



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

Plánování a realizace vzdělávání v konkrétní společnosti

Planning and implementation of training program in specific  
company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová

**Kateřina Jelínková**

---

**Praha 2016**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Kateřina Jelínková  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Plánování a realizace vzdělávání v konkrétní společnosti  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Planning and implementation of training program in specific company

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte stav problematiky podnikového vzdělávání, často využívané metody vzdělávání a metody vyhodnocování.
- Proveďte průzkum spokojenosti se vzdělávacími aktivitami a následně průzkum názorů účastníků o užitečnosti vzdělávacích aktivit v hotelovém řetězci.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná šetřením spokojenosti a vyhodnoťte výsledky, navrhněte způsoby jak zvýšit spokojenost účastníků.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zjištění efektivity vzdělávání a popřípadě její zvýšení v hotelovém řetězci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Hana Bartošová

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

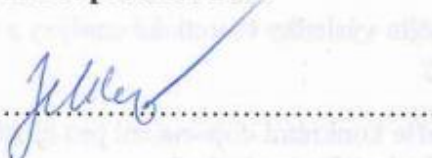
L.S.



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



## **Vzor citačního záznamu**

JELÍNKOVÁ, Kateřina. Plánování a realizace vzdělávání v konkrétní společnosti.  
Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův  
ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále  
prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v  
přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu  
se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem  
autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis:.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala Mgr. Haně Bartošové za odborné vedení při psaní této práce a za její čas, který tomu věnovala.

Také bych ráda poděkovala personální ředitelce a manažerovi jednoho z hotelů za zpřístupnění interních informací a pomoc se získáním informací i od jejich zaměstnanců. Těm také patří díky za ochotu se spolupodílet na šetření pro účely této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala svým nejbližším, kteří mě podporovali po celý čas studií.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním. Konkrétně jeho plánováním a realizací.

Cílem práce je popsat dané téma, získat informace z konkrétního podniku a na jejich základě zhodnotit fungování v praxi a případně zpracovat návrh na zlepšení.

Práce se dělí do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá úvodem do problematiky firemního vzdělávání, popisem jeho fází, popisem několika z využívaných metod vzdělávání ve společnostech a možnostmi hodnocení efektivity vzdělávací akce. Praktická část popisuje reálné fungování vzdělávacích procesů v hotelovém řetězci a výzkumné šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s tímto fungováním a ohledně efektivity.

## **Klíčová slova**

Firemní vzdělávání; učení se; znalost; dovednost; kompetence; plánování vzdělávání; identifikace potřeb; realizace vzdělávání; výkonnostní mezer; assessment centrum; mentoring; koučování; seminář; průzkum spokojenosti; hodnocení efektivity

## **Abstract**

This thesis deals with corporate education. Specifically, its planning and implementation of education. The goal of this thesis is to describe the topic in general, get information from a specific company, and to evaluate the operation in practice, and draw up a proposal for improvement.

The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with an introduction into corporate education, describing its phases, describing any methods used for education and training in companies and the possibilities of evaluating the effectiveness of educational activities. The practical part describes the real working of educational processes in a hotel chain and an exploration of employees' satisfaction with the functioning and on the effectiveness.

## **Keywords**

Corporate education; learning; knowledge; skills; competence; competency; education planning; identification of needs; implementation of education; assessment center; mentoring; coaching, seminar; satisfaction exploration; happy – sheets; evaluation of effectiveness

## OBSAH

Úvod .....	8
I. Teoretická část .....	9
1 Vymezení základních pojmů .....	9
2 Úvod do vzdělávání, rozvoje a výcviku lidských zdrojů ve firmě .....	12
2.1 Podnikové vzdělávání .....	13
2.2 Programy a metody vzdělávání .....	19
3 Vyhodnocování efektivity vzdělávání .....	26
3.1 Hodnocení přínosu znalostí a dovedností .....	27
3.2 Zhodnocení investice .....	29
II. Praktická část .....	33
4 Metodika a cíl .....	33
5 Představení společnosti .....	35
5.1 Firemní kultura .....	35
5.2 Personální strategie .....	36
5.3 Adaptační proces na pozici recepční .....	38
6 Plánování a realizace vzdělávání ve zkoumané společnosti .....	40
6.1 Šetření ohledně spokojenosti se vzděláváním ve společnosti .....	41
6.2 Šetření ohledně spokojenosti s konkrétním školením .....	53
7 Vyhodnocení předpokladů a závěrečné doporučení .....	66
Závěr .....	69
Seznam použité literatury .....	70
Seznam grafů .....	71
Seznam příloh .....	72



## Úvod

Vzdělávání provází každého z nás celý život. Od narození přejímáme řeč a zvyky našich rodičů. Pokračujeme na základní škole, kde dále socializujeme a učíme se chování a soužití ve společnosti a v neposlední řadě získáváme základní informace o našem světě. Tyto znalosti si prohlubujeme na středních školách a dále také ve vysokoškolských institucích.

Uzavřením formálního vzdělávání v rámci výše zmíněných institucí tento proces ale nekončí. Proces učení nás provází dál. Ať už formou neustálé socializace, získávání zkušeností z běžných denních situací, osvojování cizího jazyka nebo firemního vzdělávání.

Tato bakalářská práce se bude zabývat právě pracovním vzděláváním, které začíná adaptačním procesem v novém zaměstnání a pokračuje vzdělávacími akcemi v průběhu pracovního poměru za účelem zvyšování kvalifikace.

Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické, kde teoretická část se snaží o zjednodušený vhled do problematiky vzdělávání a přiblížení základních pojmů

a technik v této oblasti. Praktická část se zabývá vzdělávacím procesem v konkrétní společnosti, který bude v rámci provedeného empirického šetření blíže specifikován a pouze doplněn o návrh na zdokonalení tohoto procesu pro ještě vyšší efektivitu.

Plánování a realizace vzdělávání je činnost, kterou mnoho firem do současnosti podceňuje. Kvalitní organizace vzdělávání ve společnosti je jedním z prvků konkurenceschopnosti na trhu a je třeba se mu náležitě věnovat.

Právě z důvodu opomíjení vzdělávání ve společnostech, kde loajalita zaměstnanců není na dobré úrovni, bylo toto téma autorkou zvoleno ke zpracování. V šetření se mimo jiné bude zabývat hlavně spokojeností zaměstnanců se systémem vzdělávání a vlivem na jejich loajalitu a úctu ke společnosti.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## **1 Vymezení základních pojmů**

Pro potřeby této práce na téma podnikového vzdělávání je třeba si vymezit některé pojmy, které s tímto tématem úzce souvisí.

Prvním takovým pojmem je „**učení se**“, které lze nejjednodušeji definovat jako „*relativně permanentní změnu chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností*“ (Bass a Vaughan, 1966, podle Armstrong, 2007, s. 445), slovy autorky této práce, to, že se člověk něco naučil, pozná ve chvíli, když po určitém okamžiku umí udělat něco, co před ním neuměl.

Proces **učení se** je složitý, a existuje o něm spousta teorií. Jednou z nich je například teorie operantního podmiňování, na které pracovali pánové E. Thorndike a B. F. Skinner, kdy je učený subjekt za každou správnou reakci pozitivně odměněn a naopak. Další teorií je kognitivní učení, které je autory popsáno jako studium materiálů, pouček a práce s pojmy. Teorie **učení se** ze zkušeností je založená na vlastní činnosti, aktivitě a zamyšlení se nad ní.

Za nejefektivnější teorii učení je však autory považována sociální teorie, která souvisí se zkušeností. Tato teorie tvrdí, že lidé se nejlépe a nejsnáze učí pomocí aktivní účasti v reálných situacích v sociálním prostředí.

Dalším pojmem k vysvětlení je **vzdělávání**, které Kociánová (2010, s. 169) charakterizuje jako „*Proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“ Armstrong (2007, s. 462) ho naproti tomu popsal jako „*proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.*“ A tyto úkoly se ne vždy musí nezbytně týkat pracovní činnosti. Pojem vzdělávání je velmi obecný pojem. To se dá pochopit z rozdělení vzdělávání na 4 jeho typy podle Harrisové (2005, podle Armstrong, 2007, s. 461):

Instrumentální - zlepšení se ve vykonávané činnosti

Poznávací (kognitivní) - pochopení věcí

Citové - formování postojů a pocitů

Sebereflektující - nové nazírání, myšlení a chování a tím vytváření nových znalostí.

Koubek (2007, s. 255-257) naproti tomu rozlišuje 3 oblasti formování pracovních schopností člověka:

- a) *„Všeobecné vzdělávání, kde se formují všeobecné znalosti a dovednosti pro život ve společnosti a v jejich návaznosti získávat pracovní schopnosti. Toto většinou zajišťuje školský systém.*
- b) *Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace, training) připravuje člověka na povolání formováním specifických znalostí orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizace podle měnících se požadavků pracovního místa.*
- c) *V rámci oblasti rozvoje (rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince) se formuje spíše zaměstnancův potenciál než kvalifikace. Je orientován spíše na kariéru než na vykonávanou práci.“*

**Kompetence** je také zásadním pojmem v oblasti vzdělávání. Jak uvádí Hroník (2007, s. 62 - 63) anglický jazyk používá dva pojmy, které se významově úplně neshodují. Prvním pojmem je *competence* představující odbornou způsobilost nebo kvalifikaci. Druhý pojem je *competency*, který by mohl odpovídat pojmu *schopnost*. Kompetence by se tedy dala chápat obecně jako *„schopnost se chovat určitým způsobem“* (Vodák, Kucharčíková, 2001, s. 71).

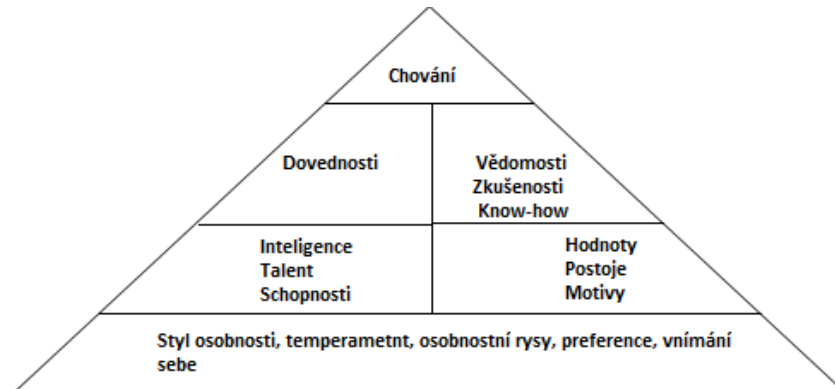
Chování je ale složitý proces složený z mnoha prvků čítající postoje, hodnoty, motivy i způsobilosti a vědomosti. Tudíž není zcela jednotný názor na to, co do kompetencí patří a co ne. Veteška a Tureckiová (2008, s. 25) uvádí, že kompetence je sice pravomoc učinit nějaká rozhodnutí, se kterou se ale pojí i odpovědnost za následky těchto rozhodnutí.

Pokud se jedná o pracovní kompetenci, dle názoru autorky této práce by mělo jít o soubor takového chování, aby byl pracovník schopen plnit zadané pracovní úkoly a nést odpovědnost za výsledky své práce. Jinak tedy vybavení třemi základními předpoklady podle Kubeše aj. (2004, s. 27):

- 1) *„Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebují.*

- 2) *Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.*
- 3) *Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít.“*

#### Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: (Bartoňková 2010, s. 87, upraveno dle: Kubeš aj., 2004, s. 27)

Mnohokrát již v této práci zazněly pojmy schopnost, dovednost a vědomost neboli znalost, a proto je nutné je vymezit.

Dovednosti jsou dispozice umožňující konat určité činnosti, oproti tomu schopnosti jsou vlastnosti rozvinuté výcvikem nebo zkušeností.

Vědomosti nebo chcete-li znalosti, se dají charakterizovat podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 73) jako „osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi“.

## 2 Úvod do vzdělávání, rozvoje a výcviku lidských zdrojů ve firmě

*„Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužité bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.“* (Kepp, 1989, podle Armstrong, 2007 s. 444). Právě touto problematikou se zabývá proces vzdělávání a rozvoje, kterým se v následujících řádcích bude tato práce věnovat.

Základním úkolem vzdělávání v rámci řízení lidských zdrojů je zajistit vzdělané, schopné a oddané zaměstnance pro současné i budoucí firemní potřeby a tím si zajistit prostřednictvím lidí konkurenční výhodu. Podle Koubka (2007, s. 206) se podnikové vzdělávání zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných k vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Naproti tomu proces rozvoje lidských zdrojů, se řídí filosofií, že každému v organizaci by měly být poskytnuty příležitosti k učení a rozvíjení jeho dovedností, aby mu bylo umožněno plnit strategické cíle jak nejlépe je toho schopen. Právě z tohoto důvodu je nutné, aby plánování rozvoje bylo zahrnuto a sladěno se strategií podniku. Také je možné brát rozvojové a vzdělávací aktivity jako nástroj pro implementaci podnikové strategie a těsněji ji propojit s dosavadními nedostatky ve výkonnosti.

Bartoňková (2010, s. 16) rozlišuje i pojmy profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Profesní vzdělávání definuje jako veškerou přípravu na povolání. Tedy jak školské, tak veškeré formy vzdělávání dospělých, které člověka připravuje na výkon povolání nebo zaměstnání. Další profesní vzdělávání označuje jako *„jakékoliv profesní vzdělávání v průběhu pracovního života“*.

Jak bylo řečeno při vysvětlování pojmu učení, zásadní činností podniku je do vzdělávacích procesů zahrnout i motivační prostředky. Pro úspěšnost snahy o schopné zaměstnance je vhodné zabezpečit, aby zaměstnanci považovali vzdělávání za užitečné a aby uspokojovalo alespoň 1 z jejich potřeb.

Jako základní krok k motivaci lidí ke vzdělávání musí být stanoveny dosažitelné výsledky a poskytnutí zpětné vazby, ve které se ocení dobrá práce, aby se žádoucí chování upevnilo (pozitivní podmiňování), dále je také potřeba i pro sebe motivující jedince určit někoho, kdo bude při vzdělávání nápomocný jak v oblasti materiálů a informací, tak při povzbuzení a jiné pomoci.

Vzdělávání někteří autoři dělí na formální a neformální. Do neformálního vzdělávání se řadí vzdělávání nebo učení se ze zkušeností, které nejsou organizovány firmou, kde se lidé o své práci dovědí nejvíce. Toto vzdělávání přirozeně vyplývá z každodenních činností, rozhovorů a pozorování kolegů na pracovišti. Výhodou neformálnosti je možnost přenesení nových znalostí ihned do praxe, je lehce „stravitelná“ a vzdělávaný si sám určí, jakým způsobem znalost získá. Zásadní nevýhodou je to, že často neuspokojuje potřeby každého jedince, je pouze na něm, zda možnosti vzdělávání využije a je možné, že si osvojí zrovna špatné zvyky.

Naproti tomu formální vzdělávání je plánované, systematické a probíhá prvotním vysvětlením látky a následné praxe. Podrobnější porovnání formálního a neformálního vzdělávání osvětlí tabulka č. 2.

### **2.1 Podnikové vzdělávání**

Jako shrnutí výše zmíněného by se na začátek této podkapitoly mělo uvést, že systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, založený na podnikové strategii, cílech a je součástí kultury podniku. *„Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků a získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82). Podle Bartoňkové (2010, s. 17) zahrnuje podnikové vzdělávání:

- a) Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace)
- b) Prohlubování kvalifikace (doškolení) - pokračování přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě

- c) Rekvalifikaci (přeškolení - jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná
- d) Profesní rehabilitaci - opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci
- e) Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

V současné době se požadavky na znalosti a vědomosti lidí stále mění a je třeba se těmto požadavkům přizpůsobovat. Vzdělávání se díky těmto změnám, které jsou způsobeny hlavně rychlým pokrokem v technologiích, ve způsobech řízení a v zaměření se na mezinárodní trhy, stalo celoživotním procesem. Ve firmách se tedy rozvíjí jak schopnosti potřebné k plnění pracovních úkolů, tak schopnosti k výkonu odvozených pracovních pozic. *„Flexibilitu organizace totiž zajišťují flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“* (Koubek, 2007, s. 252)

Podnikové vzdělávání v takovém rozsahu, jak se jím zabývá tato práce, se praktikuje hlavně v nadnárodních společnostech, kde je personální útvar zaměřen v rámci orientace na pracovníka na proces profesní orientace. Při takovém procesu se, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82), formuje osobnost zaměstnanců, a směřuje se ke správným „propodnikovým“ hodnotám a postojům, a také se zaměstnanci motivují k dosahování osobních a podnikových cílů.

Systematické vzdělávání přináší podniku již několikrát zmíněné plnění strategických cílů. Kam jistě patří zlepšování pracovního výkonu a produktivity, lepší plnění nových pracovních úkolů, ale také například formování vlastních zdrojů místo nákladného a často neúspěšného hledání potřebných pracovních sil na trhu práce. Také si podnik tvoří značku atraktivního zaměstnavatele. Podnikové vzdělávání je totiž jedním z faktorů, který ovlivňuje zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Podle různých studií vidí v takovém podniku možnost osobního růstu a tím více i možnosti kariérních postupů, jak v dané společnosti, tak možnost stoupat i v kariérním žebříčku obecně, tedy i v případě změny zaměstnavatele a v takovém případě je tu i zvýšení vlastní ceny na trhu práce. Barták (2010, s. 95) shrnul tyto pozitiva do několika bodů, které můžeme od vzdělávání ve společnosti očekávat blízké nebo vzdálené budoucnosti. Za nejdůležitější bych zmínila vyšší možnost delegování kompetencí, a tím systematické řízení a méně

ztrátových časů, lepší pracovní morálka, lepší produktivita, menší fluktuace, zhodnocování lidského kapitálu a návratnost investic.

Jak bylo zmíněno již v úvodu, v praxi je podniků aplikujících takto komplexní nebo obecné vzdělávání velmi málo, právě proto, že jsou si vědomi rizika odchodu zaměstnanců i s nabytými znalostmi, které zaplatila firma a považují to za neefektivní. Navíc zvýšení produktivity a výkonnosti podniku se dá v případě duševní práce těžko kvantifikovat. Avšak problém rizika odchodu zaměstnanců se dá výrazně snížit správnými motivačními složkami, kterých není málo. Nedostatečná nebo žádná motivace zaměstnanců je jeden z problémů současného podnikového vzdělávání, které uvádí Bartlová a kol. (2008, s. 17 – 20) V oblasti motivace není od věci se řídit základními motivačními modely, jako je Herzbergův dvoufaktorový model nebo Maslowova pyramida potřeb a aplikovat do nich konkrétní motivační složky pro daného pracovníka. Co se týče vzdělávání, mohou se využít složky jako je zvýšení mzdy, odměny nebo příjemné pracovní prostředí. Účinnější by však mohly být například možnosti kariérního postupu, seberealizace či spolurozhodování o důležitých krocích. Mezi další problémy se řadí také strach z nového, upřednostňování rodiny a přátel před pracovním vzděláváním, neochota rodiny podpořit jejího člena ve vzdělávání, rodinné či zdravotní problémy, bezútešná situace nebo nedostatek financí a času ze strany společnosti (Bartlová a kol, 2008, s. 17 - 20).

Podnikové vzdělávání je, jak již bylo uvedeno, dlouhodobý cyklus. Tvoří ho identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. Jednotlivé fáze tohoto cyklu objasní následující text.

### **Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací hlavně o současném a požadovaném výkonu v oblastech, kde je možné rozdíl vyrovnat vzděláváním. „Při posuzování současné úrovně kompetencí vysoké výkonnosti je možné používat standardy (požadované úrovně) jiných podniků (benchmarking) nebo organizací v rámci skupiny podniků, případně národní standardy, představující uznávanou úroveň v určitém oboru činnosti“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86). Hroník (2007, s. 135) rozdělil



identifikaci potřeb vzdělávání na dvě kategorie, a to na individuální potřeby a potřeby organizace. Individuální potřeby jsou potřeby jednotlivců, které se podle něj dají hodnotit na základě 3 hledisek:

- Individuální potřeby a přání
- Mezera mezi reálnými požadavky na výkon práce a skutečnou způsobilostí
- Plánovaný profesní růst

Tato 3 hlediska by se podle Hroníka (2007, s. 136) měla střetnout z hlediska potřeb organizace, které řeší firemní strategii a stanovením současných i budoucích potřeb na kvalifikaci zaměstnanců. Šamonil (2003, 53) souhlasí s Hroníkem ohledně identifikace individuálních potřeb, které vznikají srovnáním nároků na pracovní způsobilost s reálnou způsobilostí zaměstnance na dané pracovní pozici.

Pro stanovení potřeb organizace je podle Hroníka (2007, s. 141) vhodné využít metodu benchmarkingu, a to jak srovnání jednotlivých částí firmy, tak srovnání s jinými firmami.

