Armstronga: „*jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁶

Tureckiová označuje pojem **kariéra** jako část životní dráhy člověka, která je spojena s pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace respektive s jeho prací. V této souvislosti se hovoří o tzv. pracovní kariéře, která se dosud často ztotožňuje s pracovním postupem, nejčastěji ve vertikálním směru vzhůru.⁷

Systém vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační

⁴ ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 280

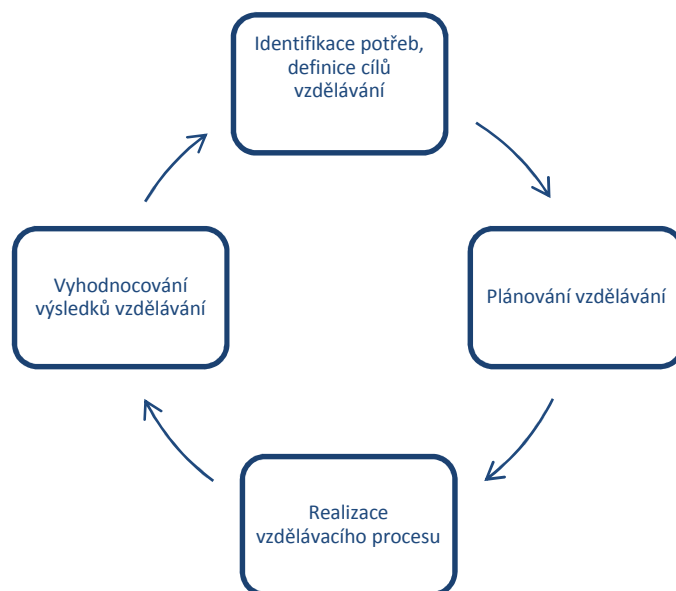
⁵ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 60

⁶ ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 27

⁷ TURECKIOVÁ M. Organizační chování, Praha, Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 30

předpoklady vzdělávání. Do celého systému vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované společností.⁸

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj:⁹

Kompetentní člověk je podle Bartáka takový člověk, který je odborně vybaven a sociálně vybaven pro výkon dané profese, je schopen využívat své znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti k dosahování firemních cílů a standardů pro jeho pracovní pozici, funkci apod.¹⁰

Kociánová **vzdělání** cituje: „jako proces, během něhož člověk získá a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“¹¹

Motivovanost vyjadřuje podle Dvořákové a spol. získaný relativně užitečný aktuální obraz o motivaci subjektu, respektive spíše vypovídá o dílčím souboru motivů jedince, získaném psychologickými metodami.¹²

⁸ Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 65

⁹ Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 68

¹⁰ BARTÁK, J. Od znalostí k inovacím, Praha, Alfa Nakladatelství, 2008, s. 37

¹¹ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, Praha, Grada Publishing, 2010, s. 169

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a spol. Management lidských zdrojů, C. H. Beck, 2007, s. 152

3 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Schopní zaměstnanci jsou ti, kteří odvádějí požadovaný, očekávaný výkon. Jsou schopni využívat své vědomosti, znalosti a dovednosti, aby dosáhli stanoveného cíle, a dodržovat standardy k předepsané pracovní pozici, kterou zastávají.

Každá etapa identifikace začíná fází sběru informací, kdy je porovnávána aktuální úroveň výkonu, ale i schopnosti, dovednosti a vědomosti zaměstnanců se standardem. Informace můžeme získávat pomocí různých metod.

3.1 Metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Strukturovaný pohovor je založen na předem připraveném seznamu otevřených a uzavřených otázek řešících problém. Z pohovorů získáme odpovědi na otázky, které nám odhalí, proč jednotlivci či skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získáme názory, postřehy a postoje od klíčových pracovníků.

Pozorování záměrně sleduje výkon jednotlivců nebo skupiny osob v daném prostředí. Pozorovatel může zjistit dovednosti jednotlivců a srovnat je s popisem práce, normami a postupy.

Dotazník představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Cílem dotazníků bývá zjištění o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce.

Participace představuje časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Smyslem je bližší pochopení práce, a to v případě, že vysvětlení je obtížné, nebo uváděné postupy nejsou kvalifikovaně posouzené.

Popis práce vytvořený zaměstnancem je produktem analýzy realizované samotným zaměstnancem. Smyslem je vypracování úplného popisu práce ze zaměstnancovy perspektivy.

Skupinová diskuze slouží k prodiskutování těžkostí skupiny jednotlivců nějakým způsobem spojených s danou prací. Cílem je shromáždění důležitých informací o specifických činnostech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla realizovat.¹³

Pro úspěšný proces identifikace vzdělávacích potřeb je důležité množství a vypovídající hodnota získaných informací o firmě, jeho činnostech a lidech. Kromě uváděných metod je používáno rovněž zpracování interních dokumentů, SWOT analýza, workshopy s managementem a vybranými zaměstnanci, sledování pracovního výkonu, testy schopností, ale také hodnocení výkonu a sebehodnocení. Můžeme využít také důležité dokumenty společnosti, jako jsou strategie, cíle, organizační struktura, finanční plány a zprávy, pracovní náplně, výkonnostní normy, organizační řád, systém hodnocení zaměstnanců a další interní směrnice.

Zjišťování názorů od zaměstnanců je podle Armstronga jedno z cenných šetření, neboť se jich bezprostředně týká. Získáme konkrétní informace k prováděným pracovním činnostem jednotlivého zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Můžeme se zeptat lidí na jejich názor na nejrůznější aspekty jakékoliv práce, kterou by mohli dělat, a nespecifikovat dotazy pouze na jejich současnou práci.¹⁴

3.2 Analýza údajů

Před samotnou analýzou je důležité, aby pracovníci byli předem informováni o tom, co se děje a seznámeni s důvody, proč se to děje.

S odporem ke změnám se můžeme setkat u všech zaměstnanců, a to na všech úrovních, od managementu po řadové zaměstnance. V případě plánování změn v jakémkoliv procesu je nutné zaměstnance na změnu důkladně připravit. Když budou pracovníci o všech změnách podrobně informováni, lze se vyhnout příčinám odporu k naplánovaným změnám. Ty mohou být následující: neinformovanost o charakteru změn, neznalost přínosu změn, obavy z nového (nedůvěra), ekonomické obavy (očekávání ztrát), setrvačnost a pohodlnost, strach ze sociální nejistoty, obavy

¹³ VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 75-76

¹⁴ ARMSTRONG, M. Personální management, Praha, Grada Publishing, 1999, s. 536

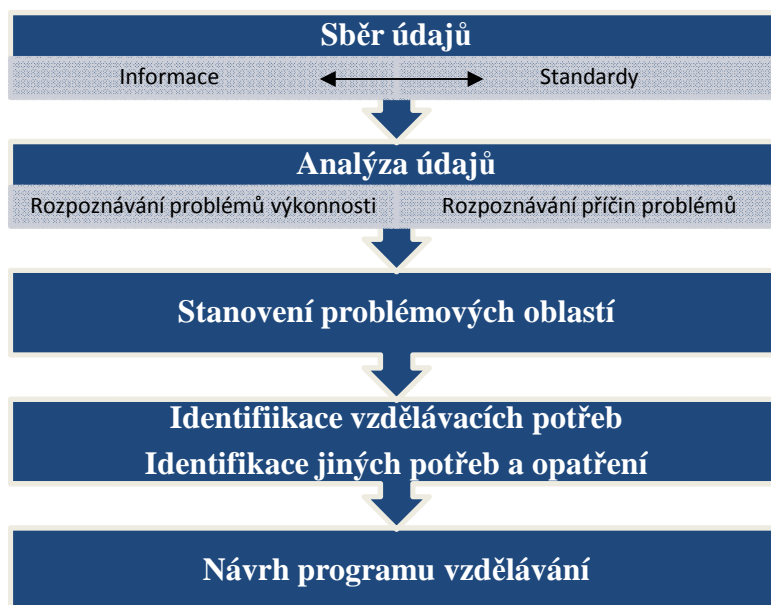
z narušení kolektivů a vztahů na pracovišti, nejistota adaptování se na nové podmínky, obavy ze ztráty postavení a kvalifikace.¹⁵

Cílem procesu analýzy údajů je nalezení problémů ve výkonnosti a stanovení příčin. Výkonnost skupiny či jedince je ovlivněna prostředím firmy, kulturou, jeho okolím, motivací a chováním zaměstnanců.

Sběrem údajů získáme velké množství informací z různých zdrojů. Poté následuje jejich zpracování, u kterého musíme dodržet objektivitu. Dále informace sumarizujeme, třídíme a hledáme mezi nimi souvislosti.

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení zjištěných potřeb či problémů. Jde o určení, kdo a proč potřebuje vzdělání.¹⁶

Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj:¹⁷

¹⁵ ČASTORÁL, Z. Strategický management změn a znalostí, Praha, Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 29

¹⁶ VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 79

¹⁷ Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 79 – upraveno autorkou práce

3.2.1 SWOT analýza

Základem SWOT analýzy je matice se 4 kvadranty, které jsou rozděleny na dvě části:

- vnitřní prostředí firmy,
- vnější prostředí firmy.

Rozdělení je velmi důležité, protože vnitřní prostředí management umí ovlivnit a rozhoduje, co se v něm stane. Na rozdíl od vnějšího prostředí, které management přímo ovlivnit nemůže. Vnější prostředí je ovlivňováno konkurencí, dodavateli apod.

Do vnitřního prostředí patří:

- silné stránky firmy – **Strengths**,
- slabé stránky firmy – **Weaknesses**.

Do vnějšího prostředí patří:

- příležitosti pro firmu – **Opportunities**,
- hrozby pro firmu – **Threats**.

Je-li SWOT analýza řádně připravena, popisuje skutečnou sílu firmy a příležitosti, na kterých může v dalším období vydělávat. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Analýza se připravuje jako základ pro tvorbu firemní strategie. SWOT je tedy součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza se v poslední době využívá i jako personální analýza, která hodnotí potenciál pracovníků. Personální SWOT analýza pracuje se silnými i slabými stránkami pracovníků, příležitostmi pro dosažení pracovní pozice, nových dovedností, apod., hrozbami ztráty pracovního místa, neuplatnění stávajících dovedností, apod.

