

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in the company

Richard Bílek

Cheb 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Richard BÍLEK**
Osobní číslo: **K11B0117K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte společnost Léčebné Lázně Jáchymov, a. s. a její organizační strukturu.
3. Analyzujte současné vzdělávací procesy ve společnosti Lázně Jáchymov, a. s.
4. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek v oblasti vzdělávání zaměstnanců.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost vzdělávacích procesů a jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BENEŠ, Milan.** *Andragogika.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- **CARNEGIE, Dale.** *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat.* Praha : Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-333-7.
- **COVEY, Stephen, R.** *7 návyků skutečně efektivních lidí. 2. vydání.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-241-3.
- **COVEY, Stephen, R.** *Důvěra - jediná věc, která dokáže změnit vše.* Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.

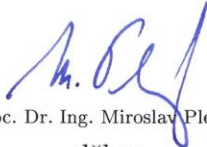
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

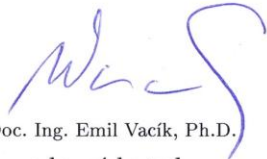
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



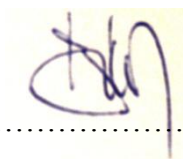

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

Prohlášení :

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Vzdělávací procesy v podniku.*“
vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití
pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu dne 21.04.2013



.....
Podpis autora

Poděkování :

Rád bych poděkoval Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné připomínky, rady a doporučení, které mi poskytl během vypracování této bakalářské práce, své rodině za toleranci a podporu a také personální ředitelce Ivaně Kubištové za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
Metodika práce.....	8
1. Vzdělání jako klíč k rozvoji osobnosti i organizace	9
1.1. Vnější vzdělávání	10
1.2. Vnitřní vzdělávání	11
1.3. Vnitřní vzdělávání managementu společnosti.....	12
1.4. Obecné principy vzdělání managementu.....	13
1.5. Nové trendy	15
1.6. Obecné principy vzdělání zaměstnanců	17
1.7. Směry vzdělávání zaměstnanců.....	18
1.8. Shrnutí	21
2. Charakteristika společnosti Léčebné Lázně Jáchymov, a. s.....	22
2.1. Základní informace.....	22
2.2. Organizační struktura podniku	24
3. Analýza současných vzdělávacích procesů ve společnosti Léčebné Lázně Jáchymov, a. s	25
3.1. SWOT analýza vzdělávacích procesů	25
3.1.1. Analýza silných stránek	26
3.1.2. Analýza příležitostí	27
3.1.3. Analýza slabých stránek	29
3.1.4. Analýza hrozeb	31
4. Návrh opatření k překonání slabých stránek v oblasti vzdělávání zaměstnanců	34
4.1. Proklientské chování.....	34
4.2. Manažerské dovednosti	37
4.2.1. FIRMA 2013 - Snížení nákladů.....	40
4.2.2. FIRMA 2013 - Získání a udržení zákazníka.....	41
4.2.3. FIRMA 2013 - Nákup.....	43
4.2.4. FIRMA 2013 - Prodej	45
4.2.5. FIRMA 2013 - Vzdělávání v oblasti psychologie	46
4.2.6. FIRMA 2013 - Vedení zaměstnanců	46
4.3. Komunikace, vysvětlování, sdílení a prezentace vize	47

4.4. Jazyková a kulturní vybavenost.....	49
5. Posouzení ekonomické efektivity vzdělávacích procesů a jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců	51
Závěr.....	52
Použitá literatura:	53
Seznam příloh:.....	55

Úvod

V současné době, kterou část ekonomů nazývá dobou ekonomické krize, je patrná snaha ekonomických subjektů udržet se na trhu, získat jistou konkurenční výhodu, která bude znamenat udržení klientely. Podniky se předbíhají v úsporných opatřeních, šetří se na zásobách, investicích, mzdách a velmi často dochází i k redukci počtu zaměstnanců.

Autor se na základě svých zkušeností, literatury a vzdělávacích konceptů, které během uplynulých tří let absolvoval, snaží na řešení složité ekonomické situace podniku nahlížet z jiného pohledu. Na místo restriktivních opatření, které v konečném důsledku způsobí snížení obrátu podniku, se snaží nabídnout zisk konkurenční výhody poskytnutím mnohem větší hodnoty zákazníkům při zachování ceny produktů a služeb. Tato metoda s sebou ale nese mnohem větší nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců a to zejména v rovině tzv. měkkých dovedností. Komunikativnost, autenticita, důvěra, schopnost řešení konfliktních situací, kreativita, to je jen několik disciplín, ve kterých je nutné vzdělávat zaměstnance ale mnohem důležitější a zastřešující je schopnost přesvědčit personál o tom, že každý problém je výzvou a příležitostí, že snaha bránit se novým informacím a trendům a setrvání v našem pomyslném „bezpečném přístavu“ je krátkozraké. Je nutné opustit zastaralé praktiky a pravdy a otevřít se novým informacím, novým neznámým výzvám a posunout hranice poznání.

Cílem bakalářské práce je návrh inovativních procesů v oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku Lázně Jáchymov a.s. Práce je zaměřena na nezdravotnický personál, především střední a vyšší management společnosti. Je rozdělena do pěti částí. První obecně popisuje vzdělávací procesy a možné příležitosti vzdělávání v podniku, druhá popisuje strukturu podniku a třetí popisuje současné vzdělávací procesy. Čtvrtá část obsahuje praktické návrhy inovací, které by podle názoru autora přispěly k efektivnosti zaměstnanců, k vybudování vyšší firemní kultury a tím pádem k získání konkurenční výhody. V závěrečné části je zpracováno ekonomické posouzení efektivnosti navržených vzdělávacích procesů a jejich vliv na pracovní výkon a výsledky zaměstnanců.

V závěru práce autor na základě ekonomického posouzení navrhuje postupy vedoucí k zefektivnění vzdělávacích procesů v podniku.

Metodika práce

Popis a následné hodnocení současných vzdělávacích procesů v podniku Lázně Jáchymov a.s. byly vytvořeny na základě osobních pohovorů se zaměstnanci na různých úrovních řízení. Pro získání názoru klientů byl vytvořen dotazník – Příloha A. Pro získání informací ze širší veřejnosti byl vytvořen dotazník – Příloha B. Při sběru informací bylo osloveno více než 20 klientů během probíhajícího léčení a přes 30 respondentů z regionu. Na základě informací získaných při pohovorech a prostřednictvím dotazníkového šetření, byla vytvořena SWOT analýza v oblasti vzdělávacích procesů s určením silných a slabých stránek a v konfrontaci s pohledem klienta i možné příležitosti a hrozby, které mohou podnikání v lázeňství výrazně ovlivnit.

1. Vzdělání jako klíč k rozvoji osobnosti i organizace

V současné době ekonomických krizí je téma ekonomického úspěchu snad ještě palčivější, než kdy dříve. Jsme svědkem toho, jak o život bojují giganti světového průmyslu stejně, jako malí živnostníci. Ukazuje se, že velikost a dokonce ani tradice podniku nejsou zárukou neutuchajícího úspěchu. Na druhou stranu se ukazuje, že i v současných složitých podmínkách se v nejrůznějších oborech etablují firmy, které mají „něco“ co přitahuje zákazníky a zajišťuje jim růst a expanzi. Nabízí se tedy otázka co je to „něco“? Čím se liší úspěšné firmy od neúspěšných? Jen odpověď na tuto otázku by zabrala několik prací, jako je tato. Nicméně autor se pokusil na příkladě firem Zappos, Starbucks a Mc Donalds analyzovat důvody jejich úspěchu a přišel na zajímavé zjištění. Všechny tři firmy si velmi zakládají na firemní kultuře a trvalém vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních. Z prostudované literatury vyplývá, že stejně jako se mění lidé v souvislosti s technickým pokrokem, mění se i jejich požadavky, přání a touhy. Proto je klíčovou disciplínou jakéhokoliv podnikatele, který chce uspět na trhu, umět reagovat na měnící se požadavky. Přirozeně čím je větší podnik, tím je nutnější připravovat a školit své zaměstnance, aby i oni byli schopni a ochotni flexibilně reagovat, aby byli schopni a ochotni změny akceptovat a také je rozvíjet a podporovat.

Michael Armstrong uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů několik definic několika jejich autorů. Např. Dle Williamse je „vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“ Nebo Honey a Mumford vysvětlují: „ke vzdělání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím.“ Mumford a Gold zdůrazňují: „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání. A sám Armstrong definuje vzdělávání jako „proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Armstrong, 2007)

Z hlediska vzdělávání ve společnosti Léčebné Lázně Jáchymov a.s. (dále jen LLJ), autor rozděluje tematiku na dvě oblasti – vnější vzdělávání a vnitřní vzdělávání.

1.1. Vnější vzdělávání

Vnější vzdělávání je aktivita, kterou vyvíjí LLJ ve směru ke svým potenciálním ale i stávajícím zákazníkům. Je to soubor informací, které mohou mít formu přednášek, reklamních spotů, inzerátů v periodikách apod. Tyto informace by měly podat zákazníkům fakta, která popisovací, oznamovací nebo i zábavnou formou obohatí jejich život po stránce zdravotní. Zákazníci se mohou dozvědět například, jaké jsou nejnovější trendy v oblasti zdravé výživy, kondičního cvičení, zdravé fyzické zátěže atd. Mohou jim být nabídnuty konkrétní programy postavené s určitým cílem např. wellness pobyty, regenerační pobyty, pobyty pro získání svalové hmoty nebo redukce hmotnosti.

Tato forma vzdělávání je velmi často přehlížena a management firem jí nevěnuje takovou pozornost, jakou by si zasloužila. Je totiž nutné si uvědomit, že podnik může být úspěšný, pokud se mu daří uspokojovat potřeby potenciálního zákazníka. Potřeby, které nemají s racionálními důvody nic společného.

Z hlediska podniku nebo firmy, která chce na trhu uspět, je tedy klíčové najít ten správný motiv zákaznickova chování a v ideálním případě přijít s výrobkem nebo službou, která splní jeho touhy a očekávání. Je ale velmi pravděpodobné, že potenciální zákazník některé informace nezná ať už z jakéhokoliv důvodu. A právě zde je prostor pro vzdělávací kampaň, která přinese zákazníkovi potřebné informace. Teprve na základě dostatečného množství informací může zákazník učinit analýzu a provést rozhodnutí. Pokud mu podnik tyto informace k dispozici nedá, přebírá v podstatě odpovědnost za rozhodnutí na sebe, aniž by to mohl zákazník ovlivnit. Důsledky takového jednání ovšem ponese podnik sám, protože zákazník se patrně rozhodne pro jiného dodavatele nebo poskytovatele služeb.

Nejen potenciální zákazníci mohou být neustále vzděláváni. I současní zákazníci, kteří o produktech nebo službách vědí, mají své vlastní zkušenosti, mohou získat informace, které mohou být z dlouhodobého hlediska užitečné. Navíc i v lázeňském průmyslu platí Paretovo pravidlo 80/20 – čili převedeno do oblasti pacientů a klientů užívajících lázeňská zařízení - 80% tržby zajišťuje 20% klientely. Tedy pro podnik je z ekonomického hlediska daleko výhodnější udržet si stávajícího zákazníka a rozšiřovat spektrum služeb než získávat zákazníka úplně nového.

Vnější vzdělání lze aplikovat nejen na klientelu ale také na nejruznější obchodní partnery a subdodavatele. Pokud se podniku podaří předat vhodné informace ve vhodnou dobu tomu správnému dodavateli, může to pro podnik znamenat významnou úsporu v nákladech. Dodavatelé se totiž mohou díky informacím dozvědět například o nárůstu zákazníků, což povede k růstu poptávky po službách nebo vyšším odběru zboží. To by tedy mohlo dodavateli způsobit výhody z rozsahu dodávky a ten by mohl operovat s cenou za dodávku. Další možností je například informace o zvažování změny dodavatele. Taková informace zcela určitě povede k přehodnocení stávajících vztahů a podmínek a je velmi pravděpodobné, že se současní dodavatelé budou snažit v obchodním vztahu zůstat a ustoupí ze svých požadavků.

Jak je patrné, prostor pro vzdělávání a ovlivňování potenciálních ale i stávajících zákazníků i obchodních partnerů je široký a nabízí velký prostor pro kreativitu a inovaci.

1.2. Vnitřní vzdělávání

Vnitřní vzdělávání je aktivita, kterou vyvíjí LLJ ve směru ke svým zaměstnancům. Je to cyklus opakujících se školení, přednášek a kurzů, vycházejících ze zásad politiky vzdělávání firmy, plně korespondujících se strategickými cíli organizace. Tento cyklus začíná identifikací potřeb podniku. Po podrobné analýze následuje fáze plánování vzdělávání. Tato fáze obsahuje zajištění finančních zdrojů, časový plán, rozsah vzdělávání případně zajištění externích dodavatelů v případě, že školitelé nemohou být jmenováni z řad zaměstnanců podniku. Třetí fáze je fází realizace vzdělávání. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří zejména:

- Přednášky – jednostranný tok informací směrem ke školeným osobám. Nevýhodou je chybějící zpětná vazba, která by ověřila relevantnost předávaných informací a nemožnost kontroly aplikování předaných informací.
- Seminář spojený s praktickými ukázkami – efektivní metoda vzdělávání, kde si školené osoby mohou buď na vlastní kůži, nebo na příkladech svých kolegů vyzkoušet aplikaci předávaných informací. Nevýhodou je, že se nehodí pro větší množství školených osob díky časové náročnosti ukázek.
- Instruktažní výklad při vlastním výkonu práce – charakteristický zejména v oblasti zaškolování nových zaměstnanců, v profesích nevyžadujících vyšší kvalifikaci apod. Školený zaměstnanec sleduje svého lektora při práci a snaží se jej napřed pochopit a

posléze napodobit. Lektor pak kontroluje práci školené osoby a může jí operativně korigovat.

Mezi okrajové metody, využívané zejména pro školení manažerů, patří například nejrůznější workshopy, e-learningové kurzy, koučingy, mentoringy, besedy s analýzou případových studií spojené s brainstormingem, nejrůznější počítačové diagnosticko-výcvikové programy a jiné.

Podle Koubka (Koubek, 1996) vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

Výhodou vnitřního vzdělávání je možnost přípravy kvalifikovaných zaměstnanců přímo podle potřeb podniku bez nutnosti vyhledávání vhodných pracovníků na trhu práce nebo u konkurenčních firem. Nehledě na fakt, že soustavné vzdělávání zaměstnanců je vnímáno i ze strany samotných zaměstnanců velmi pozitivně, protože ti lidé cítí, že jsou pro podnik důležití a že se podniku vyplatí do nich investovat čas i peníze.

