

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ**

**2011–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lucie Kavková**

**Řízení a školení pracovníků v hotelnictví a cestovním ruchu**

**Praha 2015**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2011-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Lucie Kavková**

**The management and training of workers in the hotel industry  
and tourism**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

### **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 24. 2. 2015

*Lucie Kavková*

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Štefanu Tothovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za metodickou pomoc a připomínky, které mi poskytl při zpracování. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Tunysové, jednatelce Rezidence Liběchov, za poskytnuté informace a věnovaný čas.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá řízením a školením pracovníků v hotelnictví a cestovním ruchu. V teoretické části se práce zaměřuje na formy a metody vzdělávání dospělých, dále se zabývá organizačními strukturami, strukturami řízení a managementem organizací a funkcí manažera, postavením veřejné správy v cestovním ruchu a legislativou v oblasti vzdělávání, hotelnictví a cestovního ruchu. V praktické části je provedena analýza zjištěných poznatků a hodnocení vývoje a současné situace ve vzdělávání dospělých a oblasti řízení v hotelnictví a cestovního ruchu.

## **Klíčová slova**

Cestovní ruch, hotelnictví, lidské zdroje, management, organizační struktura, struktura řízení, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

This thesis deals with the management and training of workers in the hotel industry and tourism. In the theoretical part of the thesis focuses on the forms and methods of adult education, discusses the organizational structures, management structures and management of the organization and functions of the manager, the role of public administration in tourism and legislation in the field of education, hospitality and tourism. In the practical part is an analysis of findings and assessment of the current situation and developments in adult education and management in the hotel industry and tourism.

## **Key words**

Hotel industry, tourist industry, human resource, management, structure of organization, management structure, adult education.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>12</b>
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>13</b>
2.1 Základní pojmy ve vzdělávání dospělých.....	14
2.2 Vzdělávání dospělých v organizaci .....	18
2.3 Metody vzdělávání dospělých .....	20
2.3.1 Metody vzdělávání dospělých používané na pracovišti .....	20
2.3.2 Metody vzdělávání dospělých používané mimo pracoviště .....	21
2.3.3 Motivace dospělých ke vzdělávání .....	22
2.4 Systém vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví .....	23
<b>3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU</b> .....	<b>25</b>
3.1 Typy organizačních struktur .....	26
3.2 Organizační struktury v hotelnictví.....	29
<b>4 MANAGEMENT V CESTOVNÍM RUCHU A HOTELNICTVÍ</b> .....	<b>30</b>
4.1 Osobnost manažera a jeho úkoly v organizaci .....	31
4.2 Kompetence odpovědnosti a delegace pravomoci .....	34
4.3 Kompetence, manažerská kompetence, řízení dle kompetencí.....	35
4.4 Delegace pravomoci .....	37
<b>5 LEGISLATIVNÍ OPATŘENÍ V OBLASTI HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍHO RUCHU, OPERAČNÍ PROJEKTY</b> .....	<b>38</b>

<b>6 KOMPETENCE VEŘEJNÉ SPRÁVY V OBLASTI ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>40</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>7 ANALÝZA MOŽNOSTÍ ŘÍZENÍ A ŠKOLENÍ V HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍM RUCHU .....</b>	<b>43</b>
7.1 Marketingové řízení cestovního ruchu .....	43
7.2 Analýza školení v cestovním ruchu a v hotelnictví .....	45
<b>8 REZIDENCE LIBĚCHOV .....</b>	<b>47</b>
8.1 Charakteristika hotelu .....	47
8.2 Kompetence odpovědnosti a delegace manažerských pravomocí v Rezidenci Liběchov .....	48
8.2.1 Kompetence manažera lidských zdrojů v hotelu .....	48
8.2.2 Kompetence manažera logistiky v hotelu .....	49
8.2.3 Dělbba kompetencí v Rezidenci Liběchov .....	49
8.3 Možnosti optimalizace organizační struktury a manažerských kompetencí .....	50
<b>9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>54</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Od poloviny 20. let 20. století byly ovlivňovány podnikatelské subjekty několika důležitými faktory, na které musely podniky a jejich vedení reagovat, jako např. globalizací trhů, zvýšenou konkurencí, zaváděním nových informačních a komunikačních technologií a výrobků, vlivem státu na rozvoj podnikání, legislativními opatřeními aj.<sup>1</sup>

Zatímco v minulých letech byl důraz v podnikatelských subjektech kladen především na hmotný majetek, postupem času byl, v důsledku změn na trhu, stále častěji vyvíjen tlak na výběr kvalifikovaných zaměstnanců, a zejména na jejich neustálé vzdělávání a na udržení těchto profesních kádrů v organizaci. Nešlo jen o ředitele a vedoucí pracovníky, ale také o „řádové“ zaměstnance. Dnešní statistiky a vypracované zpětné vazby těchto postupů a metod ukazují, že se investice do vzdělávání a školení pracovníků vrací ve formě zvýšené prosperity podniku.

Poslední dobou je rovněž stále více vyvíjen tlak na rozvoj lidských zdrojů. Má-li podnik, organizace prosperovat a efektivně hospodařit, pak je nutné investovat do vzdělávání pracovníků. Investice do rozvoje lidských zdrojů a správné a kvalitní řízení a školení zaměstnanců se pak mnohonásobně vrátí ve zvýšené kvalitě práce a poskytovaných služeb.

S rozvojem cestovního ruchu v posledních letech, zejména v období po tzv. „sametové revoluci“ v roce 1989, je stále více kladen důraz nejen na zajištění kvalitních služeb z hlediska kvantity, ale i kvality. Je důležité zajistit vzdělaný personál, a to jak v ubytovacích a stravovacích zařízeních (kuchařů, číšníků apod.), tak také v „doprovodných službách“, jako jsou tlumočníci, překladatelé, průvodci a další profese zajišťující služby v oblasti hotelnictví, gastronomie a cestovního ruchu.

Řízení a školení pracovníků v hotelnictví a cestovním ruchu je důležitou složkou lidského kapitálu. Přispívá ke zvyšování kvality poskytovaných služeb v této významné sféře národního hospodářství České republiky.

---

<sup>1</sup> ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., s. 18. ISBN 978-802-4740-089.

V posledních letech vypracovávají obchodní společnosti vlastní strategie vedoucí k rozvoji lidského kapitálu, do kterých následně investují nemalé finanční prostředky. Pokud však mají být tyto strategie úspěšné, tak je nezbytně nutné zavádět je do provozu organizací správně. Zaměstnanci s nimi musejí být řádně obeznámeni (je potřeba jim je nejen přednést, ale popřípadě i vysvětlit) a v neposlední řadě je žádoucí zaměstnance vhodným způsobem motivovat k větší výkonnosti a tím k rozvoji podniku.

Při řízení lidských zdrojů je čerpáno zejména z těch vědních oborů, které se zabývají právě vzděláváním dospělých (Adult education), tj. z psychologie, pedagogiky, sociologie a andragogiky. Cílem řízení je vytváření efektivní organizační struktury a pozitivního prostředí v podniku.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu vede ke zkvalitnění služeb, k větší hospodárnosti a v konečném důsledku i ke zvýšení spokojenosti spotřebitelů.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje postupy a metody pro práci se zaměstnanci, a to od okamžiku přijetí pracovníka do pracovního procesu, jeho zapracování, zaškolení až po výplatu mzdy (popř. platu). Řízení lidského kapitálu je důležitým prvkem v řízení a organizaci podniku.<sup>2</sup>

Při práci s lidským kapitálem je využívána řada metod vzdělávání, a to jak v pracovním procesu, tak i mimo pracoviště, jedná se o „pracovní proces“.

Řízení organizace neboli „management“ je systém řízení zahrnující organizační strukturu, pravidla, hodnoty a vhodné strategie, přičemž cílem je celková podpora správného a efektivního fungování organizace.

Management organizace používá několik metod, jako např.:

- BSC – Balanced Scorecard (ukazatelé výkonnosti podniku)
- ERP – Enterprise Resource Planning (plánování zdrojů)
- MBC – Management by Competencies (řízení dle kompetencí)
- MBO – Management by Objectives (řízení dle cílů),

---

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

dále je to pak souhrn metod Organization Development na zvýšení efektivnosti a s tím související metody řízení, např.:

- učíci se organizace (dosažení rovnováhy mezi individuální a týmovou výkonností)
- učení s dvojitou zpětnou vazbou (učení se mění nejen chování, ale i myšlení)
- osm kroků změny (lze aplikovat při změnách v organizaci)
- dopředná vazba (prognóza výsledků) a další.

Pomocí používání propracovaných a léty ověřených metod je dosaženo zkvalitnění a efektivního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Manažeři podniků se coby lídři organizací stále častěji zabývají nejen vytvářením strategií, ale také podporou kreativity zaměstnanců a rozvojem týmové práce. Velmi důležitou roli hraje osobnost a schopnosti manažera podniku. Dobrý manažer je ten, který má jasnou vizi, kterou je schopen přenést spolu se svými spolupracovníky do praxe, realizovat ji.

V dnešním světě neustálého rozvoje a změn ve společnosti je nutné přicházet stále s něčím novým a jako první uvádět nová řešení, strategie a metody do praxe, být nad konkurencí, předběhnout ostatní.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s.. s. 16,18. ISBN 978-802-4740-089.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je návrh optimalizace organizační struktury i manažerských kompetencí a nastavení kompetenčního modelu vybrané organizace tak, aby vyhovoval organizační struktuře. Přičemž vymezíme některé klíčové pojmy týkající se řízení a školení pracovníků v cestovním ruchu a hotelnictví, také provedeme charakteristiku organizačních struktur, managementu a vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví a rovněž uvedeme související legislativní opatření vlády ČR k jeho rozvoji a k dosažení kvalitního systému vzdělávání.

Mimo výše uvedené, bude cílem vytknout úlohu veřejné správy v oblasti řízení cestovního ruchu, určit kompetence jednotlivých státních orgánů a informovat o základních koncepcích.

Metodami zpracování budou stadia primárních a sekundárních zdrojů, kompilace, analýza a komparace. Při zpracování analytické části práce bude proveden kvalitativní výzkum, konkrétně deskripce a case study.

Při zpracování literární rešerše budeme vycházet především z dostupných knižních a elektronických zdrojů, které se této problematice věnují. V některých statích jsou sestavené poznatky z odborné literatury a tak je považujeme za kompilaci.

Analýza se zakládá detailním zpracováním zkoumaného, tedy rozborem a vzájemnou vazbou. V této práci budeme analyzovat možnosti řízení a školení v hotelnictví a cestovním ruchu, včetně řízení marketingového. Toto pojetí bude vsazeno do problematiky zboží a služeb v cestovním ruchu.

Komparace, neboli srovnání, nám poslouží k vyhodnocení, na jehož základě jsme schopni sestavit návrhy řešení. Tato metoda má však pomíjivý charakter, neboť v hotelnictví a cestovním ruchu působí mnoho měnících se faktorů, které by mohly ovlivnit její přesnost.

Case study, jinak také případová studie, je metoda, při které popíšeme (deskripce) zkoumaný subjekt – Rezidenci Liběchov. Ze zjištěných dat uvedeme důvody pro optimalizaci organizační struktury a manažerských kompetencí. Popíšeme její postup, navrhne změny.

# LITERÁRNÍ REŠERŠE

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Každý člověk, ať už dítě nebo dospělý, se neustále učí a vzdělává se. U dospělých dochází k nutnosti dalšího vzdělávání se zejména v období společenských změn a v období hospodářských krizí, kdy je nutno na tyto změny reagovat za účelem uplatnění se v pracovním procesu, na trhu práce.

Vzdělávání dospělých má různé historické kořeny přičemž vlivem zavádění nových informačních a komunikačních technologií a v důsledku globalizace světového hospodářství bylo nutno postupně měnit vzdělávání dospělých na vzdělávání celoživotní.

Významným obdobím z hlediska rozvoje vzdělávání dospělých byla zejména 60. a 70. léta 20. století, kdy docházelo k hospodářskému růstu a vzdělávání dospělých se dostávalo do popředí zájmu společnosti a stávalo se součástí personální politiky státu.

V době, kdy byl obnoven chod národních hospodářství po druhé světové válce, byl dostatek finančních prostředků na rozvoj vzdělanosti národa a z andragogiky se stal samostatný vědní obor. Z prováděných výzkumů a statistik bylo jasné, že vzdělanost dospělých lidí přinese efektivitu a další rozvoj hospodářství. Rovněž byly vypracovávány různé koncepce celoživotního vzdělávání (OECD, UNESCO aj.).

S rozvojem vzdělanosti dospělých docházelo také k růstu komerčních vzdělávacích a volnočasových nabídek a kulturního průmyslu, to znamená, že byla na jedné straně nabídka, která si vytvářela i poptávku. Dochází ke vzniku různých vzdělávacích agentur a organizací a také k rozvoji dalších forem vzdělávání zaměřených na emoce, duchovno (např. meditace, sebepoznávání apod.), které byly postupně zaneseny i do odborného vzdělávání manažerů podniků.

V 80. letech 20. století však docházelo postupně k útlumu rozvoje vzdělávacích systémů, které byly dosud vypracovány a zreformovány.

Nemalou měrou se na rozvoji vzdělanosti obyvatelstva, a to nejen dospělých, ale i dětí a mládeže podílí rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT), rychlá dostupnost informací.

## 2.1 Základní pojmy ve vzdělávání dospělých

Vzděláváním dospělých se zabývá aplikovaná vědní disciplína zvaná andragogika. Tento název vznikl z potřeby odlišit vzdělávání a výchovu dětí pod názvem pedagogika od výchovy a vzdělávání dospělých. Základem pro vzdělávání dospělých se staly techniky a metody učení dětí.

Poprvé bylo názvu andragogika použito v roce 1833 v díle německého vysokoškolského učitele Alexandra Kappa „*Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku*“. V tomto díle provedl rozbor vzdělávací teorie řeckého filozofa Platóna. Pro rozvoj andragogiky byla významná zejména 50. léta 20. Století, kdy došlo k rozvoji této vědy, k řadě výzkumů v této oblasti.<sup>4</sup>

V ČR nemá název „andragogika“ tradici. Tento pojem začal být používán zejména v souvislosti s rozhodnutím akreditační komise Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy až po roce 1989 ve snaze odlišit se od zdiskreditovaného pojmu „vzdělávání a výchova dospělých“.