3.3 Plánování vzdělávání

Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Výstupem z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plán výcviku a rozvoje zaměstnanců), který zahrnuje přípravu učebních osnov a materiálů splňujících požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Plánování má tři fáze:

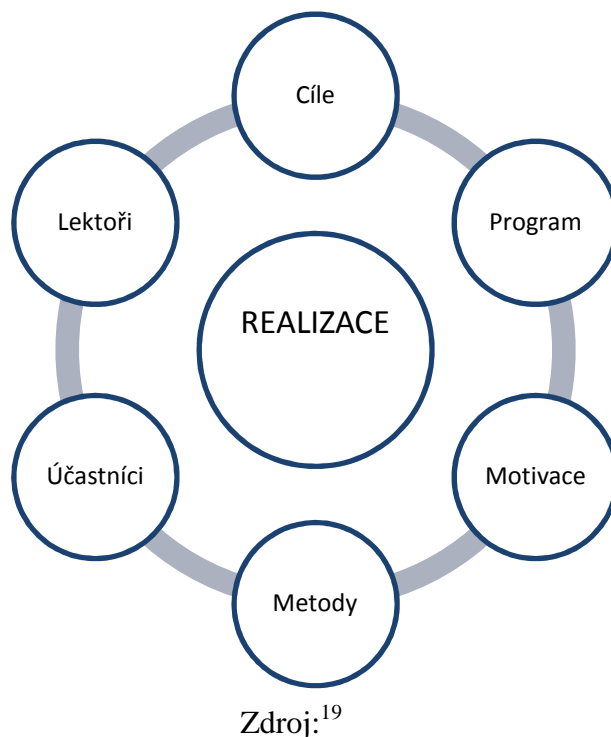
- První fáze je **přípravná**, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu.
- Druhá fáze je **realizační**, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu včetně vlastní realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. V této fázi se stanoví vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je potřeba zohlednit počet účastníků, uvolňování zaměstnanců na vzdělávací akce, priority firmy i možné obavy účastníků například ze spolupráce s lektorem.
- Ve třetí fázi **zdokonalování** dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení procesu vzdělávání, organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodného výběru lektorů.¹⁸

3.4 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

¹⁸ VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 80-81

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



Cíle určíme na základě stanovených vzdělávacích potřeb. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.

Je nutné všechny účastníky vzdělávacího programu seznámit se záměry a cíly kurzu předem, zvýšit jejich motivaci a předávat jim potřebné informace. Záměry a cíle by měly být v souladu se strategií a cíli stanovenými managementem pro celou firmu.

3.4.1 Program vzdělávání

Cílem všech vzdělávacích akcí je to, aby se účastníci skutečně něco naučili. Učení je trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Vzdělávací program obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.

¹⁹ Zdroj: VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 83 – upraveno autorkou práce

Je nutné, aby účastníci měli možnost vyjádřit se ke všem částem programu, aby byly odstraněny nejasnosti hned zpočátku. Od účastníků by měly být získány informace, co od kurzu očekávají. Tím lze reagovat na případnou úpravu programu tak, aby vyhovoval jak účastníkům, tak lektorovi. Lektor by měl mít vytvořenou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností a na důkladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, srovnání očekávání účastníků na jejím počátku a konci, popřípadě zodpovězení doplňujících otázek od účastníků.

3.4.2 Motivace

Motivace je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ovlivňuje ve velké míře efektivitu vzdělávání. Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti. Toto se projeví v pozitivním vztahu pracovníků a jejich ochotě stále se učit a rozvíjet, ve schopnosti využít získané vědomosti a dovednosti v praktickém využití, v pozitivní změně postojů pracovníků k firmě, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám a ve vysoké flexibilitě pracovníků a jejich ochotě reagovat na změny.

3.4.3 Metody vzdělávání

Vhodná volba metody vzdělávání závisí na okolnostech vztahujících se k firmě, k jednotlivcům a k učebním cílům. Je vhodné učební metody měnit, ale je nutné brát ohled na individuální učební styl účastníků. Výběr metody by měl odrážet individuální potřeby a požadavky firmy, měly by reagovat na trendy technického a ekonomického vývoje. Při volbě metody bychom měli brát ohled na počet a věk účastníků, jejich současnou a požadovanou úroveň vědomostí a dovedností, motivaci k učení a na pracovní pozici, kterou ve firmě zastávají. Důležitá je i odborná úroveň a zkušenosti lektorů a také prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.

Podle Koubka je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti, které jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Patří sem například instruktáž na pracovišti, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultace, rotace práce, ale i pracovní porady.

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů nebo specialistů. Mezi tyto metody patří přednáška, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnostiko-výcvikový program (assessment centre) či e-learning.²⁰

Aby bylo vzdělávání efektivnější, je vhodné kombinovat více metod. Nejčastější jsou využívány semináře, přednášky a účinnější jsou tzv. participativní metody.

Přednášky jsou vhodné při předávání velkého množství informací větším skupinám, ale chybí zde možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Jsou orientovány na zdokonalování vědomostí, z hlediska uchování informací nejsou však příliš efektivní.

Semináře formou diskusí jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem určené téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba.

Participativní metody jsou určeny pro menší skupinky účastníků. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink. Jde o aktivní procvičování kladoucí důraz na aktivní získání dovedností a způsobilostí. Je to forma zážitkového učení se. Účastníci jsou aktivováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií, hraní rolí, atd. Představuje nejvhodnější způsob zvýšení připravenosti k plnění denních i budoucích náročných úkolů ve firmě.²¹

Politika vzdělávání ve firmě je efektivní, když je nastavené systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované.

²⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press, 1997, s. 250

²¹ VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Praha, Grada Publishing, 2007, s. 97

Systematické vzdělávání je neustále opakující se cyklus, který je ovlivněn jak cíli organizace, tak specifickými požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.²²

Systematické vzdělávání zaměstnanců má nesporné přednosti:

- připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace,
- umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace,
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality,
- je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů,
- zvyšuje motivaci pracovníků,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci,
- zlepšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- podporuje šance pracovníků na postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.²³

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. a spol. Management lidských zdrojů, Praha, C. H. Beck, 2007, s.288

²³ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, Praha, Grada Publishing, 2010, s.172

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LFL

4.1 Město Františkovy Lázně

Území Františkových Lázní se nachází v Chebské pánvi, z hlediska nadřazeného celku pak spadá pod Podkrušnohorskou oblast. Oblast Chebské pánve je chráněna jako přirozená akumulace vod, chráněna je rovněž celá zřídelní struktura v okolí Františkových Lázní.

Lázeňství a cestovní ruch je jednoznačně dominující produkční oblastí, která má ve Františkových Lázních tradici postavenou na historickém objevení léčivých účinků zdejších zdrojů: "kyselek" a slatiny. V lázních jsou léčeny nemoci pohybového ústrojí, cévní a srdeční nemoci a ženská onemocnění, jako jsou poruchy neplodnosti, pooperační stavy včetně stavů po onkologických operacích.

Skutečností je, že na místě dnešních Františkových Lázní po stovky let vyvěraly minerální prameny a byla zde slatiniště. Slatiniště s podivnými slanomilnými rostlinami a tůněmi, připomínající malé sopky, ze kterých se kouří a ještě vydávají podivný zápach síry. K tomu na různých místech vyvěrajících prameny, které byly nepoužitelné k běžnému pití a potřebě. Lidé jsou ale vynalézaví, a tak už v 10. století objevili, že ta podivná voda je sice nepoužitelná pro běžnou spotřebu, ale pomáhá léčit různé nemoci.

Koncem 19. a počátkem 20. století lázně prosperovaly. Přibývaly lázeňské domy, hotely a zařízení. Zvláště se stavěly domy pro ubytování hostů, zvláště zařízení pro lázeňské procedury, hlavně pro koupele v pramenech. Dámy a pánové korzovali po lázních za procedurami, na jídlo, ubytování i za zábavou.

Útlum prožilo tamní lázeňství v období válek. Během druhé světové války sloužily lázně jako lazaret pro vojáky. Od poloviny 20. století se začal opět obnovovat lázeňský provoz. V době socialistického Československa léčily lázně především domácí pracující. Po roce 1989 byla většina lázeňských hotelů a zařízení zprivatizována. Díky tomu se Františkovy Lázně staly udržovaným, čistým, funkčním a kvetoucím městem.²⁴

²⁴ Zdroj: Propagační materiál LFL – Františkovy Lázně

4.2 Společnost Lázně Františkovy Lázně

Společnost LFL vznikla 1. května 1992 na základě privatizace bývalého podniku Státní léčebné lázně Františkovy Lázně. LFL je jedním z lídrů lázeňských společností v ČR. Zabývá se převážně poskytováním lázeňské léčebné péče a doplňkovými službami, jako je hotelové ubytování, kongresové služby a další, které se k této hlavní činnosti vážou. Hosté mají k dispozici cca 1 000 lůžek v lázeňských hotelech Metropol, Dr. Adler, Savoy, Goethe a Belvedere. LFL prošla na začátku roku 2015 reorganizací a vznikly další dvě společnosti, a to Františkovy Lázně AQUAFORUM a. s. a Františkovy Lázně IMPERIAL a. s. Touto reorganizací došlo k odštěpení hotelů Pawlik a Imperial, centrálního balneoprovozu Císařské Lázně a bazénového komplexu Aquaforum.

Na lázeňství je napojena řada dalších soukromých i státních subjektů, které provozují ubytovací zařízení nebo zajišťují další doprovodné služby a volnočasové aktivity lázeňských hostů a návštěvníků města.

Kromě klasických lázeňských léčebných pobytů na tři nebo čtyři týdny zaměřených na léčení nemocí srdce, krevního oběhu, onemocnění pohybového ústrojí, gynekologických nemocí včetně neplodnosti a následné onkologické péče, nabízí LFL také širokou škálu stále oblíbenějších wellness pobytů.

Kromě léčení a wellness pobytů nabízí Františkovy Lázně také mnoho dalších možností. Jmenovat lze bohatou kulturní nabídku jako koncerty, přednášky, módní přehlídky, taneční večery s živou hudbou, výlety, vernisáže a zajímavé výstavy. Sportovní vyžití zajišťuje minigolf, tenisové kurty, nordic-walking, fotbalové hřiště, golfové osmnáctijamkové hřiště a zejména nejvyhlášenější dominanta společnosti, Aquaforum – svět vody a relaxace, a Fitforum – fitness a wellness centrum. Zajít lze také do mnoha kaváren, restaurací či cukráren.

Akciové společnost patří s 560 zaměstnanci k největším zaměstnavatelům v okrese Cheb. Management firmy LFL si je vědom potřeby soustavného zvyšování úrovně lidského kapitálu, který považuje za jeden z nejcennějších zdrojů podniku. Zajištění odpovídajících personálních a jiných zdrojů je zakotveno ve firemní politice (ISO 14001 – 2000).

4.3 Organizační struktura

Vrcholovým rozhodovacím a statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo. Představenstvo jedná a rozhoduje především o koncepčních a strategických záměrech vývoje podnikatelských aktivit společnosti a o klíčových majetkoprávních a finančně-ekonomických záležitostech. Strategické řízení firmy vykonává představenstvo prostřednictvím nastavené organizační a řídicí struktury, v jejímž čele stojí generální ředitel, který je zároveň vrcholovým řídicím orgánem v rámci managementu. Ten zmocňuje další vedoucí pracovníky k provádění hospodářských operací, jejich kontrole a schvalování v rozsahu popsaném v personální dokumentaci jednotlivých vedoucích zaměstnanců a ve směrnici pro činnost organizačních jednotek VS 01.4. Generální ředitel (dále jen GŘ) provádí pracovněprávní úkony vůči úsekovým ředitelům, ředitelům hotelu a přímo podřízeným pracovníkům.

Druhou řídicí úroveň jsou ředitelé úseků, kteří odpovídají za řízení svěřených organizačních jednotek, jejichž náplně jsou popsány ve směrnici VS 01.4. Ředitelé úseku jsou přímo podřízeni GŘ. Ředitelé úseků přímo řídí podřízené vedoucí oddělení a manažery hospodářských středisek. První a druhá řídicí úroveň je tzv. top management.