Během fáze identifikace potřeb se tedy řeší buď zjištěné problémy, nebo mezery ve výkonnosti, do kterých lze řadit například nízkou produktivitu či zmetkovitost. Nebo nové situace, do kterých se podnik dostává nebo v blízké době dostane. Například zavádění nového informačního systému nebo obsazování nových trhů. V těchto nových situacích vzniká potřeba učení vždy a je třeba ho efektivně a rychle provést. Mezi zdroje informací k analýze těchto potřeb se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 91) řadí:

- Strategické podnikové plány, plány expanze, diverzifikace a zvyšování hodnoty pro zákazníka, které povedou ke zvýšeným nárokům na vzdělávání
- Restrukturalizace a z ní vyplývající redukce stavu zaměstnanců a změna rozvrstvení, které povedou ke změnám v pracovních specifikacích, a tím i v požadavcích na výkonnost.
- Změny v konkurenčním prostředí
- Nové technologie a systémy. Například nové informační systémy se týkají těch, kdo je bude obsluhovat, kdo bude používat jejich výstupy k práci
- Změny řízení a výkonnosti, např. snížení produktivity, povede k hledání možných příčin. Ty mohou poukázat na odlišnosti ve výkonnosti různých oddělení podniku a často vedou ke konstatování potřeby vzdělávání.

Bylo již uvedeno, že identifikace vzdělávacích potřeb začíná analýzou podnikových cílů. Je vhodné, až přímo nutné, aby se pracovníci s cíli ztotožnili, tedy v zásadě, aby se ztotožnili s podnikovou strategií a kulturou. Takto se zjistí rozdíl mezi žádoucí a skutečnou výkonností, nazvaný Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 91) „výkonnostní mezera“.

Dále, jak se autoři shodují, se analyzují znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. To se provádí pomocí srovnání popisů pracovních míst se skutečností, tedy se skutečným aktuálním stavem schopností pracovníků. Tady již vzniká potřeba vzdělávání.

Každá analýza je založená na určitých datech. Tato data je třeba nějakým způsobem získat. K získávání informací existuje mnoho metod. V případě identifikace vzdělávacích potřeb nebo chcete-li výkonnostní mezery, jsou vhodné skupinové diskuze, pozorování, strukturované rozhovory, dotazníky nebo metoda participace. Během sběru dat už by měla být zajištěna dostatečná informovanost všech zaměstnanců. V důsledku neinformovanosti by se totiž mohli začít obávat nějakých důsledků a podle toho by se mohli také chovat a zkreslovat tak získávané informace.

*„Výkonnost podniku je determinována vnitřním prostředím podniku, kulturou, jeho okolím, motivací a chováním pracovníků“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95). Z tohoto důvodu se musí analyzovat i informace ze SWOT analýzy a z hodnocení pracovního výkonu. Dále v analýzách nemá chybět ani informace o podnikových cílech, organizační struktuře, finančních plánech, výkonnostních normách a marketingových plánech.

Výstupem všech těchto činností by měl být návrh vzdělávacího programu, tedy určení kdo a proč.

### **Plánování vzdělávání**

S návrhem vzdělávacího programu se začíná s tvorbou plánu vzdělávání, což podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96) zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů projektu. Hroník (2007, s. 143) to nazývá designování vzdělávací aktivity, kde podle identifikované potřeby sdruží potřeby do jasně daných cílů. V další fázi se určují vhodné techniky, kde se bere v potaz množství účastníků, dosažené vzdělání, jejich možné obavy a motivaci a podnikové podmínky při jejich uvolnění. Na závěr se celý plán zlepšuje, informují se účastníci a zajišťuje se organizační část jako je případná doprava, stravování

a ubytování, nákladovost a stanoví se metody hodnocení efektivity. Plán vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97) má obsahovat témata vzdělávání, ve kterých je potřeba zaměstnance vycvičit, cílová skupina, metody a techniky, vzdělávací instituce, kdy a v rámci jakého období, kde, jak se bude hodnotit efektivita, a celkové náklady na vzdělávání.

### Realizace vzdělávání

Kromě stanovení cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů je potřeba podle Hroníka (2007, s. 162) přičíst ještě finanční a organizační zabezpečení. Koubek (2007, 265-266) uvádí, že správně připravený plán vzdělávání by měl odpovídat na otázky: „Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?, Komu?, Jakým způsobem?, Kým?, Kdy?, Kde?, Za jakou cenu?, Jak budu hodnotit výsledky a účinnost vzdělávací akce?“.

Prvním bodem cyklu realizace plánovaného vzdělávání je stanovení cílů. Do této fáze spadá specifikace žádoucího chování, jak bude vypadat výkon tohoto chování a podmínky hodnocení. Často se cíle zaměňují se záměrem, který se ale týká spíše lektora a toho, co se bude dít během lekce a proč. Pro požadovaný efekt vzdělávacích aktivit je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 100) vhodné, aby měli účastníci možnost se seznámit se záměry a cíli předem, aby byly tyto cíle v souladu se strategií podniku, a aby byly „vySMARTované“, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Sestavení **programu** s časovým harmonogramem, tématy, **metodami** a pomůckami je dalším krokem. Je vhodné následně nechat účastníky, aby se k programu vyjádřili a nechali se také slyšet, co od akce očekávají, aby se případně mohla doplnit nějaká témata.

Poté nastává čas pro **motivaci**. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 102) se pracovníci dají trochu posouvat k učení pomocí uvádění příkladů, kdy měly podnikové vzdělávací akce pozitivní dopad na životy a hlavně na kariéru zaměstnanců. Nejlepší jsou případy, kdy je uvádí sama osoba, která to prožila, popř. člověk, který v jeho úspěšnost věří a dokáže to tak i předat svým posluchačům.

Na motivaci účastníků má velký vliv např. také obtížnost vzdělávacích aktivit. Příliš lehká neudrží jejich pozornost, ale příliš těžká zase může odrazovat od úsilí, pokud bude účastníkům připadat zbytečné. To je samozřejmě individuální a záleží na typu osobnosti.

Individuální faktory pro každou skupinu se budou různit. Mohou to být např. smysluplnost práce, pracovní vzestup, posílení postavení v týmu, sociální výhody, platové ohodnocení, účast na spolurozhodování apod.

Armstrong (2007, s. 467) uvádí, že v této oblasti je nutné, aby si linioví manažeři uvědomovali důležitost své úlohy v povzbuzování a podpoře při vzdělávání a jeho propagaci a byli schopni a ochotni vytvářet pracovníkům správné klima, podmínky a příležitosti k učení takovým způsobem, aby toho co nejvíce využívali. Je žádoucí, aby si zaměstnanci sami uvědomovali, co se musí naučit a tzv. samostatně řízeným učením tyto potřeby také naplňovali.

Posledním bodem je stanovení výše nákladů. Ty se dají snižovat hned několika způsoby (Belcourt a Wright, 1998, s. 173 - 174), které ale uberou na atraktivitě vzdělávací akce jako například:

- Školení v rámci firmy (ubude závazek vůči externím lektorům a poskytovatelům prostor)
- Implementace veřejně dostupných materiálů (místo materiálů na míru)
- Zvolit manažerem vzdělávací akce jednoho ze zaměstnanců (ne externího specialistu na vzdělávací kurzy)
- Snižit náklady na cestovné (pořádat v okolí bydliště většiny zaměstnanců)

## **2.2 Programy a metody vzdělávání**

Neexistuje obecný a vždy fungující návod na výběr vhodné metody vzdělávání. Vždy se linioví manažeři musí řídit konkrétní situací a konkrétní cílovou skupinou pracovníků a dalšími faktory, jako jsou například prostorové možnosti realizace apod.

Při stanovování metod je třeba dbát na individuální potřeby stanovených cílů. Základním pravidlem je „čím složitější jsou dovednosti, které je potřeba zvládnout, tím aktivnější musí být metody vzdělávání.“ (Armstrong, 2007, s. 464)

Podle Koubka (2007, s. 265) se metody dělí primárně do dvou základních skupin:

1) metody vzdělávání na pracovišti (on the job), při výkonu běžných pracovních povinností. Např. instruktáž, rotace práce, koučování nebo mentoring.

2) metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job), ať už ve firmě nebo jinde. Tam patří například přednášky, demonstrace, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny a assesment centra a další.

## **Koučování**

Koučování je forma osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti prostřednictvím dobře členěného, strukturovaného dialogu, který směřuje k určitému cíli. Jako součást řízení podle Armstronga (2007, s. 468) tvoří:

- zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, a to například tak, že odpovídají na otázku, co soudí o své práci;
- kontrolované delegování - zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol; poskytuje to manažerům příležitost, aby pracovníkům poradili a orientovali je hned na začátku - rada v pozdější fázi může být vnímána jako zbytečné zasahování do práce;
- využívání každé příležitosti k prosazování a propagování vzdělávání;
- podněcování lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet.

Obvyklým rámcem, který koučové používají, je tzv. GROW model:

- G - (goal = cíl) je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovatelných) požadavcích, reprezentujících smysluplný krok k budoucímu rozvoji.
- R - (reality = skutečnost) znamená držet se skutečnosti - jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.

- O - (option = nabídka, možnost) se týká zkoumání nabízejících se možností - jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.
- W - (wrapping up = shrnutí, zabalení) - dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci. (Armstronga, 2007, s. 468)

## Mentoring

Jak uvádí Koubek (2007, s. 267) mentoring je obdoba koučinku. Výběr mentora je ale na odpovědnosti a iniciativě vzdělávaného pracovníka. Zvolí si svého mentora sám a ten tuto skutečnost může buď ignorovat, nebo akceptovat. V druhém případě se pak stává jeho rádčem a stimuluje ho. Dále také uvádí případy, kdy je méně zkušenému pracovníkovi mentor určen, protože je na tuto situaci vyškolený. V tomto případě se už ale vzdělávání vyhýbá principu dobrovolné volby, na které by měl být mentoring založen. Mentoring je hodnocen trochu lépe než koučování právě kvůli vlastní volbě svého vzoru a neformálnosti tohoto vztahu. Nevýhodou ale pak bývá volba nevhodného mentora. V dnešní uspěchané době, kdy se zaměstnanci obecně honí za penězi souvisejícími s kariérním růstem, vyberou si raději někoho, u koho cítí moc v oblasti kariérního vzestupu, místo někoho, kdo jim pomůže rozvíjet schopnosti a dovednosti.

## Rotace práce

Rotace práce neboli cross-training spočívá ve vyzkoušení si většího množství pracovních míst v rámci organizace. Koubek (2007, s. 269) uvádí, že se tato metoda užívá hlavně při výchově budoucích vedoucích pracovníků, ale i u absolventů, při seznámení s organizací. Touto metodou si zaměstnanec utváří komplexní pohled na fungování organizace a je schopen podle toho také efektivněji řešit nastalé situace, protože je znalý provázaností postupů. Brodský (2005, s. 88) uvedl, že se s touto metodou můžete setkat také pod názvem „*plánované získávání zkušenosti či zážitků*“.

## Instruktáž

Podle Koubka (2007, s. 267) se jedná asi o nejrozšířenější metodu jednorázového zácvicu, kdy zkušený pracovník předvede činnost a školený si ji napodobováním osvojuje při výkonu vlastních pracovních úkolů. Tato metoda se ale hodí spíše pro jednodušší manuální úkony. Brodský (2005, s. 90) ji dělí na do čtyř až pěti základních kroků:

- *příprava instruktáže,*
- *prezentace (vysvětlení a názorné ukázání řešení problému),*
- *procvičování,*
- *samotné používání,*
- *prohlubování získaných poznatků.*

## Demonstrace

Demonstrace je výuka, která využívá i audiovizuální techniku, počítače, тренаžéry kvůli názornosti. Je možné výuku v některých případech provádět i ve vývojových dílnách nebo přímo ve výrobně stroje, na který se pracovníci zaučují. Ačkoli tato metoda stále zprostředkovává znalosti, rovnou jich využívá i pro praktické využití. Jako výhodu této metody uvádí Koubek (2007, s. 270) možnost okoušet si získané dovednosti bez rizika způsobení velkých škod, avšak nevýhodou je podle něj v případech, kdy se skutečné podmínky liší od demonstračních. Brodský (2005, s. 88) dodává, že: „učící se osoba, nemusí daný problém pochopit komplexně, ale pouze v sekvencích“, což je menší komplikací při výkonu některých zaměstnání.

## Seminář

Seminář se dá podle Koubka (2007, s. 270) také označit za přednášku spojenou s diskuzí. Přednáška je velmi využívaná forma vzdělávání. Výhodou přednášky je totiž nejsnazší forma předání velkého množství informací většímu počtu posluchačů. Ve spojení s diskuzí jsou účastníci více zapojeni do tématu a jsou vtahováni do výkladu s výzvou o sdělení vlastních názorů či příkladů ze života. Tato forma přináší větší výsledky oproti obyčejné přednášce, kde účastníci přijímají informace pouze pasivní formou.

## Případové studie

Další velmi používanou metodou jsou právě případové studie. Hlavní myšlenkou tohoto způsobu je smyšlený nebo skutečný problém, který mají vzdělávaní diagnostikovat a navrhnout jeho řešení. Pokud jde o problém skutečný, dají se výsledky účastníků porovnávat se skutečným řešením. Koubek (2007, s. 270) uvádí, že dobře připravené případy pomáhají rozvíjet hlavně analytické myšlení, avšak jejich příprava je velmi náročná na lektora (v tomto případě moderátora). Na tuto metodu navazují také workshopy, které představují případové studie řešené týmově.

## Hraní rolí - Manažerské hry

Tato metoda je zaměřená výhradně na praktické dovednosti účastníků. Během výuky dostanou určitou roli, kterou více či méně mohou dotvořit a v této roli následně řeší určitou situaci. Používá se hlavně pro vedoucí pracovníky pro osvojení sociální role. Koubek (2007, s. 271) zmiňuje zaměření na samostatné myšlení a reakce a ovládnutí emocí, jako nevýhodu naopak opět uvádí náročnost na přípravu.

## Assesment centra - Development centra

V ČR se mu také říká diagnosticko-výcvikový program. Barták (2006, s. 155) také uvádí rozdíl mezi assesment centry a development centry v tom smyslu, že assesment centra se využívají pro výběr zaměstnanců v rámci diagnostiky a development centra jako rozvojový program ke vzdělávání. Podle výše uvedeného se také může zdát, že AC je vylepšení případových studií a hraní rolí, protože se jedná o plnění úkolů, které simulují každodenní náplň manažerské práce. Hroník (2002, s. 46), popisuje AC jako „časově ohraničenou multisituáční zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod firmy a nemá jednoznačně správný výsledek.“ Multisituácností se rozumí situace, které umožňují opakovaná zhodnocení individuální a skupinové práce jinými a sebeuposouzení.

Koubek (2007, s. 224, 271 - 272) uvádí jako jeho nevýhodu, že AC informuje pouze o současném výkonu v umělých podmínkách, což nemusí odpovídat následné reálné



situaci v provozu s jinými lidmi, s jinými osobnostními charakteristikami. Dále také zmiňuje náročnost na přípravu nebo finanční náročnost outsourcingu.

Za výhodu ale považuje, že se účastník učí překonávat stres, hospodařit s časem a další manažerské dovednosti.

Brodský (2005, s. 87) uvádí kromě metod on-the-jobs a off-the-job ještě kategorii na rozhraní těchto dvou. Do těchto metod on zařadil učení se akcí, instruktáž, pověření úkolem, studium doporučené literatury, e-learning, projekty apod. Stejně tak jmenuje mnoho klasifikací metod Bartoňková (2010, s. 152 - 159). Kromě Koubkovy klasifikace podle místa vzdělávání se může využít i klasifikace podle Plamínka a Fišera, kteří dělí metody podle činnosti na trénink, koučování, školení a poradenství. Autoři Belcourt a Wright (1998, s. 125) klasifikují podle míry participace účastníka na aktivní a pasivní metody. Toto dělení ovšem není na jednotlivé skupiny, metody se ale prolínají od pasivních jako je přednáška až po výcvik na pracovišti a učňovství. Velmi podobný pohled na dělení metod má i Barták (2008, s. 78 - 79), který je dělí primárně na monologické a dialogické, tudíž také podle míry aktivity účastníka.

V rámci této práce, je potřeba podotknout, že výše vysvětlené metody zdaleka nejsou všechny používané, a že existuje mnoho dalších autorů, kteří se touto problematikou zabývají a každý má své vlastní rozdělení.

## **Film**

Jak podotýká Hroník (2007, s. 156) dá se pro doplnění výukového programu využít i vliv filmu. Na což přišli už totalitní vůdci, kteří si jeho prostřednictvím vychovávali své „ovce“. Také uvádí, že lidé mají potřebu se identifikovat s myšlením a chováním některých postav, a když zvolíme správný film, který podtrhuje podstatu toho, co je učíme, můžeme tuto skutečnost zužitkovat. Navíc, každý z nás si jistě bude lépe pamatovat děj filmu než obsah přednášky. Dají se využít buď instruktážní filmy, které mohou být ve formě příběhu s jednoduchým dějem na 30 minut, avšak jejich výroba se podle Hroníka (2007, s. 157) pohybuje mezi 10 000 a 20 000 Kč. Nebo se dají využít i filmy hrané, kde je cena vzhledem k jejich existenci okolo 500 Kč. Jak také uvádí, promítání za účelem vzdělávání je za podmínky užití pouze ke vzdělávání, s diskuzí apod. v souladu s autorským zákonem. Jako

jeden z příkladů uvádí film Statečné srdce. Tento film se dá použít, když půjde o vzdělávání v oblasti leadershipu. Hlavní postava se dá popsat jako leader a účastníci mají hodnotit, proč jím je, v jakých situacích o své vůdčovství mohl přijít a porovnávat tyto situace s praxí.

### 3 Vyhodnocování efektivity vzdělávání

Jak uvádí Folwarczná (2010, s. 168 - 169) „*hodnocení efektivity aktivit vzdělávání není posuzováním jejich popularity, ale měřením hodnoty, kterou tyto aktivity firmě přinesly a opírají se o 3 faktory:*

- 1) *Volbu zaměření vzdělávání a rozvoje organizace - správné stanovení jejích potřeb.*
- 2) *Výběr vhodných metod a principů vzdělávání a rozvoje*
- 3) *Pravidelné vyhodnocování výsledků, které vzdělání a rozvoj přinesly organizaci.“*

U hodnocení efektivity vzdělávání jsou výsledky analýz ne vždy stoprocentně validní a reliabilní. Vzdělávání je, jak uvádí Hroník (2007, s. 177) proces, jehož dopady zjistíme s velkým zpožděním. A navíc se nedá přesně určit, jaké další faktory kromě vzdělávací aktivity mají vliv na momentální růst výkonnosti. Tyto vlivy se podle některých autorů rozlišují například pomocí kontrolních skupin. Vytvoří se skupina podobná té vzdělávané a porovnávají se jejich výkony. Nebo mohou účastníci, kolegové a manažeři odhadovat, jak vzdělávání pomohlo navýšit jejich výkonnost, takovému postupu se říká expertní odhady. Také se dá zjišťovat názor zákazníků.

Samozřejmě je nutné správně měřit výkonnost před vzdělávací aktivitou, aby bylo možné výsledky „před a po“ porovnat. S tímto pravidlem souvisí i to, že s vyhodnocováním se počítá už při plánování vzdělávací aktivity, kde se tvoří kritéria vyhodnocování. Taková kritéria se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 135) dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní kritéria se týkají obsahu vzdělávací aktivity, např. názor účastníků na obsah a jeho užitečnost. Vnější kritéria jsou naproti tomu zaměřená na cíl takového programu. Patří k nim např. změna objemu prodeje a jiné změny ve výkonu. Podle těchto kritérií bylo navrženo několik modelů. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 139) uvádí model o 3 krocích od Davida Simmondse, pětiúrovňový model od Hamblina nebo také pětiúrovňový aplikační model. Ten sestává z 1) vyhodnocování reakcí (zda účastníci považují zkušenost za pozitivní či negativní), 2) vyhodnocování nárůstu vědomostí (co se naučili), bez ohledu na výkonnost, 3) vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců (uplatnění nových poznatků při práci), 4) vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku (vliv na zlepšení výstupů, jako např. prodej) a 5) vyhodnocování změn v kultuře podniku

(změna chování v rámci podnikových hodnot). Následující řádky se zaměří hlavně na druhou a třetí úroveň.

### **3.1 Hodnocení přínosu znalostí a dovedností**

Při takovém vyhodnocování je potřeba úzká spolupráce účastníků, lektorů a manažerů. Za základ pro efektivní vzdělávání je spokojený účastník. To je první průzkum, který se v rámci měření efektivity provádí.