1.3. Vnitřní vzdělávání managementu společnosti

Management společnosti obecně tvoří jakousi elitu, která si svými výsledky, pracovním nasazením nebo svými referencemi vydobila místo ve vedení a tím pádem i možnost spoluvytváření strategických rozhodnutí. Nutno objektivně říci, že jak mezi top managementem, tak i mezi středním managementem jsou jednak vysokoškolsky vzdělaní manažeři s manažerskými schopnostmi a zkušenostmi a také velmi odborně zdatní profesionálové, kteří se v oboru pohybují někdy i desítky let. Tito odborníci často pracovali v lázeňství na jiných profesích a postupně se přirozeným karierním postupem vypracovali až na své současné pozice. A právě někteří z těchto praktiků mají někdy tendenci funkci vzdělávání zaměstnanců podceňovat. Neuvědomují si, že dokončením školy ať už střední nebo vysoké, studium nekončí. Nebo by alespoň končit nemělo. Zejména v dnešní době, kdy se technologie vyvíjejí tak rychle, že než se stihnou analyzovat, popsat a publikovat, obvykle už jsou zastaralé nebo dokonce překonané. Dle mínění autora, by mělo vzdělávání zastřešovat jednak obecné principy, tedy to co zůstává desetiletí prakticky stejné – motivy jednání,

vztahy, příčiny a důsledky jednání, pojem zodpovědnost, čest, loajalita apod. ale také by mělo reagovat na okolnosti, které se v čase mění. Posouvat a měnit paradigmaty. S. Covey ve své knize cituje T. Kuhna: „Každému významnému vědeckému průlomů předchází rozchod s tradicí, s dosavadním způsobem myšlení a uvažování.“ (Covey, 2009). Nutno říci, že takový rozchod může být velmi bolestnou zkušeností, zejména pro zarputilé zastánce nejrůznějších překonaných teorií. Člověk totiž obecně nenese skutečnost, že se mylí, nějak lehce. Ba právě naopak.

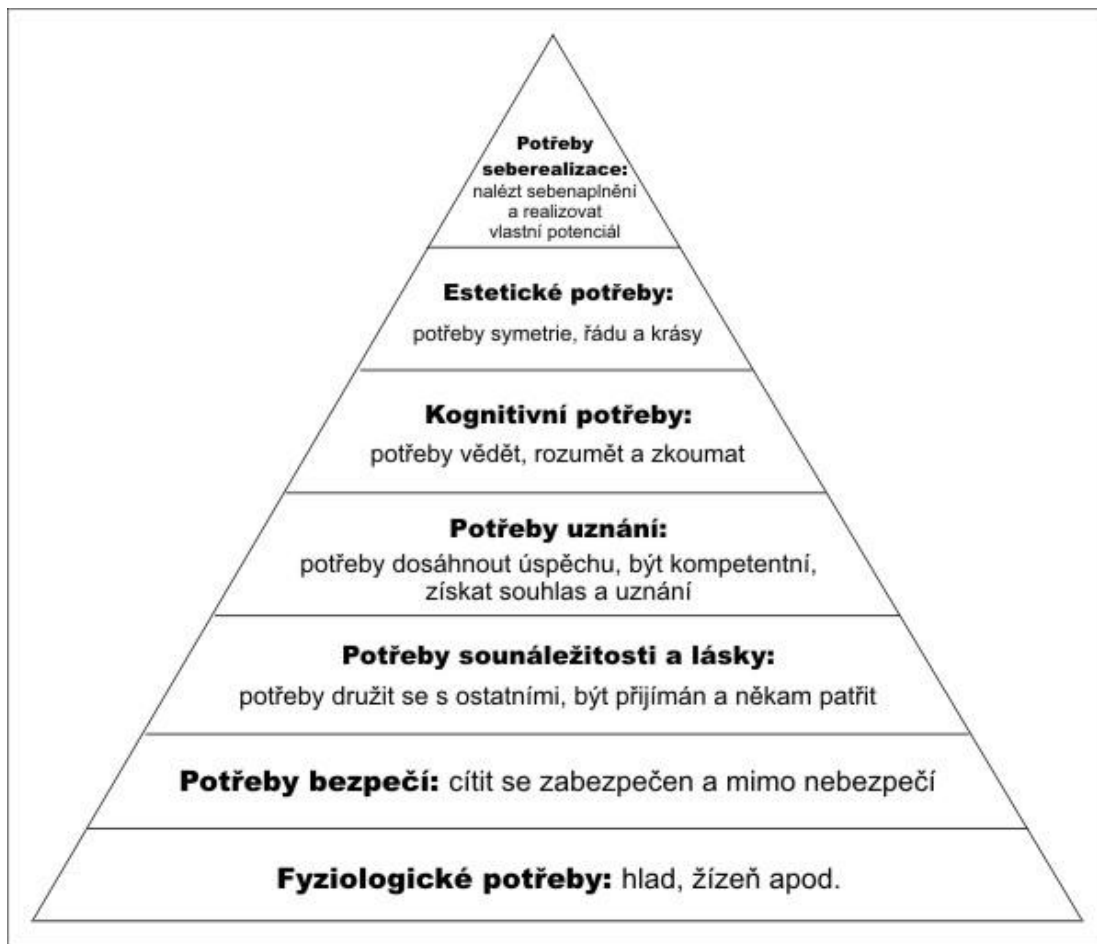
Přehlížením nebo nedocenením dalšího vzdělávání zaměstnanců se podnik může připravit o jistou konkurenční výhodu. Nově získané informace zasazené do kontextu současného stavu podniku totiž umožňují získat lepší východisko pro rozhodování ve složitých situacích, do kterých se i skvělý podnik může bezesporu dostat a to nejen vlastní vinou.

Autor by ve své úvaze zašel ještě dál. Nebál by se tvrdit, že vzdělání by mělo pomoci nejen získat cenné informace, klíčové dovednosti, ale mělo by usnadnit nebo také urychlit cestu k cílům organizace. Mělo by probouzet intuici a kreativní myšlení, mělo by připomínat a oživovat obecné principy ale také otevírat nové obzory a trendy. Mělo by sbližovat a usnadňovat adaptaci v dnešním mnohdy přetechnizovaném a odosobnělém světě.

1.4. Obecné principy vzdělání managementu

Mezi obecné principy vzdělávání, by měla bezesporu patřit oblast jakéhosi všeobecného přehledu. Člověk, který chce vést tým lidí, by měl mít jisté všeobecné znalosti dostačující k tomu, aby mohl činit základní rozhodnutí rychle. Čas je totiž jedním z klíčových kritérií úspěchu. Další oblastí, kde hraje vzdělávání managementu výraznou roli, je oblast rozvoje osobnosti. Vedoucí pracovník by měl mít určité charakterové vlastnosti, umožňující být příkladem. Měl by disponovat značnou sebekázní, pracovní i osobní disciplínou, dochvilností a pečlivostí, měl by si umět získat důvěru a měl by jí také předávat. S charakterovými vlastnostmi souvisí i obecné zákony psychologie. Ty jsou jedním ze základů, které by měly patřit ke znalostem manažera. Zákony, podle kterých se řídí lidstvo tisíce let.

Patří sem motivy jednání, reakce, určité procesy, které souvisejí s vývojem lidstva, jeho postupnou přeměnou. Velmi podrobně rozpracoval tuto teorii Abraham Maslow ¹.



Obr. č.1 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Každý z nás máme někde uvnitř zavřeného toho prapůvodního homo sapiens, jenž jedná za určitých okolností pudově nebo na základě „zvířecích instinktů“. Řeší v první řadě fyziologické potřeby jako je hlad, žízeň nebo sexuální akt. Po uspokojení fyziologických potřeb následuje potřeba zajištění bezpečnosti sebe a své rodiny. Teprve poté přichází na řadu společenské uplatnění, pocit sounáležitosti, lásky, přátelství. Potřeba uznání a získání jistého statusu je až ve čtvrté úrovni uspokojování potřeb a v nejvyšší hladině je potřeba seberealizace. Není bez zajímavosti, že tato teorie vydržela Maslowovi téměř 50 let, až ji krátce před svou smrtí doplnil o šestou úroveň spočívající v překročení sebe sama.

¹ Abraham Maslow – proslulý americký psycholog, který se proslavil Maslowovou teorií potřeb. Zastával názor, že je nutné koncentrovat se na pozitivní vlastnosti a kvality lidí, nikoliv na soubor symptomů a aktů.

Jde v podstatě o naplnění nějakého cíle, který nás přesahuje, který má vliv na společnost a který má hluboký dopad.

Na první pohled by se mohlo zdát, že tato teorie nemá pro podnik větší význam. Možná by mohla najít uplatnění v klasické psychologii nebo v jiných humanitních oborech. Opak je pravdou. Jde totiž o to si uvědomit, že člověka k určitému jednání vedou v drtivé většině iracionální důvody. Podle Anthonyho Robbinse² stojí dokonce za každým jednáním člověka pouze jedna ze dvou příčin. Buď je to zisk nějakého potěšení, čili pozitivní emoční zážitek nebo je to snaha vyvarovat se negativnímu emočnímu zážitku, což může být bolest, strach, frustrace apod. Robbins zastává teorii, že pro každý lidský čin existuje pouze jedno z předešlých dvou zdůvodnění a proto je celkem jednoduché jednání lidí vysvětlovat ale co je ještě důležitější, za určitých okolností a při znalosti pozorovaného člověka je možné jeho jednání s vysokou pravděpodobností predikovat. A to už pro podnik může být velice zajímavé zjištění. Stačí, pokud si management uvědomí, že jeho cílem je uspokojování potřeb potenciálního zákazníka. Potřeb, které nemají s racionálními důvody nic společného. Zákazníci si nekupují vozy Porsche proto, že jsou to spolehlivé, pohodlné a kvalitní s levným provozem. Nekupují si hodinky Cartier proto, že lépe ukazují čas. Nelétají na Maledivy nebo Bali proto, že tam svítí sluníčko více než v Chorvatsku. Všechny zmíněné aktivity zákazníci dělají proto, že chtějí někam patřit, něčeho dosáhnout a naplnit své sny. Z hlediska podniku nebo firmy, která chce na trhu uspět, je tedy klíčové najít ten správný motiv zákaznickova chování a v ideálním případě přijít s výrobkem nebo službou, která splní jeho touhy a očekávání.

1.5. Nové trendy

Většina úspěšných manažerů dnes již ví, že model řízení známý z 60 – 80 let minulého století, kde v čele firmy stál geniální vizionář a myslitel a ten určoval směr a strategii celé organizaci, už je pryč. Dnes je úloha vizionáře také důležitá, nicméně ještě důležitější, je schopnost organizace reagovat na měnící se podmínky trhu. Tato vlastnost určuje úspěch a neúspěch.

Podnik musí, ano nikoliv může nebo měl by, ale musí – pokud chce být ve svém oboru mezi nejúspěšnějšími - reagovat na vývoj. Typickým společným znakem zanikajících firem je

² Anthony Robbins – známý speaker, motivační řečník a performer, konzultant v oblasti rozvoje osobnosti, překonávání překážek, zdraví a energie a mezilidských vztahů.

povrchnost, s jakou reagují na měnící se trendy. Je až s podivem, jak málo jsou někteří podnikatelé ochotni věnovat se inovacím jejich podniků. Zpravidla vyzkouší dvě, tři myšlenky, ale nevydrží dostatečně dlouho, aby dokázali ověřit, zda fungují nebo ne. A přeskochí na další. Po několika pokusech své snažení vzdají, protože je to „moc těžké“. Naopak pro úspěšné podnikatele je typická hloubka, do jaké řeší vzniklé situace. Zkusí několik variant, z každé si vezmou ponaučení, analyzují, co funguje a to rozvíjejí. Co nefunguje, se snaží pozměnit a znovu vyzkoušet a ověřit. Většinou nemají tak široký produktový sortiment, ale to, co dělají, dělají opravdu velmi důkladně. A to nese výsledky.

Další rychle měnící se veličinou jsou informace. Ten kdo dovede správně pracovat s informacemi má obrovskou konkurenční výhodu. Je pochopitelné, že informace jsou data zasazená do kontextu a proto je možné na stejnou informaci pohlížet z několika různých pohledů. Rozhodující jsou hodnotící kritéria a ty jsou právě určována manažerem. Pro některá rozhodnutí je vhodnější sbírat data z veřejných dotazníků, inzerce apod. pro jiná je vhodnější získat zpětnou vazbu přímým osobním pohovorem. K informacím, jejich sběru a analýze, patří informační ruch, šum nebo hluk. A to jak v pravém tak i v přeneseném slova smyslu. Informací, které se na nás valí každou minutou, je takové množství, že pokud bychom chtěli každé z nich věnovat pozornost, nebyli bychom schopni vydržet déle než pár minut. To ovšem vede k tomu, že se informace zhušťují. Zkracuje se doba, kdy můžeme informaci předat, zkracuje se doba, během které můžeme zákazníkovi něco sdělit a on nám bude věnovat pozornost. Naopak neustále přibývají kanály, díky nimž můžeme se zákazníkem komunikovat.

Naprostě klíčové je tedy z pohledu manažera sebrat vhodná data, analyzovat je a setřídít dle priorit a důležitosti. Poté na základě podrobné analýzy vyhodnotit závěr a přetavit tento závěr v koncepci podnikatelského záměru. Příkladem takového rozboru, může být SWOT analýza zejména v oblastech služeb, marketingu, financí nebo managementu.

1.6. Obecné principy vzdělání zaměstnanců

Důvodů, proč by měla organizace dbát na neustálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, je celá řada. V současné době je jedním z nejpálčivějších problémů ekonomická krize. To ovšem neznamená, že v období konjunktury firma své zaměstnance vzdělávat nemusí. Právě naopak. Zejména v době, kdy firma dosahuje dobrých hospodářských výsledků a úsporné opatření ji nenutí hledat úspory právě v investicích do zaměstnanců, by měla pracovat na prohlubování vzdělání pracovníků. Na formulování obecných standardů, které jsou klíčem k efektivnímu využití lidského potenciálu, času i možností firmy. Neustále vzdělávající se zaměstnanci jsou totiž lépe připraveni na měnící se podmínky trhu, proměnlivost potřeb zákazníků, organizační změny v podniku, vlivy nejrůznějších tradic a kultur, které jsou zejména v lázeňství a v hotelovém průmyslu velmi markantní.

Obecně se dá říci, že úlohou trvalého vzdělávání zaměstnanců by mělo být nastavení procesu předávání vize managementu společnosti směrem k cílové skupině zákazníků. Jedna věc je totiž stanovení cílů, určení obchodní strategie a věc druhá je umění transformace této strategie v konkrétní procesy, které společnost k vytyčeným cílům dovedou.