Třetí řídicí úroveň, podřízenou ředitelům úseku, jsou vedoucí oddělení. Vedoucí oddělení odpovídají za ucelené oblasti činností stanovené vnitřní směrnici pro činnost organizačních jednotek VS 01.4, řídí a kontrolují podřízené pracovníky oddělení. Vedoucí oddělení mají kompetence v oblasti podmínek pracovního poměru, organizování práce řízených pracovníků. Odborná oddělení metodicky působí v rámci celé společnosti.

Třetí řídicí úroveň jsou také ředitelé lázeňských domů, které přímo řídí GŘ, tito jsou vůči svým podřízeným pracovníkům vybaveni obdobnými kompetencemi jako vedoucí oddělení.

Třetí řídicí úroveň zastupují také vedoucí lékaři, kteří jsou přímo podřízeni řediteli úseku léčebné péče. Vedoucí lékař hodnotí výsledky a přístup k práci jednotlivých pracovníků střediska léčebné péče. A to vše ve spolupráci s vrchní sestrou. Třetí řídicí úroveň je tzv. střední management. Pokud v některé organizační jednotce (úsek,

oddělení, středisko) dojde k organizování vykonávaných činností trvalým či přechodným seskupením zaměstnanců do dalších skupin, nejedná se již o oficiální organizační jednotku a v čele takové neformální skupiny nestojí vedoucí pracovník. Určený pracovník (vedoucí agendy, vrchní sestra, vrchní číšník/servírka, šéfkuchař, F&B manažer, manažer hotelových služeb) může být pověřen koordinací skupiny či pracovního týmu, ale jeho funkční zařazení se nemění. Tuto organizační skupinu nazýváme nižší management. Příloha A - Organigram LFL.

4.4 Zhodnocení současného stavu

Jedním ze strategických cílů rozvoje cestovního ruchu a lázeňství ČR je růst konkurenceschopnosti tohoto odvětví v evropském prostoru. Z pohledu návštěvníků existuje stále značná rozdílnost v kvalitě nabízených služeb v zařízeních cestovního ruchu. Jeho potenciál navíc není zcela využíván, což je způsobeno mimo jiné problémy s kvalifikovaností pracovní síly působící v tomto odvětví. Těmto problémům chce společnost LFL předejít soustavným vzděláváním svých pracovníků, které je však v současné době negativně ovlivněno nedostatečnou šíří vzdělávacích aktivit. Pro spokojenost klienta je nutné, aby přicházel do styku s vyškolenými pracovníky, kteří dokážou klientovi splnit jeho nároky a požadavky. Takový pracovník by měl být vybavený jazykově, odborně a v neposlední řadě by měl být seznámen se zásadami proklientského přístupu. Pro rozvoj kvalitních lidských zdrojů je důležité motivující prostředí, které jsou schopni zajistit pouze vedoucí pracovníci s dostatečnými manažerskými dovednostmi.

V současné době vzdělávání neprobíhá v dostatečném rozsahu a šíří, aby pokrývalo potřeby zaměstnanců na nejrůznějších pozicích. Odbornému rozvoji zaměstnanců se ve firmě věnuje personální oddělení, avšak současný stav a rozsah rozvoje lidských zdrojů neodpovídá potřebám zaměstnanců. Dosud se organizují periodická školení, která jsou vázána na zákonné normy, jednou ročně probíhá školení základních dovedností práce s PC, které se ukazuje jako nedostatečné stejně jako rozsah jazykových kurzů, kterých se účastní pouze vybraní zaměstnanci. Z důvodu navyšování kvality poskytovaných služeb je zapotřebí, aby bylo v daném cizím jazyce schopno komunikovat o mnoho více

zaměstnanců. Odborná školení pro maséry a kuchaře probíhají také pouze v omezené míře. Jednotlivé odborné skupiny zaměstnanců tak nemají adekvátní prostor pro využití svého potenciálu, kvůli nedostatečnému přístupu k informacím o nových trendech ve svých oblastech, nemohou reflektovat stále měnící se požadavky hostů, což snižuje konkurenceschopnost nejen jich samotných, ale především firmy. Pro efektivnější využití informací o svých klientech se LFL rozhodla implementovat nový informační systém (CRM). Zaměstnancům, kteří s daty o klientech denně pracují, tak umožnila výkonnější pracovní prostředí. Pro práci se zavedeným informačním systémem je potřeba zaměstnance proškolit, což je jeden ze specifických požadavků na vzdělávání.

4.4.1 SWOT analýza pro Lázně Františkovy Lázně

Vedení LFL dospělo k přesvědčení, že bez nastavení systému vzdělávání, nelze vytvářet a stavět firemní kulturu společnosti. Na základě sestavení SWOT analýzy je nutné reagovat na slabé stránky a hrozby, které nás obklopují.

Slabé stránky

Slabou stránkou LFL je zejména fluktuace zaměstnanců. Ve Františkových Lázních podniká mnoho dalších lázeňských zařízení, která jsou našimi přímými konkurenty a nabízí zaměstnancům jiné podmínky. Další slabou stránkou je špatný přístup středního a nižšího managementu vůči zaměstnancům, a to jak ve vedení, tak i v komunikaci se svými podřízenými. Vedoucím zaměstnancům chybí základní manažerské dovednosti. Většina manažerů je letitými zaměstnanci společnosti a chybí jim moderní trendy v řízení lidských zdrojů a přizpůsobivost vůči změnám. To se následně odráží v nízké motivovanosti zaměstnanců. Vedoucí pracovníky musíme připravit na vzdělávání z důvodů změn na trhu, proměnlivosti podnikatelského prostředí, vývoje trhu práce, změn požadavků na služby, změn technologií a techniky, snížení nákladů, zvýšení kvality služeb, rozvoje firemní kultury. Nízkou motivovanost zaměstnanců vidím zejména v tom, že není zpracovaný motivační program zaměstnanců, který by tuto problematiku řešil. Další slabou stránkou je práce s nižší kvalifikací zaměstnanců, která se odráží zejména v jazykové vybavenosti, přestože i pomocný personál, který je

v každodenním styku s klientem, by měl umět základní terminologii v cizím jazyce v oboru, který ve společnosti zastává.

Silné stránky

Silnou stránkou LFL je její velikost a pozitivní vnímání značky společnosti Lázně Františkovy Lázně. Jsme hlavními lídry v oblasti lázeňství v ČR. Součástí týmu je vlastní personální oddělení a jedním z jeho úseků je samostatné pracoviště pro výcvik a rozvoj zaměstnanců. Nově vybudované školící prostory vybavené počítačovou technickou nám mohou také pomoci k úspoře finančních prostředků za pronájem školících místností v rámci výcviku a rozvoje zaměstnanců. Další silnou stránkou je uvědomění managementu firmy v oblasti rozvoje a výcviku zaměstnanců a ochota uvolnění finančních prostředků na rozvoj a výcvik zaměstnanců.

Ve společnosti není zpracován plán vzdělávání v takovém rozsahu, který by si tato společnost zasloužila. Je nutné tento plán zpracovat a aktivně do něj zapojit všechny zaměstnance LFL, a to v co nejkratším časové období. V ČR v současné době existuje mnoho společností, asociací a sdružení, které nabízejí širokou škálu školících akcí. Neměl by být tedy problém, zajistit nabídku na proškolení jakéhokoliv tématu.

Příležitosti

Příležitost je ve využití možnosti financování vzdělávacích aktivit prostřednictvím dotací, které by zčásti pomohly snížit výdaje. V případě, že se rozšíří vzdělání v jazykové výuce, může se následně zvýšit marketingová aktivita směrem do zahraničí a tím posílit stabilitu na německém a ruském trhu. K výraznému pozitivnímu posunu ve firemním vzdělávání by mělo pomoci vyškolení interních koučů, kteří budou pokrývat důležité odborné oblasti, jež jsou ve firmě nejvíce využívány.

Hrozby

Nevýhodou je poloha Františkových Lázní, které se nacházejí v těsné blízkosti hranic s Německem. Místním podnikatelským subjektům nemůže LFL konkurovat v oblasti odměňování zaměstnanců. Pro příklad lze uvést hrubou mzdu kuchaře, která v LFL dosahuje hranice cca 23000 Kč. V Německu si zaměstnanec na stejné pozici vydělá cca 2000 EUR a k tomu může využívat silnější sociální program. Například

přídavky na děti lze pobírat až do výše 150 EUR měsíčně. Logicky pak mnoho zaměstnanců nabídku práce v Německu využije. Velkou hrozbou pro společnost je tak odchod kvalitního personálu. Další hrozbou je nízká kvalifikace zaměstnanců. Uchazeče o pomocné práce, jako je pokojská či pomocná síla do kuchyně, nemáme problém vyhledat. Avšak u kvalifikované pracovní síly na pozici servírka, kuchař, všeobecná sestra či fyzioterapeut se potýkáme s velkým nedostatkem. Vysvětlujeme si to opět odlivem těchto profesí do Německa, případně i do dalších krajů ČR. Další hrozbou je pravidelný úbytek klientů v zimním období, kdy LFL musí zavádět tzv. sezónní práci, která není u zaměstnanců příliš oblíbená. V zimním období některé lázeňské hotely zavíráme na jeden až dva měsíce a tím jsme na čas nuceni ukončit pracovní poměr některým zaměstnancům, neboť pro ně nejsme schopni zajistit pracovní uplatnění. I na tomto faktoru bude muset společnost zapracovat, protože pracovní trh se pro nás nepříznivě vyvíjí a zaměstnanci požadují stálou a stabilní práci. Další hrozbou může být i tzv. přetahování zaměstnanců místní konkurencí. Ta projevuje zájem o proškolené pracovníky LFL, neboť se v jejím případě většinou jedná o menší lázeňské hotely, které nemají samostatné personální oddělení organizující potřebná školení. Potom, co LFL své zaměstnance vyškolí, nabídne jim konkurence vyšší mzdu v řádu tisícikorun a práci po celý kalendářní rok, což zaměstnanec častokrát akceptuje a odchází.

Obrázek 4: SWOT analýza LFL

	SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> - nízká úroveň vzdělávání - fluktuace zaměstnanců - nízká motivovanost zaměstnanců - nízká jazyková vybavenost zaměstnanců - nedostatečná flexibilita na změny trhu práce - neexistence zpětné vazby na školení bez individuálního přístupu manažerů 	<ul style="list-style-type: none"> - finanční kapacity na rozvoj a vzdělávání - vlastní školící prostory - pozitivní vnímání značky firmy - existence poskytovatelů vzdělání pro obor lázeňství - samostatné oddělení pro rozvoj a výcvik zaměstnanců
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost financování z dotací EU - posílení firemní kultury - možnost zaměření na ruský trh - posílení firemního marketingu - vyškolení interních lektorů 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - blízkost německých hranic - velké konkurenční prostředí - nedostatek kvalifikovaných pracovníků - časté legislativní změny - zdražování vzdělávacích služeb - úbytek klientů - uplatnění našich vyškolených zaměstnanců u konkurence

Zdroj: autor práce, 2016

4.4.2 Zjišťování údajů

LFL má zpracované kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice. Všechny kvalifikační požadavky jsou zpracované ve směrnici VS 04.3. Ukázka sestavených kvalifikačních požadavků dle VS 04.3. - Příloha B.

Autorka práce byla pověřena top managementem firmy sestavit plán rozvoje a výcviku zaměstnanců na období tří let. Od července do října 2015 prováděla analýzu a identifikaci potřeb ve spolupráci s top managementem, širším i nižším managementem.