Matice metod měření podle autorství a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: F. Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, s. 178

Ve výše uvedené matici je stručný přehled metod, užívaných k měření efektivity vzdělávání. Tyto metody se dělí podle toho, kdo je autorem vlastního hodnocení a podle délky časové prodlevy po ukončení vzdělávací aktivity. Hroník (2007, s. 179) také poznamenává, že ačkoli máme k dispozici mnohem větší množství metod v dlouhodobém časovém horizontu, nejvíce se využívají ty krátkodobé. Dlouhodobý horizont je jím definován jako období nejčastěji 3-6 měsíců po ukončení vzdělávací aktivity a krátkodobý je do 1 měsíce.

Jak již Hroník (2007, s. 182) zmínil, jako první se většinou provádí průzkum spokojenosti účastníků, k čemuž poslouží *dotazník spokojenosti* nebo-li *happy sheets*. Autoři se shodují, že by se měl provádět ihned nebo maximálně několik dní po ukončení kurzu. Provádí se kvůli predikci přenosu nabytých znalostí do pracovního procesu. Většinou se hodnotí užitečnost, odbornost lektora, dynamika aktivity, kvalita materiálů, prostředí a organizace. Získané informace sice neprozradí, zda došlo k přijetí nových poznatků pro práci, ale dá se na jejich základě vyhodnotit, zda byla zvolena nejvhodnější

metoda a zda tuto zkušenost účastníci vnímají pozitivně. (Folwarczná, 2010, s. 174 - 175) Kromě kvantifikovatelných uzavřených odpovědí by měla být poskytnuta i možnost slovního vyjádření. Jako kvalitativní obdobu nebo doplnění takového dotazníku se užívá takzvaný *dopis lektorovi /sobě*. Tyto dopisy se později po sumarizaci zasílají lektorům jako zpětná vazba.

Následuje zaměření na metody užívané v dlouhodobějším horizontu pro hlubší reflexi a to *360° zpětnou vazbu, autofeedback a rozvojový plán*. Metoda 360° zpětné vazby spočívá v odpovědích jak číselných, tak slovních. Slovní komentáře mají vysvětlit „jak mé pokroky poznají ostatní“. V rozvojovém plánu účastník na konkrétních příkladech sleduje využití nových znalostí a dovedností v praxi.

Nyní se tato práce zaměří na objektivní hodnocení, tj. na hodnocení jinými lidmi. „*Jakoukoli změnu v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu znalosti-dovednosti-praktické aplikace*“ (Hroník, 2007, s. 183). Což znamená, že ke každé dovednosti je potřeba mít nějakou znalostní základnu. Uvádí také, že ke každé úrovni tohoto modelu jsou přiřazeny určité metody měření. Pro inspirativní znázornění uvádí tento model:

#### Přehled některých metod na hierarchických úrovních předpokladu změny

<b>Znalosti</b>	Pretest-retest	Při zahájení školení a tři až sedm dní po skončení školení je proveden znalostní test.
	Případová studie	Je zejména vhodná u výcviku v soft skills. Lze ji ovšem také použít u testování znalostí, jaké optimální technické řešení nabídnout zákazníkovi za dané situace. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocení. Samozřejmě jiné bude pro soft skills, jiné pro užití produktů a služeb.
<b>Dovednosti</b>	Projekt	Rozpracování problému do konkrétního postupu k řešení, včetně formulace implementačních postupů, kterými pracovník demonstruje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.
	Assignment	Dle zadání pracovník analyzuje problém a hledá východiska k řešení. Demonstruje představu, jak v řešení uplatní to, co se naučil.
	Assessment Centre	Obsahuje především praktické ukázky, které dokumentují dovednost v dané oblasti. Například zapojení pobočkové ústředny, prodejní rozhovor, kritika podřízeného apod.
<b>Praktické aplikace</b>	360° zpětná vazba	Zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a eventuálně podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.
	Rozvojový plán	Plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.
	Pozorování při práci	Nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Pro pozorování při práci zde může existovat obdoba pretestu-retestu. Zvláštní podobou pozorování při práci je mystery shopping/calling.

Zdroj: Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, s. 183

Metodu **pretest-retest** Hroník (2007, s. 185) vysvětluje jako dva znalostní testy nebo znalostní test a následná případová studie, kde se první test absolvuje při zahájení kurzu a druhý test nebo případová studie po jeho ukončení. U druhé varianty je nízká validita (schopnost měřit to, co má měřit) nebo je na validizaci náročná.

Při hodnocení dovedností se podle Hroníka (2007, s. 185) jeví jako nejlepší metoda **assesment/development** centrum, kde se jedná hlavně o ukázky práce či praktické zkoušky.

Praktická aplikace získaných znalostí a dovedností se objektivně hodnotí například pomocí již zmíněné **360° zpětné vazby a rozvojového plánu**, jako tomu bylo u subjektivního hodnocení a také **pozorováním při práci**.

Při objektivním hodnocení (jinými lidmi) se při 360° zpětné vazbě zapojují do hodnocení všichni pracovníci okolo účastníka, nebo jeden jako jejich zástupce, například nadřízený, podřízený, kolega, zákazník. Při rozvojovém plánu komentuje subjektivní hodnocení nadřízený. Pozorování při práci zase provádí pověřený člověk, buď nadřízený nebo to může být i externista, který má pečlivě připravené záznamové archy.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 147) uvádí také strukturovaný rozhovor a odhady přínosů, jejichž pomocí se dá posuzovat nárůst výkonnosti jednotlivce.

Ačkoli jsou stále rozšířené papírové dotazníky spokojenosti, ve všech ostatních případech papírové studie ustupují. Užívají se hlavně tehdy, když účastníci nemají přístup na internet či intranet. Mnohem používanější jsou nyní elektronické nástroje, které nabízí mnohem více využití.

V tomto okamžiku je změřeno, jestli je účastník schopen přenést své nové znalosti a dovednosti do práce a nyní se musí ještě zjistit, jestli se tato „aplikace“ odráží v hospodářském výsledku firmy a vrací se tedy investice, kterou podnik do vzdělávacích aktivit vložil.

### **3.2 Zhodnocení investice**

Kociánová (2010, s. 171) uvádí, že na efektivitu vzdělávání působí mnoho vlivů. Zmiňuje například motivaci účastníků, která je ovlivněna daným cílem, kterým by měl být

hlavně rozvoj schopností pro lepší výkon. Organizace by zase měla zařídit, aby náklady byly vynaložena právě za tímto účelem, aby byly zajištěny potřebné podmínky pro vzdělávání a také nejlépe pozitivní zpětná vazba. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 164) se na to dívají čistě z finančního pohledu a říkají že: „*K posouzení efektivnosti vzdělávacích aktivit je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů*“. Do **nákladů** se počítají přímé náklady na účastníky, lektory, pojištění, stravné; náklady na analýzu vzdělávacích potřeb, na vývoj učebních aktivit, ubytování, pronájem učebních prostor a techniky, kopírování materiálů a na externisty.

Samozřejmě na počátku každého projektu se provádí kalkulace očekávaných nákladů. Na závěr vzdělávací akce se posoudí, zda očekávané náklady byly nižší nebo vyšší oproti skutečnosti, tedy jestli byl rozpočet přečerpán nebo bylo uspořeno. V případě, že se už při kalkulaci nákladů zjistí, že zamýšlený program bude příliš nákladný, dají se náklady snižovat například přesunutím programu do vlastních prostor, využití internetovou formu výukových materiálů apod.

Efektivita by se neměla posuzovat pouze podle výše nákladů, ale také podle přínosů jednotlivých vzdělávacích akcí. Mezi takové přínosy se například řadí využití potenciálu zaměstnanců, tedy jestli jsou více schopni plnit rostoucí požadavky na výkon. Dále je třeba zaměstnance vzdělávat v oblasti nových technologií, a to obzvláště pokud se tyto technologie zavádějí ve firmě, aby byli zaměstnanci schopni je plně využít. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 167) také jako další přínosy uvádějí zvýšení výkonu, snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zákazníků. Jako ukazatele těchto přínosů uvádějí zvýšení produktivity, rentability, pokles nákladů a absencí, zvýšení kvality produkce a služeb, pokles počtu stížností zákazníků, zkrácení doby vnitropodnikových procesů, menší počet externích konzultantů, omezení přesčasových hodin a další. Některé z těchto ukazatelů se dají jen obtížně kvantifikovat a je třeba je pouze odhadnout a některé posuzovat na základě několika souvisejících ukazatelů. Například zlepšování kvality se dá hodnotit na základě údajů o počtu chyb, stížností zákazníků a jejich spokojenosti. Výkonnost se hodnotí z produktivity práce, množství absencí, fluktuace a poruch strojů z důvodu špatného zacházení.

Na velikost přínosů mají vliv i faktory výše uvedené, tedy hlavně počet hodin studia, kvalita přípravy lektorů, učební technika, pomůcky a úroveň vzdělání jednotlivců před zahájením vzdělávacích aktivit.

Investice do vzdělávání je investicí do budoucna. Abychom zjistili efektivitu této investice, můžeme například srovnávat očekávané přínosy investice do vzdělávání s částkami, co by podnik získal, kdyby částku vložil do banky. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 176) by se toto srovnání mělo začít uskutečňovat před samotnou investicí. Mělo by platit, že budoucí výnosy ze vzdělávání jsou vyšší než z vkladu do banky.

Často se pro účely zjišťování efektivit využívá metoda 7 kroků, kde se jedná o převod přínosů učení do finanční hodnoty. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 175) jsou kroky tohoto modelu následující:

- 1) určení 1 chyby (mezery výkonnosti), např. stížnost zaměstnance
- 2) určení finanční hodnoty této 1 jednotky mezery výkonnosti
- 3) výpočet celkové mezery výkonnosti (počet stížností) před realizací vzdělávací aktivity v určitém časovém úseku
- 4) výpočet mezery výkonnosti po vzdělávací aktivitě v porovnatelném časovém úseku
- 5) výpočet roční změny výkonnosti (třeba vzít v úvahu sezonní vlivy)
- 6) vyčíslení roční hodnoty efektu změny na jednotku
- 7) zjištění návratnosti investic v rocích.

Aby bylo možné nějaký z těchto postupů využít, je třeba, aby byl pro firmu akceptovatelný. Měl by to tedy být postup jednoduchý, spolehlivý, flexibilní a nákladově efektivní.

Výsledky z měření efektivit se podle Hroníka (2007, s. 193) obvykle zpracovávají do závěrečné zprávy a prezentují se zainteresovaným, kterými jsou nadřízení účastníků, manažer rozvoje, nadřízení lektora, lektoři a účastníci. Tato prezentace by měla proběhnout i v případě negativních výsledků hodnocení. V rámci této prezentace je vhodné si dopředu připravit argumenty a protiargumenty, aby byl prezentující popřípadě schopen obhájit své odhady a názory. Při obhajobě nákladného programu s malými projevy v přínosech je vhodné zdůraznit příklady firem, kde se do vzdělávání neinvestuje,



a proto firma není tak konkurenceschopná jako jiné a proč se právě v dané společnosti do tohoto programu investovalo. Vždy bude někdo, koho bude třeba o vhodnosti investice do vzdělávání třeba přesvědčovat.

Evropská unie je dalším řešením vysokých nákladů na vzdělávací akce. Existují různé způsoby jak se zapojit do akcí, které jsou pod záštitou určitých organizací dotované právě z Evropských fondů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

V praktické části se tato práce bude zabývat konkrétní společností a jejím způsobem vzdělávání. Představí danou společnost, která byla předmětem zkoumání, jejich personální strategii, jak se v dotyčné společnosti zjišťují potřeby vzdělávání, jak se vybírají zaměstnanci, kteří se zúčastní plánovaného školení a na závěr budou uvedeny výsledky šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím programem této společnosti podle aplikačního modelu a bude navrženo, jak by se dala zvýšit jeho efektivita.

### **4 Metodika a cíl**

Cílem této práce je zjistit a popsat, jak probíhá proces plánování a realizace vzdělávání v hotelovém řetězci, zjistit pomocí dotazníkového šetření spokojenost zaměstnanců se současným stavem vzdělávání ve společnosti a na základě získaných dat vyhodnotit, zda je možné doporučit návrh na zdokonalení tohoto procesu ve zkoumané společnosti.

Výsledky tohoto šetření mohou zkoumané společnosti posloužit také pro vlastní vyhodnocení efektivity.

Autorka této práce zvolila formu dotazníkového šetření, které probíhalo dvojitým způsobem. První část průzkumu, která se týká obecné spokojenosti se vzděláváním u současného zaměstnavatele, byla sbírána po dobu 2 měsíců. Autorka této práce se osobně dostavila do 6 pražských hotelů s papírovým dotazníkem, který obsahoval 14 otázek, převážně s možností otevřených odpovědí. Tento dotazník vysvětlila a nechala vyplnit zaměstnanci, kteří byli ten den v zaměstnání. Návštěvy byly tedy opakované, aby se zastihlo více různých zaměstnanců. Návratnost byla zajištěna 100%. Ne všechny vyplněné dotazníky byly pro účely této práce využity, z důvodů početního zastoupení mužů a žen, podle zastoupení ve společnosti.

Druhá část průzkumu, týkající se spokojenosti s konkrétním školením, byla provedena dne 25. března rozdáním papírových dotazníků, obsahujících 15 převážně

uzavřených otázek, po ukončení vzdělávací akce s názvem Komunikujte se svými zákazníky správně.

Na základě dat získaných tímto šetřením potvrdíme nebo vyvrátíme tyto výzkumné předpoklady:

- 1) Zaměstnanci zkoumaného hotelového řetězce jsou spokojeni se současným stavem systému vzdělávání.
- 2) Zaměstnanci zkoumaného hotelového řetězce využívají získané znalosti na své pracovní pozici.
- 3) Všichni zaměstnanci mají stejnou možnost se zúčastnit vzdělávacích akcí.
- 4) Vzdělávání je důležitým prvkem při výběru zaměstnavatele.

## 5 Představení společnosti

Objekt zkoumání je hotelová společnost, která v ČR působí od roku 2003 s centrálou v Praze. Firma byla založena se záměrem postupně vytvořit hotelovou síť na místním trhu. Tato hotelová síť je propojena s britskou investorsko-hotelovou společností, která má centrálu v Londýně.

Tato společnost provozuje hotely převážně v Praze, ale některé z nich se nachází i v jiných rekreačních oblastech po České republice. Kromě hotelových a gastronomických služeb poskytuje tato společnost také komplexní manažerské služby pro majitele hotelů a poradenství v oblasti hotelového a restauračního managementu. Současný cíl této společnosti je rozšiřovat řetězec provozovaných hotelů v Praze.

Tato společnost mimo jiné také nabízí spolupráci majitelům hotelů na základě nájemní smlouvy. Také řídí hotely formou manažerské smlouvy nebo poskytuje franšizu se zaměřením na obchod a marketing s využitím svého silného prodejního potenciálu. (O nás. *Czech Inn Hotels* [online]. [cit. 2015-09-23]. Dostupné z: <http://www.czechinnhotels.com/onas>)

### **5.1 Firemní kultura**

Jako významný prvek kultury této společnosti je dresscode definovaný pro každého zaměstnance. Dresscodem zde ale není myšlen pouze popis povoleného oblečení, ale je doplněn o pravidla groomingu. Ten se zabývá i povoleným líčením, úpravou vlasů, výší podpatků, vzhledem náušnic apod.

Každý zaměstnanec během své pracovní doby reprezentuje společnost zaměstnavatele podle jeho standardu. Tzn. muži v pozici manažera mají předepsán tmavý oblek, světlou košili (hladkou, vyžehlenou), černé ponožky bez vzorku, hladkou, vyleštěnou obuv.

Ženy na vedoucích pozicích mají poněkud volnější ruku v oblasti kostýmů, jejichž barvy nesmí být křiklavé ani vyzývavé. Obuv musí být rovněž bez vzoru černá, čistá, vyleštěná a hlavně uzavřená s decentní dekorací a není přípustný extrémně vysoký podpatek - maximálně 9 cm. Dále k tomu patří i punčochy tělové barvy bez vzorku, v zimě jsou výjimkou silné černé punčochy bez vzorku. Oblečení musí být čisté, vyžehlené, bez závad.

Tyto předpisy jsou doplněny právě i o oblast upravenosti, kde se určí, že vlasy musí být konzervativně upravené, umyté, učesané, u žen dlouhé vlasy delší než na ramena sepnuté. U mužů nejsou přípustné dlouhé vlasy přesahující límec. Není také povolena extravagantní barva a účes vlasů, nepřípustné jsou i barevné vlasové dekorace (květiny, motýlci, extravagantní spony atd.).

Taktéž je dáno, že nehty musí být upravené, čisté, lak bezbarvý anebo decentní, povolené jsou jen přírodní barvy jako světle béžová, světle růžová anebo francouzská manikúra.

Co se týče ženských doplňků, je povolen maximálně jeden pár decentních náušnic v maximální délce 1,9 cm a maximálně dva prsteny.

Muži také musí být denně oholeni, knír anebo bradka musí být upravena.

Definováno je i to, že zaměstnanec se na klienty vždy usmívá a snaží se navodit příjemnou atmosféru.

## **5.2 Personální strategie**

### **Hodnoty firmy**

Mezi základní hodnoty firmy patří profesionalita, pohostinství, vzájemný respekt a loajalita, zodpovědnost a spolehlivost, etika, pracovitost, flexibilita, sebevzdělávání a iniciativa. K těmto hodnotám jsou zaměstnanci této společnosti vedeni a měli by je uznávat, pokud se chtějí a mají adaptovat na firemní kulturu a plnit cíle své pozice i společnosti.

Svým zaměstnancům nabízí práci v dynamické společnosti, v mladém kolektivu, v čistém prostředí, moderní metody práce a velkou možnost kariérního vzestupu, protože firma na vyšší pozice vybírá pouze z vlastních zdrojů. Co je po tuto práci ale podstatné, nabízí i možnost sebevzdělávání, kterým se bude zabývat v následujícím průzkumu.

Od svých zaměstnanců vyžaduje loajalitu, čestnost, orientaci na zákazníka, komunikativnost, administrativní schopnosti, pořádnost, organizační schopnosti a odolnost vůči tlaku, což jsou hodnoty společné pro všechny pozice pro úspěšné poskytování služeb naprosto nezbytné.

## Cíle

Jako cíle personální strategie si společnost nastavila získání kvalitních a profesionálních lidí na jednotlivé pozice, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení kvality servisu zákazníkům.

Strategie je rozdělena do kategorií pro top management, střední management, vedoucí pracovníky, řadové zaměstnance a tzv. „nováčky“.

### Top management

Cílem je vytvořit si důvěru u středního managementu. Jako kroky ke splnění tohoto cíle je výkon práce bez chyb, profesionalita, vystupování, lidskost, umění komunikace a asertivita bez emocí.

Dalším cílem je zvýšení profesionality Top managementu prostřednictvím zvyšování svých dovedností, práce v týmu, respektu vůči kolegům i podřízeným, vzájemné podpory, otevřenosti a sebekritičnosti.

Musí fungovat jako koordinátor středního managementu a působit nestranně.

### Střední management

Musí správně předávat instrukce zadané top managementem a budovat důvěru u svých podřízených a jít příkladem všem svým podřízeným.

Vedoucí pracovníci a řadoví zaměstnanci

Musí plnit povinnosti a úkoly zadané středním managementem, příkladně dodržovat veškeré směrnice vydané top managementem a snažit se podporovat firemní kulturu dodržováním firemního desatera:

1. Naším cílem je spokojenost hostů
2. Jsme vždy příjemní, přátelští a pozitivní
3. S hosty se nikdy nehádáme a nekritizujeme je
4. Vzniklé problémy ihned řešíme
5. Hosté musí vědět, že jsme tu pro ně
6. Profesionálně komunikujeme s hosty i mezi sebou
7. Se spolupracovníky udržujeme korektní přátelské vztahy
8. Trvale se rozvíjíme, abychom mohli hostům poskytovat co nejlepší služby

9. Jsme loajální a čestní ke svému zaměstnavateli

10. Aktivně navrhuje změny vedoucí ke zvyšování úrovně našich služeb

Nováčci mají za úkol procházet školicím procesem, který si popíšeme v následující kapitole, podle svých nejlepších schopností a dovedností a budují si důvěru ke svému nadřízenému.

### **5.3 Adaptační proces na pozici recepční**

První setkání se vzděláváním se koná ihned při nástupu do zaměstnání. Tato společnost má propracovaný systém zaškolení na pracovní pozici. Toto zaškolení se skládá z několika fází probíhajících na různých pracovištích a trvá přibližně 7 dní. První 4 dny školení se odehrávají na jednom hotelu a poslední 3 na jiném.