Společenská poptávka po nových druzích znalostí a kvalifikací vedla dokonce k etablování nového vědního oboru – andragogice. I přes to, že je to vědní disciplína velmi mladá – prosazuje se teprve koncem šedesátých let 20. století, nachází své stálé místo na univerzitách a výzkumných ústavech. Na druhou stranu veřejnost a dokonce někdy i zástupci příbuzných oborů, tento pojem zatím příliš neznají. Andragogika je chápána jako věda zabývající se vzděláváním dospělých. Na rozdíl od pedagogiky, což je aplikovaná věda zabývající se vzděláváním dětí, má andragogika svá specifika, která jí od pedagogiky vymezují. Je více orientována na praktické užití získaných informací. Poněkud širší definice by mohla znít jako „Doprovázení dospělého člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa. Jde o zařazení člověka do společnosti, což není možné bez rozvoje osobnosti.“ (Beneš, 2008)

1.7. Směry vzdělávání zaměstnanců

Podle názoru autora je klíčovou úlohou vzdělávání dospělých narušení nebo ještě lépe odstranění určitých starých zažitých „pravd“, překonání paradigmat a nasměrování lidí, kteří se chtějí učit, správným směrem. Mezi lidmi často putují mylné domněnky působící často jako zaklínadlo. Příkladem je často používaná věta: „Tady máme produkt, pokud se to zákazníkovi nelíbí, je to jeho problém.“ Tato věta ačkoliv patří v Evropě hluboko do plánovaného hospodářství z éry komunismu a v USA do šedesátých let minulého století, kdy firmy jako Ford nebo IBM diktovaly, co se bude a nebude kupovat, čas od času přežívá v podvědomí současných podnikatelů a manažerů i nyní. Někdy se tak chovají monopoly. Ale ještě častěji se s tímto pojetím setkáváme při styku se zaměstnanci, kteří zastupují svého zaměstnavatele, ale z nějakého důvodu nejsou zainteresováni na obchodních výsledcích a snaha udělat něco navíc, vyjít zákazníkovi vstříc nebo dělat „alespoň“ to, co mají, je práce navíc, je to obtíž, je to mrhání jejich energie atd. Autorův osobní poznatek, týkající se zejména českých zaměstnanců ve službách je ten, že obecně mají problém „sloužit“. Mají pocit, že sloužit – čili poskytovat službu – je něco podřadného, něco pod jejich úroveň. Berou vztah zákazník a poskytovatel služeb velice osobně. V této oblasti má vzdělávání veliké rezervy. Neochota dělat dobře „alespoň“ svou práci, za kterou je zaměstnanec placen mzdou, totiž vede ke korupci. My sami motivujeme takové lidi, aby udělali svou práci za jakousi nadstandardní odměnu. Přitom by stačilo, aby lidé více uplatňovali svá práva, aby více používali „selský rozum“ a tato korupce pramenící z nevědomosti, by časem sama vymizela. Protože „kde není žalobce, není soudce.“

Pokud budeme vztah zákazník – poskytovatel nebo dodavatel zkoumat s ohledem na vývoj tohoto vztahu v čase, zjistíme, že poslední dobou je snaha zákazníka stále více zapojovat do samotné tvorby produktu, nechávat mu stále větší moc ovlivňovat podobu produktu a jeho charakteristické vlastnosti. Už nestačí pouze zpětná vazba líbí/nelíbí. Na druhou stranu je to logické, pokud bude mít zákazník možnost ovlivnit tvorbu produktu, navrhne jej tak, aby mu vyhovoval, aby plnil pokud možno maximum požadovaných funkcí a přinášel maximální možný užitek. A nutno dodat, že zákazníkům se líbí, když je vyslyšen jejich názor, když nejsou přehlíženi. A navíc tuto službu poskytují zcela zdarma a velice rádi. Nutno dodat, že nejde pouze o zapojení zákazníka do tvorby produktu. Jde o celkové zosobnění marketingu. Lidé nechtějí být číslem na faktuře, nechtějí kupovat od bezejmenných zkonstatělych korporací, pro které nestojí ani za oslovení jménem. Lidé chtějí komunikovat, chtějí mluvit a

poslouchat, chtějí rozebírat své problémy a chtějí být součástí nějaké komunity. Tony Hsieh³ vyprávěl příběh z call centra společnosti Zappos, kde nejdelší telefonní rozhovor s klientem trval přes 4 hodiny, během této doby si zákazník přes call centrum objednal pizzu do domu, ale neudělal žádnou objednávku! A pracovník call centra byl přes to velmi spokojený, oddaný a příjemný. Ptáte se proč? Protože získal osobní vztah se zákazníkem. Možná je to těžko pochopitelné, zejména v našich zeměpisných šířkách, ale pro firmu Zappos není prioritou získat zisk z obchodní transakce. Prioritou je vybudování vztahu se zákazníkem, vybudování důvěry, vybudování dobrého jména. Důkazem je další poměrně neobvyklá strategie firmy. Pokud si zákazník objedná svou velikost bot a tato velikost není na skladě, pracovník call centra během objednávky najde tři konkurenční prodejce obuvi s podobným sortimentem a doporučí zákazníkovi tyto konkurenční služby. Na první pohled se může zdát, že je to pro Zappos krajně nevýhodné. Na druhou stranu, jaký pocit zůstane zákazníkovi po takovéto obchodní zkušenosti? Zappos zůstane v myslích zákazníků velmi dlouho a takto ovlivněním zákazníci předají svou zkušenost zcela nepochybně dál.

Warren Buffett⁴ – pravděpodobně nejbohatší muž planety – jednou řekl: „Reputaci budujeme 30 let a pak ji během 30 sekund můžeme ztratit.“ Jinými slovy pokud hledáme východiska z jistých obchodních ale i osobních situací, neměli bychom hledat krátkozraká řešení. Bohužel autorova zkušenost z podnikání, soukromého i veřejného života je plná setkání s krátkozrakými řešeními. Tendence některých subjektů rychle zbohatnout a to klidně i na hraně zákona, rychle nasbírat plusové body a zmizet (obrazně i doslova) je někdy do očí bijící. Někteří se tento záměr ani nesnaží skrývat. Přitom současné technologie ještě zhoršují dopady takových rozhodnutí. Dnes nejen že člověk přichází o reputaci a důvěru, ale pokud jsou jeho rozhodnutí veřejná, je velmi pravděpodobné, že už jsou zdokumentovány jednou pro vždy. Není totiž problém vyjmout z archivu prakticky veškerá významná rozhodnutí historie a pokud byly provedeny v době video a audio záznamů, zcela jistě existuje takový záznam. A to je minulost. V současné době veřejných kamerových záznamů, odposlechů telefonických hovorů, diagnostikování lidí na základě klíčových slov v řeči nebo na základě pohybu charakteristických bodů na těle například při chůzi nebo při mimických projevech, je téměř nemožné zůstat v anonymitě.

³ Tony Hsieh – podnikatel, zakladatel a výkonný ředitel společnosti Zappos (proslavila se vysokou firemní kulturou, relationship marketingem a loajalitou ke klientovi)

⁴ Warren Buffett – americký podnikatel a investor, majitel společnosti Berkshire Hathaway. Proslavil se chytrými investicemi a střídavým životním stylem.

Autor se domnívá, že již v základním školství je kladen malý důraz na zodpovědnost a důsledky našeho jednání. Naopak až příliš je akcentováno právo téměř na cokoliv. Neměli bychom při hledání našich rozhodnutí zapomínat na to, že obecně existuje tendence ztransparentnit prakticky vše, co lze. Ale nejen to, existuje i tendence mít přehled téměř o všem, co se děje. Protože informace o tom, co se nám líbí, jak trávíme čas, co jíme a co nejíme, s kým se stýkáme atd. atd. mohou mít cenu zlata pro někoho, kdo je umí využít. A jestliže se pokoušíme zatajit některá naše jednání a někdo je chce najít, najde je.

Se sdílením informací souvisí i současný fenomén - sociálních sítí a jejich potenciál, který zatím marketingově neumíme využít. Sociální sítě v podstatě suplují osobní vztahy uživatelů, jejich komunikaci, zábavu a společné zájmy. Doba je tak hektická, že lidem v uspokojování potřeb brání zachovávat staré modely vztahů a nabízí vztahy nové – elektronické. Technologie nám umožňuje posílat a prohlížet si nejrůznější osobní fotky a domácí videa, různě je komentovat a to i s odstupem času, což je výhoda, kterou i největší odpůrci nemohou přehlédnout. A pravděpodobně tato vlastnost a pochopitelně i fakt, že nemusíme nikam chodit, oblékat se, dojíždět a spoustu jiných činností spojených s návštěvou známých, zapříčinila masovou expanzi po celém světě. Vždyť například největší sociální síť Facebook, vznikla v roce 2004 jako jedna z dalších užitečných softwarových aplikací s dílny Marka Zuckenberg⁵, který chtěl „pouze“ zpříjemnit pobyt studentů Harvardské univerzity. Od září 2006 do září 2007 se dostal ze 60. na 7. Pozici nejnavštěvovanějších stránek světa se svými 57 miliony aktivních členů. Podle serveru TechCrunch, mělo v roce 2005 na Facebooku profil 85 % studentů amerických univerzit, z nichž se 60 % přihlašovalo denně, 85 % alespoň týdně a 93 % alespoň jednou měsíčně (Wikipedie, 2012). V únoru 2012 bylo aktivních 900 milionů uživatelů.

Z obchodního hlediska jsou sociální sítě pro podnik zajímavé především díky virálnímu marketingu, což je marketingová technika, která pro šíření komerčního sdělení využívá právě sociálních sítí. Je to plánovaná aktivita, která svojí povahou motivuje příjemce k roli šířitele. Principy virálního marketingu umožňují oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů za relativně nízkých mediálních nákladů. To však je vykoupeno nejen vysokými nároky na realizaci s poměrně nejistým výsledkem, ale i nutností komplexní změny nahlížení na proces komunikace. Pouze ve velmi malém procentu případů může virální marketing fungovat jako samostatný nástroj. Nejúčinnější je v kombinaci s dalšími nástroji komunikačního mixu, se

⁵ Mark Zuckerberg – zakladatel sociální sítě Facebook

kterými se může vhodně doplňovat, dále je rozvíjet a podporovat. Správným výběrem šířitelů lze virální marketing využít jako komunikační nástroj pro většinu typů společností. Vhodnost jeho využití je determinována spíše počátečním kreativním vstupem, obsahem sdělení a jeho významem pro uživatele než konkrétní značkou.

1.8. Shrnutí

V předešlých odstavcích se autor pokusil popsat významné směry a trendy, na které by se oblast vzdělávání zaměstnanců měla zaměřit. Byly to více méně konkrétní obory nebo disciplíny, které nabízejí obrovský potenciál, obrovskou příležitost, pokud se správně uchopí. Samozřejmě pokud se opominou, hrozí poměrně vysoké riziko, že za pět, deset let se ohlédneme zpět a se slovy „kdybych to tenkrát věděl...“ budeme toužit po tom vrátit se zpátky v čase.

Pro autora má ale vzdělávání poněkud obecnější význam. Vnímá vzdělávání jako rozvoj osobnosti, posouvání hranic svých možností neustále dál. Je to určitá možnost sebepoznání. Možnost najít „kdo jsem, jaké jsou mé hodnoty a cíle, ke komu nebo k čemu se hlásím, co mohu nabídnout“. Chápe člověka jako obrovskou studnici charakterových vlastností, talentu, schopnosti se učit od svého okolí a předávat mu svůj potenciál. Zastává názor, že vzdělávání by nám mělo ukázat, čím jsme výjimeční, v čem jsme jedineční, co můžeme nabídnout na rozdíl od našich sousedů, kolegů nebo přátel. Měli bychom umět nalézt v sobě silné stránky a pracovat na jejich rozvíjení. Mimochodem to je opak klasického školního systému. Ten učí být v podstatě průměrným. Nabízí několik desítek předmětů, přičemž každý z nás má potíže alespoň s několika z nich. Absolvováním stanovených předmětů se stáváme „vzdělanějšími“ v obecném pojetí, ale fakticky se stáváme stále více průměrnější, protože máme hodně disciplín, které „v podstatě“ zvládáme, ale nemáme jednu, ve které jsme výjimeční. Těžko říci, odkud pochází prapůvod tohoto systému. Možná je to díky průmyslové revoluci, kdy se objevila snaha zajistit nahraditelnost jednotlivých profesí. Každý se tak teoreticky mohl naučit mnoho a v podstatě stejným způsobem a měl tedy umět stejně jako jeho kolega, kterého mohl kdykoliv nahradit. Možná tento model pochází z armády, kde je také vyžadována jednotnost a zachování stejných principů. Každopádně tento model je příčinou mnohem pomalejšího vývoje, než by mohl být. Není bez zajímavosti, že například ve Finsku, už od tohoto modelu ustupují a snaží se vybírat pedagogy na základě diagnostických testů. Ty odhalí, zda je

pedagog dostatečně empaticky vybaven, zda dokáže již v raném věku rozpoznat silné stránky dětí a pracovat na nich a rozvíjet je.

Každá snaha o prohloubení vzdělání je nicméně velkým důkazem odvahy a kuráže. Pro přijetí nových myšlenek, znalostí a informací, se totiž musíme odpoutat od našich starých myšlenek. Přijmout nebo dokonce dále prezentovat nové myšlenky, znamená opustit přístav bezpečí a pohodlí a vydat se obrazně řečeno do neprobádaných vod divokého moře. Toto neznámo je velmi frustrující pro spoustu lidí, cítí se ohroženi a bojí se nejistoty. Cítí překážky, potíže, cítí spoustu energie navíc, kterou budou muset vynaložit, když už nyní jí mají málo... Paradoxem je, že čím více se snaží vyhýbat se novým myšlenkám a trendům, aby si zajistili svoji zónu „bezpečí“ a pohodlí, tím větší riziko a nebezpečí možných důsledků jim hrozí.

Podle názoru autora, by nás mělo další vzdělávání přivést na tu jedinou správnou cestu, jejíž naplnění nám přinese radost ze života, štěstí, lásku a úspěch. A protože každý člověk je jiný, každý máme jinou představu o svých touhách, přáních a cílech, proto je důležité, aby vzdělávání nabídlo veškeré možnosti zdokonalování se, aby poskytovalo moudrost bez hranic, kdy jediná limita jsou ta, která si stanovíme v naší mysli.

2. Charakteristika společnosti Léčebné Lázně Jáchymov, a. s

2.1. Základní informace

Podle historických pramenů sahají počátky LLJ až do konce 19. století. Voda, která se objevila při dolování rudy v jáchymovských dolech měla totiž blahodárné účinky na lidský organismus. Po objevu manželů Curieových se tato léčivá voda stala vyhledávanou léčebnou procedurou. Velmi dobré léčebné účinky vedly k rozhodnutí postavit první lázeňský hotel Radium Kurhaus – dnešní Radium Palace, který byl otevřen v roce 1912. Ve své době náležel k tomu nejlepšímu, co mohla Evropa v oblasti lázeňství nabídnout. Proto se v něm léčily především významné osobnosti politického, průmyslového a kulturního života. Přibývaly i další lázeňské domy a soukromé penziony, které umožnily, aby ve třicátých letech 20. století navštívilo lázně na devět tisíc hostů ročně. Radiové lázně se těšily světové proslulosti.

Období po druhé světové válce bylo negativně ovlivněno prudkým rozšířením těžby uranu, která poznamenala pověst i vzhled města a proslulost lázní vzala za své. Změnu k lepšímu přineslo teprve ukončení těžby uranu počátkem šedesátých let. Město i lázně se znovu otevírají veřejnosti i světu. Do popředí se dostává znovu lázeňství. Roku 1975 zahajuje provoz moderní lázeňské sanatorium akademika Běhounka a po dalších sedmnácti letech je otevřen lázeňský ústav Curie.

Akciová společnost Léčebné lázně Jáchymov vzniká počátkem devadesátých let, stamilionovými investicemi rekonstruuje lázeňský důl Svornost a jeho prameny, modernizuje Radium Palace a celou řadu dalších lázeňských domů. Cílevědomou prací vrací lázním opět světovou proslulost.