Všichni zúčastnění pracovníci byli před samotnou analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb seznámeni s důvody, proč je prioritou efektivní firemní vzdělávání, proč je nutné provést analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, a že plánovaná analýza pomůže LFL nastavit priority a dát doporučení pro obsah a formu vzdělávání. Manažeři byli proškoleni, o čem analýza informuje, jaké obtížné situace pracovníci řeší, co se potřebují naučit k jejich zvládnutí, jaké znalosti a dovednosti potřebují ke zvýšení své výkonnosti. Cílem LFL bylo provést analýzu tak, aby propojila vzdělávání se strategickým záměrem firmy a zároveň, aby vytvořila prostor k zapojení klíčových lidí. Největší efektivita ve vzdělávání lze dosáhnout při zohlednění strategického směřování firmy i individuálního rozvoje jejich zaměstnanců. Toho lze nejlépe dosáhnout kombinací všech dostupných a zvolených nástrojů: tréninkové plány, matice i plány osobního rozvoje, které jsou součástí procesů hodnocení výkonnosti. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb probíhala na všech úsecích, ať již managementem, tak i personálním úsekem anebo souběžně.

Proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb byl sestaven způsobem, který umožňuje prostřednictvím dosavadních profesionálních zkušeností, popsaných z několika úhlů pohledu, najít a pojmenovat vzdělávací potřeby pro sebe i své podřízené.

Proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb byla sestaven z těchto položek:

- aktualizace popisů pracovních pozic,
- popis charakteristické situace, se kterou pracovník nebyl spokojen,
- popis charakteristické situace, se kterou pracovník byl spokojen,

- seznam dosud nevykonávaných činností, z hlediska jejich významu pro pracovníka a jeho motivace ke zdokonalení té které činnosti,
- seznam dosud nevyužitých schopností a vlastností pracovníka,
- seznam komunikačních a interpersonálních situací a s nimi souvisejících dovedností z hlediska míry vzdělávacích potřeb pracovníka ke každé z nich.

Vše probíhalo dle výše uvedených témat provázených komentářem, a to od postojů k jednotlivým profesním činnostem až k možnosti výběru a ohodnocení stupně potřebnosti řady profesních situací, ve kterých se pracovník necítí jistě.

Zvolené metody při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb:

- rozhovor s jednotlivými zaměstnanci (dle výše uvedené osnovy),
- pozorování jak jednotlivců, tak i skupiny při vykonávané činnosti,
- dotazníkové šetření na zvolených pracovních pozicích, zejména z odborného úseku,
- aktualizace popisů pracovních pozic,
- skupinová diskuze s pracovníky.

Analýza a identifikace probíhala v různých časových etapách. Menší část v tzv. mimosezóně, kdy je práce méně, větší pak v sezóně hlavní, kde se častěji projevují nedostatky, ale i kvalita našich pracovníků.

V průběhu listopadu 2015 byly autorkou sesbírány a vyhodnoceny podklady, na jejichž základě byl zpracován návrh plánu rozvoje a výcviku pracovníků viz kapitola 5 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ.

5 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ

Veškeré vzdělávání musí přinést zkvalitnění poskytovaných služeb a následně větší konkurenceschopnost na trhu s poskytováním lázeňské péče. Většina vzdělávacích akcí je zaměřena na ty zaměstnance, kteří jsou s klienty v každodenním styku. Tento plán nezahrnuje periodická školení, která jsou vázána zákonnými předpisy.

Specifické cíle jsou:

- systematické zvyšování úrovně zaměstnanců v oblasti odborných znalostí a dovedností, měkkých dovedností a schopnosti komunikovat v cizích jazycích,
- příprava zaměstnanců pro práci s nově zavedeným informačním systémem CRM, zdokonalení práce s informačním systémem ERP,
- rozvoj motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti firmy.

Souhrnný plán vzdělávání – Příloha C a Příloha D.

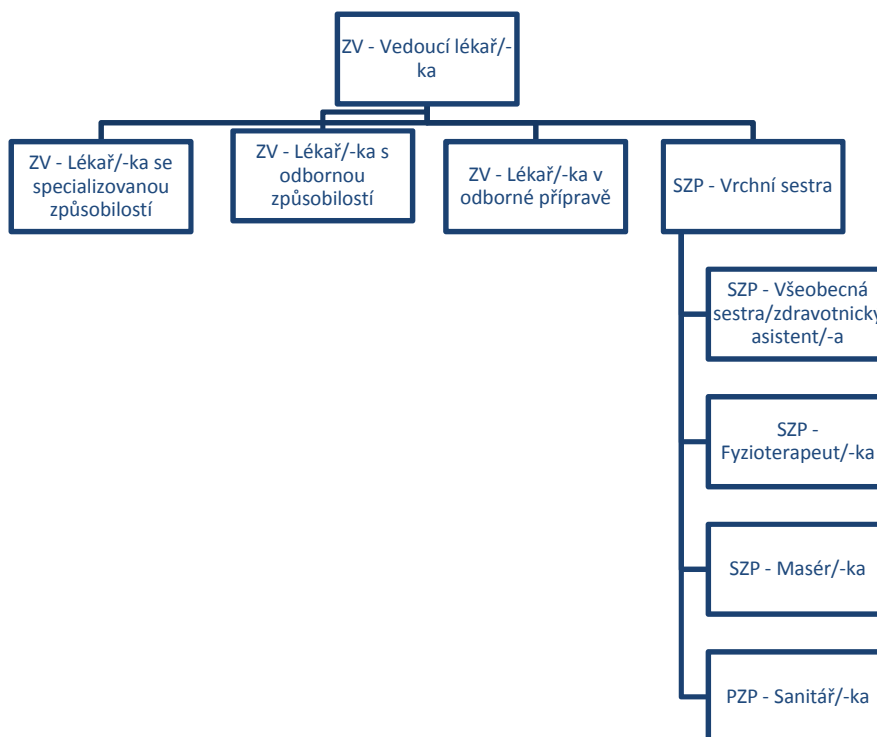
5.1 Zdravotní úsek

Uvědomujeme si, že kvalitní léčebná péče tvoří jeden ze zásadních faktorů úspěšného lázeňského pobytu. Proto je pro nás školení zdravotnického personálu prioritou. Nastavením plánu vzdělávání budeme různými formami podporovat zaměstnance na všech zdravotnických pozicích.

Řídící pozicí zdravotního úseku je vedoucí lékař. Pod jeho přímým vedením jsou ostatní lékaři a vrchní sestra. Vrchní sestra je nadřízenou ostatním pracovníkům zdravotního úseku.

Celkem ve zdravotním úseku (dále jen ZÚ) pracuje 12 lékařů z toho 2 na pozici vedoucí lékař/-ka, 4 lékaři se specializovanou způsobilostí, 4 s odbornou způsobilostí a 2 lékaři jsou v odborné přípravě. Všeobecných sester a zdravotnických asistentů je celkem 50, v pracovním poměru je také 16 fyzioterapeutů. Na provozu balneo pracuje celkem 24 masérů a 40 sanitářů.

Obrázek 5: Organigram ZÚ



Zdroj:²⁵ LFL - VS 01 Organizační řád

Jelikož je LFL lázeňskou společností, která je registrována na KÚKV jako poskytovatel zdravotních služeb, řídí se při uznávání způsobilosti k výkonu lékařských zdravotnických povolání Zákonem 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a Zákonem 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).²⁶ Všichni zaměstnanci LFL splňují kvalifikační požadavky a jsou zahrnuti do celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků.

²⁵ Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 01 Organizační řád

²⁶ Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2004/sbirka/2004/sb030-04.pdf>

5.1.1 Skupina činností – lékaři

Lékaři jsou pro LFL klíčovou pracovní silou. Plán vzdělávání a výcviku bude sestaven pro individuální potřebu lékařů, neboť každý z nich má rozdílnou získanou specializaci.

LFL je akreditovaným pracovištěm v oboru rehabilitace a to jí usnadňuje podporu lékařů při jejich vzdělávání a přípravě k získání specializované způsobilosti v oboru rehabilitační a fyzikální medicína. V této skupině bude uplatněn individuální plán osobního rozvoje, neboť každý z lékařů má jinou specializaci a jejich rozvoj musí být podpořen ve specializaci, kterou splňuje nebo na kterou se připravuje.

- Lékařské republikové a zahraniční kurzy, semináře a konference

Období realizace školení: rok 2016 – rok 2018

Rozsah školení: 10 x 1 školící den

Metoda školení: přednáška, seminář

Počet školených osob: 10 osob

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 45 000 Kč

- Kurz manuální a myoskeletální medicíny

Období realizace školení: rok 2017

Rozsah školení: 4 x 5 školících dní

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 osoby

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 20 000 Kč

- Základy české a odborné terminologie a znalosti všeobecného lékařství

Kurz je určen pro lékaře pocházející z Kazachstánu či Kyrgyzstánu, kteří jsou v odborné přípravě.

Období realizace školení: květen 2016

Rozsah školení: 1 x 7 školící den

Metoda školení:	kurz, e-learning
Počet školených osob:	2 osoby
Způsob zakončení:	osvědčení o absolvování
Celkové náklady:	35 000 Kč

5.1.2 Skupina činností - střední zdravotnický personál

Do středního zdravotnického personálu (dále jen SZP) patří pracovní pozice všeobecná sestra, zdravotnický asistent a fyzioterapeut. Ti jsou zapojeni do celoživotního vzdělávání. Zaměstnanci musí sbírat kredity potřebné k jejich registraci. V případě, že získají toto osvědčení, mohou bez odborného dohledu vykonávat pracovní činnost, v opačném případě musí pracovat pod odborným dohledem.

Každý ze zaměstnanců na těchto pozicích má v současném plánu vzdělávání k dispozici částku 2000 Kč, které během kalendářního roku může využít k zaplacení účastnických poplatků za semináře a konference. Z těchto akcí získávají zaměstnanci kredity potřebné pro vydání osvědčení potřebného k výkonu práce bez odborného dohledu. Plán vzdělávání a výcviku se bude týkat individuálního rozvoje některých vytipovaných všeobecných sester a skupinových školení zejména na posílení jejich psychické odolnosti při kontaktu s klienty a ochrany před syndromem vyhoření, který při jejich povolání často hrozí.

Nastavení plánu vzdělávání pro vrchní sestru, všeobecnou sestru a zdravotnického asistenta/-ku:

- Péče o pečující

Období realizace školení: září – říjen 2016

Rozsah školení: 6 x 1 školící den

Metoda školení: seminář se cvičením

Počet školených osob: 6 x 15 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do šesti skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 30 000 Kč

- Praktické zvládnání agresivního pacienta

Období realizace školení: září – říjen 2017

Rozsah školení: 6 x 1 školící den

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 6 x 15 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do šesti skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 30 000 Kč

- Prevence a analýza rizik ve zdravotní péči

Období realizace školení: září – říjen 2018

Rozsah školení: 6 x 1 školící den

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 6 x 15 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do šesti skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 30 000 Kč

Nastavení plánu vzdělání pro všeobecnou sestru na lymfopracovišti:

Nově LFL získala ocenění kvality lymfopracoviště. Vybudování tohoto pracoviště bylo součástí dlouhodobých firemních plánů. V současné době má toto pracoviště čtyři zaměstnance se základním kurzem techniky mízní drenáže. Do budoucna bychom chtěli nasmlouvat přes zdravotní pojišťovny ambulantní péči a poskytovat služby lymfocentra nejen našim klientům, kteří se k nám přijedou léčit na léčebný pobyt, ale i klientům z blízkého okolí, kteří by mohli pouze docházet. Po ukončení základního kurzu mohou své dovednosti prohlubovat dalšími odbornými kurzy.