1. školicí den probíhá u kontaktovaného manažera, který „nováčka“ seznámí s prací na recepci, se směrnicemi, s týmem na hotelu a odchází domů cca po 5 hodinách.
2. den se podrobně vysvětluje program hotel-time, směrnice a Týmovosti v hotelu. Toto školení se odehrává na recepci, takže za běžného chodu hotelu. „Nováčci“ si vyzkouší všechny možné situace od Check-inu po Check-out. Opět školení trvá přibližně 5 hodin.
3. školicí den probíhá rekapitulace všech důležitých bodů z předchozího dne, probíhá důkladné vysvětlování důležitosti orientace na zákazníka a kontrola úklidu.
4. den obsahuje samostatnou práci na recepci pod vedením hotelového manažera, vyřizování požadavků hostů, zakládání a vyřizování rezervací a veškeré běžné komunikace.
5. den školení se nováček dostaví na hotel v centru Prahy, kde má prakticky samostatnou službu spojenou s opakováním důležitých bodů ze školení z prvního hotelu s recepčním, který má směnu.
6. školicí den obsahuje noční směnu za asistence nočního recepčního, který mu podá informace o všech nutných povinnostech na noční službě.
7. školicí den je samostatná noční směna na recepci v hotelu v centru Prahy. Na jednom z hotelů již pracuje „nováček“ samostatně a noční recepční pouze kontroluje a koučuje (12hod).

Následně by měl být nováček připraven na běžný provoz, pokud není, absolvuje ještě další směny pod dohledem.

Cílem školení je, aby nováček uměl:

1. být týmový hráč a mít součinnost s jednotlivými úseky v hotelu: restaurací/ snídaňovou sekci/ pokojskými
2. pracovat na velkém i menším hotelu / poznal rozdíl práce
3. plnit povinnosti vyplývající z jeho náplně práce
4. uvědomit si důležitost orientace na zákazníka
5. pochopit význam firemních hodnot
6. být profesionální

V rámci školicího systému má každý nováček založenou kartu na Google.com, kam se zapisují informace o něm v průběhu školení, co bylo proškoleno, co je třeba zopakovat či zlepšit apod.



## 6 Plánování a realizace vzdělávání ve zkoumané společnosti

Ve zkoumané společnosti se řeší hlavně vzdělávací akce pro zaměstnance, kteří nejčastěji přicházejí do přímého kontaktu s klientem. Těmito zaměstnanci jsou převážně recepční a manažeři hotelu. Výběr zaměstnanců, kteří se zúčastní nějaké vzdělávací akce, je závislý na jeho hodnocení. Toto hodnocení spočívá například v recenzích na webových portálech. Když je zaměstnanec zmíněn v negativním slova smyslu, je upozorněn na své chyby a doporučen na nejbližší vzdělávací akci. Velmi podobně probíhají i další možnosti hodnocení zaměstnanců, jako je přímá stížnost klienta nebo hodnocení nadřízeného, kterým je u recepčních vedoucí recepce na daném hotelu nebo hotelový manažer.

Identifikace potřeb se provádí podle vyhodnocení nejčastějších problémů a bývají to komunikační dovednosti, řešení krizových situací, profesionalita, do které řadí např. úpravu vzhledu, vystupování a orientaci na zákazníka.

Protože je zkoumaná společnost členem Asociace hotelu a gastronomie, má možnost se účastnit vzdělávacích akcí, které asociace nabízí ve spolupráci se společností CZECH TOURISM. Na tyto kurzy jsou čerpány dotace z EU, proto je členové výše zmíněné asociace mají zdarma. Na kvalitě kurzů to ale neubírá.

Na základě feedbacku, nebo chcete-li hodnocení zaměstnanců, vybere personální ředitelka kurz, který se zabývá problémovým tématem. Přihlásí firmu na daný termín, který je pořadateli vypsán a rozešle pozvánky na toto školení.

Účastníci ale nejsou jen ti, kteří to potřebují podle jejich hodnocení. Ti mají účast povinnou. Pozvaní jsou ale všichni, kteří spadají do kategorie odbornosti daného semináře. Tudíž na školení pro management je pozván každý manažer. Stejně jako na školení ohledně recepce je pozván každý recepční. Často se na školení vysílají všichni pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu s hostem, protože se jedná častěji o školení právě o profesionalitě, řešení krizových situací a komunikačních dovednostech. Pouze v případě, že se školení zaměřuje na manažerské schopnosti, je odbornost semináře určena spíše managementu.

Na každém školení je také přítomna část top managementu, nejen proto, aby také věděli, v čem byli zaměstnanci konkrétně proškoleni, jaká je kvalita kurzu, jestli využít i další termíny, kde bude školit daný lektor apod., ale také aby udrželi kulturu semináře

a mohli i něčím sami přispět, např. nějakými osobními zkušenostmi, na kterých jsou tyto semináře zakládány.

Cílem těchto vzdělávacích akcí je především zvýšení kvality poskytovaných služeb, z kterého vyplývá lepší hodnocení a větší návštěvnost a také rozšíření znalostí a dovedností zaměstnanců a poskytnutí přidané hodnoty zaměstnání u této společnosti.

### **6.1 Šetření ohledně spokojenosti se vzděláváním ve společnosti**

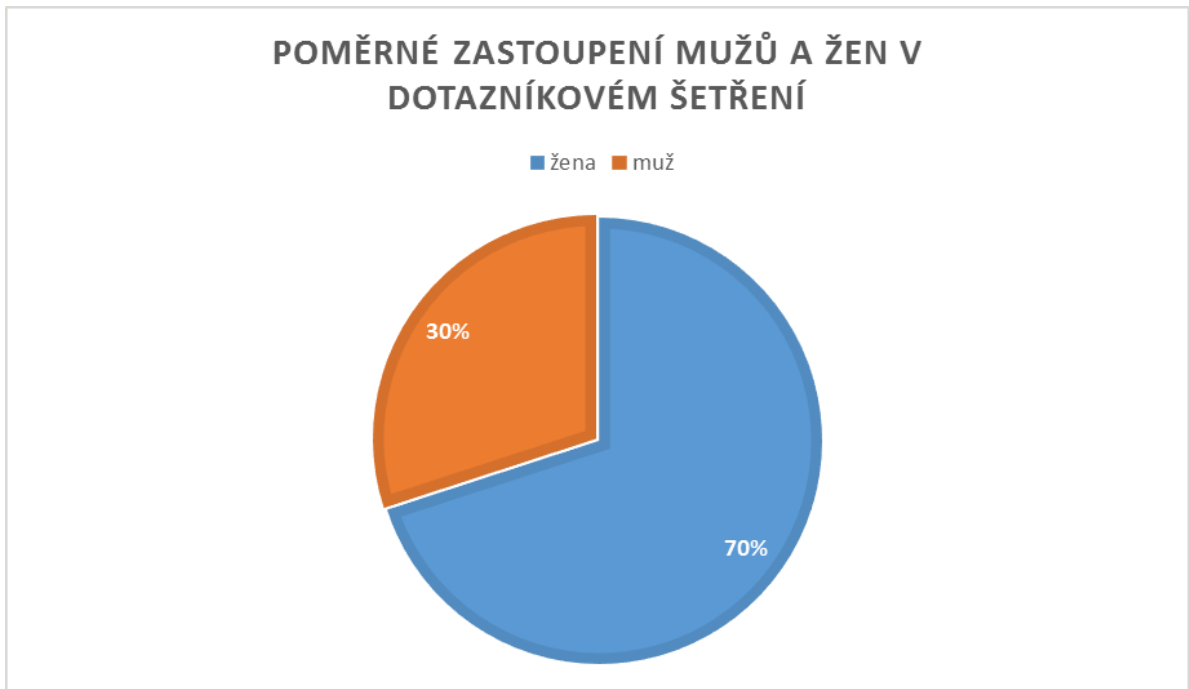
Šetření bylo zaměřeno na oblast spokojenosti zaměstnanců obecně se vzdělávacími aktivitami ve společnosti a navázalo na něj i menší šetření, které bylo zaměřeno na jedno konkrétní školení probíhající 25. března 2015.

Šetření je strukturováno podle pětiúrovňového aplikačního modelu hodnocení, zmiňovaném v teoretické části. To znamená, že obsahuje otázky zjišťující, zda účastníci považují zkušenost za pozitivní či negativní, co se naučili, uplatnění nových poznatků při práci, vliv na zlepšení výstupů, jako např. prodej a změnu chování v rámci podnikových hodnot. Dotazník je založený na uzavřených i otevřených otázkách s možností víceslovných odpovědí.

Prvního šetření ohledně obecné spokojenosti se vzdělávacími aktivitami společnosti se zúčastnilo 20 zaměstnanců v poměrném zastoupení mužů a žen a v zastoupení věkových skupin, tak, aby se výsledky daly vztahovat na celou společnost.

Zkoumaná společnost na pozici recepčních zaměstnává celkem 110 pracovníků, kde 77 je ženského pohlaví a zbylých 33 je mužského pohlaví, což můžeme sledovat i na níže uvedeném grafu zastoupení dotazovaných zaměstnanců.

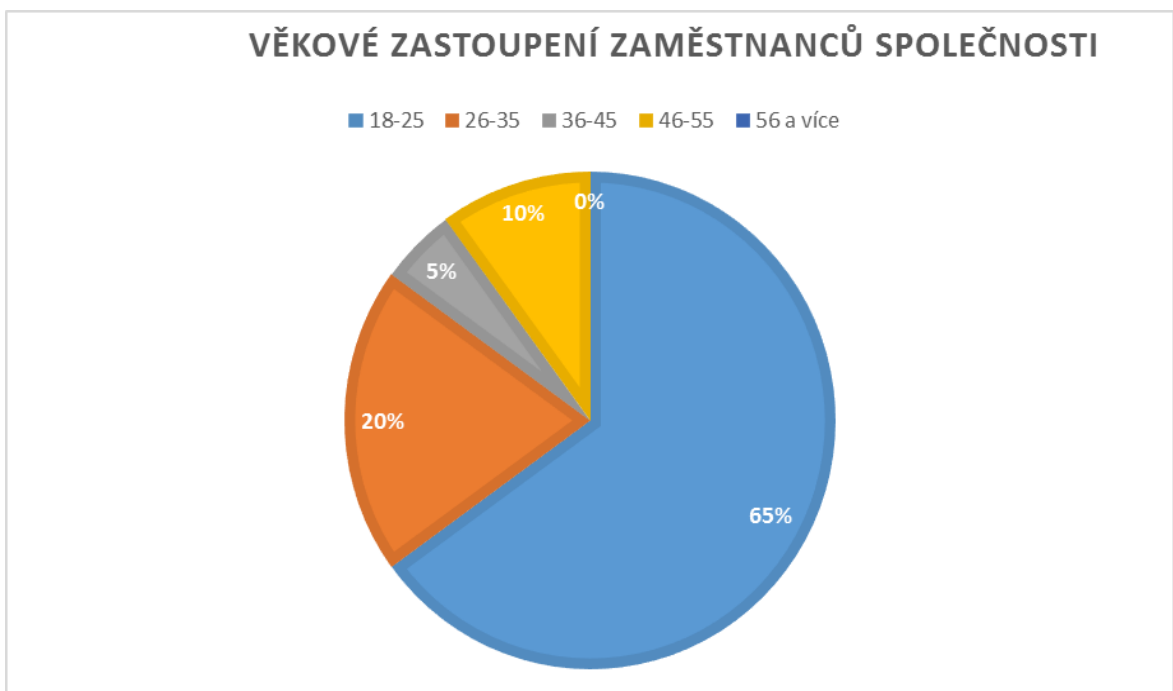
Graf č. 1: Poměrné zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Věkové složení respondentů, zřejmě z grafu č. 1, vypovídá o zastoupení mladých lidí převážně generace Y, od čehož se také dále vyvíjí výsledky tohoto průzkumu.

Graf č. 2: Věkové zastoupení zaměstnanců společnosti

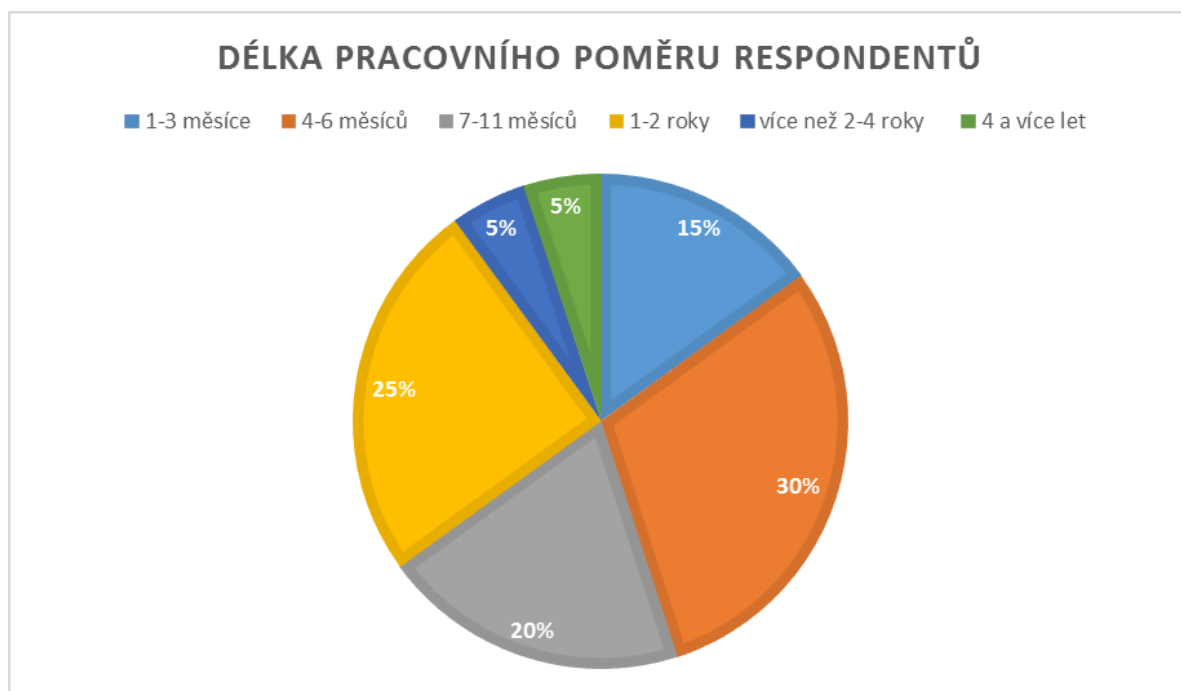


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Vzhledem k vysoké fluktuaci na pozici recepčních se během šetření nepodařilo zastoupit v reálném poměru zaměstnance podle délky trvání jejich pracovního poměru. Dotazovaní byli zaměstnanci této společnosti od 2 měsíců až do 6 let.

Jejich zastoupení bylo pro účely této práce zařazeno do kategorií 1-3 měsíce, 4-6 měsíců, 6-11 měsíců, 1-2 roky, 2-4 roky a 4 a více let.

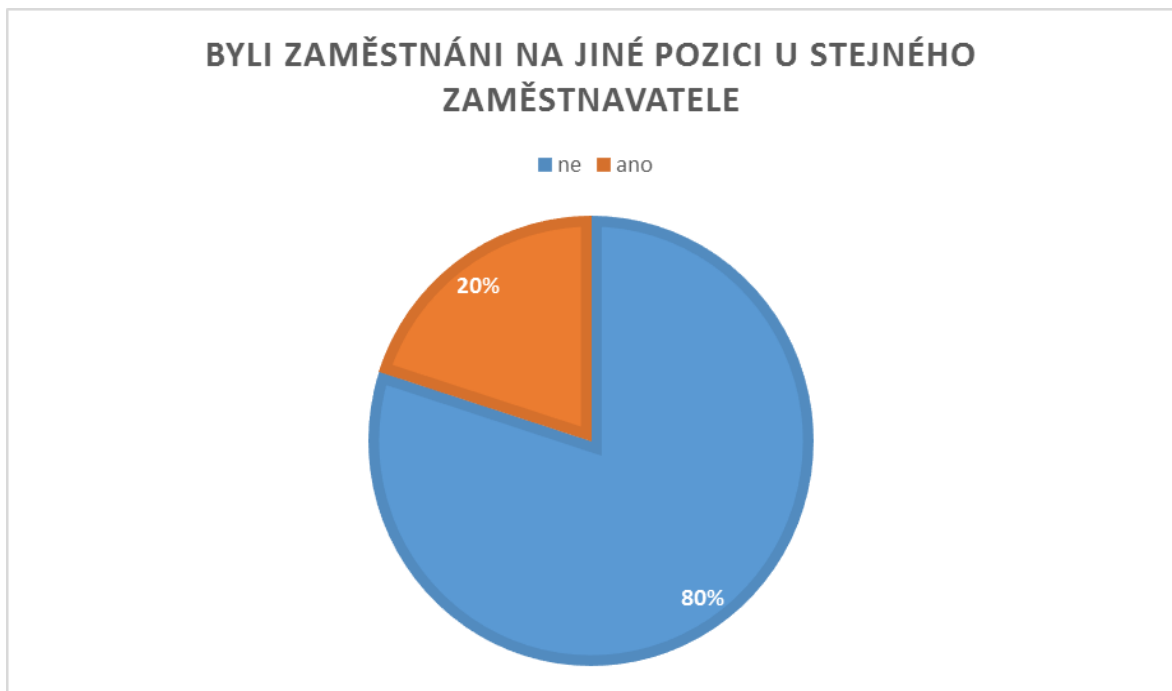
Graf č. 3: Délka pracovního poměru respondentů



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Respondenti byli i dotázáni, zda byli u stejného zaměstnavatele zaměstnáni i na jiné pozici, aby se zamezilo snížení reliability některých otázek. Výsledky uvádím pro představu čerpání zaměstnanců z vlastních zdrojů.

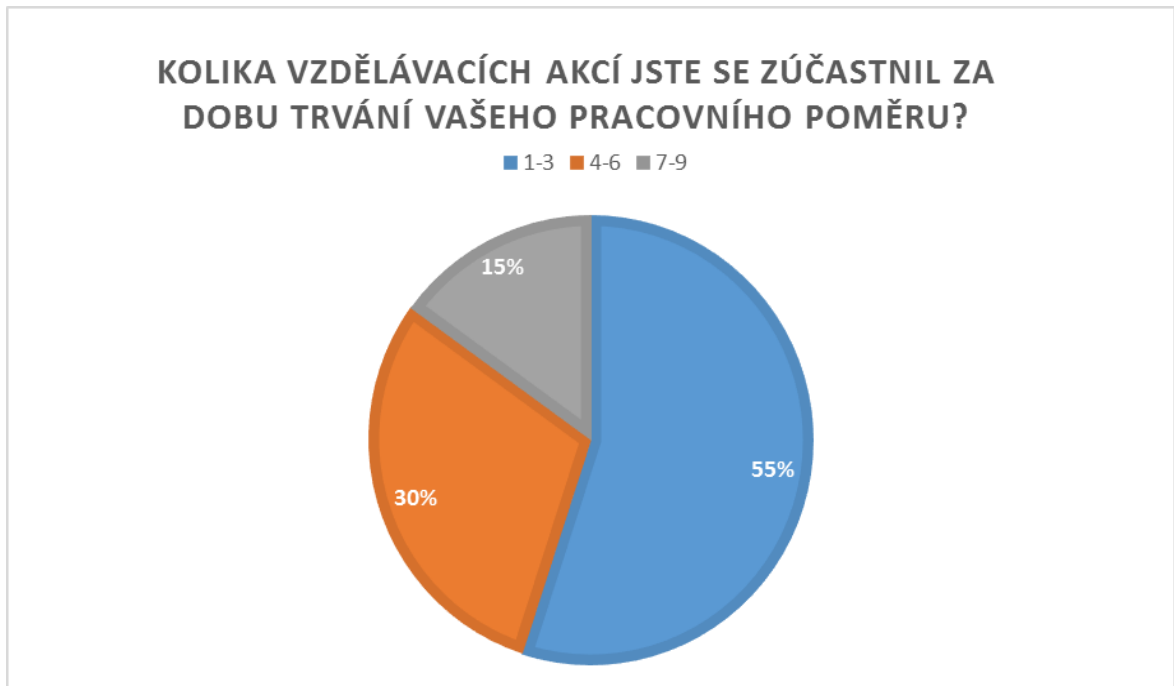
Graf č. 4: Byli zaměstnání na jiné pozici u stejného zaměstnavatele



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Následující otázka „Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil za dobu trvání Vašeho pracovního poměru, se vztahovala hlavně k poměru mezi délkou trvání pracovního poměru a počtem školení, kterých se zaměstnanec účastnil. V průměru to vychází na jedno školení za 4 měsíce trvajícího pracovního poměru.