Andragogika byla dříve pojímána jako metoda a nikoliv jako věda a můžeme ji v čase chápat z mnoha úhlů, a to buď v užším pojetí jako celoživotní vzdělávání a učení se dospělých nebo jako vyrovnávání se dospělého člověka s již existujícími nebo nově vznikajícími institucemi. Nejobecnější pojetí andragogiky je mobilizace lidského kapitálu v prostředí sociální změny. Především poznatky z oboru psychologie jsou využívány v pojetí orientace člověka v krizových životních situacích a v širším pojetí je to pak animace dospělého člověka související s procesy socializace, resocializace, profesionalizace a edukace.<sup>5</sup>

V andragogice je uplatňováno několik přístupů, a to přístup sociotechnický (50. – 60. léta 20. stol., jedinec poučovaný a poučený), dále je to přístup emancipační (60. léta 20. stol., právo na vlastní cestu rozvoje) a přístup komunikační (80. léta 20. stol., komunikace, optimalizace mezilidských vztahů). Od roku 1990 byla vytvářena nová koncepce

---

<sup>4</sup> PhDr. PALÁN, Zdeněk, Ph.D. Dějiny andragogiky. [online]. 2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-andragogiky>

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, s. 32. ISBN 978-80-247-3235-0.

andragogiky v širším pojetí týkající se nejen vzdělávání dospělých, ale také personálního managementu a socio-kulturní práce s dospělými.<sup>6</sup>

Vzdělávání dospělých je označováno jako organizovaný, systematický a institucionalizovaný proces, který vyvolává potřebu a společenský zájem tyto instituce (organizace, spolky, komory aj.) zakládat a podporovat je. Vzdělávání dospělých nemá význam jen pro jednotlivce, ale i pro celý společenský systém.

Vzdělání z hlediska vzdělávaného, účastníka, je možno definovat jako „proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů a hodnot, schopností a dovedností.“

Součástí vzdělávacího procesu je kognitivní vybavenost osobnosti, tj. osobnostní vzdělání, dále vzdělávací systém (instituce) a stav vzdělanosti ve společnosti.

Dle definice přijaté na Generální konferenci organizace UNESCO v roce 1976, konané v Nairobi za účasti 142 zemí světa, zahrnuje vzdělávání dospělých „veškerý organizovaný vzdělávací proces osob, kterým společnost uznala status dospělých“. Tento proces je zaměřen především na seberealizaci a na občanskou zodpovědnost. Slouží k obohacení vědomostí, zvýšení dosaženého stupně formálního (základního) vzdělání, ale také ke změně postojů, kvalifikace, názorů a v neposlední řadě také ke zvýšení sebevědomí a lepšího uplatnění pracovníků na pracovním trhu i ve společenském životě, ke zvýšení prestiže.<sup>7</sup>

V posledních letech slyšíme často názor o špatné úrovni obecného vzdělání oproti vzdělání odbornému. Veškeré vzdělávání a naše dovednosti mají pomáhat k usnadnění a zkvalitnění našeho života a tím i života celé společnosti. Je důležité naučit se svých schopností a dovedností správně využívat, žádné podnikání není samoúčelné. Se vzděláváním dospělých souvisí i reforma školství a zvýšení profesní kvality pedagogů, zavádění ICT do školských zařízení ke zkvalitnění výuky apod. Důležitá je také spolupráce vzdělávacích institucí s podnikatelskými subjekty a ostatními institucemi k optimalizaci úrovně vzdělanosti a potřeb praxe.

---

<sup>6</sup> ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., s. 18. ISBN 978-802-4740-089.

<sup>7</sup> BENEŠ, Milan, 1999. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, s. 129. ISBN 80-718-438-1.

Se zaváděním a rozvojem ICT dochází mnohdy k přehlcování detailními a z velké části často i nepodstatnými a nepotřebnými informacemi a tím k opomíjení toho podstatného, které nám velkou měrou může uniknout.<sup>8</sup>

Na univerzitách v ČR byly po listopadové revoluci v roce 1989 otevřeny katedry andragogiky (UK Praha, UP v Olomouci a další) a tento vědní obor neustále expanduje.

V roce 1997 proběhla v Hamburku 5. konference UNESCO zabývající se komplexním systémem vzdělávání dospělých, který byl rozdělen do těchto 10 tematických celků:

1. vzdělávání dospělých a demokracie – úkoly 21. století
2. zlepšování podmínek kvality vzdělávání dospělých
3. zajištění všeobecného práva na gramotnost a základní vzdělání
4. vzdělávání dospělých – rovnost obou pohlaví a emancipace žen
5. vzdělávání dospělých – měnící se svět práce
6. vzdělávání dospělých ve vztahu k životnímu prostředí, zdraví a populaci
7. vzdělávání dospělých – kultura a hromadné sdělovací prostředky a nové informační technologie
8. vzdělávání dospělých pro všechny: práva a aspirace
9. ekonomická problematika vzdělávání dospělých
10. rozšíření mezinárodní spolupráce a solidarity.

Na této mezinárodní konferenci byla mimo jiné přijata také deklarace o možnosti vzdělávání dospělých v oblasti školských zařízení, vyšších odborných škol a univerzit pro dospělé studenty.<sup>9</sup>

Na vývoj andragogiky v ČR měly vliv i přijaté vládní dokumenty, a to:

- a) „*Národní program rozvoje vzdělávání v ČR – Bílá kniha*“ z roku 2001
- b) „*Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR*“ z roku 2003
- c) „*Strategie celoživotního učení a dalšího vzdělávání*“ z roku 2007.

---

<sup>8</sup> BROUK, Bohuslav, Závaznost obecného vzdělání. Výuka životnímu slohu. [online]. 2009 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://bohuslavbrouk.files.wordpress.com/2009/08/zavaznost-obecneho-vzdelani-1946.pdf>.

<sup>9</sup> Mezinárodní konference UNESCO o vzdělávání dospělých. Hamburská deklarace a agenda pro budoucnost. [online]. 2001 [cit. 2014-09-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych-1>.



Andragogika se vyvíjí ve třech základních směrech, a to ve školských podmínkách (střední školy, vysoké školy, univerzity), v mimoškolských podmínkách (osvětová a kulturní oblast) a v oblasti dalšího profesního rozvoje pracovníků ve firmách (výrobní i nevýrobní sféra).

Jedná se o tzv. subsystémy andragogiky, tj.:

- a) subsystém školský - gymnázia, střední odborné školy, vysoké školy, univerzity. Jde o formální vzdělání, případně o jeho rozšíření s orientací na dospělé, kteří si chtějí zvýšit dosažený stupeň vzdělání. Dále sem patří pedeutologie, tj. vzdělávání pedagogů a v neposlední řadě také pomaturitní či postgraduální studium (Ph.D., Dr.Sc. aj.).
- b) subsystém profesní – obsahově a metodicky je zaměřen na potřeby a cíle podniku, důležitou složku zde hraje motivace pracovníků a využití získaných poznatků v praxi.
- c) subsystém kulturní – zájmové kluby, spolky, hnutí, politické organizace apod. Jedná se o výchovně – vzdělávací aktivity založené na motivaci a dobrovolnosti jedince – pracovníka v souladu se strategií podniku, s jeho organizační strukturou. Nejde zde o formalizované vzdělání, ale o podporu a rozvoj kultury podniku.<sup>10</sup>

Na základě potřeb z praxe se vyvíjejí další specializace, jako jsou sociální andragogika (péče o člověka), bezpečnostní andragogika (policejní, vojenská), forenzní andragogika (ve výkonu trestu) a integrální andragogika (z hlediska jejího členění, např. působení prostředí, působení masové komunikace, urbanizace aj.).

Andragogika se stala nejvíce expandujícím a rozvíjejícím se odvětvím a má význam nejen pro jedince, ale i pro celou společnost.

Vedoucí i řadoví pracovníci se vzdělávají ve vzdělávacích střediscích (instituce, výcviková střediska apod.) nebo přímo v kombinátech, trustech, rezortech a také ve formálních složkách školství za účelem získání nebo zvyšování kvalifikace, příp. rekvalifikace.

---

<sup>10</sup> KALNICKÝ, Juraj, 2007. *Systémová andragogika*. 2. vydání – doplněné. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, s. 39-44. ISBN: 978-80-7368-489-1.

## 2.2 Vzdělávání dospělých v organizaci

Cílem investování do vzdělávání dospělých, tedy pracovníků, je především vyšší výkonnost, vyšší produktivita práce a vyšší efektivnost vedoucí v konečné fázi k lepší hospodárnosti a tím ke zvyšování zisku organizace.

Investice do vzdělávání pracovníků by se v podnicích neměla omezovat pouze na školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a školení PO (požární ochrana), jak se tomu v mnoha organizacích dosud děje. Vzdělávání pracovníků by mělo být rovněž cíleně zaměřeno na zvyšování výkonnosti a produktivity práce. Každý podnik či každá organizace chce mít zisky, ale pro to, aby se tak stalo, musí mít kromě kvalitního hmotného vybavení, zavedení ICT a informačních systémů (IS) především kvalitní, profesně vzdělané pracovníky.

Při zajišťování vzdělávání pracovníků v organizaci je důležitá, ne-li nutná spolupráce s personalisty, manažery, a především s vedoucími pracovníky, kteří jsou vyhodnocujícími články při tvorbě plánu vnitropodnikového vzdělávání, sledují pracovní výkon a chování svých podřízených a poté také vyhodnocují výsledky jejich vzdělávání a jejich přínos pro podnik. Neméně důležitá je také úzká spolupráce se vzdělávacími institucemi, které pomocí zkušených profesionálních lektorů vzdělání pracovníků na pracovišti, příp. mimo pracoviště organizace zajišťují.

Odbornou a organizační stránku vzdělávání pracovníků zajišťuje především personální útvar, který navrhuje, plánuje a zajišťuje také strategii vzdělávání organizace dle požadavků na řízení, provoz apod.

Příprava a vypracování strategie vzdělávání pracovníků v organizaci probíhá ve třech základních fázích, a to:

- a) identifikaci potřeby vzdělávání - analýza dat a údajů celého podniku, jednotlivých pracovišť i konkrétních pracovníků. Při této analýze je nutno se opírat o kvalifikační strukturu pracovníků, o poznatky získané při hledání jednotlivých

profesí v minulosti, o profesní požadavky podniku na kvalifikaci zaměstnanců apod.<sup>11</sup>

b) plánování vzdělávání – na základě analýzy a identifikace potřeb na kvalifikaci a vzdělávání pracovníků v podniku je vytvořen plán vzdělávání pracovníků v časovém prostoru i po stránce obsahové,

c) vyhodnocení výsledků vzdělávání – porovnání výsledků vstupních dat s daty provedenými po ukončení vzdělávacího programu, hodnocení vhodnosti v časovém horizontu i vhodnosti zvolených nástrojů, metod, postupů a technického vybavení a především obsahové stránky vzdělávání. Dále se také hodnotí uplatnění vzdělání v praxi, možnost rozvíjení získaných dovedností a znalostí, zjišťuje se zpětná vazba vzdělávaných.<sup>12</sup>

Systematické a plánované vzdělávání pracovníků na pracovišti, tj. přeškolení, doškolení, přezkoušení apod. má mnoho pozitivních přínosů. Je to především zlepšení pracovního výkonu, prohlubování znalostí, zajištění odborně vzdělaných pracovníků, zvýšení jejich motivace, platu a postavení, zlepšení mezilidských i pracovních vztahů, a snížení nákladů na vzdělávání při větším počtu pracovníků.

Na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů je v posledních letech v organizacích kladen velký důraz, rozvoj pracovních schopností znamená přínos nejen pro jednotlivce, ale pro celou organizaci jako celek.

Vzdělání dělíme dále na všeobecné (všeobecné základní znalosti a dovednosti), odborné (odborná příprava na povolání - odborná učiliště, VOŠ, SOŠ, VŠ apod.) a na vzdělání v oblasti rozvoje (prohlubování znalostí a dovedností spojených s výkonem povolání).

Vzdělání umožňuje pracovníkovi lepší orientaci a uplatnění na trhu práce, usnadnění případné rekvalifikace při změně pracovního místa, vede ke zvýšení pracovních schopností člověka, ke zvýšení možnosti přeřazení pracovníka na jinou práci v případě reorganizačních změn v podniku, ale také možný postup v kariéře, větší mzdové a platové

---

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>12</sup> VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., s. 85. ISBN: 978-80-247-3651-8.

ohodnocení atd. Vzdělávání pracovníků na pracovišti šetří čas i finanční prostředky podniku, a to zejména při větším počtu vzdělávaných.

## **2.3 Metody vzdělávání dospělých**

V rámci vzdělávání dospělých se vzdělává na pracovišti (metoda vhodná pro vzdělávání dělníků v provozu), i mimo pracoviště (např. pro mistry provozu, vedoucí pracovníky, manažery).

Jakou metodu která organizace zvolí a použije záleží na jejím strategickém plánování vzdělávání zaměstnanců, na organizační struktuře podniku, počtu zaměstnanců, i požadavcích provozu podniku. V neposlední řadě také na finančních možnostech podniku a dalších faktorech tak, aby bylo vzdělávání zaměstnanců pro podnik co nejpřínosnější.

### **2.3.1 Metody vzdělávání dospělých používané na pracovišti**

Metod vzdělávání dospělých na pracovišti je několik typů, a to:

- a) pracovní porady – nejrozšířenější metoda vzdělávání, seznámení se s problémy jednotlivých pracovišť i celého podniku, návrhy řešení, rozdělení kompetencí, úkolů, odpovědnosti, dohodnutí pracovních postupů, případně změn,
- b) instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší metoda, kdy zkušený a již zaučený pracovník předvede práci – pracovní postup nastupujícímu a nezkušenému kolegovi
- c) coaching – jedná se o metodu dlouhodobější instruktáže s kontrolou nadřízeného a je vhodná pro všechny, kdo mají snahu na sobě pracovat a dále rozvíjet své znalosti, vědomosti a dovednosti,<sup>13</sup>
- d) counselling – v překladu znamená tento pojem „poradenství“, jedná se o vzájemné konzultování, usměrňování,

---

<sup>13</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010, s. 43.

e) mentoring – pracovník si vybere sám, kdo mu bude pomáhat při práci i v jeho dalším kariérním postupu, tj. kdo je mu lidsky i profesně blízký a s kým se mu bude dobře pracovat,

f) asistování – vzdělaný pracovník pomáhá zkušenému kolegovi, který později přestoupí na samostatnou práci,

g) pověření úkolem – vzdělaný pracovník plní úkol svého nadřízeného,

h) rotace práce - vzdělaný pracovník plní pracovní úkoly vždy na určitou dobu a na určitém pracovišti.