- Lymfo-taping

Období realizace školení: prosinec 2016

Rozsah školení: 1 x 1 školící den

Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 1 x 4 osob (tj. celkem 4 osob rozdělených do jedné skupiny)
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 12 000 Kč

Nastavení plánu vzdělávání pro vrchní sestry:

- Efektivní řízení zdravotnických zařízení a firem

Období realizace školení: březen 2016

Rozsah školení: 1 x 1 školící den
Metoda školení: seminář
Počet školených osob: 5 osob
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 10 000 Kč

- Řízená dokumentace v podmínkách zdravotnických zařízení

Období realizace školení: listopad 2016

Rozsah školení: 1 x 1 školící den
Metoda školení: seminář
Počet školených osob: 5 osob
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 10 000 Kč

- Právní minimum zdravotnického pracovníka

Období realizace školení: listopad 2016

Rozsah školení: 1 x 1 školící den
Metoda školení: seminář
Počet školených osob: 5 osob
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 10 000 Kč

Další významnou pracovní pozicí je fyzioterapeut/-ka. Kvalifikační požadavky máme stanovené tak, že musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru fyzioterapie bakalářským nebo magisterským stupněm. Již dlouho se LFL potýká s nedostatkem těchto pracovníků, proto oslovuje pracovní trh i na Slovensku. Fyzioterapie je důležitou součástí rehabilitace, za kterou naši klienti jezdí a vyžadují ji. Po ukončení studia mají absolventi získané základní dovednosti a techniky, ale je nutné tyto techniky nadále rozšiřovat odbornými kurzy.

Nastavení plánu vzdělávání pro fyzioterapeuta/-ku:

- Senzomotorická stimulace a stabilizace hybného systému

Období realizace školení: září – říjen 2016

Rozsah školení: 2 x 5 školících dnů

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Ostatní požadavky: kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY

Celkové náklady: 90 000 Kč

- Reflexní změny v pohybovém systému – léčebné metody trigger pointů

Období realizace školení: leden 2017

Rozsah školení: 2 x 2 školících dny

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Ostatní požadavky: kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY

Celkové náklady: 45 000 Kč

- Diagnostika a terapie funkčních poruch hybné soustavy

Období realizace školení: únor 2017

Rozsah školení: 2 x 25 školících dnů

Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY
Celkové náklady: 168 000 Kč

- Proprioceptivní neuromuskulární facilitace

Období realizace školení: říjen 2017

Rozsah školení: 2 x 15 školících dnů

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Ostatní požadavky: kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY

Celkové náklady: 400 000 Kč

- Rehabilitační léčba některých druhů funkčních ženské sterility metodou Ludmily Mojžíšové

Období realizace školení: listopad 2017

Rozsah školení: 2 x 15 školících dnů

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Ostatní požadavky: kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY

Celkové náklady: 192 000 Kč

- Kinezio-Taping – prevence poruch pohybového aparátu

Období realizace školení: leden 2018

Rozsah školení: 2 x 2 školící dny

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob:	2 x 8 osob (tj. celkem 16 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení:	test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky:	kurz musí mít udělené souhlasné stanovisko UNIFY
Celkové náklady:	60 000 Kč

5.1.3 Skupina činností - nižší zdravotnický personál

Do skupiny nižší zdravotnický personál (dále jen NZP) je zařazena pracovní pozice masér/masérka. Masér musí absolvovat k výkonu práce akreditovaný kurz Ministerstvem zdravotnictví ČR. Maséři si mohou prohlubovat kvalifikaci dalšími odbornými kurzy. Po absolvování kurzu mají základní dovednost pro poskytování klasické masáže. Abychom uspokojili poptávku od klientů, musíme jejich odbornou dovednost rozšířit o další kurzy, které mohou kombinovat s klasickou masáží nebo mohou poskytovat jiné wellness masáže, ke kterým jim budou nastaveny při prodeji motivační odměny.

Nastavení plánu vzdělávání pro maséra/-ku:

- Reflexologie plosek nohou

Období realizace školení: únor 2016

Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu

Celkové náklady: 29 000 Kč

- Masáž lávovými kameny

Období realizace školení: duben 2016

Rozsah školení: 2 x 2,5 školícího dne

Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 50 000 Kč

- Baňkování

Období realizace školení: červen 2016
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 29 000 Kč

- Anticelutitidní masáž

Období realizace školení: listopad 2016
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 33 000 Kč

- Aromamasáž

Období realizace školení: leden 2017
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 29 000 Kč

- Indická masáž hlavy

Období realizace školení: březen 2017
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 29 000 Kč

- Thajská olejová masáž

Období realizace školení: říjen 2017
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 40 000 Kč

- Dornova metoda a Breussova masáž

Období realizace školení: leden 2018
Rozsah školení: 2 x 1,5 školícího dne
Metoda školení: kurz, trénink
Počet školených osob: 2 x 12 osob (tj. celkem 24 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Ostatní požadavky: konání kurzu nejlépe o víkendu
Celkové náklady: 40 000 Kč

- Akreditovaný kurz pro maséry

Období realizace školení: organizovaný v průběhu roků 2016, 2017 a 2018
Rozsah školení: 3 měsíce
Metoda školení: rekvalifikační kurz
Počet školených osob: každý rok 2 zaměstnanci (tj. celkem 6 osob po dobu tří let)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 120 000 Kč

5.1.4 Skupina činností – pomocný zdravotnický personál

Do skupiny pomocného zdravotnického personálu (dále jen PZP) je zahrnuta pracovní pozice sanitář/-ka. Pracují na balneoprovozech a zajišťují procedury jako je uhličité a slatinná koupel, slatinný zábal, podvodní masáže ve speciálních vanách, koupel horních a dolních končetin a šlapací bazénky. Jelikož je těchto zaměstnanců nedostatek a při plánování personálu musíme brát v úvahu přirozený odchod zaměstnanců nebo rozšiřování balneoprovozů, budeme nabízet možnost absolvování rekvalifikačního kurzu zájemcům jak z personálních zdrojů LFL, tak i uchazečům o zaměstnání.

Nastavení plánu vzdělávání pro sanitáře/-ku:

- Akreditovaný kurz pro sanitáře

Období realizace školení: organizovaný v průběhu roků 2016, 2017 a 2018
Rozsah školení: 1 měsíc
Metoda školení: rekvalifikační kurz
Počet školených osob: každý rok 2 zaměstnanci (tj. celkem 6 osob po dobu tří let)
Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 60 000 Kč

5.1.5 Školení pro zdravotnický personál – ostatní

- Kurz první pomoci

Období realizace školení: leden 2016, leden 2017, leden 2018

Rozsah školení: 10 x 2 hodiny

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 20 zaměstnanců (tj. celkem 140 osob rozdělených po dvaceti zaměstnancích)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 84 000 Kč

- Instruktor nordic walking

Období realizace školení: březen 2017

Rozsah školení: 1 x 1 školící den

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 6 zaměstnanců

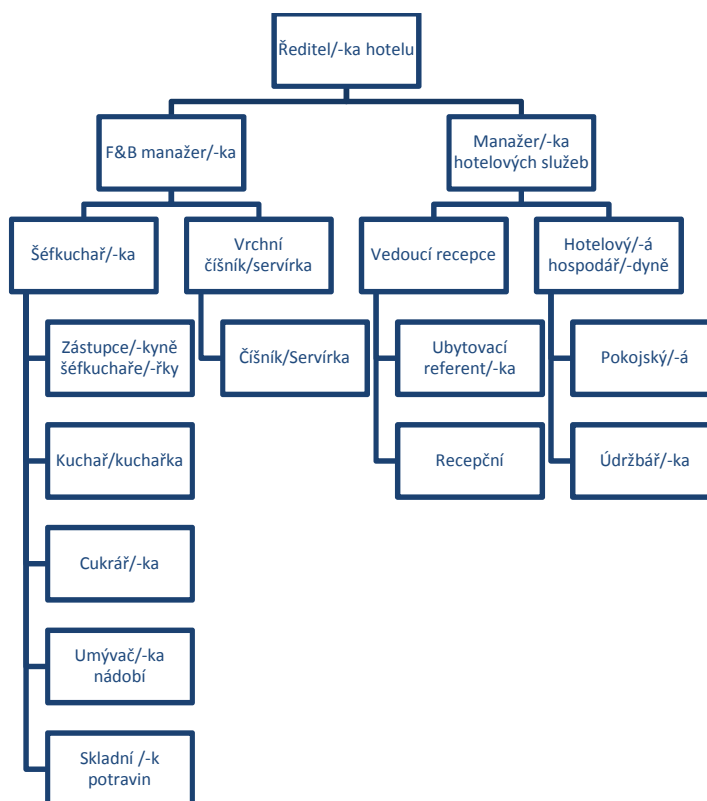
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 12 000 Kč

5.2 Hotelový úsek

Hotelový úsek (dále jen HÚ) se skládá ze stravovacího a ubytovacího úseku. HÚ řídí ředitel hotelu. Stravovací úsek řídí F&B manažer, který organizuje a řídí činnosti na úseku kuchyně a obsluhy. Ve stravovacím úseku pracuje celkem 70 pracovníků. Ubytovací úsek řídí manažer hotelových služeb, který řídí a kontroluje činnosti recepce, úklidového servisu a běžné údržby hotelu. V ubytovacím úseku pracuje celkem 100 pracovníků. Oba dva úseky jak stravovací, tak ubytovací úzce spolupracuje se zdravotním úsekem a odborné činnosti jsou koordinovány z provozního úseku na středisku správy. Všechny činnosti na jednotlivých úsecích jsou provázány.

Obrázek 6: Organigram HÚ



Zdroj:²⁷ LFL - VS 01 Organizační řád

5.2.1 Odborná školení HÚ

- Řízení úseku F&B

Školení je určeno pro manažery F&B, ředitele hotelů, zaměstnance z provozního oddělení.

Období realizace školení: listopad – prosinec 2016

Rozsah školení: 1 x 3 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 14 osob

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 45 000 Kč

²⁷ Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 01 Organizační řád

- Řízení ubytovacího úseku

Školení je určeno pro manažery hotelových služeb, ředitele hotelů, zaměstnance z obchodního oddělení.

Období realizace školení: leden – únor 2017

Rozsah školení: 1 x 3 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 14 osob

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 45 000 Kč

- Řízení hotelu

Školení je určeno pro manažery F&B, manažery hotelových služeb, ředitele hotelů, zaměstnance z provozního a obchodního oddělení.

Období realizace školení: březen - duben 2017

Rozsah školení: 1 x 3 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 20 osob

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 45 000 Kč

- Moderní trendy v gastronomii

Školení je určeno pro šéfkuchaře, zástupce šéfkuchaře a kuchaře. Témata v jednotlivých školících termínech: Ryby a mořské plody, česká kuchyně – moderní úpravy, vaříme z cenově dostupných surovin, francouzská kuchyně, italská kuchyně apod.