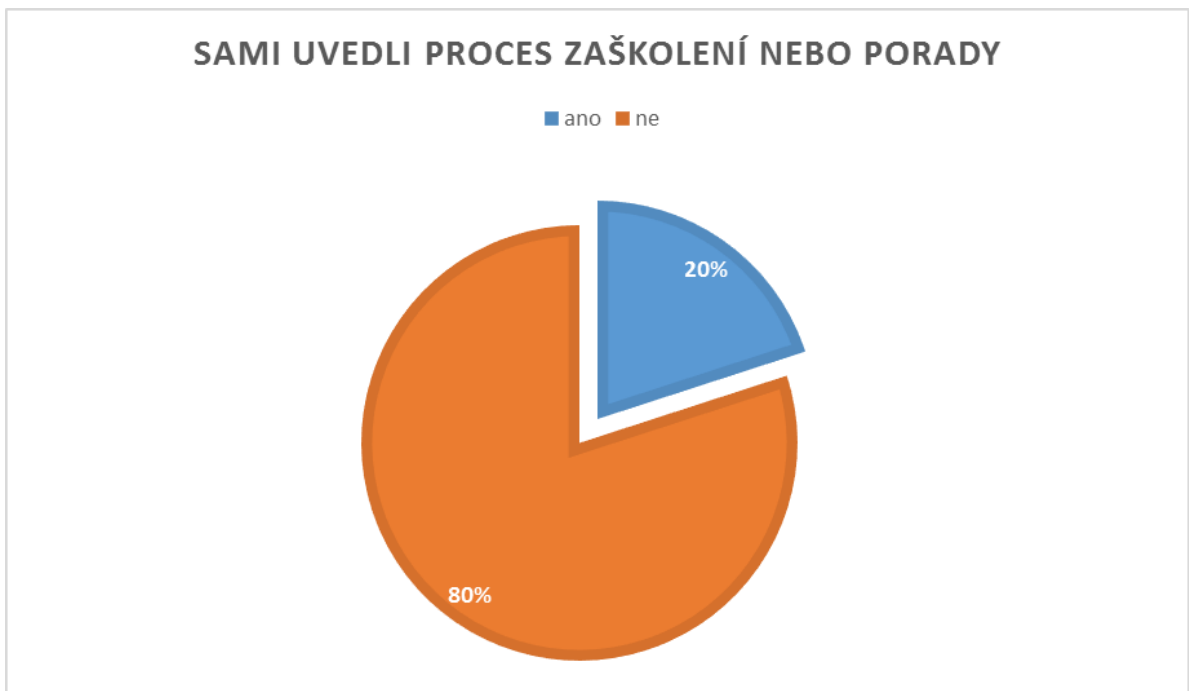
Graf č. 5: Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil za dobu trvání Vašeho pracovního poměru?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Někteří respondenti v rámci otevřené odpovědi na tuto otázku uvedli jako vzdělávací akci kromě outsourcovaného školení i proces zaškolování, který byl výše zmíněn a jehož podoba se během psaní této bakalářské práce zdokonalovala. Výsledná podoba obsahuje několik fází a vnitrofiremních seminářů, které vede manažer několika sdružených hotelů.

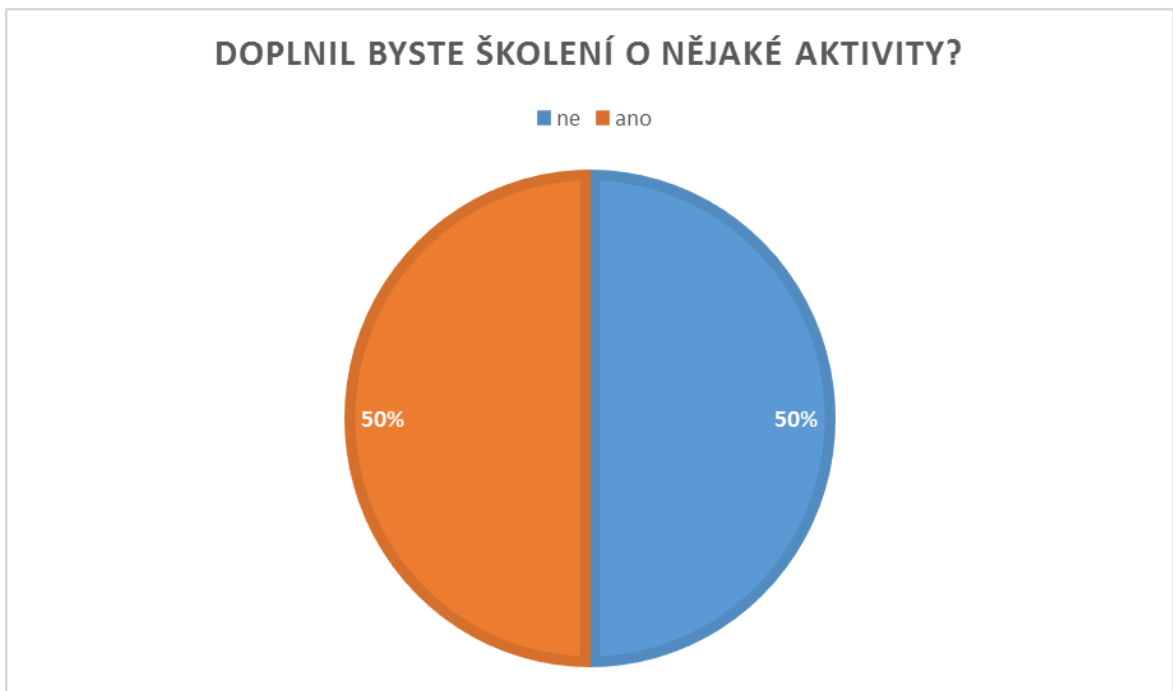
Graf č. 6: Sami uvedli proces zaškolení nebo porady



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Otázkou „Doplnil byste vzdělávací aktivity pořádané Vaší společností o nějaké aktivity?“ byla nepřímo zjišťována spokojenost s dosavadní podobou jednotlivých školení a návrhy na jeho vylepšení. Přesně 50% respondentů bylo spokojeno úplně bez sebemenších výhrad. Naproti tomu druhých 50% navrholo způsob vylepšení.

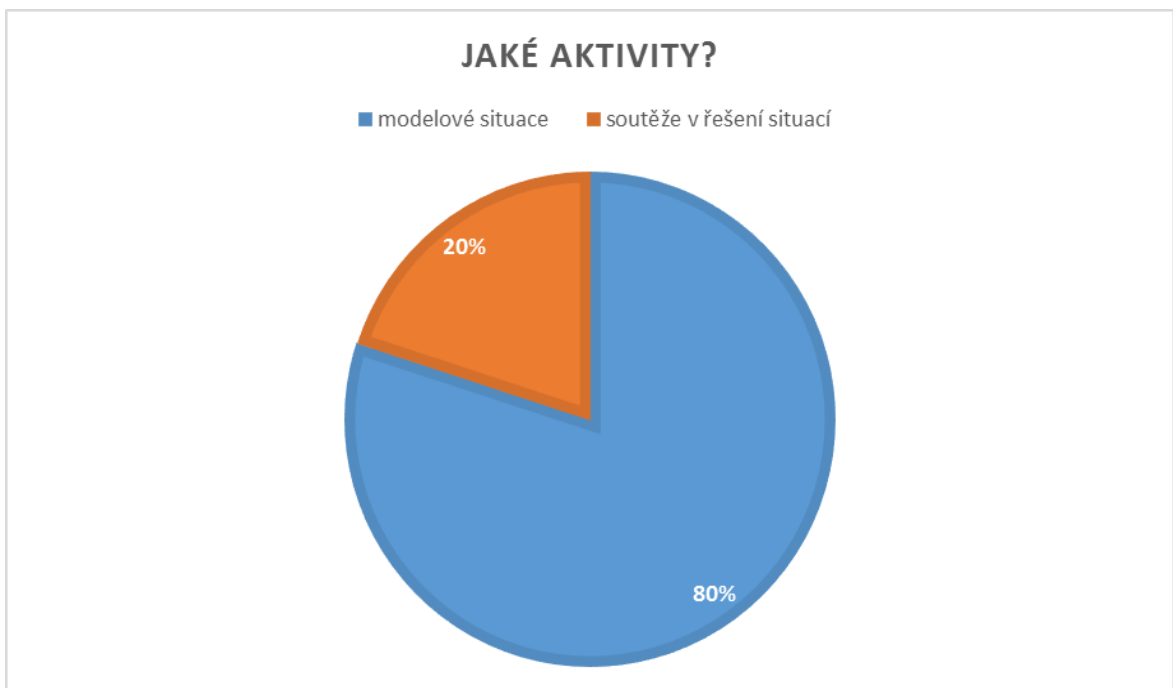
Graf č. 7: Doplnil byste školení o nějaké aktivity?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Jednalo se o vylepšení v podobě většího množství modelových situací, které vyžaduje 80% z výše zmíněných 50%. 20% respondentů navrhlo aktivitu v podobě soutěže nebo srovnání řešení situací mezi účastníky školení.

Graf č. 8: Jaké aktivity?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]



Další otázkou bylo, do jaké míry považují informace získané na vzdělávacích akcích pořádaných zaměstnavatelem za užitečné pro jejich práci. Vzhledem k jedomyšlné shodě na tom, že užitečné jsou, sem autorka této práce nezveřejňovala graf s procentuálními odpověďmi.

Graf č. 9: Jak často využíváte poznatky získané během vzdělávacích akcí Vaší společnosti?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Na otázku „Co byste na vzdělávacích akcích Vaší společnosti změnil/a, aby měly vyšší účinnost?“ 65% respondentů odpovědělo, že by neměnili nic. Což značí vysokou spokojenost s dosavadní formou i kvalitou těchto akcí. Dále se podle níže uvedeného grafu objevovaly odpovědi, které směřovaly k vyšší četnosti seminářů nebo k větší povinné účasti. 5% respondentů by bylo dokonce rádo, kdyby se na základě každého školení hodnotilo zvýšení výkonnosti v probíraném tématu, které by účastníky přimělo dávat věnovat těmto seminářům větší pozornost a více poznatky využívat v praxi.

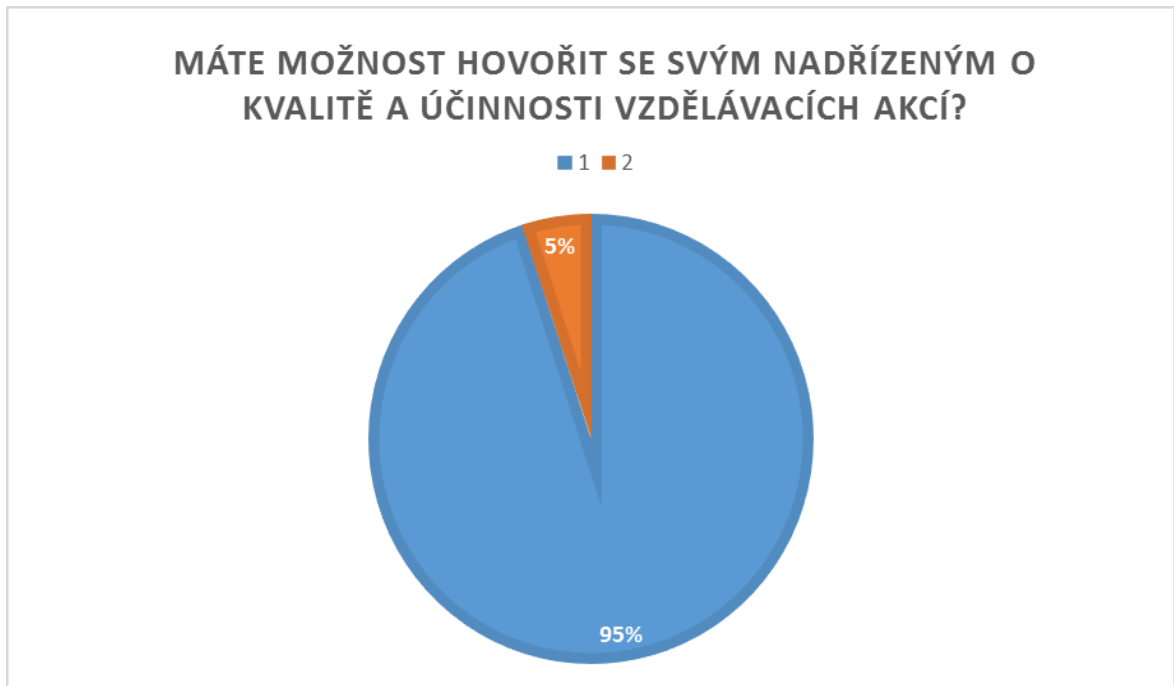
Graf č. 10: Co byste na vzdělávacích akcích Vaší společnosti změnil, aby měly vyšší účinnost?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Autorku této práce také v rámci šetření zajímalo, zda mají zaměstnanci možnost komunikovat ohledně vzdělávacích akcí se svým nadřízeným a vzájemně si tedy poskytovat zpětnou vazbu. 95% respondentů odpovědělo, že tuto možnost mají a že jsou s tím nad míru spokojeni.

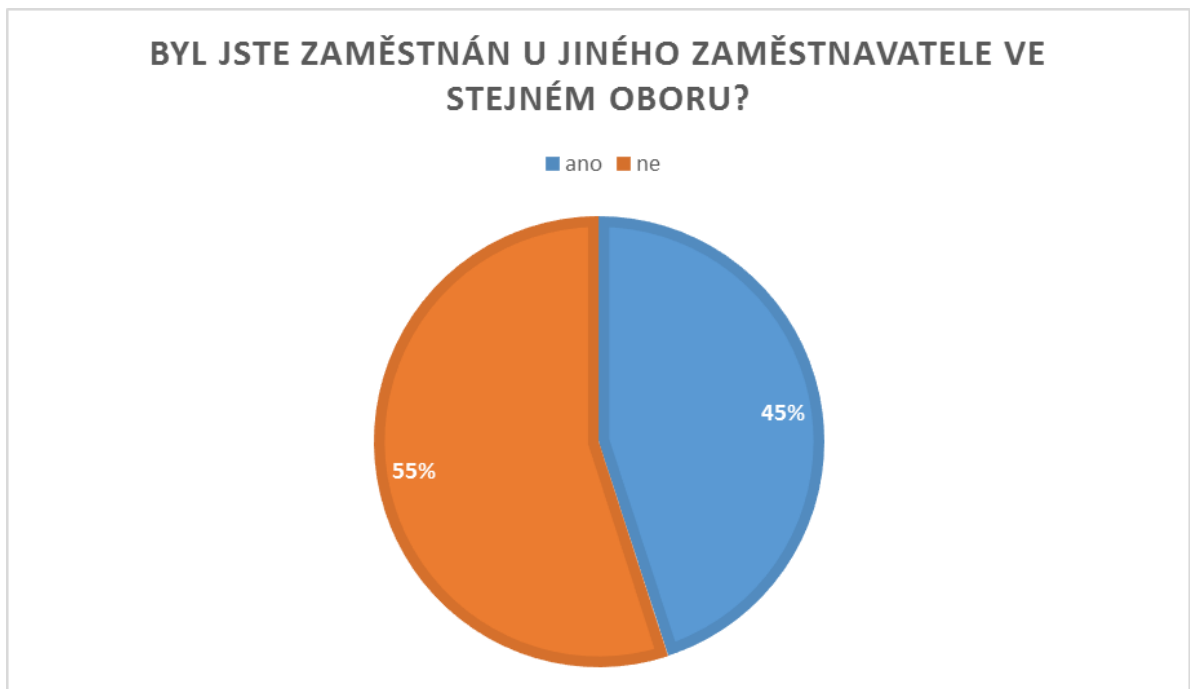
Graf č. 11: Máte možnost hovořit se svým nadřízeným o kvalitě a účinnosti vzdělávacích akcí?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Pro vyjádření spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem u současného zaměstnavatele využila autorka této práce i návodnou otázku, zda byl respondent zaměstnán i u jiného zaměstnavatele v tomto oboru. 45% respondentů odpovědělo, že ano.

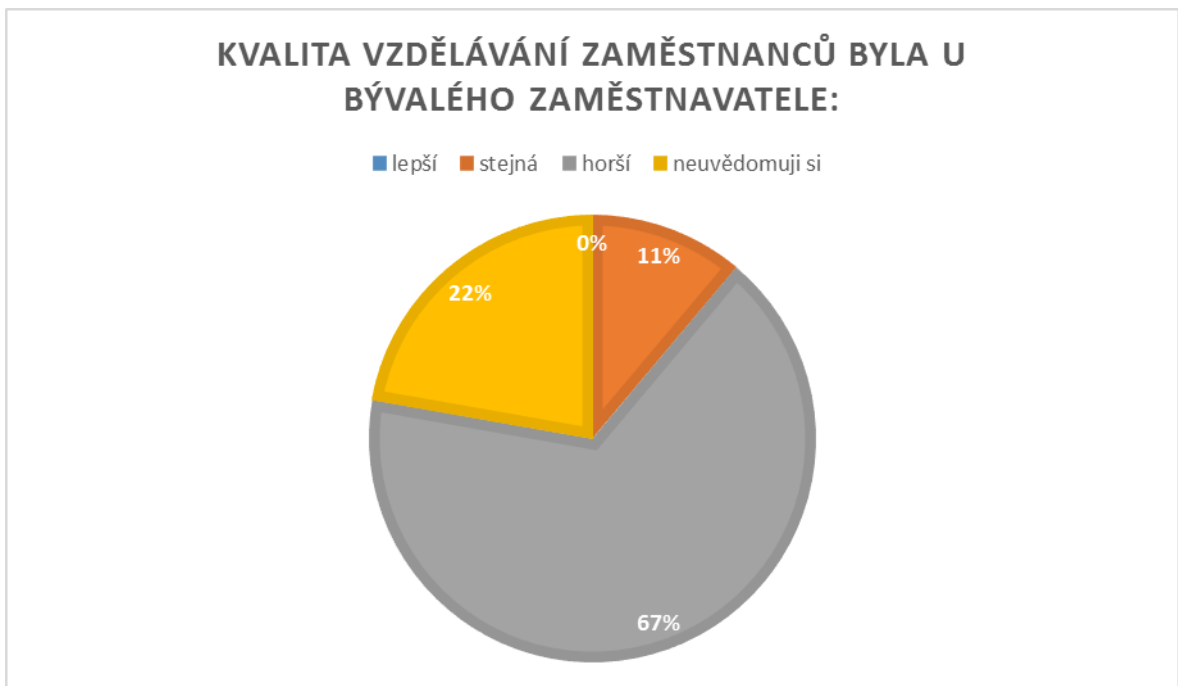
Graf č. 12: Byl jste zaměstnán u jiného zaměstnavatele ve stejném oboru?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

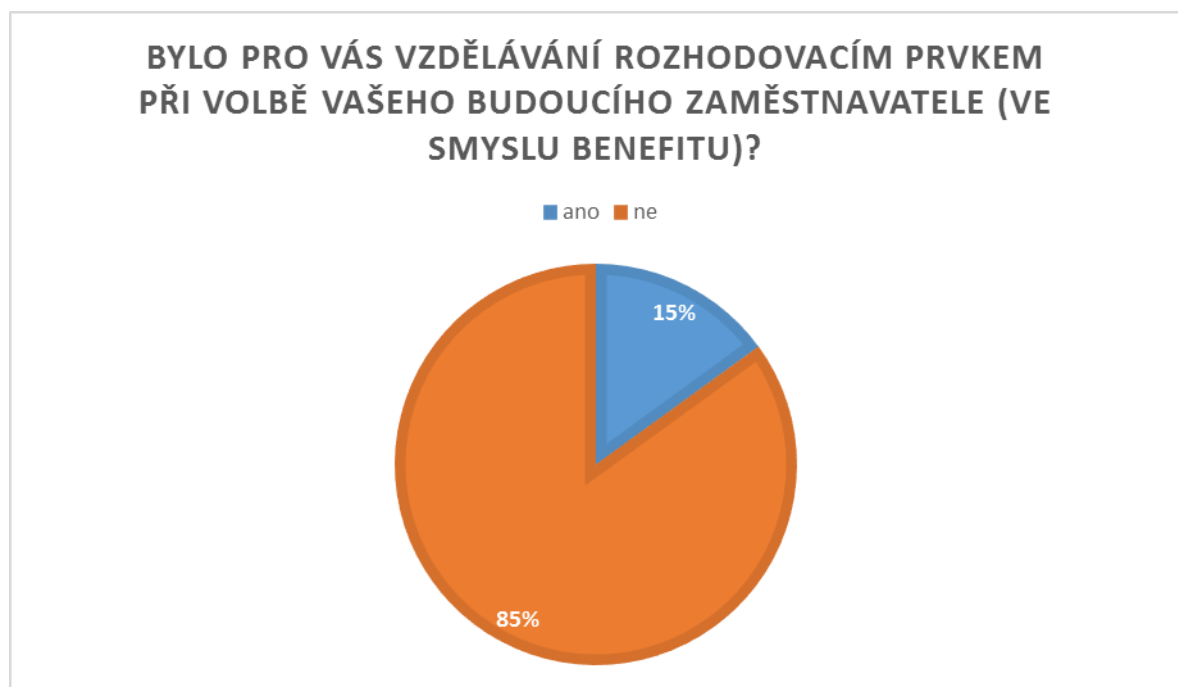
Pro vyjádření spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem u současného zaměstnavatele využila autorka této práce i návodnou otázku zda byl respondent zaměstnán i u jiného zaměstnavatele v tomto oboru. 45% respondentů odpovědělo, že ano. Tito respondenti byli také dotázáni, jak byli spokojeni s kvalitou vzdělávání u předchozího zaměstnavatele a výsledky jsou následující. 67% respondentů odpovědělo, že kvalita vzdělávání byla na horší úrovni než současná. 22% odpovědělo, že si kvalitu už neuvědomují, ačkoli ví, že nějaké vzdělávací akce určitě probíhaly, a pouhých 11% odpovědělo, že kvalita byla stejná jako v současném zaměstnání. Nikdo neodpověděl, že byla lepší.

Graf č. 13: Kvalita vzdělávání zaměstnanců byla u bývalého zaměstnavatele:



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Graf č. 14: Bylo pro Vás vzdělávání rozhodovacím prvkem při volbě Vašeho budoucího zaměstnavatele (ve smyslu benefitu)?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

20% respondentů, kteří na otázku odpověděli, že tato forma benefitu v jejich rozhodovacím procesu roli nehrála, uvedlo, že nyní už by to rozhodovacím prvkem bylo.

Na závěrečnou otevřenou otázku „Co byste dodal na závěr tohoto průzkumu?“ se 20 % respondentů vyjádřilo ve smyslu, že jsou za vzdělávací akce pořádané jejich zaměstnavatelem rádi a uvítali by, kdyby se školení na jedno téma pořádalo více a mohli se zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti na pozici, které se školení týká. Jeden respondent dokonce uvedl, že je velmi spokojený se svým nadřízeným, který se účastní každého školení a nejpodstatnější informace se snaží předat i nezúčastněným.

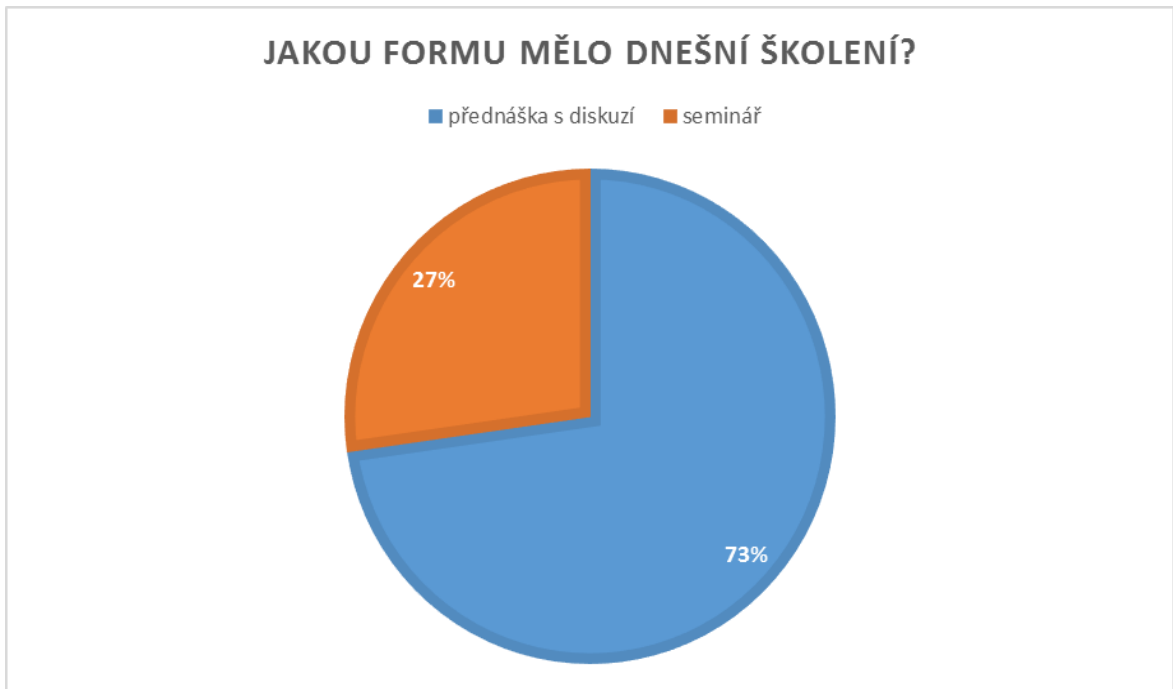
## **6.2 Šetření ohledně spokojenosti s konkrétním školením**

Druhé části šetření se zúčastnilo 11 respondentů, kteří byli také všemi účastníky ten den probíhajícího školení. Toto školení bylo ve formě semináře s názvem „Komunikujte se svými zákazníky správně“ a konalo se 25. března 2015. Seminář byl zaměřen na všechny činnosti probíhající na recepci a obecně související s recepcí. Kromě běžných rutinních procedur seminář rozebíral i problematiku pobídkového prodeje, kreditní politiky hotelu, důležitosti informačních toků a spolupráce recepce s ostatními odděleními hotelu, komunikace s hostem a celkové péče o hosta, etikety jednání a rovněž obsahoval návod na řešení neobvyklých situací, které mohou na recepci nastat, samozřejmě včetně konkrétních názorných příkladů ze života. Byl určen pro recepční, vedoucí recepčních, popřípadě pracovníky rezervačních oddělení. Každý zaměstnanec, který se zúčastní takové vzdělávací akce, je po jejím ukončení obdarován certifikátem o absolvování školení na dané téma.

Uchazeči byly dotazováni po ukončení školení prostřednictvím dotazníků, kde byly kombinovány otázky s uzavřenými odpověďmi a otázky s otevřenými odpověďmi.

První otázkou autorka této práce zjišťovala, zda byli účastníci informováni o formě dané vzdělávací akce, ať už v rámci samotného semináře nebo v rámci jeho organizace.

Graf č. 15: Jakou formu mělo dnešní školení?

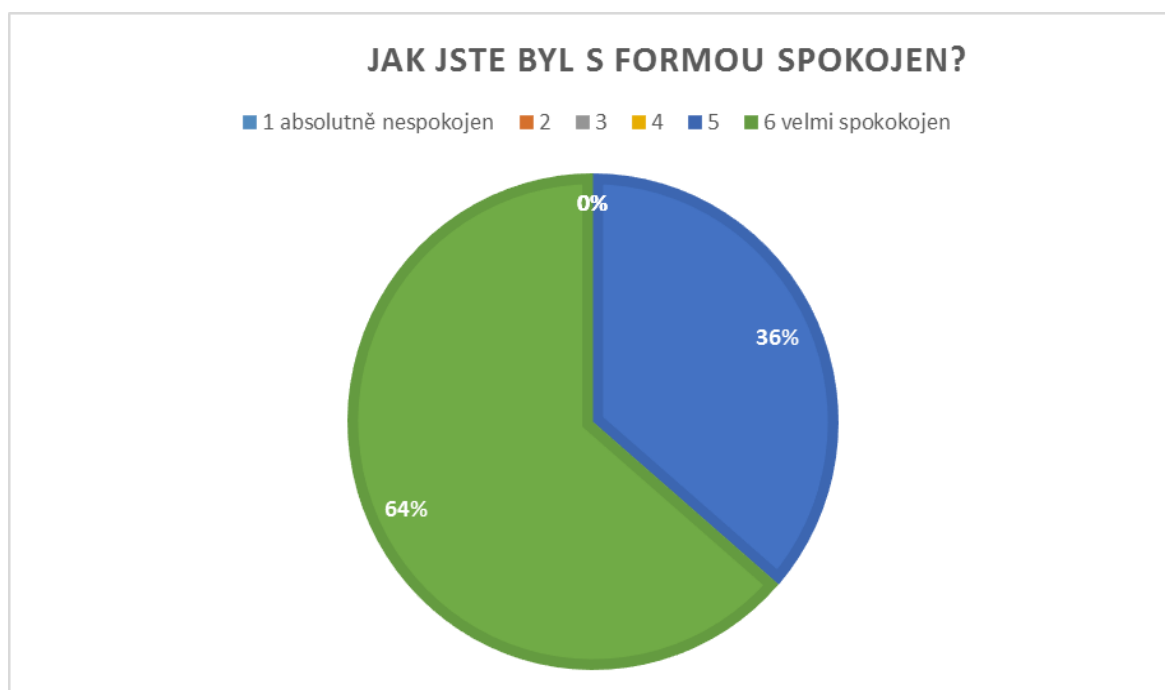


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že o konkrétní formě semináře bylo informováno pouhých 27% účastníků školení. Ačkoli 73% respondentů odpovědělo, že forma školení je přednáška s diskuzí, tato odpověď odpovídá svým popisem formě semináře také, tudíž tato náležitost byla školitelem dodržena.

V další otázce měli respondenti na hodnoticí škále 1 až 6 ohodnotit, do jaké míry byli s výše zmíněnou formou spokojeni.

Graf č. 16: Jak jste byl s formou spokojen?



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

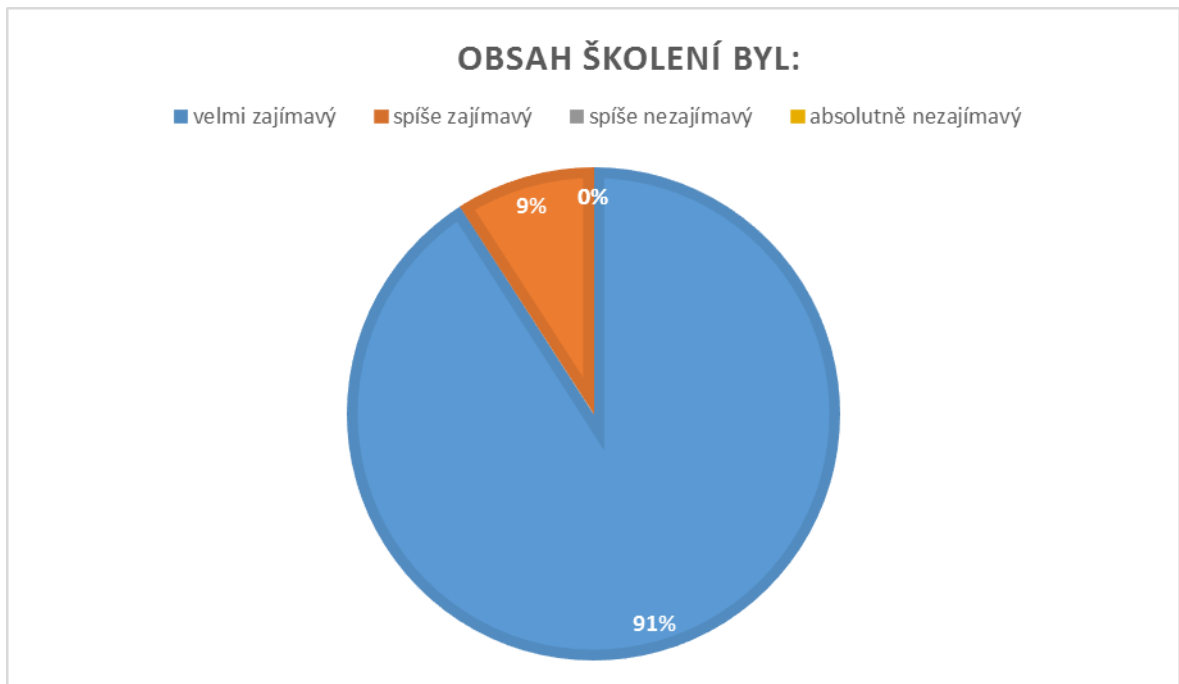
Podle odpovědí, které se nedostaly pod číslo 5, se dá usoudit, že spokojenost byla 100%. Konkrétně se jedná o procentuální zastoupení čísla 5 (tedy spokojen) 36 % a čísla 6 (velmi spokojen) 64%.

Další otázkou „Do jaké míry byl obsah školení zajímavý?“ autorka této práce zjišťovala, zda obsah školení účastníky oslovil, podle čehož soudila relevanci jejich dalších odpovědí.

Vzhledem k opětovné shodě v názoru o zajímavosti (9% spíše zajímavý a 91% velmi zajímavý), je vhodné předpokládat, že všichni účastníci školení věnovali velkou část pozornosti.



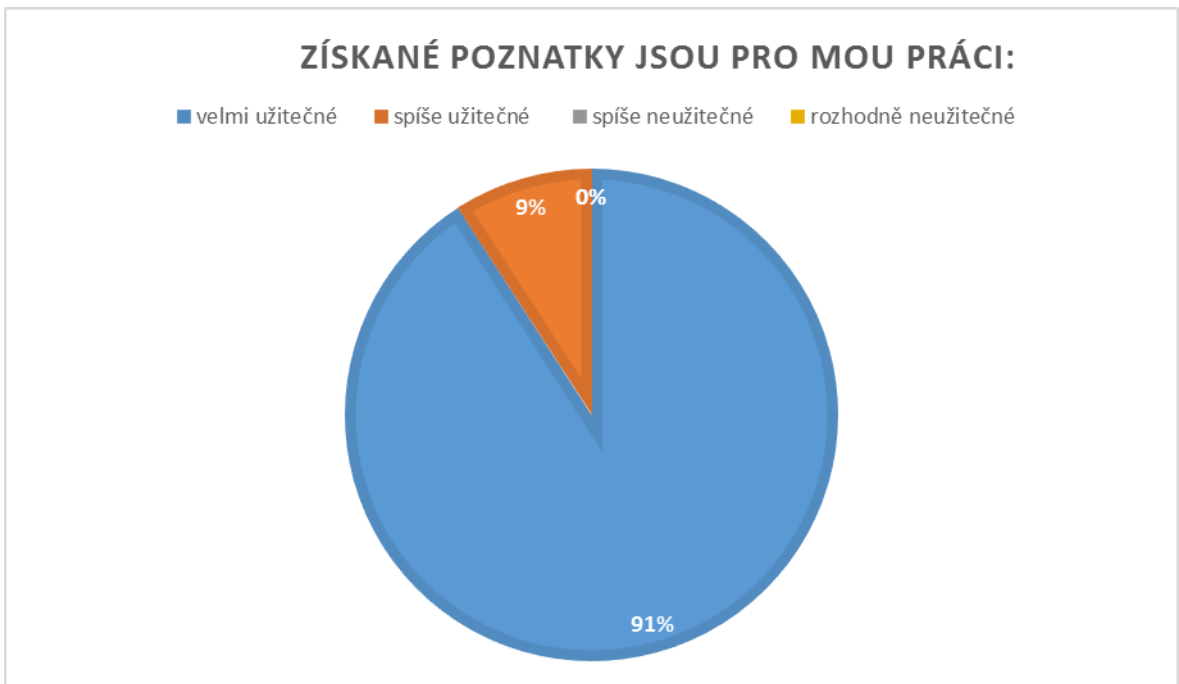
Graf č. 17: Obsah školení byl:



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Další otázka má zjistit, do jaké míry účastníci hodnotí užitečnost nabytých vědomostí. Tento ukazatel by měl také předpovídat jejich celkovou spokojenost s daným školením.

Graf č. 18: Získané poznatky jsou pro mou práci:



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

V tomto bodě se zaměstnanci opět shodovali. Poznatky ohodnotilo 91% jako velmi užitečné pro jejich práci a zbylých 9% jako spíše užitečné.

Na další otázku „Do jaké míry splnil obsah školení Vaše očekávání“ měli zaměstnanci zkoumané společnosti k dispozici uzavřenou odpověď, ze kterých 27% vybralo odpověď „předčilo má očekávání“ a 73% vybralo odpověď „splnilo má očekávání“.

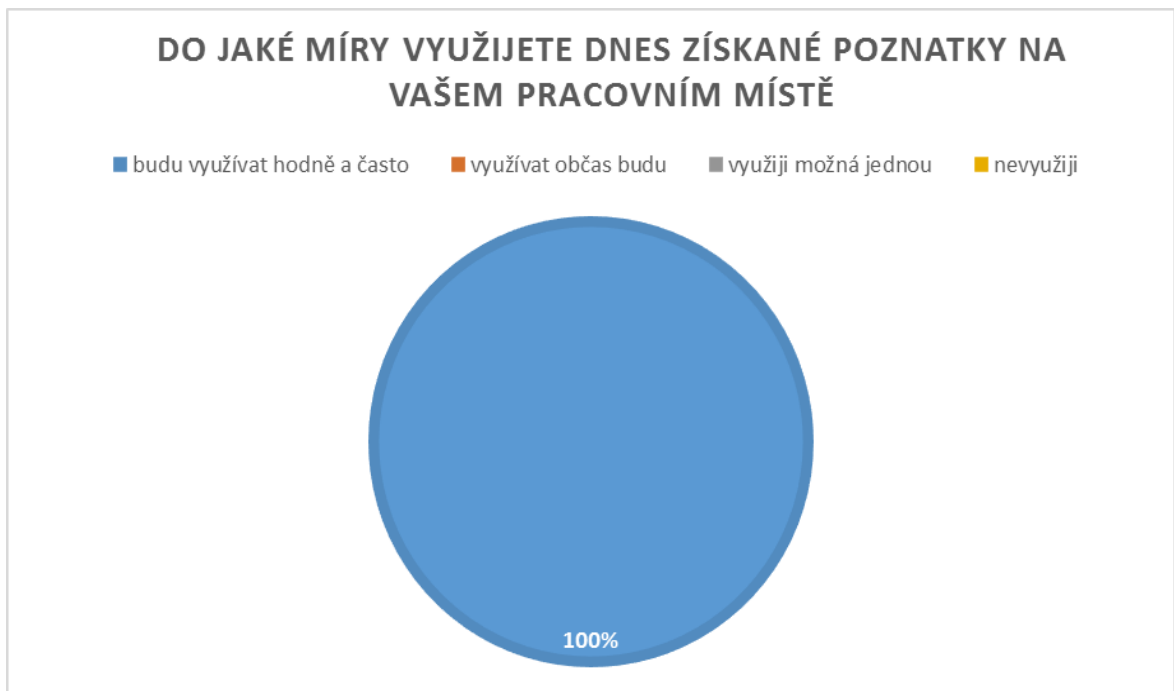
Graf č. 19: Do jaké míry splnil obsah školení Vaše očekávání:



Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření

Na otázku „Do jaké míry využijete dnes získané poznatky na Vašem pracovním místě, se všech 11 respondentů shodlo na tom, že je budou využívat hodně a často, což svědčí o vhodném výběru tématu personální ředitelkou společnosti.

Graf č. 20: Do jaké míry využijete získané poznatky na Vašem pracovním místě?

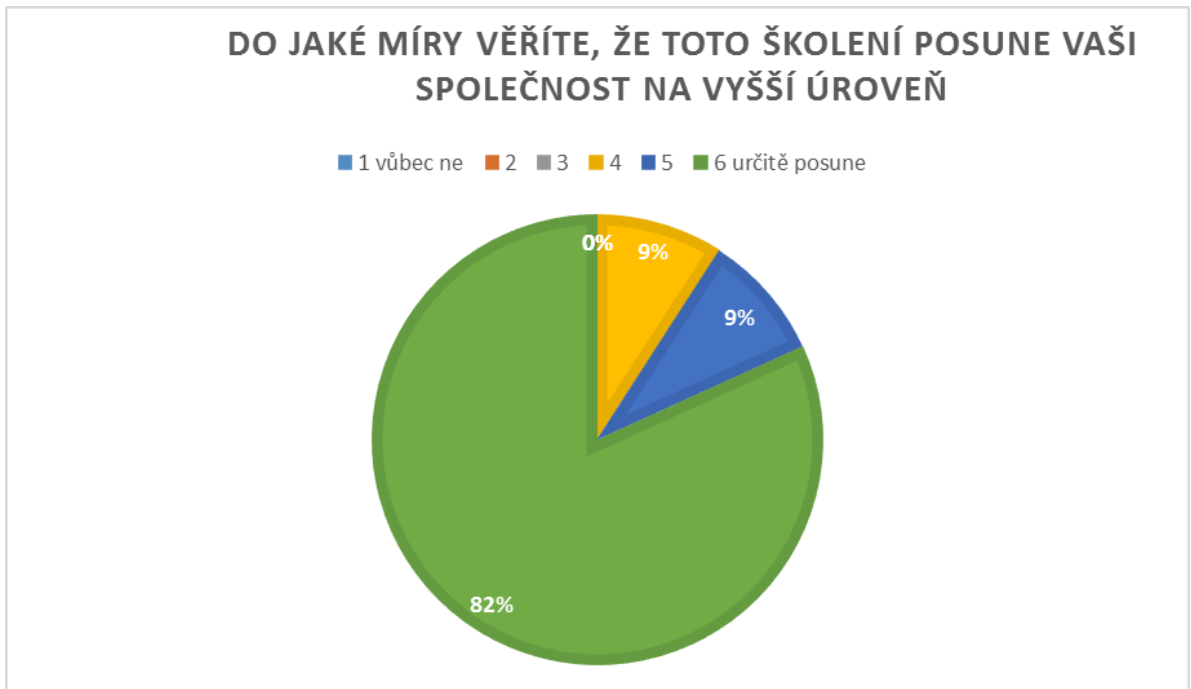


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Další otázkou „Do jaké míry věříte, že toto školení posune Vaši společnost na vyšší úroveň“ bylo zjišťováno, zda zaměstnanci na své pozici věří, že na jejich výkonu záleží v rámci kvality poskytovaných služeb celé společnosti a zda se zlepší kvalita služeb celé společnosti, když oni změní svůj výkon. Výsledky byly opět pozitivní.

82% respondentů věří, že toto školení a jejich účast na něm zvýší úroveň celé společnosti, 9% odpovědělo, že posune a dalších 9% mají v blahodárny vliv školení nejmenší víru, ale přiklání se spíše k možnosti, že to společnost posune.

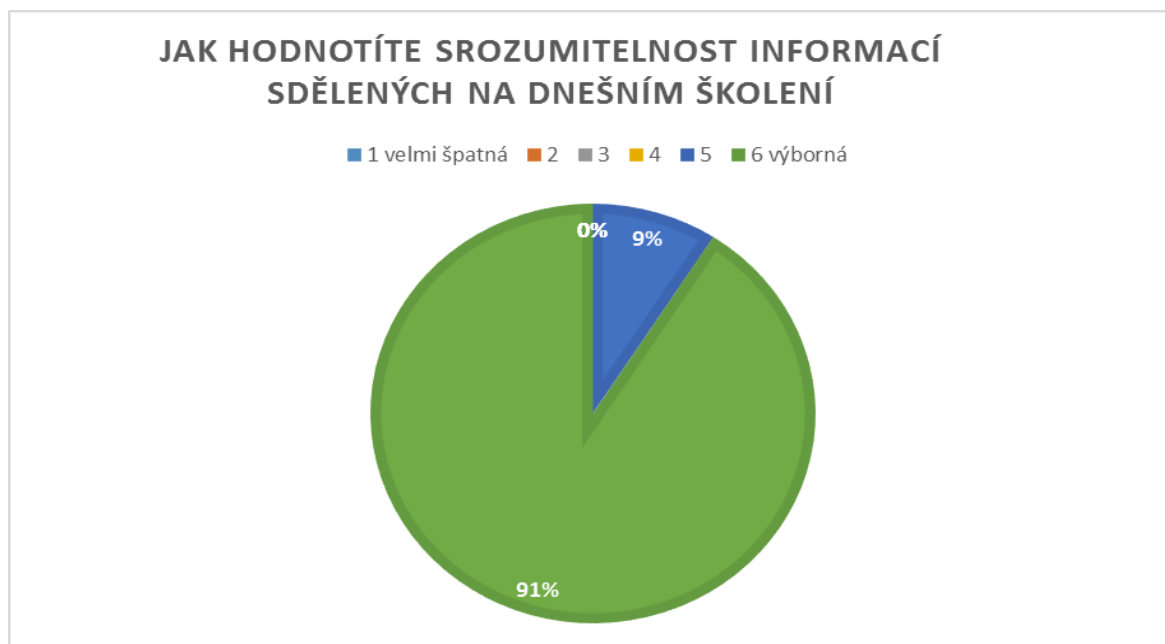
Graf č. 21: Do jaké míry věříte, že toto školení posune Vaši společnost na vyšší úroveň?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Další otázkou respondenti hodnotili srozumitelnost informací, sdělených na daném školení. Opět jsou výsledky velmi příznivé. 91% respondentů ohodnotilo srozumitelnost nejvyšší známkou 6 (výborná) a zbylých 9% ohodnotilo srozumitelnost druhou nejvyšší známkou na hodnoticí škále, a to 5 (velmi dobrá).

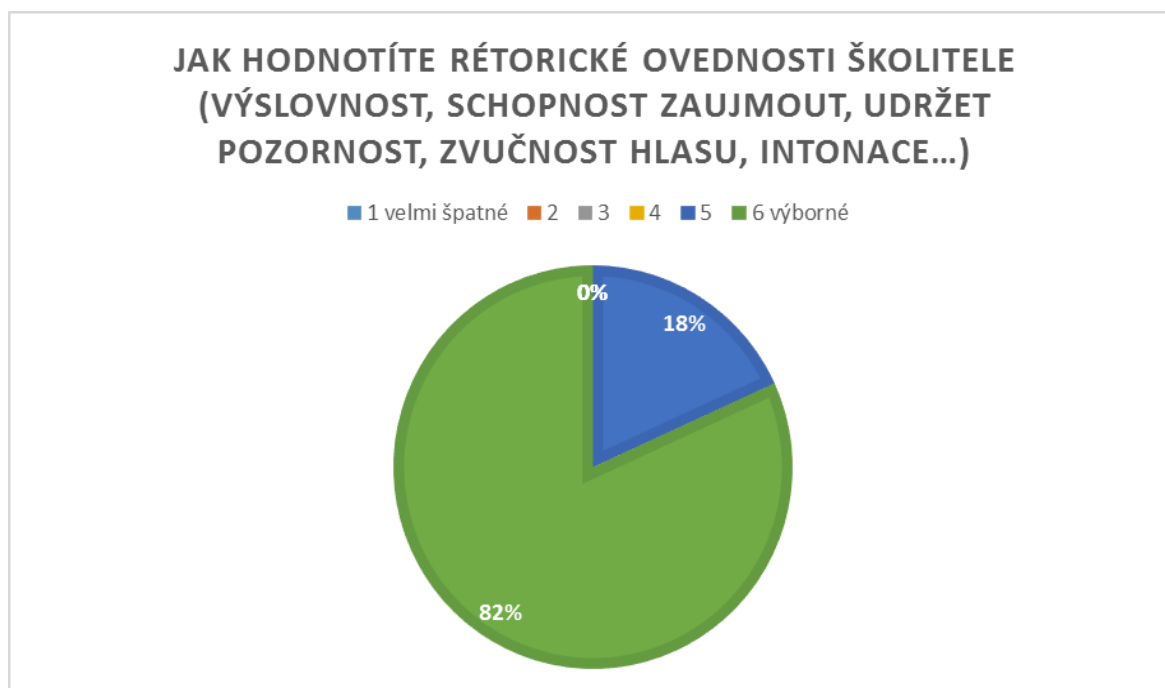
Graf č. 22: Jak hodnotíte srozumitelnost informací sdělených na dnešním školení



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Soubor rétorických dovedností (výslovnost, schopnost zaujmout, schopnost udržet pozornost posluchačů, zvučnost hlasu, intonace apod.) ohodnotilo opět 82% v nejvyšší prospěch školitele, a to nejvyšší známkou na hodnoticí škále 6 (výborné) zbylých 18% tyto schopnosti ohodnotilo známkou 5 (velmi dobré).

Graf č. 23: Jak hodnotíte rétorické dovednosti školitele?

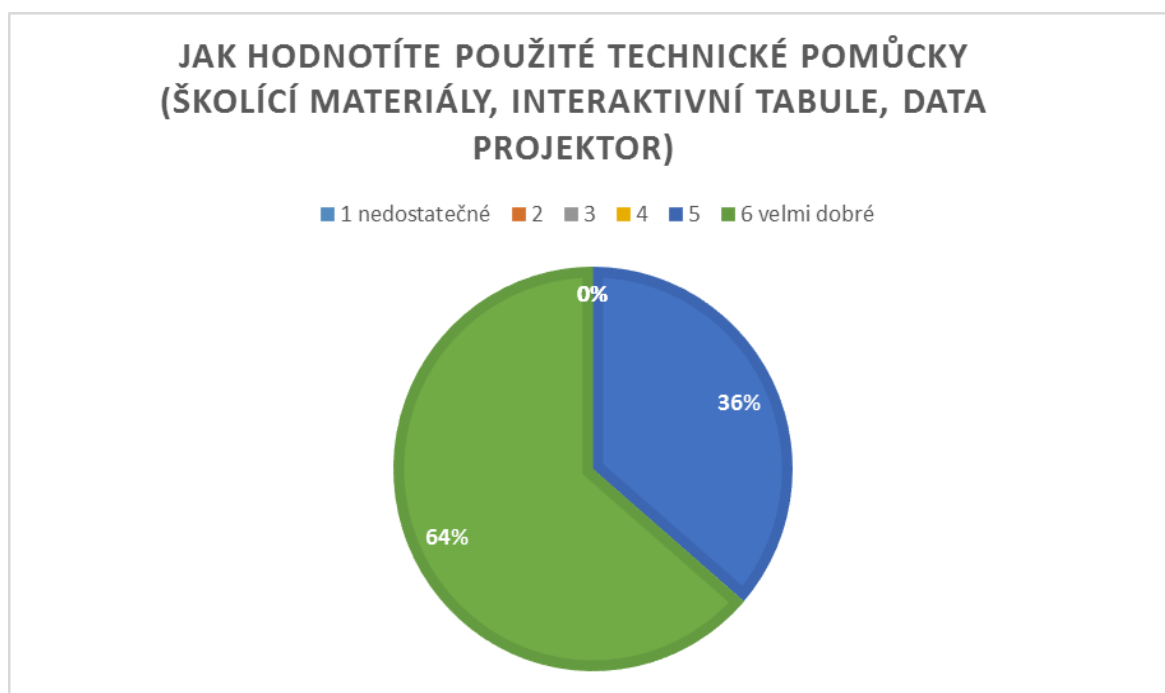


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Dalším prvkem k zhodnocení v tomto šetření byly technické pomůcky využívané pro školení. Tím jsou myšleny školicí materiály (učebnice, skripta, připravená prezentace, manuály) interaktivní tabule, data projektor apod.

I s tímto byli respondenti spokojeni. Míra spokojenosti je v 64% je ohodnocena bodem 6 (velmi dobré) a v 36% je ohodnocena bodem 5 (dobré).

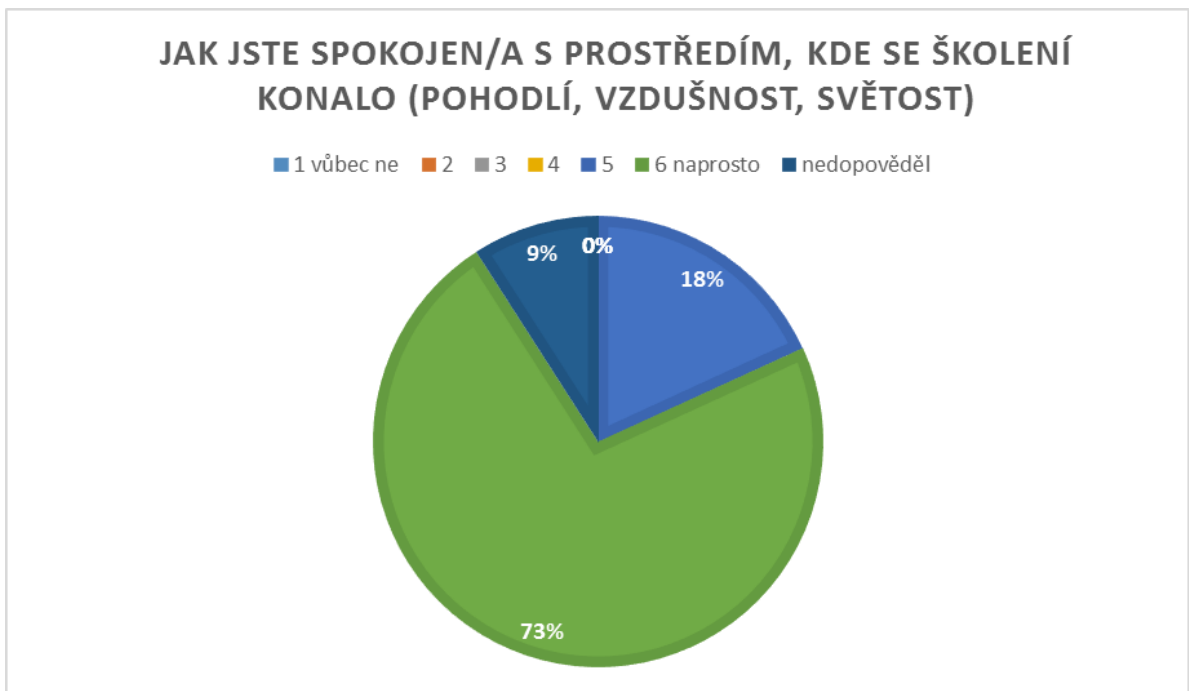
Graf č. 24: Jak hodnotíte použité technické pomůcky?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Nedílnou součástí vzdělávací akce je také prostředí. Spokojenost s touto oblastí respondenti ohodnotili na základě otázky „ Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se školení konalo (pohodlí, vzdušnost, světlost)“. Zde jsme se poprvé setkali s neochotou odpovědět u 9% dotazovaných. Odpovědi ostatních účastníků se procentuálně opět rozdělily do 2 nejvyšších bodů hodnocení. 18% účastníků hodnotilo prostředí číslem 5 (spokojen) a 73% číslem 6 (naprosto spokojen).

Graf č. 25: Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se školení konalo?

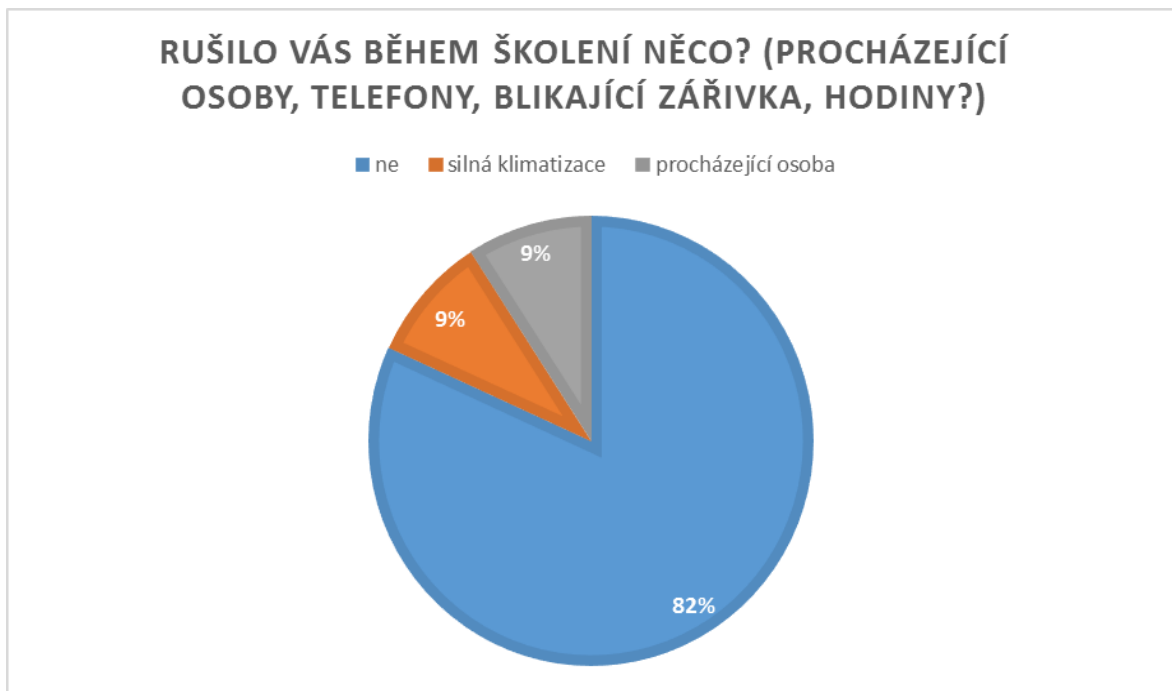


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Kromě pohodlí byli repondenti také tázáni na rušivé elementy prostřednictvím otázky „Rušilo Vás během školení něco? (procházející osoby, telefony, blikající zářivka, hodiny)“.

82% účastníků školení odpovědělo, že je nerušilo vůbec nic. 9% rušila silná klimatizace a zbylých 9% vyrušila procházející osoba.

Graf č. 26: Rušilo Vás během školení něco?

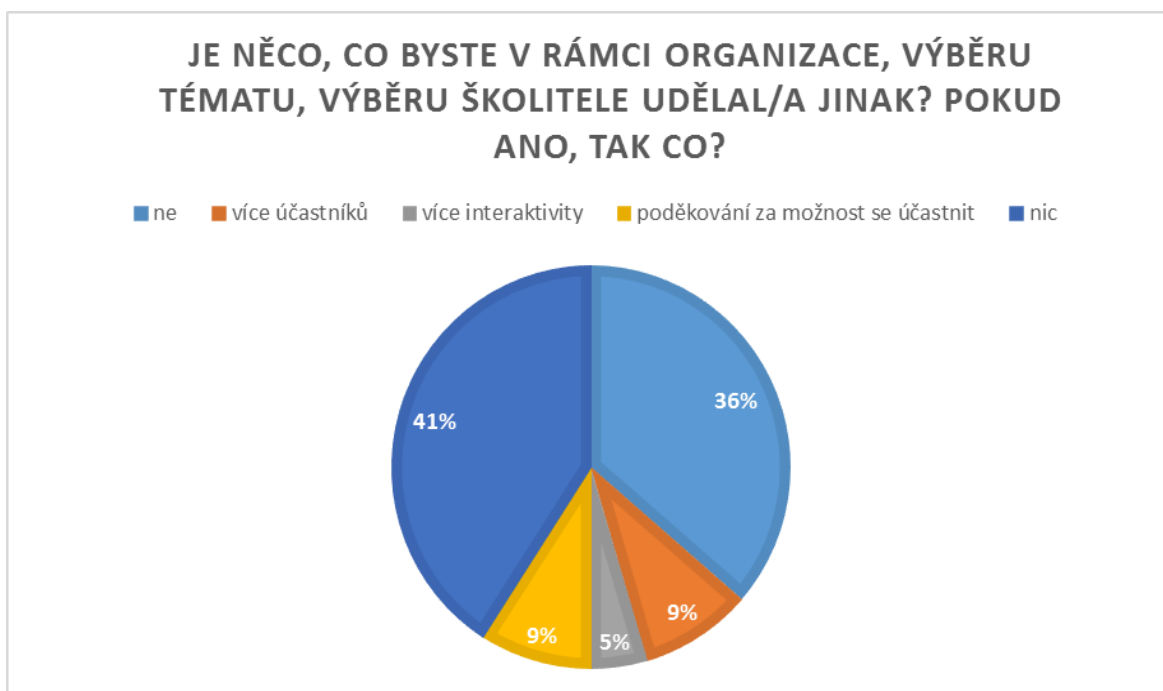


[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Na otázku zda-li je něco, co by na školení změnili v rámci výběru tématu, organizace nebo školitele, odpovědělo 18% respondentů, že by bylo vhodné poslat na školení více účastníků. Převážně se jednalo o odpovědi, které naznačovaly, že určitých školení by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci, aby měli všichni stejné znalosti vzájemně se chápali v jednání v určitých situacích a jednali všichni jednotně. 9% účastníků na tuto otázku odpovědělo, že by bylo vhodné více zapojit posluchače (účastníky), aby přispěli svými zkušenostmi a nebo se o ně mohli podělit a případně se poradit. Zbýlých 73% tázaných by na školení nezměnilo vůbec nic.

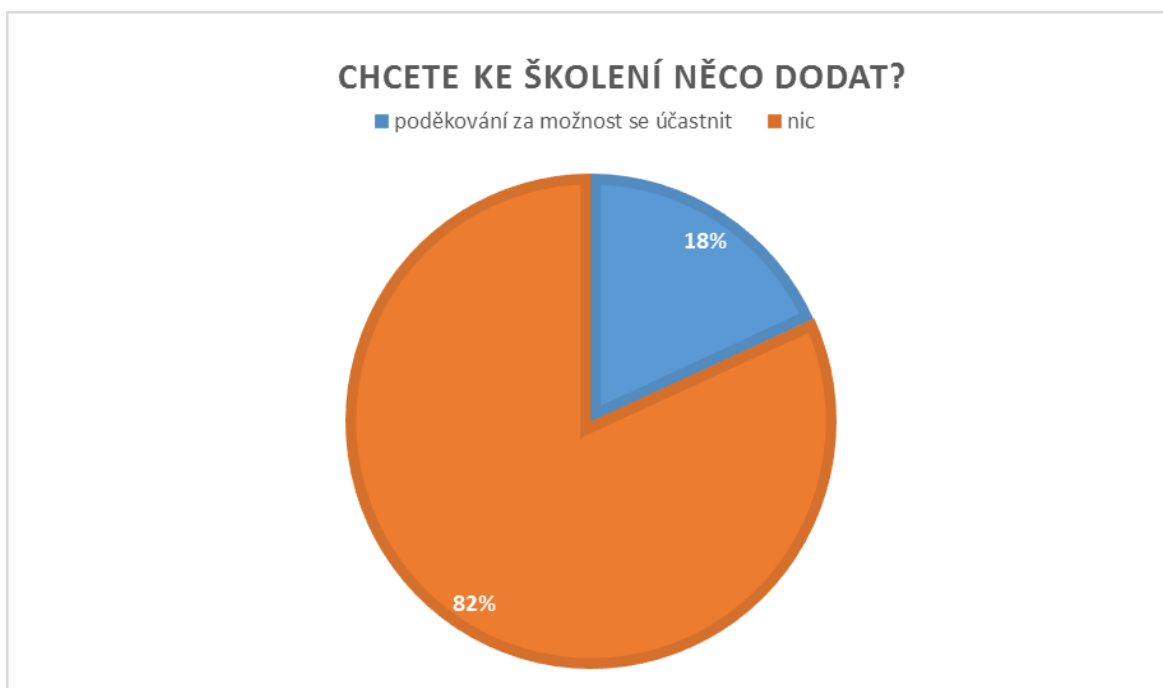


Graf č. 27: Je něco, co byste v rámci organizace, výběru tématu, výběru školitele udělal/a jinak? Pokud ano, tak co?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Graf č.: 28: Chcete ke školení něco dodat?



[Zdroj: autorka práce, 2015, vlastní šetření]

Na závěrečnou otázku „Chcete ke školení něco dodat?“ odpovědlo pouze 18% respondentů. Jejich odpovědi byly jinými slovy poděkování za možnost účastnit se tohoto školení, nebo vyjádření vděčnosti za pořádání těchto vzdělávacích akcí. Zbýlých 82% neodpovědělo nic.

## **7 Vyhodnocení předpokladů a závěrečné doporučení**

*1) Zaměstnanci zkoumaného hotelového řetězce jsou spokojeni se současným stavem systému vzdělávání.*

Odpovědi na otázky č. 6, 7, 8, a 9 řešily otázku současné spokojenosti s aktuální formou vzdělávacích akcí. Průzkum prokázal, že 50% zaměstnanců je naprosto spokojeno se současným systémem vzdělávání. Naproti tomu 50 % by mělo nějakou výhradu. 80% respondentů by doplnilo vzdělávací akce o více modelových situací a 20% o nějakou formu soutěží v řešení ukázkových situací. Pro vyšší účinnost vzdělávání by 10% respondentů doporučilo vyšší povinnou účast, 20% zvýšit četnost seminářů a 5% respondentů by vzdělávací systém doplnilo o hodnocení výkonnosti po absolvování školení. Zbylí respondenti považují účinnost za maximální možnou.

Na základě těchto výsledků se dá s jistotou říci, že jsme se setkali se společností, která se o vzdělávání svých zaměstnanců zajímá avšak i přes to, mají zaměstnanci výhrady.

*2) Zaměstnanci zkoumaného hotelového řetězce využívají získané znalosti na své pracovní pozici.*

100% respondentů odpovědělo, že informace získané na školení využívají na své pracovní pozici denně nebo často. 95% z toho uvedlo, že je využívá denně. Tato skutečnost svědčí o vhodném výběru vzdělávací akce personálním oddělením. Také tato skutečnost vypovídá o kvalitě školení, které je konstruováno takovým způsobem, že poznatky, které účastník má získat, jsou rovnou zažity do takové míry, že se účastníkům v daných situacích vybaví.

*3) Vzdělávání je důležitým prvkem při výběru zaměstnavatele.*

Tento předpoklad zkoumaly otázky č. 12 a 13. Odpovědi prokázaly, že pouze 15 % respondentů si zaměstnavatele vybíralo podle možnosti dalšího vzdělávání v rámci pracovního místa. Avšak vzhledem k možnosti otevřené odpovědi, je nutné dodat, že někteří respondenti, pro které toto rozhodujícím prvkem nebylo, uvedli, že při příštím výběru zaměstnavatele už by tato skutečnost roli hrála. Tyto výroky poukazují i na předpoklad, že vzdělávání zaměstnanců zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců a tím pádem i jejich loajalitu.

*4) Všichni zaměstnanci mají stejnou možnost se zúčastnit vzdělávacích akcí.*

Bohužel, z průzkumu i z informací poskytnutých manažerem jednoho z hotelů, vyplývá, že vzdělávacích akcí se primárně účastní zaměstnanci, kteří byli nějakým způsobem špatně ohodnoceni. O školení jsou sice informováni všichni a jejich účast vedení vítá, ale v rámci jejich pracovních směn jim není vždy umožněno se na jednotlivá školení uvolnit. Může se tedy stát, že jeden zaměstnanec se na 4 z 5 vzdělávacích akcí nemůže dostavit, protože v dané termíny mu byla přidělena směna z toho důvodu, aby se na školení mohl uvolnit kolega, který byl špatně ohodnocen. Této skutečnosti by se částečně dalo předejít informováním o dané akci s dostatečným předstihem, aby si všichni zájemci mohli domluvit zastoupení i z jiného hotelu. 5% dotazovaných zaměstnanců samo uvedlo, že by uvítali vyšší povinnou účast na těchto akcích. Na základě výsledků šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání u zkoumané společnosti nyní autorka této práce navrhne malá doporučení pro zvýšení efektivity jednotlivých vzdělávacích akcí.

V průběhu šetření bylo jednoznačné, že drtivá většina zaměstnanců zkoumané společnosti je se vzdělávacími akcemi spokojena téměř ve všech jejich ohledech. Výhrady, které byly prokázány se týkají pouze toho, že se jednotlivých akcí nemohou účastnit všichni zaměstnanci.

Míra nespokojenosti se ze své běžné hladiny zvedala pouze v rámci otevřených otázek, kde měli respondenti možnost projevit zájem o úpravu některých prvků. Na základě těchto komentářů je postaveno následující doporučení.

Jedná se četnost vzdělávacích akcí a o množství povinných účastí.

Vzhledem k probíraným tématům, které jsou pokaždé jiné a jedná se o témata jako např.: Komunikujte se svým zákazníkem správně, Kurz asertivity, Orientace na zákazníka, Řešení krizových situací apod., by bylo vhodné, aby zkoumaná společnost podnikla maximální úsilí pro co nejvyšší možnou účast. Tato témata jsou pro všechny pozice v jejich společnosti užitečná a pro některé přímo nezbytná. Navrhují tedy, aby na tato 8hodinová školení, která probíhají na stejné téma pouze třikrát za čtvrtletí, byla poslána jedna polovina všech zaměstnanců. Čili z každého hotelu všichni, kteří ten den nemají směnu a minimálně jeden vedoucí pracovník z daného hotelu pro kontrolu účasti. Při nejbližším možném termínu školení na stejné téma by měla být vyslána druhá polovina zaměstnanců, kterým tuto povinnost zajistí i manažer hotelu nebo vedoucí recepce, který jim podle termínu školení upraví i rozpis směn na daný měsíc.

Účastí celé společnosti na všech školeních se zvýší produktivita společnosti jako celku a ne jen jednotlivců, kteří se jako jednotlivci zúčastní. Zaměstnanci budou ohledně pracovních záležitostí i lépe komunikovat, protože všichni budou mít stejné informace o tom, co je pro společnost správné a předejde se tak mnohým vnitrofiremním konfliktům. Sjednotí se tak procesy řešení každodenních situací.

## Závěr

Tato práce se zabývala problematikou vzdělávání. Vzdělávání je neustálý proces, který by nás měl provázet celým životem, abychom si dali příležitost být nejdokonalejší verzí samy sebe. Bohužel většina z nás k této činnosti nemá ani motivaci ani vůli. Proto tyto popudy po ukončení středoškolského studia velká část z nás nechává dále na nějaké vyšší instanci. Někteří zůstanou u vzdělávací instituce ve formě vysoké školy nebo pomaturitního vzdělávání jazykových škol, někteří nastoupí do zaměstnání, kde mají v úmyslu se zdokonalovat a nabývat profesionality v daném oboru.

Právě na vzdělávání v rámci zaměstnání se tato práce zaměřila. Teoretická část se zabývala přiblížením základních pojmů v této oblasti. Na základě další odborné literatury studovala provázanost individuálních potřeb a potřeb organizace. Řešila také celý cyklus identifikace potřeb vzdělávání, plánování i realizaci a následné hodnocení efektivity.

Na základě z odborné literatury se autorka práce pustila i do průzkumu spokojenosti v konkrétní společnosti. Tam zkoumala výzkumné předpoklady. V rámci tohoto průzkumu bylo zjištěno, jakým způsobem vnímají zaměstnanci dané společnosti systém vzdělávání v jejich společnosti i jednotlivou vzdělávací akci.

Z výsledků tohoto šetření bylo zjištěno, že zkoumaná společnost je jedna z těch, které jsou si vědomy konkurenční výhody, kterou podnikové vzdělávání přináší a zaměstnanci jsou s ním spokojeni.

V závěru bylo navrženo řešení jediného nedostatku v rámci propracovaného systému nejmenované společnosti. Toto doporučení mělo řešit nerovnoměrné rozložení získaných informací z jednotlivých vzdělávacích akcí napříč všemi zaměstnanci celé společnosti. Čili problém „ne všichni, ví všechno“. Toto doporučení by mělo sjednotit i vnitrofiremní komunikaci a standardizovat jednání všech zaměstnanců v určitých situacích.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vy. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. Vy. 1. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9
4. BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Vy 1. Praha: Alfa Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
5. BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Vy. 1. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6
6. BARTLOVÁ, P., FREIBERGOVÁ, Zuzana., Irru JYSKE Irru, LÄYKKI, Maj-Lis, WAGENHOFER, Ingrid. *BADED - Bariéry ve vzdělávání dospělých*. Praha, Vídeň, Ikaalinen: Národní vzdělávací fond, 2008. 36 s.
7. BELCOURT, M. a P. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada Publishing, 1998, 243 s. ISBN 80-71694-59-2.
8. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro kombinované studium* Vy. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN 80-7194-782-2.
9. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
10. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002, xii, 370 s. ISBN 80-865-1720-9.
11. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
15. ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. 71 s. ISBN 80-86723-02-X.

16. VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ, *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
17. VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2047-3651-8

### **Internetové zdroje**

1. nás. *Czech Inn Hotels* [online]. [cit. 2015-09-23]. Dostupné z:  
<http://www.czechinnhotels.com/onas>

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Poměrné zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření

Graf č. 2: Věkové zastoupení zaměstnanců společnosti

Graf č. 3: Délka pracovního poměru respondentů

Graf č. 4: Byli zaměstnání na jiné pozici u stejného zaměstnavatele

Graf č. 5: Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil za dobu trvání Vašeho pracovního poměru?

Graf č. 6: Sami uvedli proces zaškolení nebo porady

Graf č. 7: Doplnil byste školení o nějaké aktivity?

Graf č. 8: Jaké aktivity?

Graf č. 9: Jak často využíváte poznatky získané během vzdělávacích akcí Vaší společnosti?

Graf č. 10: Co byste na vzdělávacích akcích Vaší společnosti změnil, aby měly vyšší účinnost?

Graf č. 11: Máte možnost hovořit se svým nadřízeným o kvalitě a účinnosti vzdělávacích akcí?

Graf č. 12: Byl jste zaměstnán u jiného zaměstnavatele ve stejném oboru?

Graf č. 13: Kvalita vzdělávání zaměstnanců byla u bývalého zaměstnavatele:

Graf č. 14: Bylo pro Vás vzdělávání rozhodovacím prvkem při volbě Vašeho budoucího zaměstnavatele (ve smyslu benefitu)

Graf č. 15: Jakou formu mělo dnešní školení?



Graf č. 16: Jak jste byl s formou spokojen?

Graf č. 17: Obsah školení byl:

Graf č. 18: Získané poznatky jsou pro mou práci:

Graf č. 19: Do jaké míry splnil obsah školení Vaše očekávání:

Graf č. 20: Do jaké míry využijete získané poznatky na Vašem pracovním místě?

Graf č. 21: Do jaké míry věříte, že toto školení posune Vaši společnost na vyšší úroveň?

Graf č. 22: Jak hodnotíte srozumitelnost informací sdělených na dnešním školení

Graf č. 23: Jak hodnotíte rétorické dovednosti školitele?

Graf č. 24: Jak hodnotíte požití technické pomůcky?

Graf č. 25: Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se školení konalo?

Graf č. 26: Rušilo Vás během školení něco?

Graf č. 27: Je něco, co byste v rámci organizace, výběru tématu, výběru školitele udělal/a jinak? Pokud ano, tak co?

Graf č. 28: Chcete ke školení něco dodat?

## Seznam příloh

### Příloha 1: Dotazník spokojenosti se vzděláváním ve vaší společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Jelínková a jsem studentkou 3. ročníku ČVUT - Masarykova ústavu v Praze, oboru Personální management v průmyslových podnicích.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc s vyplněním 2 dotazníků na zjištění spokojenosti se vzděláváním ve vaší společnosti a následně dotazník ohledně spokojenosti s dnešním školením. Výsledky z těchto dotazníků budou použity v mé bakalářské práci a také pro účely zdokonalení vzdělávání ve vaší společnosti.

Dotazníky jsou zcela anonymní, obsahují 14 a 15 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 15 minut. Prosím tedy o zodpovězení všech otázek.

Velmi děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

1) Jste:

a) žena

b) muž

2) Vaše věková kategorie

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 - 55 let
- e) 56 a více let

3) Jak dlouho pracujete u této společnosti?

---

---

4) Pracoval/a jste ve společnosti i na jiné pracovní pozici? / Pokud ano, na jaké?

---

---

5) Zaměřuje se společnost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? / Pokud ano, podle čeho soudíte?

---

---

---

6) Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil/a za dobu Vašeho působení ve společnosti?

---

---

7) Doplnil byste formu školení o nějaké aktivity? (např. vzorové situace, manažerské hry apod.)

---

---

---

8) Považujete tyto akce za užitečné pro Váš osobnostní nebo profesní růst?

---

---

---

9) Do jaké míry využíváte získané znalosti popř. dovednosti na Vaší pracovní pozici? (jak často, jak doslovně, jak je to rámci Vaší pozice užitečné)

---

---

---

10) Co byste na vzdělávacích akcích změnil/a, aby byl účinek na zaměstnance větší a mělo to tedy větší dopad na zvyšování kvality služeb?

---

---

---

11) Máte možnost s nadřízeným hovořit o kvalitě vzdělávacích akcí, tedy poskytnout mu zpětnou vazbu? Jste s tím spokojen/a?

---

---

---

12) Pracoval/a jste i pro jiného zaměstnavatele v oboru? Pokud ano, byl/a jste spokojen/a s jeho systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců? Porovnejte úroveň, rozmanitost, specifičnost, prostředí, zpětná vazba.

---

---

---

13) Když jste si vybíral/a svého současného zaměstnavatele, bylo pro Vás vzdělávání důležitým rozhodovacím prvkem (ve smyslu benefitu)?

---

---

---

14) Co byste ještě dodal/a na závěr tohoto šetření, co třeba nebylo řečeno a chtěl/a byste to změnit nebo dát na vědomí

---

---

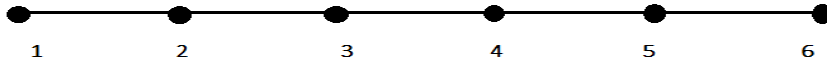
## Příloha 2: Dotazník spokojenosti se školením

1) Jakou formu mělo dnešní školení (přednáška, workshop apod. vypište/popíšte prosím)

---

---

2) Jak jste s touto formou spokojen?



Rozhodně nespokojen

Absolutně spokojen

3) Jakou formu školení byste upřednostnil a proč?

---

---

4) Obsah školení byl:

- a) velmi zajímavý
- b) spíše zajímavý
- c) spíše nezajímavý
- d) vůbec nezajímavý

5) Získané poznatky z tohoto školení jsou pro mou práci:

- a) velmi užitečné
- b) spíše užitečné
- c) spíše neužitečné
- d) rozhodně neužitečné

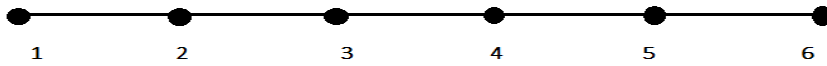
6) Do jaké míry splnil obsah školení Vaše očekávání

- a) předčilo má očekávání
  - b) splnilo má očekávání
  - c) spíše nesplnilo má očekávání
  - d) rozhodně nesplnilo, proč:
- 

7) Do jaké míry využijete dnes získané poznatky na Vašem pracovním místě:

- a) budu využívat často a hodně
- b) využívat budu občas
- c) využiji možná jednou
- d) nevyžiji

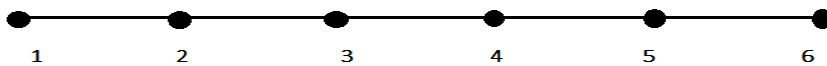
8) Do jaké míry věříte, že toto školení posune vaši společnost na vyšší úroveň.



Vůbec nevěřím

Naprosto věřím

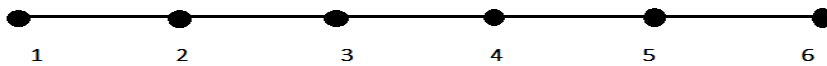
9) Jak hodnotíte srozumitelnost informací, sdělených na dnešním školení?



Nesrozumitelné

Naprosto srozumitelné

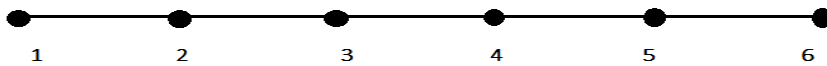
10) Jak hodnotíte rétorické dovednosti školitele (výslovnost, schopnost zaujmout, udržet pozornost posluchačů, zvučnost hlasu, intonace apod.)



Velmi špatné

Výborné

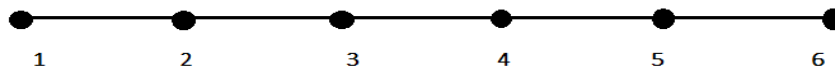
11) Jak hodnotíte použité technické pomůcky (školící materiály, interaktivní tabule, data projektor)



Absolutně neúčinné

Velmi vhodné a užitečné

12) Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se školení konalo (pohodlí, vzdušnost, světlost)?



Absolutně nespokojen

Velmi spokojen

13) Rušilo Vás během školení něco? (procházející osoby, telefony, blikající zářivka, hodiny)?:

---

---

14) Je něco co byste v rámci organizace, výběru tématu, výběru školitele udělal/a jinak? Pokud ano tak co?

---

---

---

15) Chcete ke školení dodat?

---

---

### Příloha 3: Tabulka č. 1

#### Soustava schopností pro personalisty

<b>Znalost podniku a kultury</b>	Rozumí: 1. podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimž podnik čelí, a hybným silám vysokého výkonu, 2. klíčovými činnostmi a procesy v podniku a jak tyto činnosti a procesy ovlivňují podnikové strategie, 3. podnikové kultuře (základní hodnoty a normy), 4. jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku, a snaží se o jejich správné uplatňování.
<b>Strategické schopnosti</b>	1. Usiluje o účast při formulování podnikové strategie a přispívá k vytváření této strategie, 2. přispívá k vytváření jasné vize a souboru jí odpovídajících hodnot pro podnik, 3. vytváří a realizuje promyšlené, logické a vzájemně propojené personální strategie odpovídající podnikové strategii, 4. chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje, aby byly správně používány.
<b>Efektivnost organizace</b>	1. Přispívá k analýzám a diagnózám problémů souvisejících s lidmi a navrhuje praktická řešení, 2. pomáhá formovat zdroje pro podnik tím, že zabezpečuje, aby měl potřebnou kvalifikovanou, oddanou a angažovanou pracovní sílu, 3. pomáhá formovat schopnosti podniku v oblasti procesů tím, že zavádí takové systémy práce, které vedou k optimálnímu využívání lidí, 4. přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí.
<b>Interní konzultování</b>	1. Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení, 2. používá intervenční styl k uspokojení potřeb klientů; podle potřeby hraje roli katalyzátoru, usnadňovatele nebo experta, 3. používá procesy konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi, 4. koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy, předává dovednosti.
<b>Poskytování služeb</b>	1. Předvídá požadavky a uzpůsobuje a provádí podle nich své služby, 2. poskytuje účinné a nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů, 3. rychle a účinně reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu, 4. posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohli rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede.
<b>Soustavný odborný rozvoj</b>	1. Soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti, 2. hledá vzory nejlepší praxe v personální práci, 3. udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů, 4. udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky.

Zdroj: Michael Armstrong 2007, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, s. 93

**Příloha 4:** Tabulka č. 2

Porovnání formálního a neformálního vzdělávání

<b>Nefornální</b>	<b>Formální</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažně pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými i cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Michael Armstrong 2007, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, s. 466