V současné době zaměstnává podnik více než 600 zaměstnanců zdravotnických i jiných profesí. Lékaři zaměstnaní v této společnosti patří odborným vzděláním i lidskými kvalitami k těm nejlepším. Společnost zaměstnává dokonce dvacet horníků a to v místě těžby radonové vody, v dole Svornost. Lázně Jáchymov navštíví každoročně více než 20 000 lázeňských hostů.

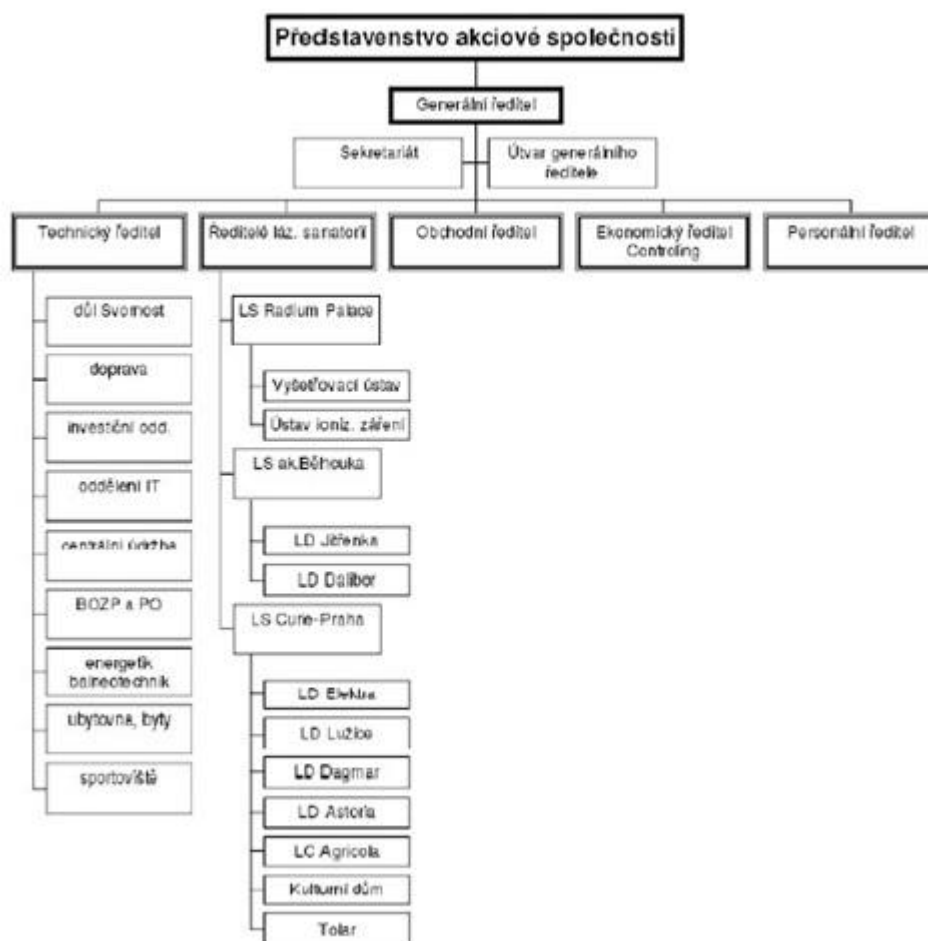
Jáchymovské lázně nabízejí unikátní léčbu pohybového aparátu pomocí radonové vody. Léčení pomáhá při:

- onemocnění kloubů
- periferního nervového systému a páteře
- kožních nemocech
- vylepšuje stavy u nemocných cukrovkou nebou dnou
- zlepšuje stavy po úrazech a operacích
- specialisté na léčbu Bechtěrevovy choroby

Odborné vyšetřovací metody a balneologické postupy LLJ se pružně mění s každým pokrokem a novými poznatky lékařské vědy. Nesporným oceněním kvality a pracovního úsilí jsou prestižní certifikace:

- ISO 9001:2000 od německé TUV z roku 2001
- ocenění EuropespaMed a také MediSpa z roku 2007
- Lázeňská společnost roku 2008

2.2. Organizační struktura podniku



Obr.č.2 – Organizační struktura podniku

Zdroj: <http://www.laznejachymov.cz>

Z ekonomického pohledu jde o poměrně velkou akciovou společnost, jejíž organizační struktura je patrná z výše uvedeného schématu. Společnost dlouhodobě vykazuje zisk a vyplácí dividendy akcionářům. V čele stojí tříčlenné představenstvo akciové společnosti a generální ředitel. Pak následuje vrcholový management.

Lázeňský komplex se skládá z několika lázeňských domů hotelového typu, balneologických zařízení, kulturního domu a součástí je i Aquacentrum Agricola s parkovištěm pro návštěvníky. Aquacentrum je k dispozici jak lázeňským hostům tak i široké veřejnosti. Poskytuje provoz parní i finské sauny, solária, kryokabinua jiné procedury napomáhající péči o zdraví.

3. Analýza současných vzdělávacích procesů ve společnosti Léčebné Lázně Jáchymov, a. s

Autor navštívil během vypracovávání bakalářské práce podnik LLJ několikrát. Během svých návštěv jednal nejčastěji s personální ředitelkou paní I.Kubištovou. Hovořil ale také s ředitelem lázeňského domu Curie a Praha panem Denkem, s F&B manažery zajišťujícími chod gastronomie, House Keeping manažery zajišťujícími úklidový servis a samozřejmě s celou řadou zaměstnanců.

3.1. SWOT analýza vzdělávacích procesů

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Povědomost zaměstnanců o výjimečnosti produktu	Nedostatečné proklientské chování zaměstnanců
	Oddanost a loajalita zaměstnanců a ochota se učit	Neúplné manažerské dovednosti, zejména v oblasti vedení a komunikace
	Zavedený systém kontinuálního prohlubování vzdělání	Nedostatečná schopnost sdílení a prezentace vize zaměstnancům
		Nedostatek finančních prostředků pro širší formu vzdělání
		Slabá jazyková a kulturní vybavenost
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	Možnost vzdělávání potenciální klientely	Mění se trh a struktura klientů - adaptace vzdělávacího programu
	Možnost čerpání dotací EU na vzdělání	Snaha dalších škrťů v rozpočtu a snížení ceny produktů, tím i omezení vzdělávacích aktivit
	Možnost finanční spoluúčasti zaměstnanců na vzdělávání	Odchod odborníků, kteří mohou předávat kvalitní informace
	Možnost implementace vzdělávacích konceptů, které se již na trhu osvědčily	

Tabulka 1
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.1.1. Analýza silných stránek

Ze SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou podniku je jedinečný přírodní léčivý zdroj. LLJ jsou svým přírodním léčivým zdrojem naprosto jedinečné a odlišné. Léčí pomocí radonové vody, která nemá na rozdíl od jiných zdrojů účinky chemické, ale energetické. Unikátním zdrojem tohoto přírodního bohatství je v Jáchymově dodnes funkční důl, nejstarší v Čechách a pravděpodobně také v Evropě. Důl Svornost vznikl roku 1518 a na jeho dvanáctém patře, v hloubce 500 m pod zemí, se nalézají prameny radonové vody pojmenované např. po akademiku Běhounkovi nebo Marii Curii – Sklodowské.

Při radonové koupeli je tělesný povrch vystaven jakési energetické sprše radonových alfa-částic, a spouští se tak řetězec fyziologických reakcí. Jde převážně o procesy regenerační neboť živočichové na Zemi jsou miliony let vystavováni mírnému ionizujícímu záření a organismus si vybudoval přirozené fyziologické reakce, které chrání buňky před radioaktivním poškozením. Buňky jsou tedy schopny reagovat do určité míry na ionizující záření aktivací svých regeneračních pochodů, a jsou schopni určitého otužení jak proti radiaci, tak nespecificky i proti dalšímu fyzikálnímu a chemickému poškození buněk. Jáchymovská balneologie tohoto fenoménu využívá při léčbě chorob pohybového aparátu v širokém slova smyslu. Průnik radonu do krevního oběhu je zanedbatelný a biologický poločas vyloučení radonu z těla představuje 20 minut, tedy vlastní délku radonové koupele. (www.laznejachymov.cz, 2012)

Tradice překračující 100 let je další významnou devizou společnosti. Lázně se nalézají v malém městě a těžko lze v Jáchymově najít místního obyvatele, jehož rodina by nebyla spjata s LLJ. Místní obyvatelé jsou často v podniku zaměstnáni několik desetiletí a bývají oddanými zaměstnanci. Tomu pochopitelně přispívá i fakt, že karlovarský kraj patří mezi regiony s nejvyšší nezaměstnaností, takže většina pracovníků se snaží své místo uhájit. S tím souvisí oddanost zaměstnanců firmě, jejich loajalita a ochota se učit a přizpůsobovat se novým trendům v oblasti poskytování služeb, ubytování, stravování apod.

Zavedený systém vzdělávání je další silnou stránkou společnosti. Vzdělávací aktivity plánuje, zprostředkovává, kontroluje a analyzuje personální oddělení. Na všech odděleních je dlouhodobě zajištěno vzdělávání zaměstnanců tak, aby zaměstnanci plnili předpisy a podnikové normy. Na každé pozici vyžadující odbornou přípravu se nachází člověk, který byl

proškolen a je v určitých časových intervalech dále vzděláván. Koncept vzdělávání plánuje oddělení personální ředitelky vždy na jeden rok. Z celkového počtu cca 600 zaměstnanců (přes 130 profesí) projde školením každoročně přibližně polovina, některé profese dokonce opakovaně. Jak uvádí personální ředitelka I.Kubištová: „Jedna třetina zaměstnanců se musí vzdělávat, protože jim to ukládá zákon - řidiči, svářeči, výtaháři, horníci apod. Zdravotníci mají celoživotní vzdělávání. Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je v současné době zvýšení úrovně služeb klientovi, aby se naše společnost udržela ve velké konkurenci na trhu.“

LLJ praktikuje 3 stupně vzdělávání:

- zvyšování kvalifikace - SŠ, VOŠ, VŠ, MBA, atestace
- prohlubování kvalifikace - rekvalifikační a akreditované kurzy, odborné kurzy a semináře
- školení vlastních zaměstnanců vedoucími a odbornými pracovníky ve společnosti

3.1.2. Analýza příležitostí

Informovanost o jedinečnosti produktu by mohla být velkou příležitostí pro Sales Management LLJ. Autor se domnívá, že LLJ mají potenciál pro mnohem větší návštěvnost a to nejen v oblasti léčebných procedur, ale i v oblasti relaxačních, wellness nebo tematicky orientovaných pobytů. Klíčem k vyšší návštěvnosti je ale větší informovanost potenciální klientely. Pokud potenciální klient nebude vědět, proč by měl LLJ hledat, pak nechává management společnosti návštěvnost lázní v podstatě pouze klientům, kteří se vrací a náhodě. Autor vypracoval pro potřeby bakalářské práce malou anketu, ve které zjišťoval povědomost širší veřejnosti v oblasti Karlovarska o produktech LLJ, o léčbě radonovou vodou a vůbec o poskytování služeb LLJ. Anketa je přílohou bakalářské práce. Na základě 35 dotázaných respondentů bylo zjištěno, že 85% dotazovaných vědí o LLJ díky bazénu v centru Agricola. Pouze 32% dotazovaných bylo schopno stručně popsat druh nemocí nebo potíží léčících se v LLJ (pohybová ústrojí, pooperační stavy apod.) a způsob léčby (radonová voda).

Kdyby se podařilo širší veřejnost lépe informovat o léčebných metodách a potížích, které lze léčit radonovou vodou, mohlo by se množství klientů LLJ zvýšit. Nutno dodat, že anketa byla provedena pouze na Karlovarsku a existuje tedy předpoklad, že díky tomu, že jsou LLJ jako významná karlovarská společnost trvale umístěny v inzertních novinách, kabelových televizích, reklamních plakátech apod. je patrné, že většina dotazovaných se s LLJ nějakým způsobem buď přímo, nebo zprostředkovaně setkala. Nabízí se otázka, co by lepší

informovanost o LLJ udělala například s celonárodní klientelou nebo dokonce i s klientelou mimo republiku.

Možnost čerpání finančních zdrojů k pokrytí alespoň části výdajů na vzdělávací procesy, je možnost, která je v současné době velice populární a je celá řada firem všech velikostí, které tuto možnost využívají. Je možné čerpat z Dotačního programu pro lidské zdroje a zaměstnanost nebo Dotačního programu pro vzdělávání a konkurenceschopnost. Buď je možné pokusit se projekt se žádostí o dotace vypracovat samostatně v rámci LLJ nebo lze oslovit některou z poradenských firem, které se touto problematikou zabývají.

Přirozeně se nabízí ještě jedna možnost jak získat alespoň část finančních prostředků vynaložených na vzdělávání zaměstnanců zpět. Je to spoluúčast zaměstnanců. Toto téma je poměrně kontroverzní a již v samém okamžiku vyslovení před zaměstnanci, vyvolává vlnu nevole. Nicméně je třeba si uvědomit, že spousta peněz věnovaná na prohloubení vzdělání přijde vniveč jen díky lehkomyšlnému přístupu zaměstnanců nebo nesystematickému plánování vzdělávacích projektů ze strany vedení. Autor se během své praxe setkal se zcela absurdními situacemi, například kurzy cizích jazyků naplánované v době přestávky na oběd nebo v čase po odjezdu posledního linkového spoje do nejbližších míst, odkud dojíždějí zaměstnanci, naplánování kurzu v době, kdy je doporučena práce přesčas protože je firma ve skluzu a hrozí nesplnění termínu dodávky atd. Je zcela nepochybné, že v podobných případech si vedení s realizací vzdělávacích kurzů moc hlavu nedělalo a pouze alibisticky plnilo jakýsi plán.

Není úplně jednoduché sestavit model spoluúčasti zaměstnance na vzdělávání tak, aby byl přijatelný jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Na druhou stranu každý asi víme, jak se chováme k tomu, co je zadarmo. Navíc k tomu co je zadarmo a my to v podstatě dělat ani nechceme.

Vzhledem k faktu, že zpříšňování kritérií pro plnou úhradu lázeňských pobytů pojišťovnou již běží několik let a i s přihlédnutím k tomu, že lázeňský trh je poměrně konzistentní v počtu lázeňských sanatorií, je velmi pravděpodobné, že podobné problémy, které v současnosti řeší LLJ již v nedávné minulosti řešil jiný lázeňský komplex. Autor se domnívá, že by za určitých okolností a v určitých oblastech bylo možné spojit se se zástupci takových komplexů a

pokusit se nabídnout nějaký druh spolupráce. Výměnou by mohl LLJ vyzkoušet a případně v budoucnu i využít osvědčené vzdělávací koncepty používané ostatními lázeňskými domy. Nabízí se otázka, zda je možné spolupracovat v podstatě s konkurencí? Dle autora by ale měla otázka znít: „Je možné za takto ztížených podmínek, aby každý lázeňský objekt vymýšlel, testoval, analyzoval, financoval a posléze i aplikoval svůj vlastní vzdělávací koncept?“ Pravděpodobně by se takto daly ušetřit značné finanční prostředky, ale hlavně by došlo k dramatickému zkrácení celého postupu a očekávané výsledky by se mohly dostavit mnohem dříve. Navíc lázeňské domy mají většinou svou úzkou specializaci, takže pokud jde o léčebné pobyty, konkurenční boj by to byl pouze z části.

3.1.3. Analýza slabých stránek

Vrcholový management podniku se přiklání k názoru, že mezi největší slabiny zaměstnanců LLJ v současnosti patří nedostatek „proklientského chování“, špatná komunikace mezi jednotlivými úrovněmi vedení, nedostatečná jazyková a kulturní vybavenost, nedostatek finančních prostředků a neschopnost prezentace názorů, cílů a vizí tak, aby celý podnik „táhl za jeden provaz“.

Proklientské chování bylo zmíněno v předešlé pasáži práce. Principem je fakt, že klient lázeňského zařízení je strůjcem jeho ekonomického úspěchu. Tomu musí být podřízeno veškeré dění v podniku. Bohužel ne všichni zaměstnanci jsou ztotožněni s touto myšlenkou. Nemoc zvaná „práce do výše mzdy“ je velice nakažlivá a nevyhnula se ani Lázním Jáchymov. Pokud je zaměstnanec naladěný na tuto notu, těžko jej lze racionálně přesvědčit, aby se choval jinak, že klient nebo pacient si přijel do lázní odpočinout, načerpat nové síly, mnohdy se zotavit po těžkých operacích nebo závažných onemocněních.

Odbornost vrcholového managementu je současně silnou stránkou ale i částečně slabinou. Většina manažerů vzešla z dlouholeté praxe přímo ve společnosti LLJ. Jejich zkušenosti byly dostatečnou přípravou pro manažerskou funkci v době, kdy většina pacientů byla v režimu plného hrazení pojišťovnou, a lázeňská sanatoria se nemusela o klientelu bát. V současné době se podmínky pro přidělení finančního plnění pojišťovnou velmi zpřísnily a lázeňská sanatoria se musí velmi rychle naučit jednak přilákat samoplátce, kteří si budou léčebné procedury plně hradit sami nebo poskytnout programy jiného typu jako např. regenerační,

relaxační či tematicky orientované pobyty pro rodiny apod. To s sebou nese naprosto odlišné marketingové dovednosti, metody řízení, strategické nástroje a vyžaduje to i odlišnou práci se zaměstnanci. A právě zde je velký prostor pro vzdělávání jak na straně zaměstnanců tak i managementu.

Autor došel k závěru, že se nedaří správně předat vizi managementu do nejnižších pozic. Zaměstnanci v nekvalifikovaných postech ale bohužel i někteří členové středního managementu mnohdy neví nebo nechápou jaký je cíl společnosti, jaká je vize, kam má společnost směřovat. Z jejich komunikace je cítit určité rozčarování a nejistota. Nutno dodat, že současné legislativní kroky vlády a parlamentu ČR k jistotě nepřidávají a částečné napětí z očekávání dalších restriktivních opatření jsou pochopitelná. Většina lázeňských sanatorií v ČR přechází z klientely hrazené pojišťovnou na klientelu částečných nebo úplných samoplátců. Od toho se odvíjí pokles návštěvnosti a nutnost změnit marketingovou strategii společnosti. Tím spíše by ale měl být management schopný podat svou vizi tak, aby byla jednoznačně pochopena a přesvědčit zaměstnance o správnosti svých vizí a tím je motivovat, aby celý podnik „táhl za jeden provaz“.

Problém komunikace na jednotlivých úrovních ale i napříč mezi nimi, je poměrně častým jevem u větších společností. Příčinou může být fakt, že management se snaží veškeré informace dostat všude kam je třeba. To vede pochopitelně k zahlcení informačních cest. Další příčinou může být skutečnost, že neexistují standardní procedury, které určují kdy a jaká informace má kam přijít. Pracovník se tedy rozhoduje, zda informace předá a tím si přidělává práci nebo informace zadrží a vyšetří čas a energii pro jiné záležitosti. Obecně vždy existuje touha vedení po komplexnosti, touha po tom vědět všechno o všem, ale paradoxně to lze částečně provést tím, že se veškeré procesy zjednoduší a nastaví se jasná pravidla, o kterých nebude nutné přemýšlet a vykládat si je.

Nedostatek finančních prostředků je často skloňovaným problémem v naší společnosti. Peníze nejsou téměř na nic a zejména nyní, kdy světem hýbe krize často přirovnávaná k velké ekonomické krizi třicátých let, je složité hledat zdroje. A to dokonce i na managementem upřednostňovanější projekty než je vzdělávání zaměstnanců. Bohužel stále existuje představa, že vzdělávání je aktivita, kterou si může podnik dovolit, až když „něco“ zbude. Argumenty typu „vzdělanější personál přinese větší užitek s daleko menším úsilím a menšími režijními

náklady“ zatím moc neobstojí. Snad je to dáno tím, že takové výsledky budou vidět až s odstupem času a do vzdělání je nutné investovat nyní. Na obranu managementu je nutno říci, že pokud jsou zdroje omezené a podnik se musí rozhodnout, zda vložit finanční prostředky na topení, energie nebo do vzdělávání zaměstnanců, odpověď se nabízí. Nicméně v následující části bakalářské práce bude uvedeno několik doporučení, jak by bylo možné tento složitý problém alespoň částečně řešit.

Nedostatečná jazyková a kulturní vybavenost souvisí s přechodem na jiný druh klientely. V dobách, kdy většinu pacientů a návštěvníků sanatorií tvořili tzv. křížkaři, čili pacienti v rekonvalescenci po operacích, pacienti s vážnými onemocněními apod., nebylo nutné zvládat cizí jazyky. Zahraničních návštěvníků moc nebylo a příliv nových pacientů byl v podstatě zajištěn. V současnosti je třeba zaměřit marketingové techniky na samoplátce a zahraniční klientelu. To s sebou nese nutnost znalosti cizích jazyk ale také povědomost o cizí kultuře. Často totiž dochází k nedorozuměním a někdy i konfliktům pouze z neznalosti rozdílnosti kultur. To co je naprosto přirozené v ruských nebo afrických zemích bývá v naší kultuře za hranici slušnosti nebo vkusu. Ale za to přirozeně klienti nemohou a personál je třeba na tyto skutečnosti připravit.

3.1.4. Analýza hrozeb

Základní legislativní normou, která stanoví podmínky pro poskytování a hrazení lázeňské a ozdravenské péče, je zákon č. 48/1997 Sb., platný od 1. 4. 1997. Současně s ním byla vydána vyhláška č. 58/1997 Sb., kterou se stanoví indikační seznam pro lázeňskou péči o dospělé, děti a dorost, kde jsou kromě indikačních skupin nemocí a jim odpovídajících diagnóz též uvedeny typy lázeňské péče, délka léčebného pobytu, kdo a za jakých podmínek může lázeňskou péči doporučit a v jakých lázeňských místech se může pacient léčit. Určeny jsou zde i časové limity, do kdy pacient po operacích, či úrazech i jiných onemocněních musí lázeňskou péči nastoupit. Uvedeny jsou i kontraindikace, což jsou skutečnosti, při kterých se lázeňská péče nemůže poskytovat. Indikační seznam též určuje, jaká povinná vyšetření se musí u pacientů provést. (www.mzcr.cz, 2013)

Kroky Ministerstva zdravotnictví, které vedou k úspoře finančních zdrojů v systému zdravotnictví, směřují k regulaci komplexní lázeňské péče (poskytuje se například po úrazech,

po provedených operacích, po srdečních infarktech, při onemocnění diabetem, ale i při některých chronických chorobách). Při komplexní lázeňské péči hradí pojišťovna náklady na léčení, stravování i ubytování.

Variantou pro pacienty je příspěvková lázeňská péče, kde pojišťovna hradí pouze standardní léčení a ostatní výdaje za lázeňský pobyt si pacient platí sám nebo lázeňská péče, která se ze zdravotního pojištění nehradí a pacient si pobyt v lázních hradí sám.

Množství pacientů v komplexní lázeňské péči se každoročně snižuje v porovnání s předchozím obdobím o přibližně 10-20%. Mírně narůstá množství pacientů v příspěvkové lázeňské péči. A je patrné, že v souvislosti s měnící se strukturou ekonomicky silné skupiny obyvatelstva, která odvádí formou zdravotního pojištění do státního rozpočtu finanční zdroje, bude se snižovat i míra příspěvků pojišťoven při hrazení lázeňských pobytů.

Management společnosti se tedy musí již nyní zaměřit na vzdělávání obchodníků a marketingových specialistů ve smyslu zacílení marketingových aktivit na skupinu samoplátců. Obchodníci musí být schopni nabídnout potenciálním klientům dostatečné množství informací, díky kterým pro ně budou LLJ při hledání léčebných procedur jedinou logickou volbou.

Další hrozbou je snaha managementu získat jistou konkurenční výhodu tím, že firma sníží náklady. Management v podobných situacích jednoduše škrtná veškeré procesy, které nejsou nevyhnutelně nutné. Vzdělávání zaměstnanců bohužel patří velmi často právě mezi postradatelné aktivity.

Autor ale argumentuje tím, že pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, může toho dosáhnout nikoliv pouze snížením nákladů, ale naopak zvýšením hodnoty produktu nebo služby, kterou klientovi může nabídnout. Při snížení ceny produktů totiž logicky dojde k nižšímu zisku. To bude mít vliv na další plánování, vývoj a výrobu dalších produktů. Omezené zdroje povedou k redukcí množství produktů nebo snížení jejich kvality. Nižší kvalita produktu vybudí nižší poptávku a poté další snížení ceny na základě klasických ekonomických zákonů. Tato spirála končí v okamžiku, kdy se podniku nevyplatí vůbec produkt nabízet, protože vybraný kapitál nepokryje ani náklady na jeho výrobu.

Na druhou stranu pokud by podnik šel cestou zvýšení produktové hodnoty pro klienta, klient by neměl problém zaplatit požadovanou cenu, navíc pokud by byl klient spokojen, zcela jistě by doporučil služby svým známým, příbuzným, kolegům apod.

Jen pro názornost autor uvádí jeden ilustrační příklad, na němž lze ukázat nevhodnost restriktivních opatření, která jsou za současné nelehké ekonomické situace běžná:

Ve městě jsou dva bazény a oba poskytují možnost koupání v ceně vstupného 100Kč za 90min. Bohužel ale z nějakého neznámého důvodu klesá poptávka a manažeři obou bazénů se rozhodují, jak vzniklou situaci vyřešit.

Bazén A celou situaci řeší snížením ceny na 70Kč za 90min. Pokles zákazníků se po čase zastavil, ale snížená sazba vede k menšímu zisku a manažer bazénu je nucen propustit hlídače na parkovišti. Na nehlídaném parkovišti se množí krádeže osobních věcí z motorových vozidel, což vede k dalšímu snížení návštěvnosti. Zisk se stále snižuje a manažer je nucen omezit provoz bufetu – na dvě směny nejsou peníze. Omezený provoz bufetu opět snižuje návštěvnost atd.

Bazén B řeší situaci zvýšením hodnoty služeb. Za 100Kč nabízí zákazníkům 100 min v bazénu, parkování zdarma na hlídaném parkovišti, při objednání kávy v místním bufetu obdrží zákazník další kávu zdarma, po pěti návštěvách bazénu má zákazník nárok na jednu návštěvu zdarma, při návštěvě bazénu s rodinou mají děti vstup zdarma, za každou vstupenku do bazénu zákazník získává 10% slevu v místním kině, všechny vstupenky jsou jednou ročně slosovány o víkendový pobyt v Paříži atd...

S odchodem kvalitních pracovníků, kteří například získávají lepší nabídky finančního ale i nefinančního charakteru, se musí potýkat patrně každý podnik. A tento jev patří bezesporu ke standardním nástrojům tržního prostředí. Je tedy na managementu společnosti, aby našel důvody, které „donutí“ takového pracovníka zůstat. Motivů k opuštění firmy může být celá řada, motiv pro setrvání je jen jeden – spokojenost. Vzdělávání managementu respektive některého specializovaného oddělení (personální oddělení, lidské zdroje apod.) by tedy mělo být zaměřeno na jednání a vyjednávání se zaměstnanci.

4. Návrh opatření k překonání slabých stránek v oblasti vzdělávání zaměstnanců

4.1. Proklientské chování

Jak píše Armstrong: „Řízení a práce s lidmi by byla mnohem snazší, kdyby všichni lidé byli stejní.“ (Armstrong, 2007) Ale oni nejsou. Na chování lidí při práci má vliv celá řada faktorů – kultura, původ, prostředí, postoje, schopnosti, očekávání, jejich hodnoty... Není úlohou této práce vypracovat podrobný rozbor těchto faktorů, popisovat a definovat jednotlivé faktory a jejich souvislosti. Na druhou stranu pro pochopení navrhovaných opatření je nutné alespoň velmi krátce některé důležité faktory vysvětlit. A to zejména z toho důvodu, že autorova zkušenost z několikaletých rozhovorů s manažery nejrozličnějších malých i větších firem ukazuje, že mezi manažery převládá názor, že jediná motivace lidí v práci je jejich mzda. Vše ostatní je marginální a prakticky nemá na jejich práci vliv. To je ale velký omyl.

Autorova zkušenost hovoří o tom, že největší motivací zaměstnanců je zájem. Zájem o ně jako o lidské bytosti, pochvala za dobře vykonanou práci, kvalitní mezilidské vztahy, důvěra. Zájem o osobnost pracovníka, schopnost do určité míry odhadnout jeho chování a reakce a i podle těchto predikcí zadávat práci.

Mezi nejčastější důvody pro změnu zaměstnání uvádějí lidé nedostatečný zájem o ně ze strany vedení. Mzda hovoří o tom, jak byl zaměstnanec produktivní, kolik udělal chyb a v jakých oblastech pomohl firmě posunout se dopředu. A to platí zejména pokud je součástí mzdy nějaký druh osobních příplatků. Manažeři vycházejí z toho, že pokud osobní příplatek zaměstnanec dostane, měl by z toho vyvodit, že pracuje dobře a naopak.

Klíčem k vytvoření pevného vztahu mezi manažery a zaměstnanci a v podstatě i mezi zaměstnanci vzájemně, je vybudování firemní kultury. Jedině společné budování firemní kultury může vytvořit synergický tým (Plamínek, 2011), tedy skupinu lidí způsobilou podávat výkon přesahující souhrn výkonů všech jejích členů. Každý jsme vědomě či nevědomě ovlivňováni svým okolím. Skvělý fotbalista uprostřed podprůměrného týmu se časem stane průměrným fotbalistou, velmi špatný řečník uprostřed vynikajících spíkrů se časem stane

průměrným řečníkem. Kvalitní firemní kultura je jako sněhová koule, která nabaluje další a další jedince a posiluje svoji moc. A jak vybudovat takovou firemní kulturu?

Předně není možné, aby se 100% zaměstnanců rázem změnilo a aby se jako mávnutím kouzelného proutku všichni chovali jinak. V každém kolektivu jsou určité typy lidí a s těmi typovými skupinami je potřeba pracovat. Velmi podrobně tuto problematiku rozebírá Dave Logan⁶ ve své knize Tribal leadership. Logan uvádí, že každý kolektiv obsahuje určité procento lidí na jedné ze čtyř mentálních úrovní (Logan, 2008). Nejproduktivnější společnosti světa pochopily, že úspěch přináší pracovníci na úrovni čtyři. Takoví zaměstnanci vidí svou firmu jako zdroj inspirace, vlastní realizace, duševního uspokojení a osobního rozvoje. Jejich loajalita je téměř stoprocentní, nasazení a oddanost firmě je příkladná a nakažlivá. Není bez zajímavosti, že větu typu „díky bože za to že je pátek“ mezi takovými lidmi neuslyšíte.

Naopak zaměstnanci na úrovni jedna jsou lidé bez vizí, jsou nepřátelští, depresivní a je velmi složité s nimi vyjít. K vytvoření lepší firemní kultury je nutné určitými kroky posouvat zaměstnance z nižších úrovní do těch vyšších.

Pokud bychom se pokusili analyzovat nejúspěšnější společnosti, pravděpodobně bychom našli několik společných rysů. Mezi jeden z nich patří právě firemní kultura. Schopnost vytvořit skupinu lidí, kde všichni cítí jistou sounáležitost, jistou zodpovědnost přesahující jejich funkci, jistou posedlost po dosažení firemních cílů, naplnění firemní vize. Skupinu, ve které se bude každý její člen cítit hodnotný, podílející se na úspěchu, přispívající svými názory a samozřejmě také profitující na obchodních úspěších.

V předešlých kapitolách bylo zmíněno proklientské chování a metody, jak jej u zaměstnanců dosáhnout. Další součástí firemní kultury je etický standard. Je to souhrn norem a pravidel, které jsou obecně uznávány a respektovány jako vzorec chování. Snahou managementu by mělo být vést své zaměstnance právě ve smyslu etického kodexu. Velmi často je to bohužel tak, že management káže vodu, ale pije víno, pokud je možné použít tohoto příměru. To pochopitelně podkopává důvěru zaměstnanců a ti poté přestávají management respektovat.

Autor doporučuje používat pravidlo, které uvádí Warren Buffett na svých přednáškách: „Management by měl jednat tak, jakoby o každém jeho rozhodnutí psaly místní noviny a

⁶ Dave Logan – zakladatel společnosti CultureSync, zaměřující se na vzdělávání managementu v oblasti firemní kultury.

zasadily jej do kontextu událostí. Měl by rozhodovat, vést a jít příkladem a nikoliv se stydět a omlouvat se za to co udělal.“

V následující tabulce autor navrhuje tři instituce, které zajišťují vzdělávání zaměstnanců i managementu v oblasti rozvoje osobnosti a firemní kultury a které je možné oslovit a popotávat potřebné vzdělávací moduly. Ceny jsou uvedeny v korunách na jednoho uchazeče a jsou pouze orientační. Vzhledem k rozdílnosti vzdělávacích konceptů je prakticky nelze porovnávat.

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
FranklinCovey Czech	FC Czech, s.r.o. Ohradní 1440/2a 140 00 Praha 4 tel.: 261 099 341 www.franklincovey.cz	konzultace semináře školení	5.000/den 32.000/sem.
Profil společnosti			
Zaměřujeme se na rozvoj osobnosti a schopnosti vést lidi tak, aby bylo dosaženo výjimečných výsledků nejen dnes, ale i v budoucnu. 4 disciplíny realizace představují systém, který umožní realizovat firemní strategie založené na změně chování lidí.			

Tabulka 2

Zdroj: www.franklincovey.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
Dale Carnegie Training	DC Czech, s.r.o. Španělská 2 120 00 Praha 2 tel.: 221 628 400 www.dalecarnegie.cz	kurzy semináře školení příručky	5.000/den 16.000/sem.
Profil společnosti			
Jsme světovou jedničkou, co se týká změny „Rozumím, kam firma kráčí“ na „Věřím tomu, kam firma kráčí“. Pokud objevíme ve Vaší společnosti rezervy a prostor pro zlepšení dovedností, vytvoříme pro podnik řešení na míru, které vychází z patentovaného obsahu více než 150 modulů našeho Systému rozvoje dovedností.			

Tabulka 3

Zdroj: www.dalecarnegie.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
Top Vision	Top vision, s.r.o. Vltavská 24 150 00 Praha 5 tel.: 234 718 721 www.topvision.cz	fóra semináře tréninky programy	2.000/den 2.000/sem.
Profil společnosti			
Nabízíme inspirující programy na míru, které přizpůsobíme požadavkům a potřebám Vaší firmy. Zároveň nabízíme ucelené tematické programy, které podpoří obchodní cíle podniku a přinesou viditelné výsledky ve všech klíčových oblastech.			

Tabulka 4

Zdroj: www.topvision.cz, 2013

4.2. Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou alfou a omegou každé firmy. Manažeři určují priority, určují strategii, určují vize, vybírají zaměstnance, řídí veškeré procesy... Dalo by se popsat velké množství papíru výčtem manažerských činností. A to je také součástí problému nazvaného komplexní řízení firmy. Autorova zkušenost z praxe, nutno dodat nejen z podniku LLJ, hovoří o tom, že většina manažerů si oblíbila komplexní řízení a řešení. Vyžívají se ve složitých řešeních problémů, které mnohdy složité ani nejsou. Ale složitá řešení jsou intelektuální výzvou, odlehčují nudnou rutinu a přinášejí vzruch do šedi složek dokumentů. Většina velkých firem a organizací se trápí s neefektivní a nákladnou administrativou, zdoluhavými procedurami, které prodražují výsledný produkt. Nezaměřují se na to, co by měly dělat, ale snaží se dělat vše.

Následující tabulka nabízí tři společnosti, které se specializují na vzdělávání managementu a to od dílčích konzultací přes kurzy až po dlouhodobější a kontinuální procesy. Kromě zmiňovaných společností je ve hře i varianta akademického vzdělávání managementu například vysokoškolskými fakultami zabývajícími se strategickým řízením podniku, krizovým managementem apod. nebo specializovanými MBA studii, která bývají zaměřena právě na praktickou stránku řešení problémů při řízení podniku.

V následující tabulce autor navrhuje tři instituce, které zajišťují vzdělávání managementu v oblasti manažerských dovedností a které je možné oslovit a poptávat potřebné vzdělávací moduly. Ceny jsou uvedeny v korunách na jednoho uchazeče a jsou pouze orientační. Vzhledem k rozdílnosti vzdělávacích konceptů je prakticky nelze porovnávat.

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena
FOREAST Consulting	Foreast Agency, s.r.o. Masná 106 602 00 Brno tel.: 775 654 331 www.foreast.com	konzultace e-learning	-
Profil společnosti			
Poskytujeme špičkové konzultační služby společně s projektovým řízením, což je spojení, které umožňuje klíčovým lidem realizovat jejich strategická rozhodnutí, aniž by to zvýšilo objem jejich práce. Právě naopak. Učíme dělat věci efektivně a optimalizovat procesy tak, aby měli manažeři - naši zákazníci - znatelně více času na to, co je pro ně opravdu důležité			

Tabulka 5

Zdroj: www.foreast.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
SHINE Consulting	Shine Consulting, s.r.o. Oulehla 443 664 07 Pozořice tel.: 515 533 362 www.shine.cz	kurzy poradenství akademie	12.000/sem.
Profil společnosti			
Zaměřujeme se na rozvoj manažerů v oblasti projektového řízení a manažerského a osobnostního rozvoje. Jako jediní v ČR máme programy akreditovány pro mezinárodní certifikaci podle standardů IPMA i PMI®			

Tabulka 6

Zdroj: www.shine.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
Top Vision	Top vision, s.r.o. Vltavská 24 150 00 Praha 5 tel.: 234 718 721 www.topvision.cz	konzulzace tréninky programy	2.000/den 2.000/sem
Profil společnosti			
Nabízíme inspirující programy na míru, které přizpůsobíme požadavkům a potřebám Vaší firmy. Zároveň nabízíme ucelené tematické programy, které podpoří obchodní cíle podniku a přinesou viditelné výsledky ve všech klíčových oblastech.			

Tabulka 7

Zdroj: www.topvision.cz, 2013

Autor nicméně nabízí vlastní řešení vzdělávání managementu. Tento koncept je nazván **FIRMA 2013**. K odstranění složitosti a dosažení efektivního řízení doporučuje řídit se Paretovým pravidlem 80/20.

Paretovo pravidlo 80/20 říká, že malé množství příčin, vstupů či úsilí obvykle vede k většině výsledků, výstupů či prospěchu (Koch, 1999). Nebo-li 80% úspěchu v zaměstnání dosáhneme pouze z 20% našich činností, nebo 80% výsledků dosáhneme vynaložením pouze 20% času nebo 20% produktů přináší 80% zisku. To ovšem znamená, že drtivá většina našich činností, našeho času, energie apod. je vynaložena neefektivně. To ale odporuje tomu, co si většina lidí myslí. Máme tendenci předpokládat, že všechny příčiny jsou v podstatě stejně důležité, všechny výrobky jsou stejně důležité, všichni zákazníci a zaměstnanci jsou stejně důležití atd. V následující kapitole budou rozvedeny některé konkrétní body vzdělávacího programu FIRMA 2013. Je přirozené, že podnik o velikosti LLJ má i jiné úseky a trápí jej i jiné problémy než budou zmíněny, nicméně autor se domnívá, že pro názornost a pochopení zamýšlených kroků by měly tyto příklady postačovat. Kromě toho níže popsána témata patří obecně ke klíčovým disciplínám úspěšného managementu.

4.2.1. FIRMA 2013 - Snížení nákladů

Všechny efektivní metody snižování nákladů uplatňují tři závěry vyplývající z pravidla 80/20: zjednodušit činnost tím, že se zbavíme nevýnosných nebo neperspektivních činností, zaměříme se pouze na několik klíčových zdrojů zlepšení a porovnáme výkonnost. (Koch,1999)

Předně je tedy nutné vybrat oblasti s největším potenciálem pro snížení nákladů. Dle Paretova pravidla 80% toho co je ve firmě důležité, je představováno 20% nákladů. Ostatní náklady jsou využity neefektivně. Při snaze ušetřit náklady je žádoucí zaměřit se na to kde vzniká 80% chyb, zpoždění, zmetků, prostojů a odstranit tento uzel. Odstranit pouze největší žrouty peněz nebo času. Naopak velmi vhodné je také zjistit, co má vliv na klienty společnosti, čeho si váží a do čeho se vyplatí více investovat, stejné náklady nevedou ke stejné spokojenosti.

Firmy se například velmi často snaží zaujmout své zákazníky nebo klienty rozsáhlou reklamní kampaní. Inzerují v denících, investují do reklamních letáků a ploch. Mnohdy by ovšem stačilo zamyslet se nad tím, kde se generuje oněch 20% zákazníků, kteří generují 80% zisku a zaměřit se na ně. Autorova zkušenost hovoří o tom, že často firma po této analýze zjistí, že například většinu zákazníků tvoří firemní klientela a pro tuto klientelu je prakticky zbytečné investovat do reklamních letáků, nebo že zákazníci oslovují firmu výhradně na osobní doporučení, i v tomto případě je možné významně redukovat investice na reklamní kampaň.

S tím souvisí i schopnost firmy zavést jakousi zpětnou vazbu a umět na ni reagovat. Stále je třeba brát v úvahu to, že stejné náklady nevedou ke stejným výsledkům. Každá firma vyvíjí směrem ke svým zákazníkům celou řadu činností, aby byla pro ně atraktivní. Je vhodné čas od času zjistit jaký efekt ty které činnosti u zákazníků mají. Je velmi pravděpodobné, že některé činnosti jsou stejně nákladné jako jiné, ale nepřinášejí zdaleka takový efekt. Příkladem může být realizace nějakého webového portálu s celou řadou náročných aplikací, které by měly zákazníkům pomoci. Po čase ale můžeme dojít ke zjištění, že dvě z těchto aplikací jsou minimálně využívané a jejich provoz je neustále dotován z provozu ostatních aplikací.

Závěrem by autor nabídl ještě jeden pohled na snižování nákladů. Ikdyž v podstatě o snížení ani nejde. Nyní samozřejmě bereme v úvahu stav, kdy jsou odstraněny veškeré neefektivní

procesy dle předchozích odstavců. Podstatná je totiž otázka proč se mají náklady snížit? Nabízí se úvaha o tom, že v současné době se prakticky všechny at' už výrobní či nevýrobní podniky snaží snižovat cenu svých produktů a přizpůsobovat tak své produkty snížené kupní síle obyvatel. Podniky vycházejí z předpokladu, že pokud potenciální zákazníci zaregistrují snahu vyjít vstříc a snížit cenu, je větší pravděpodobnost, že produkt nakoupí právě v těchto podnicích. Na druhou stranu se autor domnívá, že podnik potřebuje určitý kritický kapitál k tomu, aby dokázal zachovat kvalitu produktu nebo aby mohl dokonce pracovat na vývoji nových produktů nebo vylepšení stávajících vlastností. A v případě dramatických restriktivních opatření bude výsledný efekt ten, že zákazník sice dostane levnější produkt, ale za cenu snížené kvality. Proto by autor doporučoval zachovat cenu produktu nezměněnou, ale jít spíše směrem navyšování hodnoty pro zákazníka. Pokud má produkt nějakou subjektivní hodnotu pro zákazníka, rozhodující je otázka jak to udělat, aby tato hodnota byla například pět krát nebo deset krát taková? Podnik se musí zaměřit na inovaci, kreativitu, invenci, optimalizaci apod. Podnik musí se zákazníkem komunikovat a zjišťovat jak jsou splněny poptávané vlastnosti, jak je spokojen s produktem, zda má nějaké výhrady, co by mohl zákazník vyžadovat příště, co by podnik musel učinit, aby se současný zákazník stal trvalým zákazníkem atd. Jak je patrné, existuje zde obrovský prostor pro kreativní nápady nejen ze strany managementu, ale i řadových zaměstnanců. Všichni v podniku by měli být naladěni posedlostí plnit zákaznickova přání. S nadsázkou lze říci, že každá odpověď na zákaznickovu otázku by měla znít „ANO“ a poté je teprve čas na to zajímat se „co se vlastně zákazník ptal“.

4.2.2. FIRMA 2013 - Získání a udržení zákazníka

Jak bylo řečeno, všichni zákazníci nejsou stejně důležití. Obecně platí 20% zákazníků přináší 80% zisku. Je tedy žádoucí zaměřit se na oněch klíčových 20% zákazníků. To lze udělat dvojím způsobem. Jednak je možné pomocí nějaké podrobnější interní analýzy vyhledat právě ty zákazníky, kteří přinášejí firmě největší zisk. A pak je také možné podívat se na trh globálně a zjistit jací zákazníci vlastně trh tvoří. Zjistit jakou část z těchto zákazníků se firmě podařilo oslovit a pokud v tomto ohledu firma není úspěšná, zaměřit své aktivity tímto směrem. Na následujícím příkladě bude vysvětleno:

Vezměme například firmu vyrábějící telefonní ústředny. Firma má mnoho malých zákazníků, kterým prodává ústředny v počtu několika kusů. Má velké náklady na servis těchto ústředn.

Management provedl analýzu trhu, analýzu svých zákazníků a zjistil, že na trhu je 15 firem nabízejících telefonní ústředny, přičemž stávající firma drží přibližně 6% trhu. Kdyby se jí podařilo získat jednu nebo dvě velké firmy, které mají několik pracovišť a potřebují tedy několik ústředí, servis by byl podstatně levnější, protože veškerý servis by byl pro jednoho zákazníka. Management proto zaměřil marketing a celou strategii na získání tří největších výrobních závodů v regionu. Po několika měsících se podařilo získat dvě z nich. Náklady na servis ústředí se zvýšily o 15% ale zisk firmy se zvýšil o 220%. A to při zachování stejného počtu zaměstnanců!

Jak je patrné ze zmíněného příkladu, je vhodné se zaměřit na menší počet klíčových zákazníků, kteří tvoří většinu zisku firmy a případně i na jejich přání upravit produkt, který nabízíme. Řídit se přáním všech zákazníků možné není, ale snažit se vyhovět klíčovému 20% je nejen možné, ale je to dokonce velice výhodné. Zde platí čtyři kroky, jak si udržet tyto klíčové zákazníky (Koch, 1999):

1. Zjistit, kde oněch 20% klíčových zákazníků je. Pokud nebudeme vědět, kde se nachází, těžko s nimi můžeme pracovat.
2. Této pětině zákazníků poskytnout výjimečné nebo dokonce neomezené služby. Nikoliv běžné nebo dobré služby, ale nadstandardní a výjimečné služby. Pak budou tito zákazníci považovat naše obchodní spojení jako naprosto logické, nenapadnutelné a opodstatněné.
3. Nové výrobky a služby zaměřit výhradně na těchto 20% zákazníků případně produkt vyvíjet po konzultaci s nimi. Nejen že je velmi pravděpodobné, že budeme mít produkt, po kterém je okamžitá poptávka a když je poptávka u jednoho zákazníka, mohla by být i u dalších. Ale jde i o subjektivní pocit možnost ovlivňovat vývoj a průběh výroby.
4. Takové zákazníky si firma musí udržet navždy. Jakmile firma začne cítit ochlazení vztahu nebo dokonce firmu začnou klíčoví zákazníci opouštět, musí vedení okamžitě vyvodit důsledky a sjednat nápravu.

4.2.3. FIRMA 2013 - Nákup

Nákup je obecně stěžejní firemní disciplínou zejména pokud se jedná o výrobní podnik. Zajišťuje totiž hmotné i nehmotné vstupy pro realizaci podnikatelského záměru. Kvalita nákupu ovlivňuje náklady, kvalitu produktu, plnění funkcí produktu, cenu a tím pádem i zisk podniku. Nákupní oddělení je obvykle vystavováno dvojímu tlaku. Jednak je zde tlak podniku po minimálních nákladech na pořízení vstupů, na druhé straně je zde tlak dodavatelů na maximální objednávky, nejdražší a nejkvalitnější služby apod. Tato skutečnost vyžaduje kvalitní sebevědomé obchodníky se zkušenostmi z obchodního vyjednávání, znalé přesvědčovacích technik, vyjednávání a různé druhy manipulativní komunikace.

Patrně nejdůležitější oblastí nákupu je organizace zásob. Je to z toho důvodu, že v zásobách je vázán kapitál, který by mohl být použit na jiné účely. Zásoby slouží k vyrovnávání časových a množstevních rozdílů mezi dodávkami dodavatelů a vlastní spotřebou podniku. Rozhodující je proto predikce budoucích potřeb, analýza dodavatelů a analýza stavu zásob.

Autor by doporučoval provést jednotlivé analýzy – analýzu dodavatelů pro F&B a Housekeeping. Pro analýzu a následný výběr dodavatele lze použít některou z následujících metod: expertní odhad, scoring-modely, porovnání nabídek, kombinované metody atd.

Otázku dodavatele nápojů lze například vyřešit metodou scoring – modelu, což je velice jednoduchý, ale přesto efektivní nástroj, který umožňuje bodovým systémem ohodnotit jednotlivé varianty a pak dle váhy kritérií získat konečný počet bodů jednotlivých dodavatelů. Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikaci daného podniku.

Pro optimalizaci zásob a volbu nákupní strategie je velmi často používána ABC analýza, jejíž základ tvoří opět pravidlo 80/20 (Bělohlávek, 2001). Je to velice jednoduchý, ale přesto efektivní nástroj, který umožňuje firmám se matematicky exaktně soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité.

Principem ABC analýzy je rozdělení celkových skladových zásob na tři kategorie:

A - základní položky, které nejvíce zasahují do rozpočtu společnosti a také jsou spotřebovávány ve velkém množství. Při plánování zásob těchto strategických položek je třeba dbát zvýšené opatrnosti. Tyto zásoby přináší přibližně 80% tržeb.

B - zásoby, které se relativně snadno a rychle objednávají v menším objemu. U těchto druhů zásob stačí stanovit a hlídat minimální skladový limit. Tyto zásoby tvoří cca 15% tržeb.

C – drobný materiál, spojovací materiál, obalový materiál, čisticí pomůcky, čisticí prostředky, kancelářské pomůcky apod. – tato skupina je počtem druhů zásob největší, ale objemem spotřeby ve finančním vyjádření je pro firmu nejméně významná. Zde se doporučuje využívat metodu souhrnného finančního normativu na určitý časový interval, který nákupce využívá operativně na nákup zrovna potřebných druhů zásob (Bělohlávek, 2001). Tyto zásoby tvoří méně než 5% tržeb.

Nyní je nutné zvolit různý přístup k různým kategoriím. Základní myšlenkou je, aby se úsilí, energie, rozdělení nákupčích a finanční prostředky soustředily zejména na ty kategorie položek, které jsou pro firmu skutečně důležité. A pochopitelně analogicky pro méně důležité položky, které přinášejí firmě nejmenší užitek, zachovávat pouze minimum času a finančních prostředků na jejich obhospodaření.

- 80 % marketingových aktivit (rozpočtu) soustředíme na kategorii A, 15 % na kategorii B a 5 % na kategorii C.
- 80 % rozpočtu na skladování věnujeme položkám v kategorii A, 15 % na kategorii B, atd.
- Při redukci stavu zásob soustředíme 80 % svého úsilí na jejich zmenšení v kategorii C, 15 % na kategorii B, atd.
- 80 % finančních prostředků na odměny rozdělíme mezi zaměstnance obhospodařující kategorii A (ve smyslu jejich podílu na tržbách společnosti), 15 % na kategorii B atd.
- 80 % času na jednání s dodavateli věnujeme jednání s dodavatelem kategorie A (ve smyslu jejich podílu na tržbách společnosti), 15 % na kategorii B atd.

4.2.4. FIRMA 2013 - Prodej

Prodávát neznamená pouze osvojit si dobré techniky prodeje. To co firma prodává a komu, jsou další významné parametry určující kvalitu managementu. Prodejní oddělení je totiž v podstatě vyslancem firmy u zákazníka. Reprezentuje vizi společnosti, způsoby jejího jednání, ale také představuje potenciální zisk firmy. I zde obecně platí, že pětina prodejců přináší firmě většinu zisku. Ostatní pouze doplňují tým. Proto je s podivem, že jakmile se prodejcům začne dlouhodobě dařit a firma by je podle toho měla ohodnotit, drží se management jakýchsi tabulkových odměn. Často se stává, že nejúspěšnější prodejci po pochopitelné, leč marné snaze zvýšit svou odměnu, odcházejí ke konkurenci nebo do lukrativnějších oborů. Management argumentuje tím, že si nemůže takové prodejce dovolit a že si raději z těch průměrných členů týmu vychová nové. Druhá možnost je ta, že úspěšní prodejci ztratí motivaci a stanou se průměrnými, ale s menšími požadavky.

Autor měl možnost během své praxe hovořit s několika výjimečnými prodejci a všichni do jednoho odešli od svých zaměstnavatelů právě z důvodu nedostatečné diferenciaci v odměňování. Paradoxem je, že i přesto managementy firem tvrdí, že raději budou učit a vychovávat nové obchodní zástupce, než aby vyplácely své nejlepší prodejce v závislosti na uzavřených zakázkách. Místo toho, aby firmy motivovaly své nejlepší obchodníky k předávání informací, aby udělaly vše proto, aby tito lidé vysvětlovali a učili své méně úspěšné kolegy, nechají je odejít a ještě tento krok vidí jako úsporu.

Autor doporučuje přehodnotit toto stanovisko a nahlížet na prodejní výsledky s delším časovým odstupem. V současné době, kdy je nezaměstnanost v regionu přes 11% by mohla firma přijímat každý týden 5 nových prodejců a zkoušet je v praxi. Úspěch je pouze hra čísel, je velmi pravděpodobné, že na testovaných 100 zájemců by mohl být jeden nebo dva obchodní geniové.

4.2.5. FIRMA 2013 - Vzdělávání v oblasti psychologie

V páté kapitole, bude zmíněno zažité pravidlo, které má své kořeny již v raném věku. Již během základní školy, tedy v době, kdy si osvojujeme základní zvyky a modely jednání, jsme vedeni k tomu, že mýlit se je špatně. Jsme vychováváni k tomu, abychom raději neříkali svůj názor, než být penalizováni za omyl. Některé podniky a někteří manažeři považují za chybu, pokud dochází k revizi jejich rozhodnutí. Je to pochopitelné – učíme se to někdy i dvě dekády. Nicméně tento způsob uvažování je kontraproduktivní. Vede totiž k tomu, že manažeři nemají odvalu o svých chybách mluvit a nechávají je zajít tak daleko, až se na ně přijde. To ale bývá velmi pozdě a náprava je pak velmi nákladná. Nulová tolerance chyb vede k nadbytečným nákladům, k nepřátelské atmosféře, protože zaměstnanci se obvykle snaží přesunout problém na někoho jiného.

Mnohem efektivnější je vytvořit atmosféru tolerance. Pokud se nesmí nic udělat špatně, zřídka kdy se udělá něco dobře. Pokud mají zaměstnanci a management jistotu, že mohou přijít s nějakým stanoviskem, návrhem nebo nápadem, ikdyž může být mylný, podporuje se tím invence, tvořivý duch, na chyby se přichází ještě ve stadiu, kdy jejich odstranění zpravidla vyžaduje řádově nižší výdaje.

4.2.6. FIRMA 2013 - Vedení zaměstnanců

Závěrem kapitoly pojednávající o manažerských dovednostech, bude popsáno několik praktických technik sloužících k efektivnějšímu vedení zaměstnanců. (Carnegie, 2011)

- Informovat zaměstnance jak si vedou v práci, případně oslavit jejich úspěchy
- Snažit se je vést, nikoliv pouze dávat příkazy
- Nešetřit chválou a uznáním
- Chystané změny komunikovat se zaměstnanci předem
- Maximálně využívat schopnosti a potenciál zaměstnanců
- Snažit se hledat v zaměstnancích skryté vlohy a rozvíjet je
- Nikdy nestát v cestě v osobním rozvoji zaměstnanců
- Podporovat lidi k inovaci a prezentaci nových nápadů

4.3. Komunikace, vysvětlování, sdílení a prezentace vize

„Schopnost komunikovat, je na prvním místě v seznamu kritérií úspěchu“ uvádí Peter Drucker ⁷, jeden z průkopníků moderního pojetí managementu. Manažer v pracovním procesu je v neustálém kontaktu s lidmi a díky odlišnostem tento kontakt nebývá vždy bez komplikací. Projevují se zde rozdíly v sociálním citění, vzorcích chování, pracovním zařazení, náladách atd. Úlohou manažera je dovést pracovní kolektiv k vytyčeným cílům i přes zmíněné rozdíly. Klíčem k tomu je poznání zaměstnanců, usměrňování jejich projevů, koordinace práce a do určité míry i usnadňování jejich práce. Dovednost podat správnou informaci správným lidem ve správném čase se dnes platí zlatem.

Autorova zkušenost z praxe hovoří o tom, že mnoho manažerů se snaží vést kolektiv nejlépe jak umí, snaží se předcházet konfliktním situacím, zadávat a přebírat případně v průběhu i kontrolovat práci. Přesto jim k efektivnímu řízení „něco“ chybí. To „něco“ bývá schopnost nadchnout a předat svou vizi zaměstnancům. Zasadit informaci do správného kontextu.

Nejdynamičtější společnosti světa mají ve své organizaci vynikající komunikátory – lídry, kteří svým jednáním a verbální i nonverbální komunikací dokáží strhnout zaměstnance k vynikajícím výkonům. Není bez zajímavosti, že ve společnostech jako je Virgin Group, Zappos nebo Amazon mají zaměstnanci právo kromě strategických na téměř veškeré informace týkající se chodu společnosti. Zdá se, že již samotný fakt, že vedení nemá snahu cokoli skrývat nebo zatajovat vede k větší důvěře a loajalitě zaměstnanců.

V následující tabulce autor navrhuje tři instituce, které zajišťují vzdělávání zaměstnanců i managementu v oblasti komunikačních dovedností a které je možné oslovit a poptávat potřebné vzdělávací moduly. Ceny jsou uvedeny v korunách na jednoho uchazeče a jsou pouze orientační. Vzhledem k rozdílnosti vzdělávacích konceptů je prakticky nelze porovnávat.

⁷ Peter Drucker – americký ekonom, filosof, autor a zakladatel moderního managementu.

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
Top Vision	Top vision, s.r.o. Vltavská 24 150 00 Praha 5 tel.: 234 718 721 www.topvision.cz	konzulzace tréninky programy	2.000/den
Profil společnosti			
Nabízíme inspirující programy na míru, které přizpůsobíme požadavkům a potřebám Vaší firmy. Zároveň nabízíme ucelené tematické programy, které podpoří obchodní cíle podniku a přinesou viditelné výsledky ve všech klíčových oblastech.			

Tabulka 8
Zdroj: www.topvision.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
MEK-IN	MEK-IN, s.r.o. Karlovarská 195 163 00 Praha 6 tel.: 777 758 623 www.mek-in.cz	poradenství teambuilding teamspirit	3.000/den
Profil společnosti			
Společnost, která se zaměřuje na komplexní přípravu a realizaci vzdělávacích a rozvojových programů, eventů a firemních akcí. V programu je rozvoj manažerů v oblasti asertivní komunikace, neverbální komunikace, komunikace pod tlakem, zvládání stresových situací, etiketa.			

Tabulka 9
Zdroj: www.mek-in.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena od
PEFEK training & consulting	PEFEK training & consulting, s.r.o. Kaprova 42 110 00 Praha 1 tel.: 773 123 631 www.pefek.cz	tréninky firemní kurzy koučování poradenství	3.000/den
Profil společnosti			
Specializuje se na manažerské dovednosti, koučink, komunikace ve společnosti, prezentační a lektorské dovednosti, zvládání námitek, time management, asertivní komunikace, zvládání konfliktů, obtížná komunikace, hodnotící rozhovory.			

Tabulka 10
Zdroj: www.pefek.cz, 2013

4.4. Jazyková a kulturní vybavenost

O nutnosti jazykového vybavení není třeba vést velké polemiky. Každý manažer a většina zaměstnanců si důležitost znalosti jazyka uvědomuje. Proč jsou tedy ve výuce cizích jazyků dosahovány tak slabé výsledky? Dle autora je to zejména proto, že podnik většinou nemotivuje své zaměstnance výsledkem. Nabízí vzdělávání jako formu benefitu, ale nikoliv jako prostředek k dosažení znalostí. Často bývají i podmínky výuky nastaveny tak, aby náklady byly co nejnižší což pochopitelně mnohdy vede k nekvalitním lektorům (chybí jim např. zkušenosti s výukou dospělých apod.) či nekvalitnímu systému výuky (nevhodně zvolená místa nebo čas pro výuku apod.).

Kulturní vybavenost již tak obvyklá není. Setkáváme se s ní prakticky pouze v cestovním ruchu. Ale právě zde nabývá potřeba této dovednosti na síle. Nabízet standardní služby je totiž dnes poměrně běžné a konkurence je silná. Proto je nutné dbát na to, aby se zákazník cítil v ubytovacím zařízení dobře, pokud možno tak, jak je zvyklý. Čím delší je doba ubytování, tím je reakce na kulturní vybavenost personálu signifikantnější.

V následující tabulce autor navrhuje tři instituce, které zajišťují vzdělávání zaměstnanců i managementu v oblasti cizích jazyků a kulturní vybavenosti a které je možné oslovit a poptávat potřebné vzdělávací moduly. Ceny jsou uvedeny v korunách na jednoho uchazeče a jsou pouze orientační. Vzhledem k rozdílnosti vzdělávacích konceptů je prakticky nelze porovnávat.

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena
Skřivánek	Skřivánek, s.r.o. T.G.Masaryka 42 360 01 Karlovy Vary tel.: 353 234 466 www.skrivanek.cz	Jazykové kurzy Jazykové zkoušky	16.000/rok 700/hod
Profil společnosti			
V oblasti firemního vzdělávání klademe důraz na komplexnost nabízených služeb v této oblasti. Firemní projekty vzdělávání zahrnují kromě výuky samotné i jazykové poradenství, metodickou přípravu rozsáhlých vzdělávacích projektů a jejich průběžnou kontrolu, včetně monitoringu docházky studentů, průběžného testování, certifikace a příprav na závěrečné zkoušky.			

Tabulka 11

Zdroj: www.skrivanek.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena
School of English	School of English T.G.Masaryka 28 360 01 Karlovy Vary tel.: 353 229 466 www.schoolofenglish.cz	Jazykové kurzy Jazykové pobyty	14.200/rok 600/hod
Profil společnosti			
School of English School of English Karlovy Vary je jazyková škola, která nabízí jazykové kurzy angličtiny v Karlových Varech. Výuka je rozvržena do pěti ročníků a je systematickou přípravou na mezinárodně uznávané zkoušky First Cambridge Certificate (FCE)			

Tabulka 12

Zdroj: www.schoolofenglish.cz, 2013

Dodavatel	Kontaktní údaje	Druh vzdělání	Cena
English Centre	English Centre, s.r.o. Na Kopečku 23 360 05 Karlovy Vary tel.: 353 449 983 www.ec-jazyky.cz	Jazykové kurzy Tematické pobyty Individuální výuka	14.000/rok 600/hod
Profil společnosti			
Soukromá jazyková škola ENGLISH CENTRE poskytuje celoročně širokou nabídku jazykových kurzů angličtiny od úplných začátečníků až po pokročilé studenty. Veškeré jazykové kurzy probíhají s cílem vykonání standardizovaných zkoušek uznaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.			

Tabulka 13

Zdroj: www.ec-jazyky.cz, 2013

5. Posouzení ekonomické efektivity vzdělávacích procesů a jejich vliv na pracovní výkon zaměstnanců

V úvodu závěrečné kapitoly je nutné zmínit, že ceny jednotlivých kurzů, konzultací, seminářů a ostatních vzdělávacích aktivit, uvedené v předchozích tabulkách, jsou orientační. Autor se pokusil kontaktovat některé z navrhovaných institucí a získat podrobnější cenovou kalkulaci. Vzdělávací společnosti jsou ale schopné přesnější cenu vypočítat na základě konkrétního vzdělávacího modulu. Bez údajů o počtu vzdělávaných zaměstnanců, časové náročnosti, délce vzdělávacího projektu a intenzitě, nemohou cenu přesněji stanovit.

Pokud bychom použili orientační údaje z již realizovaných projektů oslovených institucí, dostali bychom se přibližně k následujícím údajům:

Vzdělávací modul pro nastartování změny firemní kultury (v této koncepci se vzdělávají všichni zaměstnanci společnosti formou besed, e-learningových kurzů, společných seminářů) v délce trvání 1 roku je finančně velmi náročný. Při cca 600 zaměstnancích společnosti by se náklady pohybovaly v milionech korun. Manažerské moduly s užší tematikou by se týkaly maximálně 10 až 20 osob a jejich cena by se pohybovala pravděpodobně někde kolem 30 až 100 tisíc korun na jednoho účastníka. Cena jazykových kurzů kolísá kolem 14 tisíc korun za účastníka za rok. Prohloubení znalosti cizího jazyka pro např. 100 zaměstnanců je investice přibližně 1,5 milionu korun ročně.

Racionálně kvantifikovat přínos vzdělání pomocí ekonomických ukazatelů je přinejmenším problematické. Hypoteticky by snad bylo možné prostřednictvím nějakých srovnávacích testů ověřit úroveň jazykových znalostí, snad by bylo do určité míry možné ověřit i zlepšení manažerských dovedností, ale ekonomicky měřit zlepšující se firemní kulturu a s ní spojenou spokojenost zaměstnanců je téměř nemožné.

Pro obtíže s určením tzv. tvrdých údajů jako je např. obrat, kvalita, produktivita, zisk se někdy můžeme při snaze vyhodnotit vzdělávání zaměstnanců setkat s pokusy vyhodnotit tzv. měkké údaje, jako jsou postoje, nálady a pocity zaměstnanců. Podaří se tak získat alespoň subjektivní hodnocení přímých účastníků vzdělávacího procesu, což může být pro management společnosti určitým vodítkem při úvahách o další formě vzdělávání.

Závěr

Vzdělávání a rozvoj osobnosti zaměstnanců je klíčovým procesem k vybudování kvalitní firemní kultury. Je to proces zdlouhavý, opakující se, často se zdá i s nejasným koncem. Nicméně i přes fakt, že výsledky vzdělávání jsou mnohdy těžko měřitelné a často se dostávají s určitým časovým odstupem, je vzdělávání zaměstnanců nutností, bez které není možné dlouhodobě dosahovat dobrých hospodářských výsledků.

Cílem práce bylo navržení inovativních změn v současném vzdělávacím konceptu podniku. Autor v úvodní části práce vysvětlil proč je vzdělávání zaměstnanců ale i potenciální klientely důležité. Ve druhé a třetí kapitole popsal společnost Léčebné Lázně Jáchymov a.s. a analyzoval současný stav vzdělávacích procesů v podniku. Na základě poznatků z osobních pohovorů a výsledků dotazníkového šetření, byla zpracována SWOT analýza v oblasti vzdělávacích procesů. Čtvrtá kapitola nabízí řešení slabých stránek v oblasti vzdělávání. Autor uvádí v jednotlivých bodech slabých stránek možné dodavatele, kteří by se mohli na řešení podílet, ale nabízí i vlastní způsob řešení pod názvem FIRMA 2013.

Na základě posouzení ekonomické efektivnosti vzdělávacích procesů v kapitole páté, se autor domnívá, že z ekonomického hlediska, by pro společnost bylo efektivnější špičkově vyškolenit jednoho ze svých stávajících zaměstnanců nebo najmout a zaměstnat na pevný pracovní úvazek odborníka, který má potenciál stát se podnikovým školitelem v oblasti vzdělávání a schopnost předávat své znalosti dál. Vyškolení a udržování vlastního školitele je cesta, kterou se vydala řada firem, dokonce i přímých konkurenčních společností a podle informací z tisku se zdá tato cesta jako optimální kompromisní řešení při nedostatku finančních prostředků.

Další alternativou by mohlo být oslovení některé z veřejnoprávních vysokých škol, které by se mohly buď v rámci svého studijního programu nebo v rámci Celoživotního vzdělávání podílet na tvorbě vzdělávacího konceptu. Výhodou takového řešení je bezesporu cena, prokazatelná odbornost lektorů, možnost výběru školících pracovníků, přístup k informacím a potenciálně i návaznost či napojení na vědecké práce pod hlavičkou vysoké školy.

Použitá literatura:

- Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- Beneš, M., *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s., ISBN 978-80-247-2580-2
- Bělohávek, F., Košťan, P. Šuleř, O., *Management*. Praha: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- Carnegie, D., *Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat*. Praha: Práh, 2011, 185 s., ISBN 978-80-7252-333-7
- Covey, S. R., *7 návyků skutečně efektivních lidí*, 2. vydání, Praha: Management Press a FC Czech, 2009, 342 s., ISBN 978-80-7261-241-3
- Covey, S. R., Merrill Rebecca R., *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*, 1. vydání, Praha: Management Press a FC Czech, 2008, 346 s., ISBN 978-80-7261-176-8
- Koch, R., *Pravidlo 80/20*, Praha: Management Press, 1999, 244 s., ISBN 80-7261-008-2
- Koubek, Josef, *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, 192 s., ISBN 80-7169-206-9
- Logan, D., King, J., Fischer-Wright, H., *Tribal leadership*, New York: HarperCollins Publishers, 2008, 303 s., ISBN 978-0-06-125130-6
- Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s., ISBN 978-80-247-3664-8
- Sharma, R.S., *The leader who had no title*. Sydney: Simon & Schuster, 2010, 203 s., ISBN 978-1-84983-384-4
- Sharma, R.S., *How To Be Remarkably Successful* . [Audiobook] 2011, [cit. 15.09.2012]
Dostupné z:
<http://www.robinsharma.com/store/audio/How To Be Remarkably Successful>

Internetové zdroje:

- *Wikipedia* [on-line] 2012, [cit. 24.9.2012] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- *Dale Carnegie Training* [on-line] 2013, [cit. 1.4.2013] Dostupné z:
http://www.dalecarnegie.cz/imap/curriculum_areas/leadership_development/http://
- *English Centre* [on-line] 2013, [cit. 11.4.2013] Dostupné z:
<http://www.ec-jazyky.cz/cs/kurzy/business-english>

- *Forecast Consulting* [on-line] 2013, [cit. 5.4.2013] Dostupné z:
<http://www.foreast.com/cs/consulting/sluzby.html>
- *Franklin Covey Czech s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 1.4.2013] Dostupné z:
<http://www.franklincovey.cz/co-vase-organizace-potrebuje>
- *Léčebné lázně Jáchymov a.s.* [on-line] 2012, [cit. 18.12.2012] Dostupné z:
<http://www.laznejachymov.cz>
- *Mek-in s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 12.4.2013] Dostupné z:
http://www.mek-in.cz/firemni_treninky_na_miru_-_osobni_rozvoj/
- *Ministerstvo zdravotnictví ČR* [on-line] 2013, [cit. 1.4.2013] Dostupné z:
http://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/souvisejici-legislativa_1757_3.html
- *PEFEK training & consulting s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 12.4.2013] Dostupné z:
<http://pefek.cz/sluzby>
- *School of English* [on-line] 2013, [cit. 1.4.2013] Dostupné z:
<http://www.schoolofenglish.cz/index.php/kurzy-pro-dospELE/>
- *Shine Consulting s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 5.4.2013] Dostupné z:
<http://www.shine.cz/rozvoj-projektove-kultury/manazersky-osobnostni-rozvoj/manazersky-rozvoj>
- *Skřivánek s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 11.4.2013] Dostupné z:
<http://www.skrivanek.cz/cz/sluzby/jazykova-skola/>
- *Top vision s.r.o.* [on-line] 2013, [cit. 11.4.2013] Dostupné z:
<http://www.topvision.cz/nabidka/odborne-seminare-a-cykly/>

Seznam příloh:

Příloha A – Dotazník pro klienty léčebného zařízení

Příloha B – Dotazník pro širší veřejnost

Příloha A

Dotazník pro klienty léčebného zařízení

Vážené dámy a pánové,

Pro potřebu získání relevantních údajů pro vypracování bakalářské práce, která by měla navrhnout vzdělávací procesy vedoucí ke zkvalitnění služeb, bychom Vás chtěli požádat o anonymní vyplnění tohoto dotazníku.

Předem děkuji za vyplnění.

1. Péče, které se Vám během pobytu a léčení dostávalo ze strany personálu, byla vzorná a v mnohých případech překračovala očekávání nebo minulé zkušenosti.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

2. Ubytování bylo dle Vašeho přání a personál Vám vždy vycházel vstříc.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

3. Personál dokázal vždy plně odpovědět na Vaše otázky a případné problémy či nedorozumění vyřešit bez odkladu.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

4. Strava vyhovující dietologickým požadavkům lékařů, byla bohatá a pestrá a její kvalita byla vždy vynikající.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

5. Kdybyste měl(a) doporučit léčebné zařízení Lázně Jáchymov Vaším nejlepším přátelům, s radostí byste to udělali.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Příloha B

Dotazník pro širší veřejnost

Vážené dámy a pánové,

Pro vypracování bakalářské práce, která by měla navrhnout vzdělávací procesy vedoucí ke zkvalitnění služeb ve společnosti Léčebné Lázně Jáchymov, a.s., bychom Vás chtěli požádat o anonymní vyplnění tohoto dotazníku.

Předem děkuji za vyplnění.

Velmi dobře vím, jaká onemocnění se léčí v Lázních Jáchymov a jaké procedury se tam používají.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Velmi dobře vím, jaké druhy pobytů (léčebné, wellness, rekondiční, speciální) a jaké další atrakce (bazen, sauny, kryokabiny) Lázně Jáchymov nabízejí a v jaké cenové relaci.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Mám povědomost o umístění, rozloze, historii a unikátnosti Lázní Jáchymov.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Mám vždy aktuální informace o slevových busech, kulturních a společenských akcích a jiných zajímavých událostech nabízených Lázněmi Jáchymov.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Lázně Jáchymov patří mezi komplexy, o kterých uvažuji při plánování relaxačních pobytů, rodinných dovolených, firemních akcí apod.

Souhlasím Spíše souhlasím Nevím Spíše nesouhlasím Rozhodně nesouhlasím

Abstrakt

Bílek, R., *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Cheb : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2013

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, podnikové vzdělávání, osobní rozvoj, profesní rozvoj

Předložená práce je zaměřená na podnikové vzdělávání ve společnosti Léčebné Lázně Jáchymov a.s. Cílem práce je zpracování teoretické části zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, charakteristika společnosti Léčebné Lázně Jáchymov a.s., popis a analýza současného stavu vzdělávacích procesů ve společnosti a na základě provedené analýzy návrh opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v podniku. V závěru práce je uvedeno ekonomické zhodnocení navrhovaných vzdělávacích procesů a jejich vliv na výkon zaměstnanců.

Abstract

Bílek, R., *Educational processes in the company*. Bachelor's Thesis. Cheb : Faculty of economics University of West Bohemia in Pilsen, 55 p., 2013

Key words: education of employees, methods of education, business education, personal development, business development

This work is focused on a business education in Léčebné Lázně Jáchymov a.s. company. The aim of thesis is to elaborate a theoretical part which is focused on education of employees, to describe and analyze the current situation in Léčebné Lázně Jáchymov a.s. and on the basis of the analysis to bring suggestion of measures to increase education efficiency of employees in the company. In the final part of Bachelor Thesis is noted economic evaluation of suggested educational processes and their influence on effectiveness of employees.