Období realizace školení: listopad 2016 – říjen 2018

Rozsah školení: 5 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 5 x 15 osob (tj. celkem 75 osob rozdělených do 5 skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 75 000 Kč

- Standardy telefonního hovoru

Školení je určeno pro ubytovací referenty, vedoucí recepce a recepční

Období realizace školení: leden - listopad 2017

Rozsah školení: 4 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 4 x 10 osob (tj. celkem 40 osob rozdělených do 4 skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 35 000 Kč

- Housekeeping

Školení je určeno pro zaměstnance úklidového servisu. Školení je zaměřeno na změnu technologie.

Období realizace školení: prosinec 2017

Rozsah školení: 4 x 0,5 školícího dne (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 4 x 15 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do 4 skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 20 000 Kč

- Sommelierský kurz

Školení je určeno pro číšníky a servírky. Cílem školení je seznámení s novými trendy v obsluze, zejména se znalostí vín.

Období realizace školení: leden - prosinec 2017

Rozsah školení: 3 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 3 x 15 osob (tj. celkem 45 osob rozdělených do 3 skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 0 Kč (interní lektor)

- Barový provoz a základní činnosti barmana

Školení je určeno pro číšníky a servírky. Cílem školení je seznámení s novými trendy v obsluze, zejména se znalostí míchaných alkoholických a nealkoholických nápojů.

Období realizace školení: leden - prosinec 2017

Rozsah školení: 3 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 3 x 15 osob (tj. celkem 45 osob rozdělených do 3 skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 0 Kč (interní lektor)

- Škola kávy

Školení je určeno pro číšníky a servírky. Cílem školení je seznámení s novými trendy v obsluze, zejména se znalostí kávy.

Období realizace školení: leden - prosinec 2018

Rozsah školení: 3 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 3 x 15 osob (tj. celkem 45 osob rozdělených do 3 skupin)

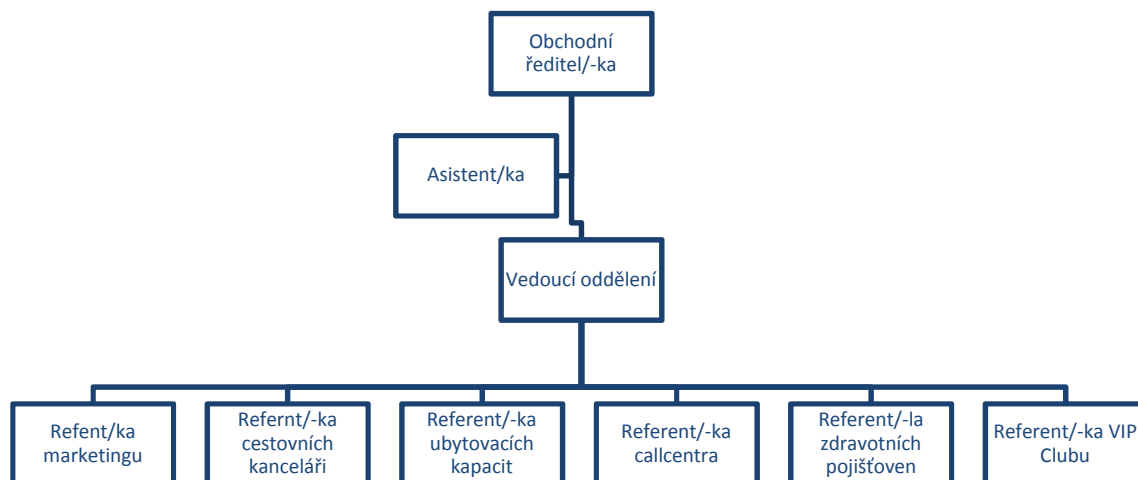
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 0 Kč (interní lektor)

5.3 Obchodní úsek

Obchodní úsek (dále jen OÚ) je komunikačním kanálem mezi recepcí jednotlivých hotelů. OÚ se zaměřuje na klienta tím, že vytváří skupinové a individuální nabídky, prodlužuje pobyty klientům, vede komplexní databázi klientů, pečuje o stávající klienty a snaží se získat nové. Na obchodním úseku pracuje celkem 25 pracovníků.

Obrázek 7: Organigram OÚ



Zdroj:²⁸ LFL - VS 01 Organizační řád

5.3.1 Odborná školení OÚ

- Komunikace se zákazníkem

Školení je určeno pro pracovníky na OÚ v jednotlivých referátech.

Období realizace školení: září 2016

Rozsah školení: 1 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 15 osob

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 25 000 Kč

- Telefonní komunikace

Školení je určeno pro pracovníky OÚ zejména z callcentra.

Období realizace školení: prosinec 2016

Rozsah školení: 1 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

²⁸ Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 01 Organizační řád

Počet školených osob: 8 osob
Způsob zakončení: osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 25 000 Kč

- Kurz českého jazyka – stylizace textů

Školení je určeno pro pracovníky OÚ.

Období realizace školení: květen 2017

Rozsah školení: 1 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink

Počet školených osob: 12 osob

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 10 000 Kč

5.4 Technický úsek

Technický úsek (dále jen TÚ) má celkem čtyři pracovníky, kteří zajišťují správu nemovitostí, technický rozvoj, plán investic a oprav. Zpracovávají plány preventivní údržby a oprav technologií, strojů a zařízení.

5.4.1 Odborná školení TÚ

Odborná školení pro pracovníky TÚ z oblasti problematiky nájmu bytů a nebytových prostor v návaznosti na občanský zákoník, řízení stavebních zakázek, stavební zákon.

- Odborná školení

Období realizace školení: v průběhu roků 2016, 2017 a 2018

Rozsah školení: 1 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 4 osob

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 20 000 Kč

5.5 Úsek správy přírodních léčivých zdrojů

Úsek správy přírodních léčivých zdrojů (dále jen SPLZ) má celkem 18 zaměstnanců. Má ve správě všechny přírodní léčivé zdroje ve Františkových Lázních (slatina, minerální prameny, plyn). Zajišťuje odborný dohled nad SPLZ, sleduje kvalitu, kontroluje dodržování podmínek využívání přírodního zdroje a vyhodnocuje výsledky chemických a bakteriologických vzorků. Technické zázemí úseku SPLZ zajišťuje včasné dodávky přírodního zdroje do lázeňských hotelů. Zaměstnanci technického zázemí jsou zahrnutí do periodických školení, která nejsou součástí tohoto plánu.

5.5.1 Odborná školení SPLZ

Odborná školení pro pracovníky SPLZ z oblasti vzorkování pitné vody a vod ke koupání, balneotechnické dny, správa přírodních léčivých zdrojů apod.

- Odborná školení

Období realizace školení: v průběhu roků 2016, 2017 a 2018

Rozsah školení: 1 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: seminář

Počet školených osob: 4 osob

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 20 000 Kč.

5.6 Individuální vzdělávání

5.6.1 Lektor dalšího vzdělávání

Akreditovaný kurz je určen k výcviku interních lektorů. Takto vyškolení zaměstnanci se stanou součástí nástroje vzdělávacího systému, který nám narušuje fluktuace našich zaměstnanců. Celkem se kurzu zúčastní 6 vybraných pracovníků, kteří budou absolvovat 12 školících dnů zaměřených na všeobecný rozvoj lektorských dovedností. Poté se každý z nich v 10 - 15 školících dnech zúčastní rozvoje odborných

znalostí v oblasti, kterou bude mít po vyškolení na starosti. Účastníci si budou osvojovat témata z oblastí:

- MS Office;
- rezervační program Pramen;
- gastronomické dovednosti v oblasti sommelierství, barmanství a přípravy kávy;
- profesionální přístup ke klientům.

- Lektor dalšího vzdělávání

Období realizace školení: březen 2016 – prosinec 2016

Rozsah školení: 22 - 25 školících dnů (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: akreditovaný kurz

Počet školených osob: 5

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 680 000 Kč

5.6.2 Specializační studium

Jedná se o pomaturitní specializační studium pro všeobecné sestry v oboru Organizace a řízení ve zdravotnictví. Tuto specializaci nabídneme buď již stávajícím vrchním sestrám, které tuto specializaci nemají a již pracují na pozici vrchní sestry, nebo vytipovaným všeobecným sestrám, které by v budoucnu mohly nahradit odcházející vrchní sestry, např. do starobního důchodu.

- Organizace a řízení ve zdravotnictví

Toto specializační studium zahrnuje moduly: strategické řízení a krizový management, zdravotní asociální politika státu, marketing, ekonomika a financování, leadership, lidské zdroje a personalistika, kvalita a bezpečí zdravotní péče, externí kontrola, praxe na akreditovaném pracovišti.

Období realizace školení: září 2016 – červen 2018

Rozsah školení: 2 roky

Metoda školení: studium

Počet školených osob:	2
Způsob zakončení:	osvědčení o absolvování
Způsob zakončení:	test, osvědčení o absolvování
Celkové náklady:	60 000 Kč

- Specializace v oboru Rehabilitace a fyzikální medicína.

Lékař zahrnutý do specializačního vzdělávání musí absolvovat několik odborných školení a stáží. Ty zahrnují tyto moduly: manuální a myoskeletální medicína, rehabilitační a fyzikální medicína, fyzikální terapie, základy lékařské etiky, lékařská první pomoc, ergodiagnostika a ergoterapie pro lékaře, kinezioterapie – přehled metodik, diagnostika a léčba bolesti v rehabilitaci, základy balneologie a odborná stáž.

Období realizace školení: září 2016 – červen 2018

Rozsah školení:	3 roky
Metoda školení:	studium
Počet školených osob:	2
Způsob zakončení:	osvědčení o absolvování
Způsob zakončení:	test, osvědčení o absolvování
Celkové náklady:	160 000 Kč

5.7 Manažerské dovednosti

- Školení měkkých dovedností pro top management

Cílem školení je zdokonalení manažerských dovedností top managementu společnosti, a to především v oblastech vedení lidí, vedení porad, timemanagementu, motivace a odměňování zaměstnanců, apod.

Období realizace školení: březen – duben 2016

Rozsah školení:	4 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)
Metoda školení:	workshop, trénink, hraní rolí, případové studie
Počet školených osob:	10 osob z řad top managementu včetně ředitelů lázeňských hotelů

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování
Celkové náklady: 120 000 Kč

- Školení měkkých dovedností pro střední management

Cílem školení zaměstnanců je naučit účastníky kurzu základním manažerským dovednostem, zdokonalit jejich dovednosti v oblasti budování a vedení týmů, vedení porad, timemanagementu, apod.

Období realizace školení: květen – září 2016

Rozsah školení: 2 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: workshop, trénink, hraní rolí, případové studie

Počet školených osob: 2 x 10 osob (tj. celkem 20 osob rozdělených do dvou skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 60 000 Kč

- Školení měkkých dovedností pro ostatní pozice a nižší management

Cílem této aktivity je zavedení standardů profesionálního přístupu ke klientům spočívající v analýze současného stavu přístupu ke klientům v LFL, vytvoření standardů a jejich následné implementace (školení) na jednotlivých úsecích včetně přípravy manažerů na aktivní práci se standardy. Školení je určeno pro vybrané zaměstnance ubytovacího, stravovacího, zdravotního a obchodního úseku a jim nadřízené manažery. Každá tato skupina bude řešit situace související s konkrétní pracovní pozicí (pravidla podávání procedur, správná rezervace pobytu, komunikace s klientem při úklidu pokoje, pravidla stolování, apod.)