O použití konkrétní metody vzdělávání pracovníků rozhoduje management podniku.

### **2.3.2 Metody vzdělávání dospělých používané mimo pracoviště**

Mezi metody vzdělávání dospělých používané mimo pracoviště patří:

a) přednáška, a to buď pasivní (pasivní příjem informací) nebo přednáška s diskuzí (příjem informací a aktivita účastníků) - jedná se o nejrozšířenější metodu vzdělávání mimo pracoviště,

b) demonstrování (použití různých pomůcek a ICT, jako např. počítače, video, trenažéry, a to bez rizika způsobení škody),

c) případové studie (popis a analýza případů z praxe, přispívá k rozvoji analytického myšlení),

d) workshop (výchova k týmové spolupráci, tj. spolupráce a hledání řešení z několika variant navržených v týmu),

e) brainstorming (z více navržených nápadů a návrhů najdeme optimálních řešení problému),

f) simulace (pracovníci postupují podle předem připraveného scénáře a hledají cesty k vyřešení problému, učí se rozhodovat, vyjednávat),

g) manažerské hry (simulují manažerské prostředí odpovídající realitě, u této metody je vyžadován vysoký stupeň samostatnosti, následná reflexe),

h) diagnosticko-výcvikový program (určení silných a slabých stránek pracovníka na základě psychodiagnostiky, tato metoda je vhodná zejména při překonávání stresu),

i) outdoor training (učení hrou, tj. pohybové sportovní aktivity zejména v přírodě, metoda je založená na zážitcích, přispívá k upevnění pracovního týmu, zlepšuje komunikaci mezi účastníky),

j) vzdělávání pomocí ICT (použití počítačů, vidoprojektorů apod.).

I když jde o metody vzdělávání dospělých používané mimo pracoviště, některé z nich mohou být použity i na pracovišti. Při rozhodování o použití vhodné metody, plánování vzdělávacího či školicího programu a při jeho vyhodnocování je nutné brát také zřetel na hospodářskou a finanční situaci v podniku, na motivaci jak řadových zaměstnanců, tak i vrcholového managementu podniku.<sup>14</sup>

### **2.3.3 Motivace dospělých ke vzdělávání**

Základní podmínkou k účasti dospělých na vzdělávání je motivace. Jde o proces, kdy vzájemný vztah motivů a pohnutek vede k lidskému jednání v určité situaci“.

Motivy mohou být primární (postoj pracovníka ke studiu) i sekundární (obava ze ztráty zaměstnání, uplatnění na pracovním trhu, potřeba rekvalifikace). Dále motivaci rozdělujeme na pozitivní (pocit uspokojení z dosažených výsledků, snaha něco dokázat) a negativní (obavy, strach např. ze ztráty zaměstnání, z nezvládnutí učiva).

Učení u dospělých vychází většinou z potřeby řešit určité problémy, nejčastěji problémy týkající se zaměstnání.

Strukturu motivů můžeme charakterizovat jako snahu o navázání kontaktů, zlepšení sociální pozice, hledání akceptace ostatních, získání prostoru mimo každodenní starosti a stresové situace, zajištění vlastní pozice v zaměstnání, vlastní rozvoj, participaci na komunálním životě, doporučení přátel, sociálních pracovníků, nebo také zájem o poznávání, sebepoznávání a seberealizaci.

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., s. 136-140. ISBN 80-7169-206-9

Studijní motivace je umocňována jednak cílem vzdělávacího procesu, dále pak návazností na stávající vzdělání, vědomosti a dovednosti, hodnocením studijního výkonu, nabýváním na prestiži, náklonností a přátelskou atmosférou, členěním studia do logických celků a také postojem lektora coby kolegy a nikoliv vyučujícího.

Motivace ke vzdělávání dospělých v organizacích je přímo úměrná jejich schopnostem, tedy čím je pracovník schopnější, tím mu přináší další vzdělávání uspokojení a nebrání se mu. Naopak, když je pracovník méně schopný, pak nepocítuje ani potřebu se dále vzdělávat a těmto pracovníkům je nutno ze strany managementu organizace věnovat zvláštní péči.<sup>15</sup>

## **2.4 Systém vzdělávání v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví**

Systém vzdělávání a školení pracovníků v hotelnictví a cestovním ruchu byl propracován zejména v období po společenských změnách v ČR po listopadové revoluci v roce 1989, kdy došlo k rozvoji podnikání a cestovního ruchu a veškerých služeb s těmito odvětvími hospodářství spojenými.

S rozvojem cestovního ruchu v ČR rostl i počet stravovacích a ubytovacích zařízení a dalších tzv. „doplňkových“ služeb, např. služby překladatelů, tlumočnicků, průvodců, pracovníků informačních center apod. Rozvíjela se také další odvětví hospodářství, tj. např. doprava, stavební průmysl, potravinářský průmysl a další.

S přílivem zejména zahraničních turistů do ČR vzrůstala také potřeba jazykové vybavenosti obsluhujícího personálu. Důraz byl kladen zpočátku spíše na kvantitu ubytovacích a stravovacích zařízení a poskytovaných služeb, s postupem času je stále větší pozornost věnována především jejich kvalitě. V hotelnictví a cestovním ruchu vzrůstala poptávka po kvalitním, profesně odborně i jazykově vybaveném personálu.

Nejen v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu bylo potřeba reagovat na vzniklé společenské změny či změny v hospodářské politice státu. S rozvojem podnikání a

---

<sup>15</sup> PhDr. PALÁN, Zdeněk, Ph.D. Databanka dalšího vzdělávání. Motivace ve vzdělávání. [online]. 2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>.

cestovního ruchu vznikala potřeba zavedení nových učebních oborů a také potřeba dalších legislativních opatření v hospodářské politice státu.

Dobře propracovaný systém vzdělávání nových pracovníků v oboru a celoživotní vzdělávání stávajících pracovníků v oboru cestovního ruchu a hotelnictví je předpokladem ke zkvalitnění služeb zákazníkům, tedy turistům.

Z Evropského sociálního fondu (ESF) je financován projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“, kterým dojde k podpoře zejména sekce ubytování, stravování, činnosti cestovních agentur a cestovních kanceláří, průvodcovské činnosti, turistických informačních center, provozu sportovních zařízení, fit center a služeb pro osobní a fyzickou pohodu.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Evropský sociální fond v ČR. Vzdělávání v cestovním ruchu. [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu>.



### 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU

Charakter organizačních struktur prošel dlouhodobým vývojem a byl ovlivněn vývojem ekonomickým, technologickým a sociálním a také zaváděním ICT a IS do ekonomických procesů podniku.

Klasifikace organizačních struktur není jednotná, dělíme ji podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami na tyto základní typy:

1. typy liniové (lineární)
2. typy štábní
3. typy kombinované.

Při určování organizační struktury podniku je rozhodující uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami a sdružování činností, které tvoří obsah náplně organizačních jednotek.

Dále musí být přihlíženo také k míře centralizace, k členitosti, tj. k počtu podřízených organizačních prvků, také k počtu hierarchií řízení, ke strmosti nebo plochosti organizační struktury a v neposlední řadě i k časovému trvání, tedy zda jde o řešení konkrétního úkolu v krátkodobém časovém horizontu nebo jde o dlouhodobé trvání.<sup>17</sup>

Výkonnost a úspěšnost firmy ovlivňuje vždy chování jednotlivců a skupin v podniku. Právě správná organizační struktura podniku vede ke zvyšování organizačního výkonu. Záleží zejména na vedení podniku, na typu manažera, na jeho roli při vedení a řízení pracovních týmů, na jeho postojích, osobnostních vlastnostech, stylu řízení a vedení a na způsobu řešení konfliktů a problémů v organizaci.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., s. 203. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>18</sup> CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří, 2010, *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., s. 23. ISBN 978-80-247-3348-7

### 3.1 Typy organizačních struktur

Typy organizačních struktur podniku dělíme tedy na:

- liniové (lineární) organizační struktury
- štábní organizační struktury
- kombinované organizační struktury
- funkční organizační struktury
- výrobní organizační struktury
- ostatní účelové organizační struktury
- strategické podnikatelské jednotky.

Liniové organizační struktury vznikaly v malých organizacích s jedním řídicím stupněm nad celým provozem podniku. Většinou se jednalo o vlastníka – majitele podniku. S dalším vývojem organizací vznikalo více stupňů řízení a s tím spojené potíže z důvodů vyšší náročnosti na odbornost vedení podniku, na výkon pomocných prací apod. Liniové organizační struktury mají přímou pravomoc, ale také přímou odpovědnost. Tento typ organizační struktury se uplatňuje v podnicích do 50 pracovníků, při větším počtu pracovníků již není možné zvládnout vedení a kontrolu všech podřízených.<sup>19</sup>

Štábní organizační struktury mají zejména funkci poradní. Jsou tvořeny odborníky, jako např. ekonomy, účetními, techniky atd. Členíme je na osobní štáb (asistenti, sekretářky, tj. administrativní zajištění fungování podniku) a odborný štáb (odborní poradci apod.), který podnik nepřímou řídí po odborné stránce.

Pracovníci odborného štábu mají vysoké odborné znalosti, většinou však horší přehled o podniku jako o celku. Tato struktura dle klasifikace neexistuje samostatně, ale vždy jako struktura podpůrná. Čím je podnik větší, tím roste i počet pracovníků v osobních a odborných štábech. Záleží vždy na velikosti podniku. Je-li podnik menší, pak majitelé podniku využívají služeb externích firem, např. firmy účetní, právní a advokátní kanceláře atd., je-li podnik větší, pak zaměstnávají své účetní, právníky a další specialisty na daný obor. Zaměstnává-li podnik již několik set zaměstnanců, je pro chod podniku nutností zaměstnat další vzdělaný personál, např. plánovače výroby, obchodního zástupce apod.

---

<sup>19</sup> ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., s. 204. ISBN 978-80-251-2173-3.

Často jsou i jednotlivá pracoviště členěna na pododbory, např. účetní kancelář je rozdělena na mzdovou účtárnu, finanční účtárnu, materiálovou účtárnu apod. S vývojem zahraničního trhu jsou pak vytvářeny další štábní útvary, jako např. útvar zahraničního obchodu.

Kombinované organizační struktury jsou kombinací více typů organizačních struktur. Nejběžnější jsou liniově – štábní (funkční) organizační struktury a maticové organizační struktury.

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové, silně funkční, s liniovou pravomocí. Z původních štábů vznikají další organizační jednotky, buď s částečnou liniovou, nebo částečně štábní pravomocí. Hlavními příčinami problémů v této struktuře je řešení administrativních úkolů (co, kde, jak a kdy je potřeba udělat) před orientací na cíl a také větší počet stupňů řízení, a proto manažeři zakládají nižší organizační jednotky, tzv. hospodářská střediska (samostatné jednotky) orientovaná na dosažení optimální úrovně nákladů a výnosů, na finanční výsledky, s odpovědností za výsledek hospodaření. Ta jsou orientovaná na dosažení optimální úrovně nákladů a výnosů a na finanční výsledky a zároveň nesou odpovědnost za výsledek hospodaření. V praxi to znamená, že vedoucí středisko je „samostatná jednotka“ uvnitř celého podniku. Většinou se tato organizační struktura používá v době jeho růstu.

Hospodářská střediska se dělí podle odpovědnosti a pravomoci na střediska:

- nákladová (cost-center) – výroba produktů a polotovarů,
- zisková (profit-center) – odpovídají za zisk střediska,
- investiční (return-center) – rozhodují o investicích,
- výdajová (expense-center) – odpovídají za výdaje, nikoliv za náklady.

Mezi slabé stránky tohoto typu organizační struktury patří orientace spíše na administrativu, než orientace na cíle podniku. Mezi pozitivní stránky patří především její funkčnost.<sup>20</sup>

Maticové organizační struktury - vznikají dva útvary, a to útvar funkční, složený ze specialistů (např. výzkum, výroba) a útvar úkolově zaměřený (útvar vývojový, útvar výrobních programů). Tato struktura je bez vztahu nadřízenosti a podřízenosti.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., s. 205. ISBN 978-80-251-2173-3.

Funkční organizační struktury - jsou zde soustředěni zaměstnanci se stejnými nebo podobnými úkoly a aktivitami, jsou zařazeni do jedné skupiny. Tato struktura se uplatňuje ve středně velkých podnicích, ale donedávna ji používaly ještě i podniky, jako např. IBM, Apple aj. Umožňuje efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností (intenzivní školení pracovníků), cestu k postupu v kariéře, strategické rozhodování shora a lepší koordinaci práce celého oddělení. Přináší však i řadu negativních poznatků, jako je pomalé rozhodování, přílišné zaměřování se na cíle jednotlivého úseku, než na cíle celé organizace, není jasná odpovědnost a dochází k rivalitě mezi úseky, ke slabé koordinaci mezi jednotlivými útvary.<sup>22</sup>

Výrobní organizační struktury - všechny řídicí jednotky a činnosti jsou sdruženy do jedné organizační jednotky a odpovídají za jeden typ výrobku, řízeny jsou jedním manažerem. Tato struktura umožňuje získání maximální odbornosti a snadnější koordinaci. Používá se např. u General Motors, Cadillac apod. Mezi výhody této organizační struktury patří možnost rychlejší reakce na požadavky trhu (např. změna prodeje) či průhledné hospodaření. Naopak nevýhody představuje zejména nízká koordinace při prodejní politice a při soutěžení mezi jednotlivými obory o zdroje. Výrobní organizační struktura je rovněž náročná na uplatňování pravomocí vedoucích pracovníků.<sup>23</sup>

Ostatní účelové organizační struktury – tyto struktury se dále dělí na:

a) divizní – vzniká v případě přetížení funkční organizace. Charakteristické je, že jde o velký podnik, konglomerát výrobků, s dynamickým okolím a s různorodými aktivitami a neprogramovatelnými úkoly. Tyto problémy se objevují většinou ve vrcholovém vedení podniku a vhodným řešením se stává právě zavedení divize, a to většinou za výrobu a marketing. Vedoucí divize je posuzován především podle dosažených výsledků.

b) výrobní - divizní – mají odpovědnost za výrobek nebo skupinu výrobků s odlišným výrobním procesem. Tyto divize jsou samostatnými jednotkami uvnitř podniku.

---

<sup>21</sup> ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, s. 87. ISBN: 9788086723761.

<sup>22</sup> ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., s. 214. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>23</sup> ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., s. 217. ISBN 978-80-251-2173-3.

Komunikace probíhá většinou prostřednictvím vedení podniku. Divize mají nejčastěji malý počet stupňů, ale s velkou kompetencí řízení.

c) územní (geografické) divizní - důležité je umístění blízko zdrojů a zákazníků, Příkladem jsou velké potravinové řetězce, které si vytvářejí své divize v jednotlivých regionech, tzv. pobočky

d) divizní podle zákazníků – typické např. pro vzdělávací organizace a agentury (denní a večerní kurzy nebo normální a intenzivní kurzy), dále pak např. peněžní ústavy (rozdělení podle oborů – obchod, průmysl, zemědělství aj.) nebo některá nákupní centra cíleně mířená dle finančních možností zákazníka

e) kombinování divizí a změny v divizích.<sup>24</sup>

Při zavádění procesu řízení a stanovení organizačních struktur podniku je důležitých několik faktorů, a to jak velikost podniku, tak jeho cíle a strategie, počet zaměstnanců, kvalifikační požadavky na zaměstnance, finanční možnosti podniku atd.

### **3.2 Organizační struktury v hotelnictví**

Hotel je ubytovací a stravovací zařízení, kde přichází personál do každodenního styku s návštěvníky, proto je zde potřebné věnovat vytváření organizační struktury náležitou pozornost. Vytvoření organizační struktury se odvíjí od velikosti hotelu, od počtu zaměstnanců, od technické náročnosti na provoz a údržbu objektu i jeho okolí.

V čele bývá většinou ředitel - manažer, který má svou asistentku, právníka, příp. účetní a dále je to provozní management, tj. úsek ubytování (recepce, ubytovací úsek), stravování (restaurace, bar, společenská místnost) a údržby provozu (úklid, prádelna atd.), včetně přilehlého okolí (parkoviště, venkovní posezení, zahrada, bazén, hřiště apod.). Ve větších provozech jsou to pak např. ještě ekonomický ředitel, finanční ředitel apod.

---

<sup>24</sup> CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. Typy organizačních struktur a jejich členění. BusinessInfo.cz [online]. 2010, N/A, [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>.

## 4 MANAGEMENT V CESTOVNÍM RUCHU A HOTELNICTVÍ

Hotelnictví je nezbytnou součástí cestovního ruchu. Management cestovního ruchu a hotelových služeb a také gastronomie se vyučuje jako samostatný studijní obor na mnoha vyšších odborných školách a vysokých školách v ČR. Jeho absolventi nacházejí po absolvování studia uplatnění jako specialisté v oblasti cestovního ruchu a regionálního rozvoje, dále jako specialisté a manažeři pro práci v cestovních kancelářích a cestovních agenturách, specialisté pro samostatnou i týmovou práci v organizacích zaměřených na hotelnictví a cestovní ruch, specialisté pro rozvoj a řízení cestovního ruchu v obcích a regionech či řídicí pracovníci v hotelových službách a také jako zaměstnanci veřejné správy v této oblasti.

Obsahem studia oboru management cestovního ruchu a hotelových služeb je mimo jiné strategické a korporátní řízení, řízení konkurenceschopnosti, řízení projektů, marketingové komunikace, krizové řízení, finanční management a získávání dalších znalostí a vědomostí, jako je např. firemní kultura, ekonomická efektivita podnikání, psychologie a další.<sup>25</sup>

V ČR bylo po roce 1989 postupně vybudováno nebo zrekonstruováno velké množství ubytovacích a stravovacích zařízení, hotelů a dalších kulturních, společenských a sportovních zařízení, jejichž vedení muselo a stále musí reagovat co nejpružněji na potřeby a přání svých zákazníků, ale také na následky hospodářské krize a další ekonomické, společenské, kulturní a politické vlivy a nabídnout zákazníkům – turistům kvantitu, ale především kvalitu poskytovaného ubytování, stravování a veškerých služeb spojených s hotelnictvím a cestovním ruchem.

Pojem management je odvozen od anglického slova manage, což znamená řídit. Management umožňuje propojit činnosti lidí (výrobní, personální, marketingové aj.) tak, aby bylo dosaženo vytčeného cíle.

---

<sup>25</sup> Správní institut, s.r.o. Management cestovního ruchu a hotelových služeb. [online]. 2014, [cit. 2014-10-18]. Dostupné z: [Http://www.spravniinstitut.cz/vysokoskolske-vzdelani/studijni-programy/magisterske-studium/cestovni-ruch-a-hotelnictvi](http://www.spravniinstitut.cz/vysokoskolske-vzdelani/studijni-programy/magisterske-studium/cestovni-ruch-a-hotelnictvi)

Základy managementu se vyvíjí od počátku lidstva. Již v dávných dobách se lidé snažili si práci plánovat, rozdělit, řídit a motivovat lidi ke stále lepším výkonům.

K zakladatelům evropského managementu patří francouzský průmyslník H. Fayol, který jako první definoval manažerské funkce. Dále to byl německý sociolog a zakladatel „byrokratické organizace řízení administrativy“ s jasně danými pravidly a pravomocemi a v neposlední řadě i Tomáš Baťa, zřizovatel. „Baťova systému“, který byl založen na plánování činností, spoluodpovědnosti pracovníků a jejich spoluúčasti na zisku organizace, do popředí kladl především disciplínu a pořádek.

#### **4.1 Osobnost manažera a jeho úkoly v organizaci**

K nárůstu počtu zaměstnanců ve funkci manažerů došlo již v období průmyslové revoluce, zejména v důsledku zavádění a následným rozvojem ICT a IS. Do té doby byl manažerem podniku sám jeho majitel, vlastník podniku. Manažer je v každé organizaci zástupcem vlastníka podniku, organizaci řídí a odpovídá za její hospodaření, za výsledky a především za zisky, ale také za rozvoj lidských zdrojů a dalších činností s provozem podniku spojenými.

Mezi hlavní úkoly zaměstnance v manažerské funkci patří stanovení cíle organizace (vize podniku, vypracování strategie), řízení činností k dosažení stanoveného cíle, práce s rizikem, odpovědnost za výsledky, vytváření organizační struktury podniku a práce s lidmi a prostřednictvím lidí. Manažer tedy plní roli interpersonální, informační a rozhodovací.

Jsou známy tři úrovně managementu, a to s ohledem na rozsah jejich kompetencí a pravomocí:

1. manažeři první linie, tj. např. mistři v dílnách
2. manažeři střední linie, tj. např. vedoucí oddělení

3. vrcholoví manažeři nebo-li top manažeři, kteří tvoří vnitropodnikovou politiku.<sup>26</sup>

Nedílnou součástí managementu je také etika a kultura podniku. Organizace si vypracovávají etické kodexy a kodexy manažera, které jsou buď závazné (při porušení postih či výpověď) nebo nezávazné (dobrovolné). Kodexy určují politické a sociální prostředí organizace.

Kodex manažera byl vypracován Českou manažerskou asociací. Manažeři musí při své práci v podniku uplatňovat tyto základní profesní kompetence - technické znalosti a dovednosti (aplikování metod a postupů do praxe, jejich rozvoj), humanitní schopnosti (motivování podřízených k výkonnosti a k žádoucímu chování) a také schopnosti koncepční (odhadování důsledků a dopadů přijímaných rozhodnutí).

Kulturu organizace tvoří tzv. triáda - manažerský systém (soubor metod a postupů k dosažení vytyčených cílů), struktura organizace (uspořádání jednotlivých prvků, procesů a činností organizace) a firemní kultura (etické a sociální normy, jednání a chování zaměstnanců, a to nadřízených i podřízených).

Mezi základní funkce manažera patří plánování, tj. zjištění požadavků trhu, konkurenceschopnost, stanovení slabých a silných stránek organizace, plánování potřeby počtu pracovníků a jejich kvalifikační úrovně, stanovení úkolů a cílů (priorit) organizace, sestavení rozpočtu.

Každá organizace má svou strategii, tzv. strategický management, jehož cílem je „získat nebo udržet konkurenční výhodu z hlediska reálných dlouhodobých cílů“. Strategické plánování má tři prvky – strategická analýza, strategický výběr a implementace strategie.<sup>27</sup>

Při určování strategického plánování se používají např. SWOT analýzy, které jsou základním nástrojem strategického managementu a které stanoví slabé a silné stránky organizace, hrozby a příležitosti nebo PEST analýzy, která hodnotí především vnější, makroekonomické podmínky podniku.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, s. 76,77. ISBN: 9788086723761.

<sup>27</sup> ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, s. 75. ISBN: 9788086723761.

<sup>28</sup> GUINN, Alan, KRATOCHVÍL, Oldřich, MATUŠTÍKOVÁ, Iveta, 2007. *Strategický management malých a středních podniků*. Kunovice: EPI, s.r.o., s. 29. ISBN 978-80-7314- 125-7.



Důležitá je funkce manažera a jeho osobnost při vedení (přímé působení a směřování pracovníků) a řízení lidí (komplexní činnost ve vedení lidí), jejichž prostřednictvím je zabezpečováno plnění úkolů v náležitě kvantitě, kvalitě a při dodržování stanovených cílů a termínů.<sup>29</sup>

Základním předpokladem dobrého manažera je umění komunikace se všemi spoluzaměstnanci, zejména však s podřízenými pracovníky. Důležitá je znalost jejich potřeb a možností, zájem na jejich neustálém vzdělávání i školení a také uplatnění vhodných motivačních nástrojů. Dále je to pak jeho důvěra v podřízené pracovníky a úcta k nim i k jejich práci. Manažer by měl být asertivní, rozhodný, energický, vytrvalý, odolný vůči stresu, zodpovědný, důvěryhodný, empatický. Měl by mít důvěru sám v sebe a své schopnosti a také by měl mít důvěru svých podřízených.<sup>30</sup>

I k vedení a řízení lidí vznikaly postupně různé teorie, jako např. teorie kontingenční (důraz je kladen na analytické myšlení a rozhodovací schopnosti manažera), situační (zabývá se konkrétní situací v podniku), teorie (teorie rolí), transformační (vztahová) i teorie transakční (něco za něco).

Lidé - pracovníci jsou nejcennějším kapitálem organizace, řízení lidských zdrojů je moderní disciplínou využívající vědeckých poznatků z jiných oborů a také disciplínou velmi náročnou právě na management, na osobnosti, schopnosti a dovednosti manažera.

Významnou součástí práce manažera je také kontrola, která by neměla být chápána jako projev nedůvěry vůči pracovníkům, ale jako nástroj ke zjištění reálného stavu organizace a také ke zjištění příčin, které umožňují zpětnou vazbu.<sup>31</sup>

V praxi může být uplatněna systémová kontrola (jak pracuje celý systém), tematická kontrola (zaměřená na určitý výrobek, úsek v podniku apod.), nebo kontrola přijatých opatření i kontrolní průzkum. Správnou a systematickou přípravou kontroly se vyhne podnik nedostatkům a neefektivnosti prováděné kontroly, jako je nehospodárnost,

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>30</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv, 2000. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, s. 187,188. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>31</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv, 2000. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, s. 134. ISBN 978-80-7261-200-0.

nepřesnost, nesrozumitelnost. K provádění kontrole přispívají ICT a IS, dále pak také účast a příp. spolupráce zaměstnanců na kontrole aj.<sup>32</sup>

## 4.2 Kompetence odpovědnosti a delegace pravomoci

Pouze v prosperující a zdravé organizaci, kde jsou lidé motivováni dobrým ohodnocením, seberealizací a osobním rozvojem je prostor pro kreativitu, plánování i realizaci procesů. Firma musí neustále hledat cestu vpřed, analyzovat a aktualizovat výsledky průzkumů trhu, aby mohla včas a efektivně reagovat na případné změny a být tak konkurenceschopná. Pro efektivní fungování je důležité nastavit kompetence odpovědnosti a delegace pravomoci.

Je důležité, aby zaměstnanci ve firmě věděli „co“ mají dělat, „jak“ to mají dělat a také „proč“ to mají dělat. Dále by měli dopředu znát, jak budou za svou práci ohodnoceni a jaká bude jejich motivace k lepším výsledkům a zájmu o růst firmy.

Každý podnik musí mít jasný cíl a strategii, na nichž musí neustále pracovat. Dobré vztahy na pracovišti a příjemná atmosféra jsou důležitým prvkem při realizaci plánů a strategií, které udávají postavení podniku na trhu. Vedoucí pracovník, manažer, by měl být vždy o několik kroků před zaměstnanci, měl by mít jasnou představu o vývoji trhu tak, aby mohl v co nejkratší době reagovat na poptávku, na změny a aby byl schopný konkurence, a nebo ještě líp - aby byl pár kroků před konkurencí.<sup>33</sup>

V případě, že se nedaří plnit dané cíle dle plánu je nutné zjistit, v čí kompetenci jsou dané úkoly, kdo nese za výsledky odpovědnost. Ne vždy ten, kdo má kompetenci odpovědnosti může stávající procesy ovlivnit na 100%.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: C. H. Beck, s. 105-108. ISBN 978-80-247-4429-2.

<sup>33</sup> BARTOŠOVÁ, Andrea, Profesionalizace firem. [online]. [cit. 2014-10-23]. Dostupné z: <http://www.andreabartosova.cz>

<sup>34</sup> BRAIN TOOLS GROUP s.r.o. osobní a profesní rozvoj a diagnostika. Kompetence a odpovědnost. [online]. 2014, [cit. 2014-10-23]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/koucink/kompetence-a-odpovednost.htm>

### 4.3 Kompetence, manažerská kompetence, řízení dle kompetencí

Kompetence označuje způsobilost zvládat určitou profesi, to zahrnuje mít dovednosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti, vědomosti, tedy být kvalifikovaný v daném oboru. Na rozdíl od kvalifikace má kompetence navíc i osobnostní vlastnosti člověka. Schopnost konkrétního zaměstnance pak nazýváme jeho kompetentností.

Manažerské kompetence zahrnují dovednost plánovat, organizovat, řídit a vést lidi, komunikovat s nimi a vyjednávat, rozhodovat, umět řešit nastalé problémy.

Rozlišujeme dva druhy dovedností, a to tvrdé (schopnost řídit pracovníky, přidělovat jim pracovní úkoly a povinnosti, kontrolovat jejich pracovní činnost a dosažené výsledky) a měkké (schopnost vést pracovníky, motivovat je a inspirovat).

Manažerské kompetence jsou z části získány v průběhu manažerského vysokoškolského vzdělávání a částečně bývají nabyty v průběhu praxe, v pracovním procesu.

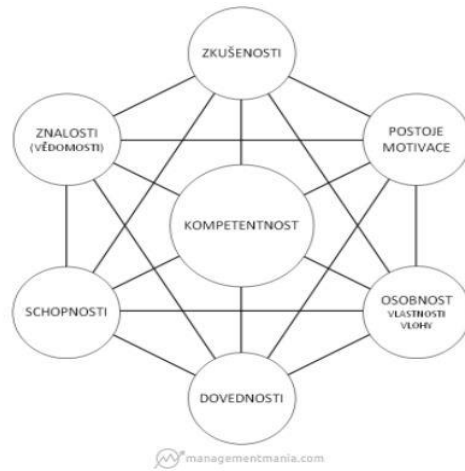
Německý sociální psycholog Robert L. Katz stanovil již v roce 1974 tři základní úrovně manažerských kompetencí:

- technické (pro nižší úroveň managementu)
- lidské (pro všechny úrovně managementu)
- koncepční (pro top management).<sup>35</sup>

---

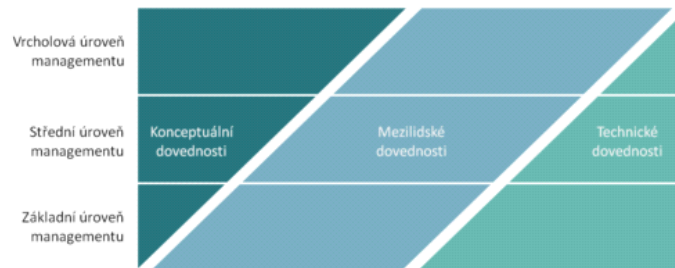
<sup>35</sup> Management Mania, Manažerské dovednosti - kompetence podle Katze [online]. 2013, [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Obrázek 1: Kompetentnost



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/kompetence>. [online].

Obrázek 2: Management



Zdroj: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_06/6\\_vzdel\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_06/6_vzdel_1.htm). [online].

Řízení dle kompetencí (MBC – Management by Competencies) jsou skutečné a požadované nároky na způsobilost na danou pracovní pozici, které jsou popsány v tzv. „kompetenčním modelu“, který je moderním nástrojem řízení.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, s. 17. ISBN 978-80-247-3235-0.

## 4.4 Delegace pravomoci

Delegováním nazýváme dělbou kompetencí v oblasti managementu, tj. přenesení úkolů, zodpovědnosti nebo pravomoci na druhou osobu, na organizační jednotku nebo na nižší stupeň řízení v podniku. Rozdíl je však v tom, že úkoly a pravomoci jsou dělitelné, ale zodpovědnost nikoliv.

Vztahem mezi pravomocí a zodpovědností se zabýval také zakladatel a nejvýznamnější představitel světového moderního managementu *Peter F. Drucker* – pravomoc a zodpovědnost musí být vždy vyvážena. Ve své knize „Efektivní vedoucí“, která bylo do češtiny přeložena v roce 1967 pojmenoval základní pravidla, která si efektivní vedoucí musí osvojit, a to - na co vynakládá svůj čas, musí se soustředit na výsledky a nikoliv na úsilí, musí upřednostňovat své silné stránky i silné stránky svých podřízených, určit si vždy priority a dělat správné kroky ve správném pořadí.

Pravomoc znamená právo k samostatnému rozhodování, tzn. že něco můžu, mám nárok, jsem oprávněn. Míra pravomoci by měla být přesně vymezena v popisu práce zaměstnance.

Zodpovědnost je povinnost zaměstnance plnit úkoly a činnosti v pracovním procesu, které má v popisu práce a za jejichž plnění nese zodpovědnost. Tzn., že musí - je povinen.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Management Mania, Management organizace (Řízení organizace). [online]. 2013, [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>.

## 5 LEGISLATIVNÍ OPATŘENÍ V OBLASTI HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍHO RUCHU, OPERAČNÍ PROJEKTY

Vrcholným orgánem řídícím oblast cestovního ruchu v ČR je Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR). Na rozvoji cestovního ruchu se však podílejí i další ministerstva a orgány veřejné správy, např. Ministerstvo financí, Ministerstvo školství a tělovýchovy a další.

Podmínky podnikání v oblasti cestovního ruchu upravuje Zákon č. 159/1999 Sb. ve znění pozdějších předpisů, dále je to pak Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 370/2000 Sb., obchodní zákoník, patří zde dále např. i Zákon o místních poplatcích, Zákon o obcích, Zákon o krajích, Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů ústřední státní správy ČR a další vyhlášky a nařízení vlády ČR, které upravují legislativně činnosti v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu, tj. např. také vznik a činnost cestovních kanceláří a cestovních agentur, informačních center apod..

Vzhledem k tomu, že tato práce pojednává také o problematice vzdělávání nejen dospělých, je nutno uvést alespoň Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon a Zákon č. 312/2002 Sb., který uznává rovnocennost vzdělání a také Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (Zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

Na období 2014-2020 byla vypracována Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR jako střednědobý strategický dokument. Hlavním cílem tohoto dokumentu je zkvalitnění nabídky cestovního ruchu, management cestovního ruchu, destinační marketing, politika cestovních ruchů a ekonomický rozvoj.<sup>38</sup>

Dále je to pak zvyšování konkurenceschopnosti na národní i regionální úrovni a změny v uplatňování dotační politiky a v neposlední řadě také efektivní čerpání finančních zdrojů ze strukturálních fondů a fondu soudržnosti poskytovaných Evropskou unií (EU).

---

<sup>38</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014-2020. [online]. 2013, [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [Http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-%281%29](http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-%281%29).

MMR vyvíjí aktivity k rozvoji cestovního ruchu i na mezinárodní úrovni, a to především prostřednictvím České centrály cestovního ruchu – Czech tourism, jejímž hlavním cílem je zejména prezentace a propagace ČR v zahraničí coby významné turistické světové destinace. MMR dále realizuje řadu projektů k rozvoji cestovního ruchu financovaných ze strukturálních fondů a fondů soudržnosti EU, jsou to např. „*Evropský fond pro regionální rozvoj*“ nebo „*Národní systém kvality služeb cestovního ruchu 2007 – 2013*“ a další projekty.

Také vstup ČR do EU v roce 2004 byl významným mezníkem v rozvoji hotelnictví a cestovního ruchu v ČR, v tomto roce se otevřely hranice naší republiky a z fondů EU byla již investována řada projektů ke zlepšení kvality služeb cestovního ruchu a hotelnictví, ale také na vzdělávání.<sup>39</sup>

V letech 2007 - 2013 využívala ČR prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů (OP). Kromě OP „*Praha – Adaptabilita*“ to byl OP „*Lidské zdroje a zaměstnanost*“ a OP „*Vzdělávání pro konkurenceschopnost*“ – tento program se zaměřuje mimo jiné na komplexní systém celoživotního vzdělávání.<sup>40</sup>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy spravuje v současné době OP „*Výzkum, vývoj a vzdělávání období 2014 - 2020*“, OP „*Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007/2013*“ a další.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Cestovní ruch [online]. 2013, [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>.

<sup>40</sup> Evropský sociální fond v ČR. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. [online]. 2006, [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>.

<sup>41</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Strukturální fondy. [online]. 2014, [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: [Http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy](http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy).

## 6 KOMPETENCE VEŘEJNÉ SPRÁVY V OBLASTI ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU

Veřejná správa zastává v cestovním ruchu nepostradatelnou a důležitou úlohu. Spravuje všechny činnosti související s poskytováním veřejných služeb občanům. Zahrnuje výkon veřejné moci a službu společnosti, není podnikatelským subjektem. Představitelé státu, krajů a obcí nesou odpovědnost za spokojenost občanů, poživatelů služeb, mimo služby sociální, vnitřních věcí apod., i v oblasti kultury a cestovního ruchu.

Tyto služby jsou posuzovány z hlediska kvality, z hlediska výkonnosti veřejné služby a vynaložených nákladů na službu a zejména pak z hlediska spokojenosti občana, zákazníka, turisty.<sup>42</sup>

Základní podmínky pro podnikání a provozování cestovního ruchu vymezují zákony, vyhlášky a nařízení vlády ČR, které určují ekonomické, právní, kulturní, politické, sociální a technologicko – technické normy a předpisy.

Veřejná správa není součástí běžného tržního prostředí a má svá specifika. Zákazníkem není jen občan, ale také podnikatelské subjekty, a nebo např. obec. I v tomto prostředí panuje konkurence a určitý tlak na kvalitu poskytovaných služeb – „co jde udělat jinde, to

Uspokojováním zákaznických potřeb (v tomto případě potřeb, požadavků a přání občanů) se zabývá marketing. Jedná se o proces, který má za cíl dílčími kroky zjistit budoucí potřeby a očekávání občanů. Orientace na zisk je normální u podnikatelských subjektů, zde ale není podmínkou a neměla by být prioritou.

K marketingovému přístupu k řízení obcí se řadí např. podíl na údržbě a obnově historických objektů, budování informačních center, budování sítě obchodů, podíl na propagaci a reklamě obce. Důležitá je také čistota, pohostinnost občanů, zajištění bezpečnosti, vybavenost obce a úroveň životního prostředí. Významnou úlohu hraje spolupráce veřejné správy s občany a podnikateli.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., s. 18. ISBN: 978-80-247-4670-8.

<sup>43</sup> PALÁTKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a. s., s. 82. ISBN: 8024710145.



Veřejná správa vypracovává základní koncepcce, jako jsou např.:

- „*Strategie regionálního rozvoje ČR*“
- „*Podpora rozvoje měst a obcí se statutem lázeňské město*“
- „*Podpora prezentace ČR jako destinace cestovního ruchu*“

Veřejnou správu lze charakterizovat jako:

a) stát – odpovídá za regionální rozvoj, včetně podpory a rozvoje cestovního ruchu (MMR, které je zřizovatelem Czech Tourism, jehož hlavním cílem je propagace a prezentace ČR jako turistické destinace v zahraničí). Stát je zodpovědný za provádění legislativních opatření, za statistiku a státní programy cestovního ruchu, za vzdělávání pracovníků v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie, a to s vazbou na Evropský sociální fond.

b) kraje – hlavním cílem je rozvoj kraje a tedy i rozvoj cestovního ruchu, jeho podpora a podpora soukromého podnikání,

c) sdružení obcí – na tomto úseku je prostor pro efektivní spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem. Ze zákona sdružením obcí nevyplývají žádné povinnosti, jedná se pouze o svazky obcí nebo sdružení s právní subjektivitou nebo bez právní subjektivity a měly by vykonávat činnosti informačních center, rozvoje služeb cestovního ruchu, prezentaci mikroregionů apod.

d) obce – hlavním cílem je rozvoj obcí, tj. např. budování infrastruktury, informačních center (webové stránky, reklama, propagace), výstavba obchodní sítě atd.

Základem pro rozvoj cestovního ruchu je území, na němž se nachází přírodní, kulturní nebo historické památky. Toto území pak nazýváme *turistickým regionem (destinací)*. Rozhodujícím prvkem v řízení rozvoje cestovního ruchu je spolupráce mezi soukromým, veřejnoprávním a neziskovým sektorem a samotnými občany regionu. V turistické destinaci dochází k rozvoji ubytovacích, stravovacích služeb, služeb tlumočnicků, překladatelů aj. a tím vznikají nové pracovní příležitosti.

Destinace je cíl cesty návštěvníka, účastníka cestovního ruchu. Pro vytvoření destinační strategie je nutné zjistit co nejvíce o trhu, o trendech a o cíli směřování, dále pak o návštěvnicích naší destinace (např. věkové složení – mladí lidé, senioři, rodiny s dětmi), o účelu jejich návštěvy a o období, ve kterém naši destinaci navštěvují. Na základě tzv.

SWOT analýzy se poté vyhodnocují kladné a záporné stránky, přínosy a příležitosti i rizika, aby bylo posléze možné reagovat lépe na přání a požadavky návštěvníků naší destinace.

Při tvorbě strategie destinace je nutné zaměřit se mimo jiné i na spolupráci v regionu, a to mezi veřejnou správou, podnikatelskými subjekty i místními občany, na změnu cílových návštěvníků (např. balíčky pro rodiny s dětmi, poskytnutí zážitkových aktivit), na prodloužení délky jejich pobytu, a to i mimo turistickou sezónu, na propagaci destinace (reklama, katalogy, letáky, webové stránky, program akcí), na zlepšení nabídky volnočasových aktivit (sportovní vyžití – tenisové kurty, golfové hřiště, aqua parky, bazény, wellnes, kulturní vyžití – divadla, festivaly) i na motivaci návštěvníků – turistů k opětovnému návratu do naší destinace (nabídka slevových kuponů, balíčků pro rodiny s dětmi, pro seniory atd.).<sup>44</sup>

Pořádání kulturních, sportovních a společenských akcí v dané destinaci je jedním z nejčastějších forem marketingu, jsou to např. festivaly, sportovní turnaje atd. Každá taková událost se dotkne i veřejné správy a jejich agendy s tím spojené, jako je nahlášení a povolení akce, povolení k záboru veřejného prostranství, zajištění spolupráce s policií a dopravní policií, hasičským záchranným sborem, dále administrativa spojená s vybíráním poplatků ze vstupného, ale také vedení dokumentace akce, její vyhodnocení a přínos pro destinaci nebo rizika a předcházení jim, monitorování návštěvnosti.

Co se týká spolupráce v oblasti cestovního ruchu, je tato jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu. Nejčastěji jde o spolupráci podnikatelských subjektů při tvorbě a realizaci tzv. „produktových balíčků“, tzn. poskytnutí např. levnějšího stravování pro hosty určitého rekreačního zařízení nebo vstupu do bazénu apod.

Veřejná správa také provozuje RIS – Regionální informační systém, rozvojové dokumenty na úrovni státu NUTS I (Dlouhodobé koncepce, Národní rozvojový plán aj.), dokumenty na úrovni krajů NUTS III (Strategie cestovního ruchu, Marketingová koncepce kraje aj.) a dokumenty na úrovni mikroregionů (Turistická informační centra).

---

<sup>44</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., s. 99. ISBN: 978-80-247-4670-8.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 ANALÝZA MOŽNOSTÍ ŘÍZENÍ A ŠKOLENÍ V HOTELNICTVÍ A CESTOVNÍM RUCHU

V momentě již vzniklého problému je vzdělávání zaměstnanců výsledkem neefektivní a nesystémové práce. Potenciálním problémům by se tedy mělo předcházet dalším vzděláváním i rozvojem zaměstnanců, a zároveň tak tvořit předpoklady k pozitivnímu rozkvětu společnosti.

Aktivity dalšího vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců jsou, v rámci personální práce, z tohoto důvodu třeba cíleně a postupně plánovat na základě kontinuálních průzkumů potřeb a hodnocení pracovníků. Strategickou záležitostí vzdělávání je mimo výše uvedené i rozvoj zaměstnanců pro společnost, poněvadž uskutečňování jejich záměru je předmětem hodnocení vývoje celé společnosti.

Další nezbytností je samotné řízení cestovního ruchu a hotelnictví, ať už se jedná o manažerské řízení, které bude zmiňováno v dalších podkapitolách této části práce, tak o marketingové řízení cestovního ruchu, o němž budeme pojednávat níže.

### 7.1 Marketingové řízení cestovního ruchu

Marketing obecně v sobě zahrnuje produkt, cenu, propagaci, zákazníky, spolupráci, apod. Tyto jeho aspekty budou v rámci této podkapitoly práce aplikovány přímo na problematiku zboží a služeb cestovního ruchu.

Produkt - produkt cestovního ruchu tvoří souhrn nabídky veškerého soukromého či veřejného subjektu, které podniká v cestovním ruchu, a který cestovní ruchu koordinuje. Specifikem produktu v cestovním ruchu je jeho pomíjivost, vázanost na poskytovatele,

různé distribuční cesty, větší důraz kladený na image, snadné kopírování nabízených služeb, nezahrnutí externalit do ceny, apod.

Price (cena) - jedná se o cenu, kterou je ochotný účastník cestovního ruchu zaplatit za nabízený produkt. Cena musí být stanovena tak, aby byli zákazníci ochotni nakupovat výrobky či služby a zároveň aby firma při takové ceně dosahovala zisku. Např. nižší ceny za ubytování způsobují příliv zákazníků z nižších sociálních vrstev. Tito hosté však nevyužijí žádné další služby. Z krátkodobého hlediska je tedy tlak na nízké ceny pro hoteliéry nebezpečný. Také je nutné sledovat reakce zákazníků na změny cen.

Place - Způsoby distribuce produktů cestovního ruchu výrazně ovlivňuje dostupnost produktu, jeho cenu, spokojenost klientů a v důsledku zpětné vazby i podobu produktu. Vyšší dostupnost produktů cestovního ruchu umožňuje globalizaci nabídky a stává se tak příležitostí také pro řadu jiných poskytovatelů služeb cestovního ruchu, kteří byli dosud zaměřeni např. na lokální klientelu. Rostoucí roli v oblasti cestovního ruchu z hlediska podílu na trhu a také při zkvalitňování služeb zákazníkům má rozšiřování globálních distribučních systémů.

People - lidé tvoří další složku marketingu cestovního ruchu. Patří sem jak zaměstnanci podniku, kteří jsou pro firmu jejím největším bohatstvím, tak také různí hosté a místní obyvatelé, kteří rovněž výrazným způsobem ovlivňují poptávku po konkrétním produktu cestovního ruchu.

Programming - programování spočívá ve vytváření vzájemně navazující nabídky služeb a atraktivit cestovního ruchu, jež pak vytvářejí výsledný produkt cestovního ruchu. Programování by nemělo být zaměňováno s vytváření package, jelikož u programování se jedná především o vytváření časově a místně propojené nabídky. Naopak package vzniká na základě zvolení různých služeb, které jsou pak nabízeny nebo které si konkrétní klient nakupuje na základě své volby již jako celek. Typickým programováním, které si klade za cíl zejména zajištění rovnoměrnosti návštěvnosti určitého místa a tím snižování sezónnosti, je vytváření souvislé nabídky sportovních a kulturních představení v určité lokalitě. Program především tvoří náplň zájezdů.

Packaging - jde o kompletování služeb, což zákazníkovi zjednodušuje proces zajišťování jeho dovolené. Packaging je z hlediska touroperátorů nástrojem pro zvýšení odbytu hůře prodejných služeb, pro řízení toků návštěvníků nebo pro „zamlžování“ kalkulace ceny.

Partnership - spolupráce je rovněž marketingovým nástrojem užívaným cestovního ruchu. Je však méně zřetelná, např. v porovnání s propagací nebo cenou. Musíme říci, že komplexní služba cestovního ruchu vzniká na základě složité provázané spolupráce mnoha dodavatelů a zprostředkovatelů služeb, přičemž podmínky realizace a kvalita doplňkových služeb jsou mnohdy neovlivnitelné.

Promotion - propagace čili marketingová komunikace patří k nejvíce viditelným součástem marketingu. Zároveň se jedná o nejdůležitější nástroj marketingového mixu, jelikož produkt, který není vhodně propagován, se pochopitelně hůř prodává a pomaleji si také vytváří svou pozici na trhu. Rovněž se v cestovním ruchu na propagaci klade velký důraz, a to z toho důvodu, že tento trh vykazuje řadu specifik, o kterých již bylo v této práci pojednáváno. Z tohoto důvodu je vhodné volit pro každý produkt a pro každý segment potenciálních zákazníků optimální kombinaci propagačního mixu. Cílem marketingové komunikace v cestovním ruchu je oslovení různých segmentů trhu, aby došlo k vzbuzení zájmu o produkt cestovního ruchu.

## **7.2 Analýza školení v cestovním ruchu a v hotelnictví**

Analýzu nabídky školení v cestovním ruchu a hotelnictví jsme uskutečnili z nabídek několika vzdělávacích institucí, které se profesním vzděláváním obecně a především pak vzděláváním pracovníků v cestovním ruchu, zabývají. Analýzu jsme provedli z internetových stránek těchto vzdělávacích institucí. Jednalo se např. o projekt Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu, o firmy Czechtourism, Magconsulting, projekty Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a další.

Jednotlivá školení jsou případným zájemcům poskytována buď formou denního vzdělávání a klasických kurzů nebo formou e-learningu. Nabízeny jsou také školící programy, které jsou dotovány z prostředků Evropské unie, neboť na vzdělávání dospělých klade Evropská unie velký význam, a to v různých oborech činnosti.

Školení v cestovním ruchu a v hotelnictví se v České republice zaměřují především na rozvojové trendy v cestovním ruchu, jednání s účastníky cestovního ruchu, rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu, management cestovního ruchu, management hotelnictví, marketing v cestovním ruchu, marketing ubytovacích zařízení, prodej produktu cestovního ruchu, aktuální legislativu pro cestovní kanceláře a cestovní agenturu, psychologii zákazníka pro oblast cestovního ruchu, základy odborných znalostí pro informační centra, recepci – “Co vše má zvládnout recepční profesionál?” osobnost manažera, komunikační schopnosti a dovednosti, verbální komunikaci, neverbální komunikaci, metody usměrňování a přesvědčování (aktivní naslouchání, kladení otázek, argumentace,..) typické situace v cestovním ruchu a reakce na ně a na vyřizování reklamací.

## 8 REZIDENCE LIBĚCHOV

### 8.1 Charakteristika hotelu

Rezidence Liběchov se nachází ve Středočeském kraji. Jeho provoz byl zahájen v roce 2006. Čtyřhvězdičkový hotel je situován do atraktivní lokality ve Středočeském kraji, která láká české i zahraniční turisty. Do Prahy je to z místa sídla hotelu pouhých 40 minut, takže si lidé mohou vychutnat jak krásy Českého středohoří, tak i samozřejmě Prahu. Další silnou skupinu zákazníků hotelu tvoří ti, kteří míří do Středočeského kraje či Prahy pracovně nebo za obchodem. Tito hosté jsou častými zákazníky, neboť mohou mít k dispozici dvě konferenční místnosti pro pořádání firemních akcí.

Hotel nabízí ubytování v 12 pokojích s celkovou kapacitou 35 lůžek s veškerým pohodlím. Restaurace hotelu podává českou i mezinárodní kuchyni. V těsné blízkosti recepcce mohou hosté využít služeb Lobby baru a zkrátit si tak dlouhou chvíli v případě, že čekají na obslužení u recepcce nebo na stůl v restauraci. Ve sklepních prostorách Rezidence Liběchov se nachází vinárna, kde se nabízí nejen možnost posezení v příjemném prostředí, ale i pořádání soukromých večírků, pracovních schůzek, oslav či svateb. V roce 2014 hotel rozšířil svou nabídku o wellness služby – masáže, whirlpool, posilovnu a bazén.

#### Služby hotelu

- ubytovací služby
- gastronomické služby,
- vinotéka,
- catering,
- wellness služby (nově zaváděny).

## **8.2 Kompetence odpovědnosti a delegace manažerských pravomocí v Rezidenci Liběchov**

V rámci této podkapitoly budeme analyzovat kompetence vybraných dvou manažerů hotelu. Bude se jednat o manažera lidských zdrojů a manažera logistiky.

### **8.2.1 Kompetence manažera lidských zdrojů v hotelu**

#### **Vedení lidí**

Manažer lidských zdrojů je zodpovědný za nábor a řízení týmu. Komunikuje a poskytuje upřímnou zpětnou vazbu. Vizionářstvím a inspirujícím leadershipem zajišťuje neustálý vývoj a motivaci a pečuje o pracovní prostředí, v němž se sdílí informace a orientuje se na výsledek. Zodpovídá za probíhající management výkonu a rozvoje každého člena týmu (využívá pravidelné pohovory a roční hodnocení). Přímým podřízeným poskytuje trvalý mentorink, koučink a vzdělávání (příp. i jiným osobám). Zplnomocňuje ostatní členy týmu, efektivně deleguje, podporuje a vytváří příležitosti k růstu.

#### **Nábor zaměstnanců, rozvoj a řízení výkonnosti**

Určuje cíle a komunikuje o jejich výsledcích se zaměstnanci a reaguje na nedostatečnou výkonnost. Manažer HR (human resource) koná náborové pohovory a výběrové pohovory nových kandidátů. Provádí hodnocení zaměstnanců ve zkušební době, zajišťuje co nejrychlejší integraci v týmu i v hotelu a pravidelně hodnotí výkonnost. Navrhuje a realizuje rozvojové a vzdělávací aktivity.

#### **Organizace a vedení týmu**

Mimo výše uvedené také plánuje a organizuje činnosti zaměstnanců. Kontroluje a vyhodnocuje pracovní úkoly, v případě potřeby stanovuje priority. Prostřednictvím pravidelných porad seznamuje zaměstnance s aktuálními informacemi a úkoly. Motivuje a koučuje týmy, poskytuje zpětnou vazbu na pracovní výsledky i chování. Dbá na efektivní



využití času a trvalé využívání kreativních cest náboru. Podporuje kooperativní přístup k ostatním a vytváří pozitivní vzor přístupu pro tým jako celek.

### **8.2.2 Kompetence manažera logistiky v hotelu**

Manažer logistiky v Rezidenci Liběchov má celkový přehled o vztazích s klienty, úrovni všech zaměstnanců, firmě a trhu. Přebírá odpovědnost za obchodní operace v rámci nákupu zboží a služeb pro hotel. Podílí se na prodejních aktivitách generujících zisk. Identifikuje produkty, služby a řešení klientových potřeb, zajišťuje, že dodávané služby odpovídají klientovým potřebám. Realizuje iniciativy, které přinášejí kvalitní kandidáty a rychlost dodávky - klientovi, hledá “rychlého a kvalitního dodavatele”. Buduje konstruktivní vztahy s ostatními zainteresovanými subjekty pro zajištění dodávky služeb a dosažení cílu.

### **8.2.3 Dělbba kompetencí v Rezidenci Liběchov**

Dělbba kompetencí (delegování) je zcela přesným určením úkolů a očekávaných výsledků jednotlivých útvarů nebo pracovníků – viz organizační struktura v kap. 4.3. K vymezené působnosti je potřebné stanovit také příslušné pravomoci a k těmto následně přiřadit odpovídající odpovědnosti.

Pozitivum delegování můžeme vidět zejména v určitém ulehčení práce manažerů, v přiblížení rozhodovacích procesů k relevantním informacím a také v motivaci podřízených, což je v hotelovém provozu velmi důležité. Negativem delegování v Rezidenci Liběchov je však skutečnost, že delegování v tomto prostředí nezaručuje jednotné rozhodování ve stejných nebo podobných situacích. Kromě toho vyžaduje větší koordinaci a zvyšuje požadavky na počet a způsobilost vedoucích pracovníků, kterých je zde málo.

S delegováním souvisí také otázka stupně centralizace nebo decentralizace hotelu. Tento stupeň značí, nakolik je rozhodování v organizaci rozloženo mezi jednotlivé organizační úrovně. Obvykle se v organizaci nevyskytuje krajní forma. Sklon k centralizaci nebo decentralizaci závisí na upřednostnění potřeby koordinace nebo pružnosti. Mezi výhody vyššího stupně centralizace patří lepší využití lidských zdrojů, vyšší předpoklady ke koordinaci aktivit a jejich spojení do jednoho celku. Přínos decentralizace vyplývá spíše z nemožnosti vést velké organizace úplně centrálním způsobem, z potřeby přiblížit pravomoci k výkonům jednotlivých aktivit a z motivace pracovníků, kteří se podílejí na rozhodovacích procesech.

### **8.3 Možnosti optimalizace organizační struktury a manažerských kompetencí**

V rámci této podkapitoly je v tabulce č. 1 proveden návrh optimalizace organizační struktury Rezidence Liběchov.

Pro efektivní a správné rozhodování o organizační struktuře hotelu a její optimalizaci musíme brát v potaz působení faktorů, které výrazným způsobem organizování v hotelu ovlivňují. Mezi základní činitele v této oblasti patří velikost hotelu, strategie hotelu, lokalita, ve kterém se hotel nachází, apod. K dalším faktorům, které ovlivňují organizační strukturu, patří globální konkurence, kvalifikace manažerů hotelu, informační systém či organizační kultura hotelu. Tyto vlivy působí společně a je tedy pouze na manažerech, aby zvolili nejvhodnější organizační systém. Hotel má liniovou organizační strukturu. Ředitel hotelu má pod sebou jednotlivé úseky, které pod sebou mají pak další pracovníky.

#### **Důvody pro optimalizaci**

K okolnostem, jež vedou k optimalizaci organizační struktury, zařazujeme růst organizace (např. zvyšování počtu pracovníků, zvýšení rozsahu jednotlivých činností), realizace zcela nových aktivit – zážitkové programy hotelu, slevové program hotelu, nové

wellness, a provedení výrazných změn ve stávající organizační strategii – z jednoduché strategie se přešlo na liniiovou strategii.

### **Postup optimalizace**

Postup optimalizace organizační struktury se odvíjí od toho, zda má hotel v úmyslu jen nějaké dílčí zlepšení současného organizačního uspořádání nebo zda se chystá výrazněji zasáhnout do celé organizační struktury. V případě Rezidence Liběchov budeme postupovat následovně:

- a) budeme definovat slabá místa v systému hotelu,
- b) provedeme analýzy současného stavu (zde je nutné provést zmapování současného vývoje hotelu, odhalení případných nedostatků u pravomocí a odpovědností nebo při informačních vazbách, určení původu případných problémů, se kterými se hotel potýká či nedostatků v řízení hotelového provozu),
- c) navrhne organizační změny v hotelu, a to včetně vymezení všech činností a funkcí, u kterých došlo ke změně,
- d) navrhne nové vztahy a změny požadavků na jednotlivá funkční místa.

### **Optimalizace organizační struktury a mapa funkčních míst**

V rámci této organizační struktury, která v sobě oproti předcházející organizační struktuře, jenž byla jednoduchá, zahrnuje více útvarů, je třeba dbát na přesné rozložení a plnění manažerských kompetencí jednotlivých manažerů.

Tabulka 1: Mapa funkčních míst

Rezidence Liběchov			
Kód	číslo útvaru	Útvar	Funkční místo
1	810	<b>Správa hotelu</b>	Ředitel hotelu
2	811	Právní útvar	Právník
3	812	Asistenční práce	Asistent
4	813	Řízení kvality	Technik řízení kvality
5	814	Ekonomický útvar	Ekonom
6	820	<b>Marketing a inovace</b>	Vedoucí marketingu a inovací
7	830	<b>Prodej</b>	Vedoucí prodeje, zástupce ředitele
8	840	<b>Nákup a logistika</b>	Vedoucí nákupu a logistiky
9			Specialista obchodu
10		Logistika	Logistik, nákupčí
11	850	<b>Řízení hotelových služeb</b>	Vedoucí útvaru
12			Manažer hotelu
13	860	<b>Technologie a inženýring</b>	Vedoucí inženýringu
14	870	<b>Hotelová kuchyně</b>	Vedoucí kuchyně
15			Kuchaři
16			
17		<b>Servis restaurace</b>	Vedoucí servisu restaurace
18			Číšníci
19		<b>Pokojevá služba</b>	Vedoucí pokojové služby
20			Pokojské
21	880	<b>Recepce, hotelová služba</b>	Pracovnice recepce
22		<b>Úklidová služba</b>	Vedoucí úklidu
23			Zaměstnanci úklidu
24		<b>Sklady</b>	Vedoucí skladu, skladník

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři by měli být také pravidelně v oblasti svých manažerských kompetencí pravidelně vzděláváni, a to jak na obecných seminářích, tak na seminářích, které se budou specializovat na práci, kterou daní manažeři vykonávají. Jiné školení bude vyžadovat

ředitel hotelu, nebo ekonom a jiné např. manažer střední úrovně, manažer nákupu a logistiky, úklidu, apod.

Co se týče manažerských kompetencí, tak obecně můžeme rozlišovat tyto druhy manažerských kompetencí:

1) Kompetence sociální (tzv. behaviorální, personální) - to jsou zejména schopnosti jako je pohotové jednání s lidmi, umění vést tým, dosazovat správné lidi na správná místa, orientovat se na plnění úkolů organizace, schopnost rozvíjet dovedností lidí v týmu atd. Tyto kompetence mají v rámci hotelnictví a cestovního ruchu velký význam, neboť se zde jedná o práci s lidmi, a to jak se zaměstnanci hotelu, tak také s návštěvníky v hotelu při plnění jejich požadavků, přání či stížností.

2) Kompetence technické (tzv. pracovní, výkonnostní). Zde budeme klást důraz na to, aby byly splněny schopnosti dosahování požadovaných výkonů manažera ve své funkci v hotelu. Tyto kompetence dále rozdělujeme na kompetence univerzální – tyto kompetence musí ovládat každý manažer, a to v jakékoliv funkci nebo profesi či organizaci; a na kompetence specifické – tyto kompetence vycházejí z různých specifických požadavků daných funkcí, profesí či organizací. Pro potřeby hotelnictví budeme vyžadovat především znalost manažera oblasti hotelnictví a nejméně pětiletou praxi na místa středního managementu v rámci organizační struktury hotelu.

3) Kompetence rozlišovací, tyto kompetence charakterizuje hlavně chování manažera, které rozlišuje ty vysoce výkonnostní pracovníky od těch méně výkonných. Tyto kompetence slouží například k přijímání a pracovnímu hodnocení. Formulují nám pozitivní a negativní charakteristiku (ukazatel) pro určitý druh kompetence. V rámci hotelového provozu či cestovního ruchu bychom měli klást důraz především na komunikativnost manažera, na jeho znalosti cestovního ruchu a hotelnictví, na znalost kulturních odlišností, na znalost multikulturního managementu a na jazykové znalosti.

Závěrem k této podkapitole bychom konstatovali, že pro námi navrženou optimalizační strukturu Rezidence Liběchov vyžadujeme u všech manažerů hotelu především technické a sociální kompetence. U top managementu firmy (ředitel, ekonom, řízení hotelových služeb, apod.) navíc apelujeme na rozlišovací kompetence zde uvedené.

## 9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Vzdělávání v cestovním ruchu se začíná v posledních letech zaměřovat na jednotlivé typy cestovního ruchu, a to např. na venkovský cestovní ruch, kongresový cestovní ruch, městský cestovní ruch, lázeňský cestovní ruch a na jeho další, nově vznikající formy. Stále více lidí chce poznat nejen zajímavá místa, přírodu, ale také se zaměřuje na zvláštnosti určité turistické destinace, na tradice apod.

Trendem posledních let je dle údajů ČSÚ počet výjezdů turistů s kratší délkou pobytu, ale zato příjíždějí častěji. Na tento trend by měla reagovat také Rezidence Liběchov. Navrhujeme hotelu přípravu balíčků krátkodobých pobytů pro budoucí návštěvníky hotelu. Tyto balíčky by mohl nabízet na různých slevových portálech, které jsou v současnosti mezi lidmi velmi atraktivní.

Rozvoj cestovního ruchu závisí na mnoha okolnostech, mimo jiné na tom, jaké produkty jsme schopni návštěvníkům nabídnout (návštěva kulturních, technických a historických památek, muzeí, galerií, divadel, kin, kulturních, společenských a sportovních akcí), úrovní a čistotou ubytovacích a stravovacích zařízení, nabídkou např. tradičních českých jídel nebo krajových specialit, ale také na ochotě, vstřícnosti, vzdělanosti a jazykových dovednostech obsluhujícího personálu, na dovednostech průvodce atd. Rezidence Liběchov by se měla zaměřit na svůj personál a pravidelně ho proškolovat, kontrolovat v plnění jeho pracovních povinností, zkoušet atd.

Problematika cestovního ruchu se dnes vyučuje na VOŠ, SOŠ, VŠ a univerzitách na mnoha místech ČR. Také odborná učiliště oborů kuchař – číšník absolvuje každý rok mnoho učňů a studentů. Otázkou zůstává, kolik se jich povolání, kterému se vyučili, věnuje později v praxi a jaká úroveň vzdělávání ve skutečnosti je. Zda odpovídá vývojovým trendům v této oblasti, zda je dostatečná propracovanost systému vzdělávání i dostatečná praxe apod.

Cestovní ruch nabízí širokou škálu uplatnění v mnoha oborech a odvětvích, a to ve stravovacích a ubytovacích službách, např. jako kuchař – číšník, recepční, pokojská, dále pak v informačních turistických centrech - průvodce, překladatel, tlumočník, delegát, v lázeňských službách, ve službách spojených s agroturistikou a venkovskou turistikou aj.,

taktéž na úrovni nižšího, středního a vrcholového managementu, kde uplatní v praxi znalosti získané v průběhu studia i praxe, a to z oblasti managementu, marketingu, ale také např. z oboru psychologie, komunikace, techniky služeb a techniky administrativy, z oblasti hotelového a restauračního provozu, hotelnictví a turismu, v neposlední řadě z přírodopisu, zeměpisu, geografie a především jazykových znalostí.

Absolventi získávají poznatky z oblasti ICT a IS a jejich využívání v praxi, uplatňují se ve všech oblastech cestovního ruchu, a to jak v ČR, tak i v zahraničních turistických destinacích.

S rozvojem cestovního ruchu se rozvíjí služby v celém širokém spektru. Návštěvníci potřebují ubytování, stravování, potřebují nakupovat, chodit za zábavou, hledají sportovní, kulturní a společenské vyžití a tedy využívají všech dostupných služeb s tím spojených.

S turistickým ruchem souvisí i využívání řady dalších služeb, např. prádelen, kadeřnictví, bank, směnár, půjčoven automobilů, sportovního náradí apod. Můžeme tedy říci, že cestovní ruch je i velmi významnou složkou z hlediska zaměstnanosti. A kvalita vzdělání i dalšího vzdělávání přispívá nejen ke zkvalitňování všech služeb v cestovním ruchu, tedy k větší návštěvnosti destinace, ale i ke zkvalitňování životní úrovně.

Kvalita vzdělávání v České republice je ovlivněna kvalitou učebních osnov i učebních pomůcek, mírou profesního vzdělání vyučujících, zaváděním ICT a jejich využíváním ve výuce, spoluprací vzdělávacích institucí s institucemi veřejné správy, podnikatelskými subjekty i dalšími organizacemi a sdruženími, kvalitou a délkou školní praxe.

MMR a Czech Tourism jako jeho příspěvková organizace realizují pět projektů specifického vzdělávání v cestovním ruchu, jehož prostřednictvím má ČR návštěvníkům nabídnout kvalitní služby a přilákat tak do regionů větší počet turistů. Tématicky zaměřených projektů na vzdělávání pracovníků v oblasti cestovního ruchu, ale i pracovníků veřejné správy a neziskového sektoru zaměřených na cestovní ruch i na vzdělávací akce a vzdělávání zájemců o práci v cestovním ruchu je celkem 53. Vzdělávání probíhá formou prezenční nebo e-learningovou. Rezidenci Liběchov doporučujeme, aby své zaměstnance přihlásil na některou ze vzdělávacích aktivit a projektů, které jsou těmito institucemi nebo dalšími externími vzdělávacími institucemi nabízeny – viz analýza nabídky vzdělávacích služeb pro hotelnictví a cestovní ruch, která byla provedena v praktické části této práce.

V návaznosti na tyto vzdělávací projekty byla vypracována rovněž řada publikací, brožur a odborných materiálů zaměřených na ČR. Tyto materiály jsou zpřístupněny přes webové stránky v e-knihovně, která byla pro tyto účely zřízena. Projekty jsou spolufinancovány z Evropského sociálního fondu a z rozpočtu ČR. Hoteloví manažeři Rezidence Liběchov by se měli s těmito materiály pravidelně seznamovat a informovat o nejdůležitějších nebo nejnovějších poznatcích své podřízené pracovníky.

V roce 1999 byla pracovníky Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR) vypracována studie „*Kvalifikační předpoklady na vzdělávání v cestovním ruchu v ČR*“. Na základě této studie byla velká pozornost věnována zejména systému a standardům vzdělávání, zavádění a vývoji ICT do výuky, kvalitě studijních materiálů a také kvalitě studia, která byla hodnocena odborníky z praxe. Důraz je kladen na kvalitu vzdělání pedagogů.

Na základě vyhodnocení této analýzy bylo shledáno mnoho nedostatků a mnoho nedostatků přetrvává dodnes.

Vzdělávání odborníků v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie by měla dle našeho názoru zajišťovat kvalitní vzdělávací soustava. Cestovní ruch se totiž velmi rychle rozvíjí, roste jeho ekonomický význam pro celé národní hospodářství ČR, ale má rovněž význam společenský, kulturní a politický, a toto by nemělo být podceňováno. Každoročně roste počet příjezdů turistů, roste jejich informovanost a vzdělanost, což klade stále větší nároky na vzdělávání pracovníků v této oblasti a na jazykovou vybavenost personálu.

Tzv. „klasické“ vzdělávání, jako je historie, kultura, legislativa, geografie, cizí jazyky apod., doplňují další znalosti z oblasti psychologie, komunikace, marketingu, managementu, ICT, z oblasti zahraničního obchodu a mezinárodních vztahů. Důraz je kladen i na sociální orientaci a etiku absolventa, na rozvoj jeho osobnosti.

Základními aspekty k dosažení vysoké kvality vzdělávání, a to nejen v oblasti cestovního ruchu je optimální vzdělávací systém (všeobecně vzdělávací a specializované odborné a vysoké školy a univerzity, a to včetně jejich návaznosti jak mezi sebou, tak i na potřeby praktického uplatnění v organizacích), zpracování koncepce systémů vzdělávání (typy škol s jejich návazností, optimalizace délky studia, vypracování metodiky řízení, kontrola plnění vytyčených cílů, financování), zajištění zdrojů a kontrola jejich využívání ve vzdělávací soustavě, podpora zavádění kvalitních moderních ICT ke vzdělávání studentů, ale i vyučujících, současně s jejich celoživotním vzděláváním, zapojování



školských zařízení do řešení problémů ať už na městské, regionální, celostátní nebo i mezinárodní úrovni (spolupráce mezi vzdělávacími institucemi, veřejnou správou, podnikatelskými subjekty, dalšími organizacemi a občany) i zavádění integrovaného managementu.

Důraz je třeba klást především na komunikaci se zákazníkem, a to ať už osobní nebo zprostředkovanou pomocí ICT, což vyžaduje mimo jiné znalosti z oboru psychologie (správné vedení klientů, vstřícnost a snaha splnit v co možná nejkratší době v rámci možností přání a požadavky zákazníka), verbální i nonverbální komunikace (empatie, sebepoznávání, sebeovládání, sebereflexe, kreativita), jazykové schopnosti (především znalost anglického i německého jazyka, ale v posledních letech také francouzštiny, španělštiny nebo ruštiny a dalších cizích jazyků), znalosti z oboru ICT (internet, on-line služby, webové stránky) a jejich aktivní využívání v praxi i flexibilitu.

Koncentrace poskytování služeb v rámci hotelových řetězců, cestovními kanceláři a cestovními agenturami klade požadavky na otevřenost v interní komunikaci, k vytváření firemní kultury i etiky, na manažerské schopnosti podnikového managementu (strategický a operativní management, management řízení, management změny, management bezpečnosti a zdraví aj.) i na marketing (marketingový výzkum).

Snaha je také o vybudování základních, obecných dovedností a schopností v daném oboru ke zvýšení flexibility pracovníka v dané oblasti (rozdíly v kvalifikaci oborů – stravovací služby, hotelnictví, gastronomie, rychlá občerstvení aj.).

Zkušenější zákazníci s vyššími nároky kladou na pracovníky v cestovním ruchu a hotelnictví nároky především na marketingový výzkum a pružnost, tj. přizpůsobení se požadavkům zákazníka (zážitky, možnost kulturního, společenského a sportovního vyžití). Operativní a strategický marketing vyžaduje oblast cestovního ruchu a hotelnictví zejména z důvodu globalizace. Je nutné provádět kvalitní výzkumy trhu cestovního ruchu, analyzovat jeho budoucí předpokládaný vývoj a klást důraz i na know-how podniku, na strategii řízení, řízení lidských zdrojů atd.

Globalizace zasahuje do všech odvětví národního hospodářství. Ovlivňuje nejen světový, ale i domácí cestovní ruch. V rozvoji cestovního ruchu vidí řada obcí a měst příležitost zejména ke snížení nezaměstnanosti v regionu, a tradičním turistickým destinacím tak přibývá konkurence, což by mělo vést k dalšímu zkvalitňování

poskytovaných služeb. Cestovní ruch znamená významný příliv financí do státního rozpočtu i rozpočtu obcí a měst, snižuje nezaměstnanost, má vliv na budování infrastruktury, na obnovu a údržbu historických, kulturních a technických památek, na ochranu přírody, na budování kulturních, sportovních a zábavních center apod..

Na druhou stranu s sebou globalizace nese i negativní důsledky, jako je např. zhoršování životního prostředí, hlučnost, prašnost, ničení kulturních památek, v některých lukrativnějších a tím pádem více navštěvovaných turistických lokalitách se může projevovat vůči turistům nevraživost (přeplněnost některých ploch, dopravních prostředků, nárůst cen), dochází k mísení různých kultur, z některých regionů mizí tradice, řemesla, zvyky aj. S tímto je nutné v cestovním ruchu počítat.

Dále je třeba říci, že na základě analytické části výše uvedené studie byly formulovány návrhy změn ke zvýšení kvality vzdělávání v cestovním ruchu a hotelnictví, a to např. kladení požadavku větší náročnosti na praxi a prodloužení její délky, zpracování projektu na celoživotní vzdělávání učitelů v oboru, vypracování analýzy o inspekcích SOŠ a VOŠ v oboru hotelnictví a cestovního ruchu a další opatření.

Dle údajů „Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávání v ČR v roce 2013“ absolvovalo v období od 11/2012 do 10/2013 kurz celoživotního vzdělání 57 907 účastníků, z toho tvořily ženy 69,5% a počet účastníků celoživotního vzdělávání rok od roku stoupá.

„Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020“ stanovila tři základní priority ke zlepšení vzdělávání, které jsou zároveň podmínkou pro čerpání finančních prostředků z fondů EU, a to:

1. snižování nerovnosti ve vzdělávání – mimo jiné jde o zavedení matematiky do maturitní zkoušky (nejdříve od roku 2020), podpora profesního růstu absolventů oborů středních škol bez maturitní zkoušky zavedením mistrovské zkoušky, udržení přístupu k terciárnímu vzdělání,
2. podpora kvalitní výuky a učitele – dokončení a zavedení kariérního systému pro učitele, modernizace počátečního vzdělávání učitelů a vstupního vzdělávání ředitelů škol, zkvalitnění výuky na vysokých školách, modernizace systému hodnocení žáků a studentů a kromě toho i škol,
3. odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému - ustanovení Národní rady pro vzdělávání, zlepšení dostupnosti a kvality informací o vzdělávacím

systemu, využití testování výsledků žáků a studentů a jejich zpětná vazba o dosavadním fungování vzdělávacího systému, prezentace těchto změn rodičům a veřejnosti, zlepšení komunikace mezi vzdělávacími institucemi a širokou veřejností.

## ZÁVĚR

Cestovní ruch je významným odvětvím národního hospodářství z hlediska nezanedbatelných příjmů do státního rozpočtu ČR, ale i do rozpočtů krajů a obcí. Má významný vliv na zaměstnanost ČR a na rozvoj dalších odvětví národního hospodářství. Z hlediska svého významu v národním hospodářství ČR je nutné, aby docházelo ke stálému zlepšování kvality služeb v této oblasti, proto je velká pozornost věnována také vzdělávání pracovníků v oblasti cestovního ruchu, kam spadá i oblast hotelnictví, tj. ubytovací a stravovací služby a další doplňkové služby, jako jsou služby informačních center, průvodců, tlumočnicků, překladatelů, provoz rekreačních, kulturních, společenských a sportovních zařízení, ale také činnost cestovních kanceláří a cestovních agentur. Nemalé nároky jsou s rozvojem cestovního ruchu a přílivem zahraničních turistů do ČR kladeny i na jazykové vzdělání personálu.

K rozvoji cestovního ruchu začalo docházet zejména po listopadové revoluci v roce 1989, kdy se otevřely hranice, byla možnost cestovat a ČR musela na tyto změny reagovat. Postupně byla vydávána legislativní opatření týkající se rozvoje cestovního ruchu a tak docházelo postupně ke změnám ve vzdělávání, a to nejen dětí a mládeže, ale také vzdělávání dospělých, které přerůstalo postupně ve vzdělávání celoživotní. Tato situace vznikla následkem změn v celém hospodářském, společenském a politickém systému ČR, následkem globalizace a v neposlední řadě z důvodu zavádění ICT a IS do podniků, kdy se stalo jejich ovládnutí a využívání nutností, pokud si chtěl pracovník uchovat své pracovní místo.

Vzdělávání dospělých probíhá v podnicích buď na pracovišti, nebo mimo něj. Užívá se k němu několik metod, které byly v této práci uvedeny.

Můžeme říci, že vzdělávání na odborných učilištích, středních odborných školách a vysokých školách zaznamenalo změny vlivem rozvoje cestovního ruchu. Vznikají nové učební obory, nové studijní předměty tak, aby byli absolventi schopni poskytovat v rámci cestovního ruchu kvalitní služby, což lze hodnotit pozitivně.

Předpokladem pro vzdělávání kvalifikovaných a vysoce odborných pracovníků v cestovním ruchu je jejich zapojování do praktické činnosti již v průběhu vzdělávání na

školách. K tomu je nutná spolupráce vedení učilišť a školských zařízení se zastupiteli krajů, měst a obcí, s podnikatelskými subjekty. Pracovníky veřejné správy v oblasti cestovního ruchu by měly být prováděny průzkumy a na základě jejich vyhodnocení a analýzy by měla být tato spolupráce koordinována takovým způsobem, aby byla pokryta potřeba a požadavky zákazníků, tedy turistů, kvalifikovaným a odborným personálem v oblasti poskytování služeb v cestovním ruchu a hotelnictví. Ke zlepšování kvality poskytovaných služeb a efektivnímu řízení organizací, ale i ke zlepšení výuky při vzdělávání pracovníků přispívá také zavádění a modernizace informačních a telekomunikačních technologií a informačních systémů. Bez dostatku ICT a IS se v současné době již neobejde žádné odvětví národního hospodářství. ICT se staly nezbytnou součástí celého hospodářského, politického, kulturního i vzdělávacího systému, ale i našeho soukromí.

Cestovní ruch zahrnuje svým rozsahem širokou škálu poskytovaných služeb a uplatní se v něm řada odborníků a specialistů z různých oborů, ať už pracovníků v ubytovacích službách od hotelů po soukromé penziony nebo stravovacích službách (restaurační zařízení, bary, rychlá občerstvení) nebo řídicích pracovníků vrcholového managementu (ředitelé, manažeři).

Závěrem bychom mohli říci, že v České republice nastavený systém vzdělávání v cestovním ruchu má některé nedostatky a pracuje se na jejich odstranění. Byla vypracována řada studií, dokumentů a projektů k rozvoji vzdělávání a řízení v tomto významném odvětví. Na základě průzkumů a následných analýz a vyhodnocení bylo shledáno, že vzdělávání a školení pracovníků v cestovním ruchu sice zaznamenalo v posledních letech jistý rozvoj (nové učební obory, nové studijní obory), přesto je stále co vylepšovat. Jedním z nedostatků je nedostatečná koordinace vzdělávacích a školských institucí s podnikatelským sektorem a orgány veřejné správy tak, aby absolventi jednotlivých učebních a studijních oborů nacházeli uplatnění v praxi, to znamená, že je nedostatečná reakce na potřeby trhu práce. Dále je kladen důraz na kvalitní učební pomůcky a studijní materiály, na zavádění moderních ICT do výuky i na další vzdělávání vyučujících.

V oblasti managementu a marketingu roste mimo jiné i potřeba vzdělávání a školení nižšího, středního i vrcholového managementu jako řídicích složek podniku. Řízení pracovníků a práce s lidskými zdroji je velmi důležitá. Lidský kapitál je nejhodnotnější

složkou v podniku. Při řízení lidí záleží na osobnosti a postojích manažera, na jeho dovednostech a znalostech, na jeho schopnostech řešit problémy a zvládat stresové situace. I tomu se lze naučit, své přednosti dalším vzděláváním a školením rozvíjet.

Vzdělání a celoživotní vzdělávání je dnes nezbytností, pokud chce pracovník najít uplatnění, a to už v téměř každém oboru i odvětví.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0469-2.

BENEŠ, Milan, 1999. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-438-1.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří, 2010, *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3348-7

ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: Univezita J. A. Komenského. ISBN: 9788086723761.

GUINN, Alan, KRATOCHVÍL, Oldřich, MATUŠTÍKOVÁ, Iveta, 2007. *Strategický management malých a středních podniků*. Kunovice: EPI, s.r.o. ISBN 978-80-7314- 125-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KALNICKÝ, Juraj, 2007. *Systémová andragogika*. 2. vydání – doplněné. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta. ISBN: 978-80-7368-489-1.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-247-4429-2.

PALÁTKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN: 8024710145.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3235-0.

ŠULER, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2173-3.

VEBER, Jaromír a kolektiv, 2000. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-3651-8.

VYCHOVÁ, Hana, 2008. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-017-2.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-802-4740-089.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

TAYLOR, James, 2012c. *Decision management systems: a practical guide to using business rules and predictive analytics*. Upper Saddle River, N: IBM Press. ISBN 978-0-13-288438-9.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BARTOŠOVÁ, Andrea, Profesionalizace firem. [online]. [cit. 2014-10-23]. Dostupné z: [Http://www.andreabartosova.cz](http://www.andreabartosova.cz)

BRAIN TOOLS GROUP s.r.o. osobní a profesní rozvoj a diagnostika. Kompetence a odpovědnost. [online]. 2014, [cit. 2014-10-23]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/koucink/kompetence-a-odpovednost.htm>

BROUK, Bohuslav, Závaznost obecného vzdělání. Výuka životnímu slohu. [online]. 2009 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: [Http://bohuslavbrouk.files.wordpress.com/2009/08/zavaznost-obecneho-vzdelani-1946.pdf](http://bohuslavbrouk.files.wordpress.com/2009/08/zavaznost-obecneho-vzdelani-1946.pdf)

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. Typy organizačních struktur a jejich členění. BusinessInfo.cz [online]. 2010, N/A, [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>



Evropský sociální fond v ČR. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. [online]. 2006, [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>

Evropský sociální fond v ČR. Vzdělávání v cestovním ruchu. [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu>

Management Mania, Management organizace (Řízení organizace). [online]. 2013, [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

Management Mania, Manažerské dovednosti - kompetence podle Katze [online]. 2013, [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Mezinárodní konference UNESCO o vzdělávání dospělých. Hamburská deklarace a agenda pro budoucnost. [online]. 2001 [cit. 2014-09-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych-1>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Cestovní ruch [online]. 2013, [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014-2020. [online]. 2013, [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-%281%29>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Strukturální fondy. [online]. 2014, [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy>

Odborný portál pro cestovní ruch - ICOT. Management v cestovním ruchu. [online]. 2014, [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/00\\_06/6\\_vzdel\\_1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/00_06/6_vzdel_1.htm)

PhDr. PALÁN, Zdeněk, Ph.D. Databanka dalšího vzdělávání. Motivace ve vzdělávání. [online]. 2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

PhDr. PALÁN, Zdeněk, Ph.D. Dějiny andragogiky. [online]. 2014 [cit. 2014-08-12].  
Dostupné z: [Http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-andragogiky](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-andragogiky)

Správní institut, s.r.o. Management cestovního ruchu a hotelových služeb. [online]. 2014,  
[cit. 2014-10-18]. Dostupné z: [Http://www.spravniinstitut.cz/vysokoskolske-vzdelani/studijni-programy/magisterske-studium/cestovni-ruch-a-hotelnictvi](http://www.spravniinstitut.cz/vysokoskolske-vzdelani/studijni-programy/magisterske-studium/cestovni-ruch-a-hotelnictvi)

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

Propagace destinace z pohledu veřejné správy. [online].

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v ČR v roce 2013. [online].

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cit.	citace
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HR	Lidské zdroje
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační stanice
MMR	Ministerstvo místního rozvoje
např.	například
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
RIS	Regionální inovační strategie
s.	strana
s.r.o.	s ručením omezeným
sb.	sbírka
SOŠ	Střední odborné školy
spol.	společnost
tj.	to jest
UK Praha	Univerzita Karlova Praha
UP Olomouc	Univerzita Palackého v Olomouci
VOŠ	Vyšší odborné školy
VŠ	Vysoké školy

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Kompetentnost ..... 36

Obrázek 2: Management..... 36

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Mapa funkčních míst ..... 52

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Lucie Kavková

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Řízení a školení pracovníků v hotelnictví a cestovním ruchu

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 54

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 16

**Počet ostatních zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Ing. Štefan Toth