Období realizace školení: březen – prosinec 2016

Rozsah školení: 20 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: trénink, hraní rolí

Počet školených osob: 20 x 20 osob (tj. celkem 400 osob rozdělených do 20 skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 700 000 Kč

5.8 Jazykové dovednosti

- Německý jazyk

Jazykový kurz je určen pro recepční, obsluhu, všeobecné sestry, fyzioterapeuty, maséry a sanitáře, lékaře. Výuka se týká jazykových frází v příslušném oboru.

Období realizace školení: září 2016 – červen 2017

Rozsah školení: 5 x 80 lekcí (1 lekce v délce trvání 90 minut)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 5 x 12 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do 5 skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 160 000 Kč

- Ruský jazyk

Jazykový kurz je určen pro recepční, obsluhu, všeobecné sestry, fyzioterapeuty, maséry a sanitáře, lékaře. Výuka se týká jazykových frází v příslušném oboru.

Období realizace školení: září 2017 – červen 2018

Rozsah školení: 5 x 80 lekcí (1 lekce v délce trvání 90 minut)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 5 x 12 osob (tj. celkem 60 osob rozdělených do 5 skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 160 000 Kč

- Ruský jazyk

Jazykový kurz je určen pro manažery, recepční, zaměstnance obchodního úseku.

Období realizace školení: září 2016 – červen 2017

Rozsah školení: 3 x 80 lekcí (1 lekce v délce trvání 90 minut)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 3 x 10 osob (tj. celkem 30 osob rozdělených do 3 skupin)

Způsob zakončení: test, osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 96 000 Kč

5.9 Počítačové dovednosti

- CRM systém

Školení je zaměřeno na efektivní používání CRM nástrojů pro správu a řízení zákaznických vztahů. Školení CRM se bude skládat z odborného výkladu s praktickými ukázkami a dále z individuálních cvičení na PC. Cílem školení je zvýšení schopnosti pracovníků zefektivnit svoji práci při plnění pracovních úkolů a zajištění vysoké úrovně předávaných znalostí a jejich udržování. Témata: evidence kontaktů, interakce vytváření a správa dokumentů, kampaně a segmentace, správa a evidence úkolů, hodnotící dotazníky, správa a evidence reklamací, řízení úkolů apod.

Období realizace školení: červen 2016 – září 2017

Rozsah školení: 10 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 100 osob z řad managementu, ubytovacího, stravovacího a zdravotnického úseku a administrativy rozdělených do skupin po 10 účastnících

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 500 000 Kč

- ERP Systém

Témata: základní ovládání systému, pokročilé ovládání systému, finance a controlling, prodej a pohledávky, nákup a zakázky, skladové hospodářství, recepce a přijímací kancelář, časování procedur, lékař a sestra apod.

Období realizace školení: červen 2017 – září 2018

Rozsah školení: 10 x 2 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 100 osob z řad managementu, ubytovacího, stravovacího a zdravotnického úseku a administrativy rozdělených do skupin po 10 účastnících

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 500 000 Kč

- MS Office

Náplň bude přizpůsobena požadavkům a potřebám jednotlivých zaměstnanců v programech Word, Excel, PowerPoint a Outlook.

Před samotným školením proběhne testování účastníků kurzu. Podle výsledků z testu dojde k rozřazení do znalostně podobných skupin, aby byla výuka co nejefektivnější.

Období realizace školení: leden 2017 – září 2018

Rozsah školení: 14 x 1 školící den (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 100 osob z řad managementu, ubytovacího, stravovacího a zdravotnického úseku a administrativy rozdělených do skupin po 15 účastnících

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 0 Kč (interní lektor)

- Rezervační program PRAMEN

Většina pracovníků LFL využívá ke každodenní práci osobní počítač a jejich nezbytnou nutností je perfektní znalost informačního systému Pramen, který se v LFL používá. Ten je použitelný v oblastech účetnictví, controllingu, marketingu, správy ubytovacích kapacit, rozpisu procedur a stravovacím provozu. Tento software přichází v pravidelné periodicitě s novými verzemi přinášejícími inovativní přístup k řešení procesů, které jsou zdokonalovány a přizpůsobovány novým požadavkům.

Období realizace školení: leden 2017 – září 2018

Rozsah školení: 8 x 3 školící dny (po sedmi hodinách výuky za den)

Metoda školení: kurz, trénink

Počet školených osob: 8 x 10 osob (tj. celkem 80 osob rozdělených do 8 skupin)

Způsob zakončení: osvědčení o absolvování

Celkové náklady: 0 Kč (interní lektor)

6 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

6.1 Dotační programy

Financování vzdělávacích aktivit v naplánovaném rozsahu bude velice náročné. Vedení společnosti proto vzneslo požadavek, zda by nebylo možné pro tento účel využít národních či unijních peněžních prostředků. Personální oddělení prověřilo veškeré dotační možnosti, které se zaměstnavatelům nabízejí.

V oblasti národních dotací nezaznamenali zaměstnanci osobního oddělení žádnou příležitost podání žádosti na úhradu alespoň části výdajů týkajících se vzdělávání zaměstnanců. Využití prostředků z Evropské unie vypadá v tomto případě mnohem reálněji.

V programovacím období 2014-2020 se počítá s výzvami na podporu podnikatelských subjektů, které budou vzdělávat své zaměstnance. Prostředky bude možné čerpat z Evropského sociálního fondu, z operačního programu Zaměstnanost, prioritní osy 1 Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, investiční priority 3 Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám. Jak se praví ve finální verzi dokumentu schváleném Evropskou komisí v květnu 2015, bude možné získat peníze na další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, zaměřené na odborné i klíčové kompetence, včetně podpory dalšího profesního vzdělávání OSVČ. Dále bude mimo jiné možné získat dotace na tvorbu a realizaci podnikových vzdělávacích programů, včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů.

Druhou možností pro zaměstnavatele budou dotace administrované Úřadem práce ČR. Opět se jedná o zdroje z Evropského sociálního fondu, kde přijímání, kontrolu a schvalování žádostí budou mít na starosti přímo zaměstnanci krajských poboček Úřadu práce ČR. Jelikož se v minulém programovacím období osvědčil model projektu, nesoucí název Vzdělávejte se pro růst, jako velmi dobrý nástroj podpory dalšího vzdělávání a posilování konkurenceschopnosti pracovní síly na trhu práce v České republice, připravuje se nyní jeho nástupce Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. V rámci tohoto projektu bude moci být realizováno jak vzdělávání obecné, tak i specifické, a to jak v akreditovaných, tak neakreditovaných kurzech. Rovněž bude

umožněno realizovat vzdělávání přímo na pracovišti zaměstnavatele, a to včetně praktické přípravy.

Rozdíl mezi oběma typy dotací je poměrně velký. První z nich je určitě mnohem náročnější na administrativu. Již samotná žádost o finanční příspěvek je velice obsáhlá včetně většího množství příloh. Žadatel se také musí orientovat v softwaru, v kterém je nutné žádost vyplnit. Oproti tomu žádosti přes Úřady práce ČR bývají mnohem stručnější a jejich další nespornou výhodou je menší časová náročnost. U těchto projektů lze výsledky posouzení žádosti obdržet během několika týdnů. Naproti tomu u prvního typu lze čekat na výsledky i jeden rok. Doba posouzení projektů u těchto výzev závisí na množství přijatých žádostí, které se často pohybuje v řádu tisíců. Největším plusem je pak skutečnost, že kromě samotného financování vzdělávacích aktivit a refundací mezd účastníků školení, lze zažádat i o finanční prostředky na nákup přístrojů a vybavení, dále pak lze financovat i mzdy členů realizačního týmu a také takzvané nepřímé náklady projektu. U dotací administrovaných úřady práce je tato podpora zúžena na proplacení vzniklých nákladů na školitele, refundací mezd zaměstnanců, případně také na úhradu diet.

Po pečlivém prozkoumání a porovnání obou dotačních možností bylo rozhodnuto, že budou připraveny a následně podány žádosti na krajskou pobočku Úřadu práce ČR v Karlových Varech do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo nastavení plánu vzdělávání ke zvyšování úrovně zaměstnanců v odborných znalostech a dovednostech, měkkých dovednostech, schopnosti komunikovat v cizím jazyce tak, aby byl v našich podmínkách funkční a upevnil adaptabilitu a konkurenceschopnost LFL na trhu. Věřím, že přispěje ke zvýšení firemní kultury a vzdělávání se stane součástí nejen pracovního, ale i soukromého života.

Nejvyšší management společnosti si uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců. Systém vzdělávání musí být dobře organizován. Tento plán vzdělávání je zahrnut do střednědobých plánů LFL a je zahrnut do systému ISO. S vytvořením plánu vzdělávání byla vytvořena směrnice, která se jmenuje VS V4.6 Výcvik. Ta stanovuje základní postupy, rozvrhy plánu rozvoje a vzdělávání ve společnosti.

Plán vzdělávání je stanoven na tři roky v rozmezí let 2016–2018. Vychází požadavků pracovníků, vedoucích pracovníků, pracovníků personálního oddělení a i z konkurenčního prostředí, ve kterém se pohybujeme. K podkladům pro plánování vzdělávání patří například organizační řád, kvalifikační požadavky, popisy jednotlivých pracovních pozic nebo finanční situace společnosti.

Hodnocení vzdělávání bude probíhat průběžně. Budou ho provádět samotní účastníci, jednotliví nadřízení zaměstnanci a vedoucí personálního oddělení. Dodržování právních norem je pro LFL samozřejmostí. V loňském roce se LFL zúčastnila genderového průzkumu a z výsledků je patrné, že ve společnosti je nastavena firemní kultura na dobré úrovni

SWOT analýza odhalila, že jednou ze slabých stránek je oblast vzdělávání zaměstnanců, naopak silnou stránkou je rozhodnutí společnosti uvolnit finanční prostředky na vzdělávání i s příležitostmi využít finanční prostředky z fondů EU.

Věřím, že tato práce bude přínosem pro společnost LFL a přeji si, aby tato společnost v konkurenčním prostředí získala prvenství, k němuž jí dopomohou vzdělání a motivování zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTOŇKOVÁ H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

ČASTORAL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2010, ISBN 978-80-86723-94-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 01 Organizační řád

Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 01.4 Činnosti organizačních jednotek

Intranet LFL - Vnitřní dokumenty - ISO - VS 04.3. Kvalifikační požadavky

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. vyd. Praha: UJAK, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

Propagační materiál LFL – Františkovy Lázně

TURECKIOVÁ M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2

VODÁK, J. a KUCHARÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Zákon 95/2004 Sb. - <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2004/sbirka/2004/sb030-04.pdf>

Zákon č. 96/2004 Sb. - <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2004/sbirka/2004/sb030-04.pdf>

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

SEZNAM ZKRATEK

CRM	-	Customer Relationship Management
ČR	-	Česká republika
ERP	-	Enterprise Resource Planning
F&B	-	Food and Beverage
HÚ	-	Hotelový úsek
ISO	-	System managementu kvality
Kč	-	Korun českých
KÚKV	-	Krajský úřad Karlovy Vary
LFL	-	Lázně Františkovy Lázně a.s.
MS	-	Microsoft
MZČR	-	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NZP	-	Nižší zdravotnický personál
OSVČ	-	Osob samostatně výdělečně činná
OÚ	-	Obchodní úsek
PC	-	Personal Computer
PZP	-	Pomocný zdravotnický personál
Sb.	-	Sbírka
SPLZ	-	Správa přírodních léčivých zdrojů
SZP	-	Střední zdravotnický personál
tj.	-	to je

tzv.	-	tak zvaný
TÚ	-	Technický úsek
UNIFY	-	Profesionální organizace fyzioterapeutů
VS	-	vnitřní směrnice

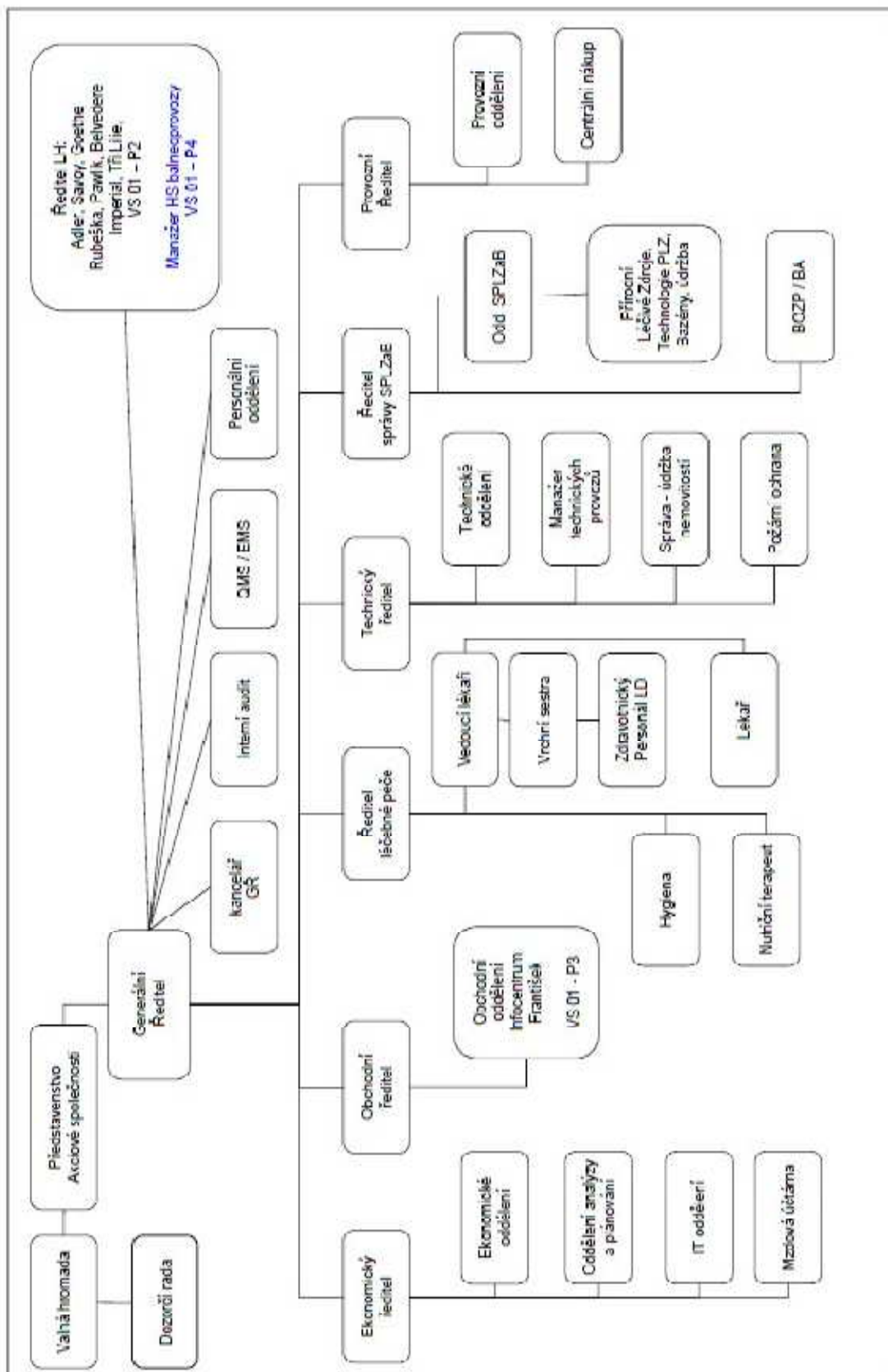
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	16
Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	19
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání	22
Obrázek 4: SWOT analýza LFL	32
Obrázek 5: Organigram ZÚ	36
Obrázek 6: Organigram HÚ	48
Obrázek 7: Organigram OÚ	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organigram LFL	I
Příloha B - Kvalifikační požadavky.....	II
Příloha C - Souhrnný plán vzdělávání – I. část.....	III
Příloha D - Souhrnný plán vzdělávání – II. část	IV

Příloha A - Organigram LFL



Příloha B - Kvalifikační požadavky

VS 04.3 Kvalifikační požadavky
platnost od 15.3.2014

OMS

Císlo pozice	Název pracovní pozice	Vzdělání	Praxe	Jazyk	PC	RP	Ostatní
1	Vedoucí lékař/ka	VŠ magisterského stupně	> 10 let	NJ	uživatelské ovládání	lékaři sloužící ústavní pohotovostní službu	specializovaná způsobilost v oboru RFM
2a	Lékař/ka se specializovanou způsobilostí (LH)	VŠ magisterského stupně	> 5 let	NJ	uživatelské ovládání	lékaři sloužící ústavní pohotovostní službu	specializovaná způsobilost
3	Lékař/ka s odbornou způsobilostí	VŠ magisterského stupně	-	NJ	uživatelské ovládání	lékaři sloužící ústavní pohotovostní službu	-
9a	Vrchní sestra/bratr (LH)	ÚSO obor zdravotnický	> 5 let	NJ	MS Office	-	specializační zkouška, právně-ekonomický rozhled
9b	Vrchní sestra/bratr (lymf)	ÚSO obor zdravotnický	> 5 let	NJ	MS Office	-	specializační zkouška, právně-ekonomický rozhled, certifikát - techniky mizní drenáže
13	Fyzioterapeut/ka (s registrací)	VŠ magisterského stupně VŠ bakalářského stupně Ekvivalentní vzdělání	-	NJ	-	-	specializovaná způsobilost
14a	Všobecná/ý sestra/bratr (s registrací)	ÚSO obor zdravotnický	> 3 roky	NJ	uživatelské ovládání	-	registrace v oboru
14b	Všobecná/ý sestra/bratr (bez registrace)	ÚSO obor zdravotnický	-	NJ	uživatelské ovládání	-	-

zpracoval: personální oddělení

přezkoumal: Kameník

schválil: Ing. Ciglenský

Příloha C - Souhrnný plán vzdělávání – I. část

Název	P počet školených osob:	Křídlový	REALIZACE																							
			rok 2016						rok 2017																	
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.												
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
IV																										
Léčebně rehabilitační a zdravotní služby	10	45 000 Kč																								
Kurz masážní a myofoleární	2	20 000 Kč																								
Základy české a odborné terminologie a znalosti všeobecného lékařství	2	35 000 Kč		X																						
IVZP																										
Péče o pačtyčti	60	30 000 Kč							X	X																
Praktická zvládnutí agresivního racierita	60	30 000 Kč																				X	X			
Prepozice a analýza triek ve zdravotní	60	30 000 Kč																								
Lyrafo-tapang	4	12 000 Kč									X															
Effektivní křesat zdravotnických zařízení z firem	5	10 000 Kč				X																				
Přímá dokumentace v odborných zdravotnických zařízeních	5	10 000 Kč								X																
Přímá manuální zdravotnického pracovníka	5	10 000 Kč									X															
Senzorická stimulace a stabilizace hybného systému	16	90 000 Kč							X	X																
Reflexní zásahy v pohybovém systému - léčebné metody trigger pointů	16	45 000 Kč										X														
Diagnostika a terapie funkčních poruch kytné soustavy	16	163 000 Kč									X															
Prepozice pletvá neurostimulace	16	400 000 Kč											X													
Rehabilitační účes a některých druhů funkčních ženských srovnání meocou	16	192 000 Kč																					X			
Lucinuly Mojžicové	16	60 000 Kč																								
Kinern - Tapang	16	60 000 Kč																								
IVZP																										
Reflexologie plosk nohou	24	29 000 Kč																								
Masáž lávovými kameny	24	50 000 Kč				X																				
Bankování	24	39 000 Kč					X																			
Anticehritiční masáž	24	33 000 Kč								X																
Aromamasaž	24	29 000 Kč										X														
Indická masáž hlavy	24	29 000 Kč											X													
Thajská olejová masáž	24	40 000 Kč												X												
Dotun va melode a Dzanoo/arusaž	24	40 000 Kč																								
Akreditovaný kurz pro maséry	6	123 000 Kč																								
IVZP																										
Akreditovaný kurz pro sanitaře	6	60 000 Kč																								

Příloha D - Souhrnný plán vzdělávání – II. část

Název	Počet školících osob:	Náklady	REALIZACE												
			rok 2016						rok 2017						
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Pro všechny zdrač. pracovníky															
Kurz první pomoci	14C	84 000 Kč	x												
Instrukce: zručné walking	6	12 000 Kč				x									
HU															
Přiznání se: P&R	14	45 000 Kč				x	x								
Přiznání ubytovacího úseku	14	45 000 Kč					x	x							
Přiznání hotelů	28	45 000 Kč						x	x						
Moderní trendy v gastronomii	75	75 000 Kč								x					x
S-aradany telefonní hovorní	40	35 000 Kč													
Housekeeping	60	20 000 Kč													
Sommelierský kurz	45	C Kč								x					
Barový provoz	45	L Kč													
Sjóna kávy	45	C Kč													
TIP															
Komunikace se zákazníkem	15	25 000 Kč													
Telefonní komunikace	8	25 000 Kč													
Kurz švédsko jazyk – stylizace textů	12	10 000 Kč													
Čeborná školení - technický úsek	4	20 000 Kč													
Čeborná školení - SPLZ a B	4	20 000 Kč													
Lektor dalšího vzdělávání	5	680 000 Kč													
Školení měkkých dovedností: prac. top management	10	120 000 Kč													
Školení měkkých dovedností pro střední management	20	60 000 Kč													
Školení měkkých dovedností pro ostatní	40C	700 000 Kč													
Jazykové kurzy															
Německý jazyk	60	160 000 Kč													
Ruský jazyk	60	160 000 Kč													
Ruský jazyk - TEP	30	96 000 Kč													
Počítačové dovednosti															
CRM	10C	500 000 Kč													
ERP	10C	500 000 Kč													
MS Office	10C	C Kč													
IT Praxe	80	C Kč													
Studium															
Organizace a řízení	5	60 000 Kč													
RFM	2	160 000 Kč													

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iveta Sládková

Obor: 6208R180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Lázně Františkovy
Lázně

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů:

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek