

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vladimír Pavlečko

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vladimír Pavlečko

Provoz a ekonomika

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Název anglicky

Learning and Training of Employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, kompetence, vzdělání, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení práce.

Dále děkuji zaměstnancům hotelu Radisson Blu Alcron, především personální ředitelce paní Nadě Pohlreichové a training manažerce paní Zuzaně Varmužové za jejich ochotu a spolupráci na poskytnutí potřebných informací a podkladů k zpracování této diplomové práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Learning and Training of Employees

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Radisson Blu Alcron Hotel Praha. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav vzdělávacího systému v této společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout řešení k jejich odstranění.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě analýzy odborné literatury shrnuty základní teoretické poznatky z oblasti personalistiky se zaměřením na vzdělávání. V praktické části je charakterizována společnost Radisson Blu Alcron, jsou zde znázorněny podnikové vize a cíle a pak jsou na základě informací od zástupců personálního oddělení společnosti popsány vzdělávací aktivity. Také je zde provedeno a analyzováno dotazníkové šetření za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje v analyzované společnosti. V závěrečné části jsou, v návaznosti na zjištěné nedostatky, předloženy návrhy pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, vzdělání, cyklus vzdělávání, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, kvalifikace, školení

Summary

This diploma thesis is focused on training and development of Employees in Radisson Blu Alcron Hotel Prague. The aim of the diploma thesis is to evaluate current state of the development system in this company and in case of any deficiencies to recommend solutions for their elimination

Diploma thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on an analysis of literature and summarizes basic theoretical knowledge in the field of the human resources development. The practical part describes the company Radisson Blu Alcron, there are presented corporate visions and goals, and then there are on the basis of information from representatives of the HR department of the company described the training activities. There is also conducted and analysed to determine employee satisfaction with training and development system in the analysed company. In the final part there are proposals for improving the system of training and development in response to identified weaknesses.

Keywords:

Human resource management, education, education cycle, training methods, employee development, qualification, training

Obsah

1.Úvod.....	11
2.Cíl a metodika práce	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce	12
3.Teoretická východiska	14
3.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení	14
3.2 Rozvoj lidských zdrojů	18
3.2.1 Učení.....	18
3.2.2 Rozvoj.....	19
3.2.3 Vzdělávání a výcvik.....	20
3.3 Firemní vzdělávání	21
3.3.1 Přínosy vzdělávání a přístup ke vzdělávání zaměstnanců	22
3.4 Systematické vzdělávání pracovníků.....	23
3.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	24
3.4.2 Plánování vzdělávání	26
3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu	27
3.4.4 Formy a metody vzdělávání.....	30
3.4.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	35
3.5 Trendy ve vzdělávání zaměstnanců	36
4.Vlastní výsledky práce.....	40
4.1 Charakteristika společnosti	40
4.2 Strategie společnosti	41
4.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti	44
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
4.4.1 Charakteristika zkoumaného vzorku zaměstnanců.....	53

4.4.2 Hodnocení systému vzdělávání zaměstnanci	57
5. Zhodnocení výsledků a doporučení	71
6. Závěr	74
7. Seznam použité literatury	75
7. Přílohy	77

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Lineární model strategického řízení lidských zdrojů	16
Obrázek č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	19
Obrázek č. 3: Schéma cyklu systematického vzdělávání pracovníků	24
Obrázek č. 4: Prvky procesu realizace vzdělávání	27
Obrázek č. 5: Model metod hodnocení	36
Obrázek č. 6: Logo společnosti	41
Obrázek č. 7: Vize a sdílené hodnoty hotelu	42
Obrázek č. 8: Přehled všech vzdělávacích aktivit organizovaných společnostmi	51
Obrázek č. 9: Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení a návratnost dotazníku	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví	53
Graf č. 2: Struktura respondentů dle věku	54
Graf č. 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	55
Graf č. 4: Struktura respondentů dle oddělení	56
Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů	56
Graf č. 6: Účast na tréninku modelových situací	58
Graf č. 7: Spokojenost s formou tréninku modelových situací	59
Graf č. 8: Důvody nespokojenosti s formou tréninku	59

Graf č. 9: Vnímání tréninku za přínosný	60
Graf č. 10: Vnímání tréninku za potřebný	61
Graf č. 11: Preference vzdělávacích metod	61
Graf č. 12: Účast na dobrovolných jazykových kurzech	62
Graf č. 13: Důvod neúčasti na dobrovolných jazykových kurzech	63
Graf č. 14: Hodnocení množství vzdělávacích akcí	63
Graf č. 15: Možnost rozšíření vzdělávání o další tréninky	64
Graf č. 16: Ochota zaměstnanců ke vzdělávání ve volném čase	65
Graf č. 17: Frekvence potencionálních tréninků.....	65
Graf č. 18: Zařazení nových tréninků	66
Graf č. 19: Preferovaná forma tréninků	67
Graf č. 20: Informovanost zaměstnanců o trénincích	67
Graf č. 21: Způsob informování zaměstnanců o trénincích.....	68
Graf č. 22: Způsob informování zaměstnanců o trénincích.....	69

1. Úvod

V současném podnikatelském prostředí je základním předpokladem pro fungování jakékoli organizace schopnost shromáždit, propojit a efektivně využívat základní zdroje. Těmi jsou zdroje lidské, technické a technologické, finanční a nehmotné (informační), z nichž nejdůležitější jsou lidské zdroje. Lidé se svými znalostmi a schopnostmi jsou totiž tím prvkem, který spojuje ostatní zdroje a determinuje jejich využívání. Protože kvalitní zaměstnanci a jejich potenciál bývají považováni za nejcennější kapitál organizací a klíčový faktor pro konkurenceschopnost a úspěch společnosti, je třeba v podnicích věnovat pozornost oblasti řízení lidských zdrojů, obzvláště pak vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců představuje jednu ze základních personálních činností, má přímou spojitost s ostatními personálními činnostmi, především s personálním plánováním a výběrem zaměstnanců. V dnešní době si již většina společností na trhu uvědomuje, že pokud chtějí být konkurenceschopní, musí do rozvoje svých zaměstnanců investovat a systematicky rozvíjet jejich schopnosti.

V současné turbulentní době, kdy se technologie velmi rychle mění, je třeba se této rychlosti přizpůsobovat, a proto je nutné neustále pracovat na rozvoji zaměstnanců. Na trhu existuje celá řada odborných firem, které nabízí zajištění jak vzdělávacích kurzů, tak i zajištění kompletního vzdělávacího programu včetně přípravné a hodnotící fáze. I přesto by měly mít společnosti zájem na poskytování vzdělávání a rozvoje interní formou. Vhodná podpora rozvoje vlastních zaměstnanců totiž nejenom zvyšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu, ale také pomáhá upevnit oddanost zaměstnanců a slouží ke snížení fluktuace

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Radisson Blu Alcron Hotel Praha a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření.

Dílčí cíle této práce zahrnují:

- zpracování teoretických východisek na základě studia odborné literatury,
- charakteristiku zvolené společnosti a popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti,
- realizace rozhovorů a dotazníkového šetření za účelem zjištění postojů zaměstnanců k systému vzdělávání,
- vyhodnocení zjištěných informací a návrh opatření k odstranění zjištěných nedostatků.

2.2 Metodika práce

Tato práce je rozdělena od dvou částí, teoretické a analytické části. Pro vypracování práce byly použity následující techniky sběru dat:

- Analýza dokumentů.
- Osobní rozhovor.
- Dotazníkové šetření.
- Pozorování.

Pro zpracování teoretické části byla použita metoda analýzy dokumentů. Byla prostudována odborná literatura a následně porovnány a sepsány přístupy a pohledy jednotlivých autorů k problematice řešené v této práci. Analýza zahrnovala prostudování českých i zahraničních dokumentů, zabývajících se řízením lidských zdrojů, firemním vzděláváním a přístupy a metodami ve vzdělávání.

Pro analytickou část práce bylo použito analýzy dokumentů osobního rozhovoru, dotazníkového šetření a pozorování.

Analýza dokumentů byla použita pro seznámení se s interními dokumenty společnosti, poskytnutými vedením hotelu. Ty posloužily k základnímu porozumění a orientování se v současném stavu firmy. Jedná se především o Business plán pro rok 2017, etický kodex zaměstnanců společnosti, hodnocení analýzy klimatu a hodnotící formuláře zaměstnanců.

Byly provedeny polo-standardizované rozhovory s personální ředitelkou a s training manažerkou analyzované společnosti. Cílem rozhovorů bylo zjištění základních informací o vzdělávacím systému společnosti, o průběhu jednotlivých tréninků a zjištění osobního pohledu představitelů personálního oddělení na tento systém. Na základě informací získaných při těchto rozhovorech byl popsán systém vzdělávání v podniku. Informace z těchto rozhovorů sloužily také jako hlavní zdroj pro sestavení dotazníku pro zaměstnance.

Mezi zaměstnanci bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na jejich spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti. Dotazník byl rozdělen do dvou částí. V první části byly zjišťovány základní charakteristiky souboru respondentů (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení v rámci podniku a délka pracovního poměru), druhá část byla již zaměřena na spokojenost respondentů se vzdělávacím systémem, jejich názory na jednotlivé tréninky a jejich přání ohledně možnosti zavedení nových tréninků. Dotazník se skládal z 21 otázek, 19 uzavřených a 2 polouzavřené otázky. Dotazník byl distribuován písemnou i elektronickou formou. Vzor dotazníku je možné nalézt v příloze č.1.

3. Teoretická východiska

3.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení

Lidský kapitál

Palán (2002) ve svém výkladovém slovníku definuje lidský kapitál jako zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe. Podrobnější definici nabízí Bontis dle Armstronga (2002), podle něhož lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to právě kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál jako hlavní složka intelektuálního kapitálu koresponduje se stále častěji se vyskytujícím konstatováním, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, nýbrž jako aktiva (Koubek, 2007).

Lidské zdroje

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, tedy nositele tohoto lidského kapitálu a potenciálu. Lidé tento kapitál vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. Pakliže lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, pak hovoříme o lidském potenciálu. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku a determinují jejich využití, představují tedy ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Řízení lidského kapitálu

Jelikož je lidský kapitál chápán jako aktivum, může se stejně jako ostatní aktiva organizace řídit, vést a stejně tak se do něj dá investovat. Za charakteristický rys řízení

lidského kapitálu Armstrong (2002) považuje možnost použití nástrojů měření jako jistého vodítka pro řízení lidí jakožto bohatství společnost a klade důraz na strategické investování do tohoto bohatství pomocí získávání pracovníků a jejich stabilizace, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje, díky čemuž společnost je schopna dosahovat konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený postup k řízení v organizaci pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy napomáhají k dosažení jejích cílů.

Podle Palána (2002) je řízení lidských zdrojů oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.

Koubek (2007) uvádí tyto základní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- Strategický přístup ke všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly, jako například populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.

Jiný pohled nabízí Storey (1999), jež nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na řadu vzájemně propojených politik, vystavěných na určitém ideologickém a filozofickém základě. Uvádí pak čtyři základní aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- Zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů.
- Strategický tlak na informování o rozhodnutích týkajících se řízení lidí.
- Ústřední role liniových manažerů.
- Spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů.

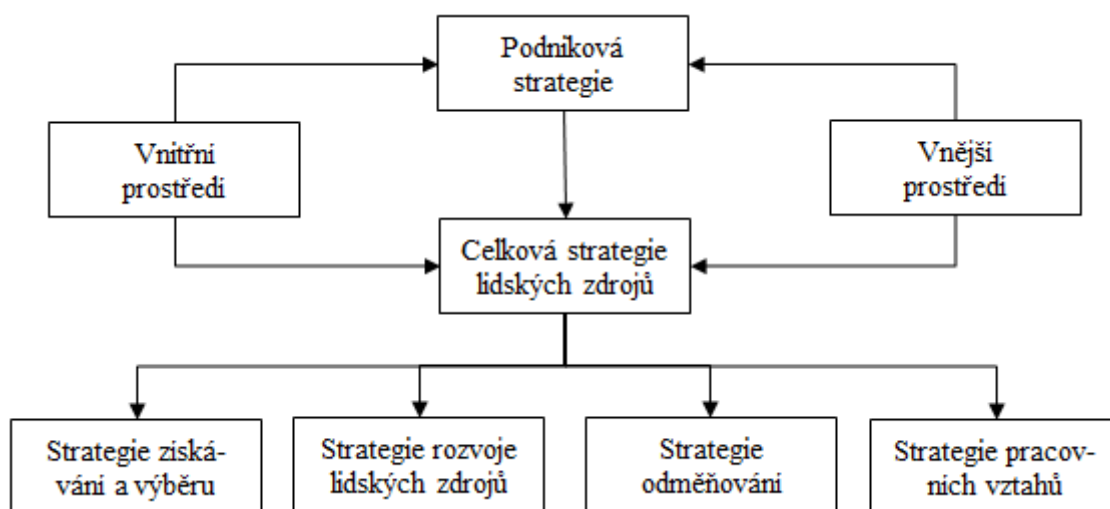
Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Bez strategické vize však zůstává řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena vlastními tradičními přístupy. Proto je kladen důraz na uplatnění strategického přístupu, tedy takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou plně integrovány do strategie podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Toto strategické řízení lidských zdrojů popisuje Koubek (2007) jako praktické vyústění strategie lidských zdrojů v organizaci. Jedná se o konkrétní aktivity, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Jeho nástrojem je strategické personální plánování. Strategické řízení lidských zdrojů musí řešit především tyto otázky:

- Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
- S jakou nabídkou se dá v budoucnu počítat v organizaci i mimo ni?
- Co je potřeba udělat pro pokrytí žádoucí perspektivní potřeby pracovníků v organizaci?

Výstižně znázornil celou problematiku strategického řízení lidských zdrojů Armstrong (2002) na obrázku č.1:

Obrázek č. 1: Lineární model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2002).

Na obrázku můžeme vidět vztah podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Dále je zde znázorněno další dělení na dílčí strategie pro jednotlivé personální činnosti a také vlivy vnějšího a vnitřního prostředí, kterým musí organizace při tvorbě strategií věnovat pozornost. Právě ty dle Koubka (2007) určují mantinely, v nichž se mohou pohybovat strategické úvahy podniku. Mezi vnější podmínky můžeme zařadit například populační vývoj, vývoj na trhu práce či inovace v oblasti techniky a technologií. Vnitřními podmínkami se rozumí například velikost organizace, organizační struktura, personální politika, počet zaměstnanců a jejich demografická či sociální struktura, charakter a obsah jejich práce apod.

Personální plánování a řízení kariéry

Personální plánování (plánování lidských zdrojů) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. To podle Armstronga (2002) znamená, že musí odpovídat na dvě základní otázky:

- Kolik lidí je potřeba?
- Jací lidé jsou potřeba?

Zjednodušeně lze říci, že cílem plánování lidských zdrojů je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí (Hroník, 2002).

Především druhá Armstrongova otázka *Jací lidé jsou třeba?*, která se zaměřuje na kvalitativní stránku pracovníků v organizaci, je velice důležitá v oblasti školení, vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu a tím i zlepšování efektivnosti, konkurenceschopnosti a uspokojování potřeb organizace (Armstrong, 2002).

Hroník (2002) rozděluje proces plánování lidských zdrojů do tří etap:

- Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů – tedy analýza informací z vnějších a vnitřních zdrojů plánování, monitoring trhu práce.
- Vyhodnocení a předpověď – na základě informací zhodnocení změn a trendů a zpracování prognózy vývoje v sledované personální oblasti.

- Vypracování plánu, průběžná realizace a kontrola

3.2 Rozvoj lidských zdrojů

Z výše uvedených údajů vyplývá, že v každé organizaci by měl být kladen největší důraz na pracovníky. Neboť je to právě lidský faktor, kdo přináší organizaci jistou přidanou hodnotu, zpracovává a nadále rozvíjí myšlenky a vnáší do organizace vlastní invenci, která představuje hnací motor pro změny a inovace, které v konečném důsledku mohou přinášet konkurenční výhodu. Tyto skutečnosti by si měla každá organizace uvědomovat a vhodnými prostředky investovat do rozvoje lidských zdrojů.

Rozvoj lidských zdrojů podle Koubka (2007) představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tradiční vzdělávací a rozvojové aktivity byly orientovány na jednotlivé pracovníky a formování jejich pracovních schopností a jejich osobností tak, aby vykonávali svou práci efektivně a přizpůsobovali se novým pracovním úkolům. Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku a na rozvoj pracovních schopností týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace.

Za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů Armstrong (2002) považuje:

- učení se;
- rozvoj;
- vzdělávání;
- odborné vzdělávání / výcvik.

3.2.1 Učení

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení představuje proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).

Obrázek č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník (2007).

Obrázek č. 2 znázorňuje vzájemný vztah mezi učním, rozvojem a vzděláváním. Vzdělávání je chápáno jako jeden ze způsobů učení, organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Rozvoj zahrnuje vzdělávání i všechny ostatní aktivity, vedoucí k žádoucí změně. Učení však může být nejen žádoucí (rozvoj), ale člověk se učí i nežádoucím věcem (Hroník, 2007).

3.2.2 Rozvoj

Rozvoj jako jeden z prvků učení je zaměřen na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje především jeho pracovní potenciál a vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci (Koubek, 2007).

Rozvoj jedince by měl být podle Hroníka (2007) řízen společně s rozvojem organizace. Organizační rozvoj připravuje prostředí pro rozvoj jedinců a také přitahuje jedince s vyššími osobnostními a pracovními kvalitami. A jsou to právě takoví jedinci, díky nimž se organizace rozvíjí. V praxi může převažovat orientace na rozvoj organizace, potom rozvoj a vzdělávání plní funkci prostředku k jejímu dosažení a cílem je synergie. Nejčastěji rozvoj probíhá v týmu při samotné práci. Pokud převládá rozvoj jedinců, je jeho cílem zvýšení výkonnosti jednotlivců a organizace je hodnocena podle kvality všech pracovníků.

3.2.3 Vzdělávání a výcvik

Vodák a Kucharčíková (2007) chápou vzdělávání a výchovu zaměstnanců jako proces dotváření rozvoje zaměstnanců z odborného hlediska. Rozumí tím proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat nabyté poznatky do požadované normy pracovního chování, respektive schopností využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů vlastních i podnikových.

Buckley a Caple (2007) definují vzdělávání jako proces a sérii činností, které mají za cíl umožnit jedinci vstřebávat a rozvíjet znalosti a dovednosti a porozumět, že tyto hodnoty se nevztahují pouze na úzké pole působnosti, ale umožňují pracovníkům definovat, analyzovat a řešit širokou škálu problémů. Podle Storeyho (1999) je pak vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší jsou relativně stabilní. Podle Armstronga (2002) ke vzdělávání dochází pouze tehdy, když lidé mohou prokázat, že znají něco, co neznali předtím (nové znalosti), nebo když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (nové dovednosti).

Ljungberg a Smits (2005) u rozvíjení znalostí jedinců rozlišují pojmy vzdělávání a vzdělání, a to z pohledu hlavní role jednotlivých aktérů procesu. Pojem vzdělávání klade důraz na osobu vzdělavatele, jenž poskytuje vzdělávanému podněty, navrhuje změny v chování a dává zpětnou vazbu. Naproti tomu pojem vzdělání zdůrazňuje osobu vzdělávaného. Tedy toho, u koho změna nastane, nebo se předpokládá, že nastane.

Výcvik (v literatuře také uváděn jako odborné vzdělávání) představuje plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. Tento systematický proces se skládá z několika dílčích složek. Jmenovitě to jsou filozofie vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, samotná realizace vzdělávání, kontrola a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Armstrong, 2002).

V některých publikacích, a především v praxi bývají termíny výcvik a rozvoj považovány za synonyma. Rozdíl mezi nimi popisuje Joshi (2013): Rozdíl je v kontextu a v technikách výcviku a rozvoje zaměstnanců. Výcvik představuje akt zvyšování znalostí a schopností zaměstnance pro konkrétní práci. Je tedy pracovně orientovaný a měl by být

poskytován všem zaměstnancům po celou dobu jejich působení v organizaci. Naproti tomu rozvoj zahrnuje podle něj proces, při kterém zaměstnanci získávají nejenom nové kompetence pro výkon své současné práce, ale také schopnosti pro budoucí řídicí pozice.

3.3 Firemní vzdělávání

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Podle Bartoňkové (2010) se jedná o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, kterým se snižuje rozdíl mezi skutečnou kvalifikací zaměstnanců a požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti a charakteru práce. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání ve specializovaném vzdělávacím zařízení). Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování současné kvalifikace – pokračování odborné přípravy v oboru,
- rekvalifikaci – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení nového povolání;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale vykonávat dosavadní pozici;
- zvyšování kvalifikace.

Koubek (2007) ve svém výčtu vynechává první a čtvrtý bod. Naopak do firemního vzdělávání zahrnuje navíc:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- formování osobnosti pracovníka – formování vlastností, které ovlivňují chování a motivaci pracovníka, odrážejí se ve vztazích na pracovišti a ovlivňují individuální i kolektivní pracovní výkon.

Vodák a Kucharčíková (2007) rozlišují tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce;
- mělo by se realizovat – dovednosti, které pravděpodobně přinesou podniku užitek, např. manažerské dovednosti;
- podnik je chce realizovat – přínosy nemusí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, např. podpora vytváření požadované podnikové kultury.

3.3.1 Přínosy vzdělávání a přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Důvody, proč se organizace, které chtějí být konkurenceschopné, musí věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků souvisí s vnitřními i vnějšími vlivy, které neustále působí na každý podnik. Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie, především v oblasti informačních technologií, častější jsou organizační změny, mění se organizace práce i způsoby řízení, je zde patrný trend ve změně orientace lidí na kvalitu pracovního života. Navíc péče o rozvoj zaměstnanců spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst a tím usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků (Koubek, 2007).

Kromě nabývání nových znalostí a dovedností uvádí Joshi (2013) následující přínosy rozvoje zaměstnanců:

- vyšší kvalita práce jak jednotlivce, tak i celého podniku;
- snížení nákladů na produkci. Zaměstnanci se učí efektivnějším a ekonomičtějším postupům práce;
- nižší potřeba kontroly zaměstnanců;
- trénování zaměstnanci zajišťují dlouhodobou flexibilitu v organizaci. Snížení negativních dopadů fluktuace.

Joshi však uvádí pouze přínosy z hlediska zaměstnavatele. Rozvoj zaměstnanců však má pozitivní vliv i na zaměstnance. Podle Koubka (2007) jsou to:

- vyšší spokojenost a motivace zaměstnanců;
- vyšší konkurenceschopnost na trhu práce;
- příležitost pro kariérní postup;
- vyšší sociální status v rámci organizace i mimo ni.

Přístup firem ke vzdělávání zaměstnanců bývá označován jako filozofie a strategie vzdělávání. Tato strategie by měla vycházet z podnikové strategie a z personální strategie. Hroník (2007) rozlišuje aktivní a pasivní přístup ke vzdělávání. Aktivní přístup volí firmy, jejichž cílem je dlouhodobý úspěch na trhu. Tyto firmy poskytují svým zaměstnancům vzdělávací a rozvojové aktivity s vizí získání konkurenční výhody v dlouhodobém horizontu. Naopak firmy, které vznikly účelově pro uskutečnění krátkodobých projektů, volí pasivní přístup ke vzdělávání a preferují zaměstnávání zkušených odborníků před rozvojem nových zaměstnanců.

Volba vhodného přístupu ke vzdělávání závidí především na těchto faktorech:

- doba podnikání firmy – čím dlouhodobější, tím aktivněji firma přistupuje ke vzdělávání;
- velikost firmy – čím větší firma, tím aktivnější přístup;
- obor podnikání – čím citlivější na změny je obor firmy, tím aktivnější přístup;
- povaha práce a technologie používané při práci – čím větší změny probíhají v oblasti práce, tím aktivnější přístup (Koubek, 2007).

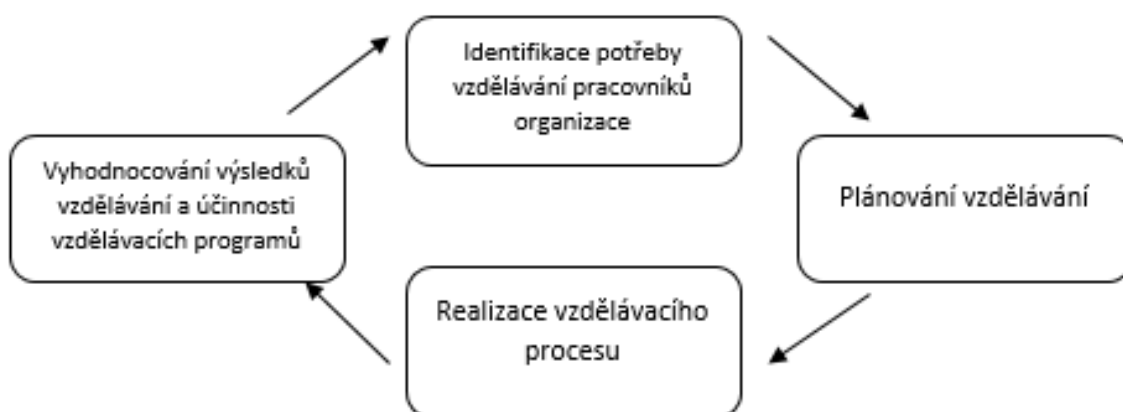
3.4 Systematické vzdělávání pracovníků

Nejefektivnější podnikové vzdělávání je podle Dvořákové (2007) dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o opakující se cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je právě zmíněná systematická povaha ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.

Systematické vzdělávání je možné chápat jako logický vzájemný vztah mezi jednotlivými základními fázemi systematického vzdělávání. Jsou jimi identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání (Obrázek č.3). Tyto fáze probíhají nepřetržitě jako cyklus, kdy po fázi hodnocení přichází opět fáze identifikace potřeb a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Právě tato logická posloupnost je základním znakem systematickosti ve vzdělávání pracovníků (Buckley, Caple, 2007). Podobnou definici, založenou na cyklu výše zmíněných fází nabízí i většina dalších autorů (Hroník, 2007; Foot, Hook, 2002; Bartoňková, 2010 a další). Podle Armstronga (2002) tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů, ale je příliš

zjednodušený a neodpovídá realitě. Nebere totiž vůbec v potaz odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání a nezohledňuje také specifika konkrétní organizace jako jsou hierarchie v organizační struktuře, nebo vzájemné vztahy mezi pracovníky).

Obrázek č. 3: Schéma cyklu systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2007).

3.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jelikož jsou kvalifikace a vzdělání obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka, je fáze identifikace potřeb organizace v této oblasti založena především na odhadech a aproximativních postupech (Koubek, 2007). Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace se zájmy jednotlivců. Aby toto bylo možné, je třeba velmi dobře znát strategii firmy (Hroník, 2007). Tato strategie vstupuje právě do procesu identifikace jako hlavní informační zdroj. Do tohoto procesu pak vstupuje další množství informačních zdrojů. Tyto údaje je vhodné kombinovat pro dosažení objektivnějších výsledků. Podle Bartoňkové (2010) se tyto údaje dělí do třech základních skupin:

- celopodnikové údaje – cíle organizace, údaje o struktuře organizace, výrobním programu, dostupných zdrojích, struktuře pracovníků, údaje personální statistiky a podnikové plány;
- údaje o pracovním místě – popisy a specifikace pracovních míst, informace o stylu vedení, kultura pracovních vztahů, požadavky manažerů na vzdělávání;

- údaje o pracovníkovi – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, výsledky testů, záznamy z pohovorů s pracovníkem, průzkumy, v nichž se zjišťují postoje a názory pracovníků

Dvořáková (2007) trojici doplňuje ještě o skupinu s údaji o okolí organizace. Do ní řadí údaje o profesně kvalifikační struktuře lidských zdrojů na trhu, aktivity konkurentů podniku, zkušenosti vedení podniku se získáváním zaměstnanců a vývojové tendence v území, z něhož čerpá organizace pracovníky.

Na základě analýzy těchto údajů je identifikována mezera ve výkonnosti, která představuje rozdíl mezi výkonností standardní (požadovanou, optimální) a výkonností současnou. Na základě této zjištěné mezery jsou pak určeny vzdělávací potřeby pro zvýšení současné výkonnosti a její přiblížení k standardní výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Metody identifikace vzdělávacích potřeb

Hroník (2007) rozlišuje metody identifikace do dvou kategorií – metody identifikace individuálních potřeb a metody identifikace potřeb organizace. Metody identifikace individuálních potřeb pak ještě dělí podle hodnotitele na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní metody patří autofeedback a retroaktivní autofeedback, spočívající v analýze úspěchů a neúspěchů a hledání jejich zdrojů u sebe samého. Objektivní metody identifikace individuálních potřeb představují hodnocení pracovníka nadřízeným. Ten hodnotí především soulad nebo nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Dalšími využívanými metodami jsou development centre a 360° zpětná vazba.

Základní metodou identifikace potřeb organizace je benchmarking. Spočívá ve srovnání výsledků jednotlivých částí firmy. Různými postupy jsou zjištěny určité rozdíly, na jejichž základě je pak definována mezera (Hroník, 2007). Bartoňková (2010) do těchto metod řadí ještě analýzu budoucích trendů, analýzu podnikových cílů, personální audit, skupinové porady a diskuse, spotřebitelské průzkumy a výstupní interview.

Postup identifikace vzdělávacích potřeb

Pro systém identifikace potřeb Dvořáková (2007) popisuje tento postup:

1. Integrovat identifikaci potřeb do plánování – vychází z předpokladu, že potřeby v jedné organizační jednotce budou pravděpodobně existovat i v jiné. Zdůrazňuje důležitost koordinace aktivit v organizačních jednotkách, aby nedocházelo k plýtvání se zdroji.
2. Předvídat problémy a nedostatky – například přechod na nové technologické vybavení vyvolává vzdělávací potřebu.
3. Vyvinout techniky sledování – je vhodné mít v organizaci fungující monitorovací systém, který při využití výše zmíněných metod identifikace odhalí potřeby vzdělávání.
4. Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy.
5. Identifikovat úrovně vzdělávání – potřeba vzdělávání se vztahuje ke třem úrovním; zaměstnanec, pracovní místo, celá organizace.
6. Vytvořit realizační plán.

3.4.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností, které lze řešit vzděláváním. Zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) by dobře sestavený plán vzdělávání měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?
- Jaké jsou náklady vzdělávání?

Proces tvorby plánu vzdělávání se dá rozdělit do třech fází. Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů projektu. Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap projektu. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Poslední fází je fáze zdokonalování. Jde o průběžné vyhodnocování jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům a hledání možností zlepšení celého procesu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

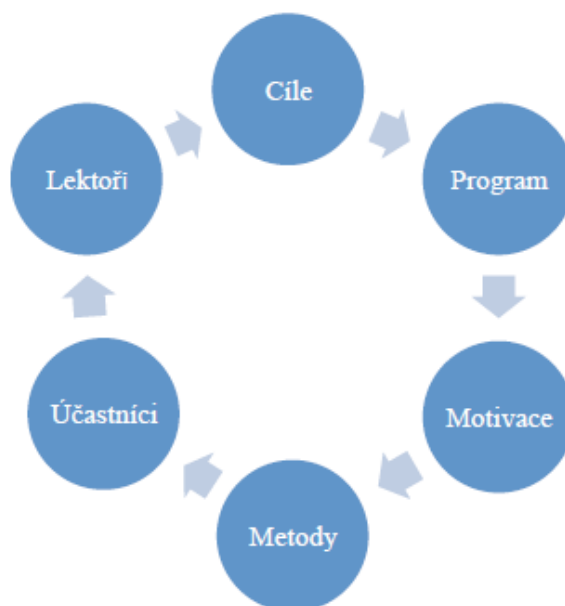
Aby vytvořený vzdělávací plán byl efektivní a organizaci přinášel dobré výsledky, musí být podle Joshiho (2013) založen na následujících principech:

- Pečlivé stanovení vzdělávacích potřeb.
- Management by měl při vytváření plánů brát v úvahu rozdíly v individualitách pracovníků a snažit se přizpůsobovat tomu vzdělávací programy.
- Plán by měl být zcela výsledkově orientovaný. Tréninky by neměl být pouze účelové, ale měly by být jasně patrné benefity, které z tréninků plynou.
- Podpora managementu. Top management by se měl zřetelně zajímat a podporovat tento plán. U zaměstnanců to napomáhá kladnému přijetí vzdělávacího programu a zvyšuje motivaci zaměstnanců ke vzdělávání.

3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Proces realizace vzdělávání se skládá z šesti propojených prvků, které fungují jako uzavřený cyklus a jsou ve vzájemné interakci. Tento cyklus je znázorněn na obrázku č.3.

Obrázek č. 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007

Cíle vzdělávání se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2007) rozlišují dvě základní kategorie cílů – programové cíle a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle kurzu obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Ty pak mohou obsahovat další dílčí cíle.

Správně stanovený cíl se podle Bartoňkové (2010) vyznačuje několika základními charakteristikami. Vyplývá z něj obsah vzdělávání. Je měřitelná změna znalostí, dovedností a postojů. Usnadní zaměstnavateli evaluaci vzdělávání a má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci, změny cíle ovlivňují změny vztahů jednotlivých prvků vzdělávací akce (obsah, posloupnost, časová dotace), ale ovlivňují i prostředky realizace tohoto cíle (formy, metody, techniky vzdělávání). Můžeme se také setkat s formulací vlastností cílů, mezi něž patří komplexnost, konzistentnost, kontrolovatelnost a přiměřenost (Prášilová, 2006).

Program vzdělávací akce musí být přizpůsoben tomu, aby byla maximalizována změna vědomostí, dovedností, názorů a postojů. Program vzdělávací akce obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Tito autoři též upozorňují, že pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zajistit:

- Možnost účastníků vyjádřit se ke všem částem programu za účelem odstranění veškerých nejasností.
- Zjištění, co účastníci od kurzu očekávají s možností doplnění kurzu o účastníky požadovaná témata.
- Vytvoření tzv. kontraktu, tedy potvrzení programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektorů, a společný závazek o jeho dodržování.
- Vytvoření dostatečné časové rezervy pro závěrečné činnosti zaměřené na zopakování probíraných témat a srovnání očekávání účastníků s výsledky.

V zaměření programu je třeba si ujasnit, zda bude program probíhat za chodu, nebo mimo chod společnosti, dále pak naléhavost řešení problému a zda máme k dispozici standardní již vyvinuté nástroje, nebo bude třeba zakázkového řešení (Hroník, 2007).

Dalším z bodů realizace vzdělávání je motivace. Jedná se o významný prvek procesu, k němuž je třeba přihlížet. Motivace k učení ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Má-li být motivace úspěšná, musí být dosaženo shody názorů subjektu (manažera) a objektu motivace (zaměstnanec), aby byla vyvolána snaha učit se novým věcem. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec je motivován jinými faktory, je nutný individuální přístup. Příklady motivačních faktorů jsou zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, kariérní postup, získání vyšší kvalifikace a vyšší platové ohodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Pro samotnou realizaci vzdělávání je nutné zvolit způsob, jakým bude organizace pracovníky vzdělávat. Pro to existuje celá řada metod, které se při vzdělávání využívají. Těmto metodám se podrobně věnuje kapitola 3.4.4 Formy a metody vzdělávání.

Klíčovým prvkem v systému vzdělávání jsou sami jeho účastníci. Je důležité, aby byli účastníci náležitě motivováni a ochotni spolupracovat. Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností a schopností, které by měl mít člověk, který vstupuje do vzdělávacího programu (Bartoňková, 2010).

Stejně jako u motivace, i zde platí, že je třeba individuální přístup, jelikož každému jedinci vyhovuje jiný styl učení a má jiné potřeby. Senyucel (2009) vychází ze základního

rozdělení autorů Honeyho a Mumforda a rozlišuje čtyři základní typy účastníků podle jejich preferovaného stylu učení – aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Aktivista se nejlépe učí aktivním zapojením při řešení úkolů. Reflektor vždy stojí mimo centrum pozornosti a nejdříve shromažďuje údaje pro řešení úkolů a důkladně je analyzuje před tím, než dojde k závěrům. Projevuje se u něj tendence k opatrnosti. Teoretikům vyhovuje prezentace základních principů, teorií, modelů a systémů, typická je pro ně maximální objektivita a analytický přístup. Rádi vstřebávají nové myšlenky, ale bývají často odměření a pomalí v rozhodování. Pragmatici se učí propojováním nových informací a myšlenek do reálných situací. Při první příležitosti se snaží nové myšlenky uplatňovat v praxi. Mají tendenci k experimentování.

Posledním prvkem procesu realizace vzdělávání jsou lektori. Při realizaci vzdělávání je důležité, aby právě lektori reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků a aby podle možností odstraňovali bariéry v něm. Bývají též označováni jako trenéři, mentori či koučové. Organizace má buď své vlastní interní lektory, nebo může vzdělávání zajišťovat formou outsourcingu specializovanými vzdělávacími institucemi (Vodák, Kucharčíková, 2007).

3.4.4 Formy a metody vzdělávání

Podle Dvořákové (2007) formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený – neřízený a pracovní – nepracovní dospějeme k těmto šesti formám práce:

- Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání) – probíhá pod dohledem interního školitele, zaměstnanci se učí zvládat nové poznatky při plnění běžných pracovních úkolů.
- Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání) – zaměstnanci podstupují proces učení mimo své pracoviště ve školicích místnostech, výukových dílnách apod.
- Řízené zaměstnávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání) – vzdělávání ve vzdělávacích institucích, vzdělávání pomocí stáží a studijních cest apod.

- Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání) – pracovník si formuje pracovní způsobilosti aktivním samostatným vyhledáváním informací nebo pouhým pozorováním a nabývá tak nových dovedností.
- Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání) – přijímání informací při jiných aktivitách mimo vzdělávání. Řadí se sem především informace získané při formální i neformální komunikaci s kolegy.
- Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (celoživotní sebevzdělávání) – ostatní dobrovolné formy vzdělávání v době zaměstnancova osobního volna.

Po stanovení cílů, kterých chce podnik vzděláváním dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. Volba metod závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Je vhodné učební metody postupně měnit (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Při vzdělávání pracovníků může být použita široká škála metod. Tyto metody Armstrong (2002) dělí podle toho, kde se uskutečňují:

- Metody vzdělávání používané na pracovišti (on the job) – demonstrování, koučování, rotace práce, mentoring.
- Metody vzdělávání používané mimo pracoviště (off the job) – přednášky, diskuse, případové studie, hraní rolí, semináře, skupinová cvičení, učení se hrou.
- Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště – instruktáž, pověření úkolem, projekty, e-learning, interaktivní videa.

Metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání manuálně pracujících dělníků, metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však využívá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků (Koubek, 2007).

Mezi nejčastěji používané metody pro vzdělávání pracovníků patří:

Instruktáž

Jedná se o nejjednodušší způsob zacvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Školený se učí pozorováním a napodobováním školitele a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých úkolů (Dvořáková, 2007). Výhodou této metody je její rychlost,

možnost bezprostřední kontroly od školitele a také vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky, případně mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Nevýhodou je, že metoda se dá používat především u jednodušších pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení a instruktáž většinou probíhá za provozu, tedy v rušivém prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Asistování

Tradiční a velice často používaná metoda. Školený je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému asistuje při plnění jeho pracovních úkolů. S přibývajícím časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Metoda se využívá tam, kde si osvojení pracovních schopností vyžaduje delší pracovní dobu (Dvořáková, 2007). Tato metoda je výhodná díky soustavnosti působení na pracovníka a tím, že je zaměřena na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou je, že se vzdělávaný může při asistování naučit i špatným pracovním návykům a napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup pro řešení úkolů (Koubek, 2007).

Koučování a mentoring

Koučování se vyznačuje osobním přístupem (obvykle typu 1+1) a je pro něj charakteristická nedirektivní forma rozvoje. Koučování představuje krátkodobé zásahy směřující k nápravě problémů, které brání pracovníkovi ve výkonu práce, ale je rovněž zaměřeno na dlouhodobý rozvoj (Armstrong, 2011). Právě dlouhodobost považuje Koubek (2007) jako základní rys koučování. Patří do něj dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, včetně periodické kontroly pracovníka. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu pracovnímu výkonu. Právě tato soustavnost a dlouhodobý charakter jsou hlavními výhodami koučování. Nevýhodou je, že stejně jako u instruktáže probíhá formování pracovních schopností pod tlakem pracovních úkolů.

Mentoring je svým průběhem podobný koučování, se kterým bývá často zaměňován. Rozdíl mezi nimi je, že mentora si pracovník vybírá sám, vztah mezi nimi je méně formální a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Školitel se často stává rádcem i v mimopracovní oblasti (Dvořáková, 2007).

Rotace práce

Rotace práce, též jinak nazývaná cross training, je založena na pověřování zaměstnance pracovními úkoly střídavě po nějakou dobu na různých odděleních organizace (Armstrong, 2002). U této metody se rozeznávají dvě formy – horizontální rotace práce, kdy zaměstnanec střídá pozice na jedné úrovni řízení, a vertikální rotace práce, znamenající přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení (Dvořáková, 2007). Výhodou je rozvoj flexibility pracovníka a schopnost vidět problémy organizace komplexněji. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti a zjišťují, na které pozici by byl pracovník pro organizaci nejpřínosnější. Jako nevýhoda se nabízí, že pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může podrýt jeho sebevědomí (Koubek, 2007).

Trainee programy

Trainee programy jsou poměrně novou a specifickou metodou. V praxi ji využívají především větší firmy jako adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol. Využívají se v rámci odborné i neodborné přípravy čerstvých absolventů pro jejich využití v praxi, současně dochází k identifikaci s firemní kulturou (Bartoňková, 2010). Tato metoda poskytuje výhody oběma stranám. Pro absolventa je to zajímavý způsob vstupu do pracovního světa, dostává se mu možností rozvoje jako jsou účasti na kurzech manažerských a jiných dovedností, účast na projektech a podobně. Organizaci to přináší výhodu v tom, že si může z absolventa vychovat zaměstnance podle svých představ. Nevýhodou je pro organizaci poměrně vysoká finanční a časová náročnost (Dvořáková, 2007).

Přednáška a diskuse

Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu. Vhodné jsou při předávání velkého množství informací velkým skupinám, avšak chybí zde možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Přednášky mohou být velmi efektní a nápadité při použití moderních multimediálních prostředků, z hlediska uchování informací však nejsou příliš efektivní (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Řešením problému s nízkou interakcí je podle Koubka (2007) spojení přednášky s diskusí (seminář). Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Akce však musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným

způsobem moderována. Pro diskusi je podle Bartoňkové (2010) vhodné, aby měl lektor připravený seznam s otázkami k řešení.

Workshop

Workshopy jsou prakticky orientovaná cvičení, která jsou založena na simulaci a řešení problémových situací. Při workshopu je účastníkům vzdělávacího programu předložena reálná nebo smyšlená situace, kterou musejí účastníci ve stanoveném čase vyřešit. Charakteristické je, že nelze nalézt pouze jedno správné řešení situace, účastníci jsou nuceni si svá řešení i obhájit (Dvořáková, 2007). Vzhledem k tomu, že problémy se řeší týmově, je workshop vhodným nástrojem výchovy k týmové práci. Zároveň poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a prohlubuje schopnost posuzovat problémy z různých aspektů. Nevýhodou jsou vysoké požadavky, které jsou kladeny na přípravu i na vzdělavatele (Koubek, 2007).

Hraní rolí (manažerské hry)

Hraní rolí je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání (Koubek, 2007). Hrají se vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídatelných událostí. Jsou vhodné při výuce interpersonálních, poradenských či manažerských dovedností. Nevýhodou této metody je její vysoká náročnost na organizaci, některé hry navíc mohou být z pohledu účastníků programu pokládány za nerealistické (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Brainstorming

Brainstorming je variantou případových studií a jedná se o poměrně novou metodu, kdy skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální kombinace návrhů. Jedná se o velmi účinnou metodu přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů, podporující kreativní myšlení (Koubek, 2007).

E-learning

Počítačové a online vzdělávání je metodou, která ke zprostředkování vzdělávacích aktivit využívá osobní počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoli a kdykoli přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školící místnost (Dvořáková, 2007). S čím dál větší dostupností internetu a těchto technologií se rozrůstá i rozšíření e-learningu. Výhodou je, že tuto metodu lze použít pro individuální i kolektivní vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu. E-learning bývá využíván spíše jako zpestření standardních vzdělávacích metod, jelikož je individualizovaný a tempo výuky je tedy přímo na vzdělávaném (Koubek, 2007).

Efektivita jednotlivých vzdělávacích metod

Podle Hroníka (2007) si člověk zapamatuje:

- 10 % z toho, co čte,
- 20 % z toho, co slyší,
- 30 % z toho, co vidí,
- 50 % z toho, co vidí a slyší,
- 70 % z toho, co sám říká,
- 90 % z toho, co sám říká a dělá.

Hodnota této statistik spočívá ve zdůraznění role aktivního zapojení účastníka na míru zapamatování. Nejefektivnější budou ty metody, které budou zahrnovat co největší zapojení účastníka vzdělávacího programu. Pro proces zapamatování a s tím spojenou efektivitu programu je také důležité opakování, to by pro zvýšení efektivity mělo následovat po dvou týdnech od výcviku. Dalším důležitým prvkem pro zvýšení efektivity je propojení nabytých znalostí a dovedností s prací. Z tohoto důvodu je nejvhodnější učení přímo při práci, jelikož si pracovník může ihned vyzkoušet v praxi získané znalosti a dovednosti (Hroník, 2007).

3.4.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hodnocení firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl vyřešen problém, zjištěný při analýze vzdělávacích potřeb. Hodnocení je integrální součástí vzdělávání, v podstatě jde o porovnání cílů (žádoucí chování) a výsledků (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel (Bartoňková, 2010).

Hodnocení vzdělávání zkoumá, jestli byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje (metody, technické vybavení, časový plán), dále se zkoumají názory a postoje účastníků vzdělávání. Zkoumá se také míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností. Zpravidla je doprovázeno testováním účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání. A v neposlední řadě se zkoumá, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávacího programu nabyté poznatky v praxi. Údaje z tohoto hodnocení se pak používají jako jeden z podstatných informačních zdrojů při dalším plánování vzdělávání (Koubek, 2007).

Obrázek č. 5: Model metod hodnocení

		Horizont hodnocení	
		Krátkodobý	Dlouhodobý
H o d n o c e n í	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest Případová studie Mystery shopping AC/DC	Rozvojový plán (část) Hodnocení nadřízeným Mystery shopping 360° zpětná vazba (hodnocení druhým) Benchmarking MBO

Zdroj: Hroník, 2007

Pro hodnocení může být používána celá škála metod. Na obrázku č. 4 jsou tyto metody rozlišeny podle dvou kritérií – časový horizont a osoba hodnotitele. Krátkodobý horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce. Dlouhodobý horizont je pak nad touto hranicí, který nejčastěji bývá tři až šest měsíců. Jako osoba hodnotitele zde vystupují buď sám účastník, nebo jiný pozorovatel (Hroník, 2007).

3.5 Trendy ve vzdělávání zaměstnanců

V posledních několika letech je markantní stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v truce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Tento sílící tlak na zvyšování výkonnosti se promítá do všech trendů (Hroník, 2007). Beneš (2008) tyto trendy ve vzdělávání radí do tří oblastí:

Systematizace a institucionalizace

- zaměření na rozvoj kompetencí,
- zvětšený důraz na přípravu, vyhodnocení a transfer získaných kompetencí do pracovní činnosti,
- zohlednění eficiency vynaložených prostředků,
- rozvoj lidských zdrojů se stává explicitní úlohou vedení,
- zodpovědnost nadřízených.

Nové chápání učení a vyučování

- nutnost neustálého učení se,
- rostoucí význam sebeorganizovaného učení a učení se v týmech,
- hledání potenciálů a rozvojových možností, ne deficitů,
- zaměření na rozvoj nejen odborný, ale osobní a metodický,
- reflexivní učení s možností nalezení vlastního stylu a metod.

Orientace na problémy a reálné situace

- namísto učení se do zásoby propojení s řešením konkrétních problémů,
- na míru šité programy,
- nejen zajišťování schopnosti výkonu, ale propojení s cíli rozvoje organizace.

Celostní přístup (učící se organizace)

V současnosti mají společnosti snahu přistupovat k oblasti vzdělávání novým způsobem. Jejich snahou je vytvořit kulturu učení v celé organizaci. Princip učící se organizace je založen na vytvoření takového prostředí uvnitř organizace, ve kterém bude umožněno každému pracovníkovi se vzdělávat a rozvíjet. Je zde snaha o to, aby si zaměstnanec vytvářel, nebo alespoň spoluvytvářel vlastní rozvojový plán, řídil svou kariéru a sdílel se společností své znalosti a dovednosti (Armstrong, 2002). V konceptu učící se organizace se nejčastěji využívají těch metod vzdělávání, které umožňují průběžné učení z každodenních zkušeností, rotace práce, workshopy, asistování.

V učící se organizaci můžeme podle Hroníka (2007) identifikovat několik charakteristik, které ho odlišují od tradičního vzdělávání:

- Pracovník je brán jako subjekt vzdělávání.

- Pracovník má volný přístup ke vzdělávání.
- Pracovník si sám vytváří rozvojový plán a řídí svou kariéru.
- Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání.
- Vzdělávání se odehrává co nejbližší samotné práci.
- Tým lektorů je složen z internistů i externistů.
- Kladení důrazu na multimediálnost a diferenciaci.

Just-in-time ve vzdělávání

Podle Hroníka (2007) se jedná v podstatě o reaktivní přístup ke vzdělávání, spočívající v tom, že až nastane potřeba vzdělávání, bude uspokojena. V době častých změn ztrácí tzv. vzdělávání do zásoby význam především pro výkonově orientované podniky. Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například těsně před zahájením projektu. U standardních kurzů má charakter nezbytného minima, které pracovníci potřebují pro zdárné fungování. Výhodou just-in-time je, že umožňuje společností ihned reagovat na aktuální potřebu vzdělávání. Zaměstnanci navíc jsou schopni ihned nabyté znalosti a dovednosti využít v praxi, proto je tato forma vzdělávání považována za velice efektivní.

Klíčové kompetence (leadership dovednosti)

V personální praxi je čím dál více kladen důraz na požadavky jako jsou komunikativnost, schopnost týmové spolupráce, prezentační dovednosti a další. Tyto schopnosti jsou nazývány klíčovými kompetencemi. Belz a Siegrist (2001) za klíčové kompetence označují:

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost přijmout zodpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

V organizacích se vytváří tzv. kompetenční modely, které slouží k definování znalostí a schopností, které by měli všichni zaměstnanci ovládat. Kompetenční modely by měly vycházet z podnikové a personální strategie a spojovat hodnoty společnosti s požadavky trhu

práce. Rozvojové a vzdělávací aktivity by pak měly probíhat na základě hodnocení úrovně kompetencí jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2002).

Multi-skilling

Vzhledem k tomu, že firmy jsou nuceny reagovat na současnou potřebu, která je ovlivňována měnící se situací jak ve finanční sféře, tak ve společnosti, začaly se firmy při systematickém podnikovém vzdělávání zaměřovat na vybudování a rozvoj dovedností, které mohou zaměstnanci využívat na několika pozicích. Zaměstnanec je pak schopen plně fungovat na několika pozicích, což zvyšuje jeho pracovní flexibilitu a společnosti poskytuje konkurenční výhodu (Hroník, 2007).

4. Vlastní výsledky práce

4.1 Charakteristika společnosti

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost Radisson Blu Alcron Hotel Praha. Radisson Blu Hotels & Resorts (do roku 2009 Radisson SAS) je mezinárodní hotelový řetězec spadající do skupiny Carlson Rezidor Hotel Group. Tato hotelová skupina patří mezi jedny z nejrychleji rostoucích společností na světě v tomto segmentu. Carlson Rezidor Hotel Group v současnosti zahrnuje 7 společností nabízejících ubytovací služby napříč všemi úrovněmi hotelového standardu. Od energeticky šetrných, pro rodiny s dětmi vhodných hotelů Park Inn, které představují střední třídu ubytovacích služeb, až po hotely Quorvus Collection hotely, které jsou v exkluzivních lokalitách a nabízejí nejluxusnější služby. Řetězec Radisson Blu Hotels & Resorts je největší zástupce skupiny Carlson Rezidor Hotel Group. Provozuje po celém světě přes 270 hotelů ve více než 60 zemích světa, především v Evropě a na blízkém východě.

Hotel Radisson Blu Alcron byl otevřen po mnohaleté rekonstrukci v roce 1998 pod hlavičkou řetězce Radisson a prakticky ihned se zařadil mezi lídry hotel businessu v Praze. Navázal tím na tradice věhlasného Alcron hotelu, který se po otevření v 30. letech stal nejluxusnějším zařízením své doby a byl po dlouhá desetiletí považován za symbol luxusu a vybrané kuchyně.

Společnost je ve vlastnictví rakouské firmy CROWN-WSF, která financovala rekonstrukci a otevření hotelu. Provozována je výše zmíněným řetězcem Radisson Blu Hotels & Resorts, který poskytuje společnosti jméno, vrcholový management, definované standardy a rozsáhlý rezervační systém. Hotel Radisson Blu Alcron je v současnosti jedinou jednotkou řetězce na území České republiky.

Obrázek č. 6: Logo společnosti



Zdroj: Radisson Blu, 2016

Hlavní činností společnosti je poskytování luxusního ubytování splňující standard pětihvězdičkového hotelu. K dalším činnostem jednotky patří organizace konferencí v prostorách hotelu, provoz dvou luxusních restaurací Alcron a La Rotonde, provoz lobby baru, podzemních garáží a zajišťování gastronomických služeb na banketech. Cílovou skupinu tvoří nároční hosté, kteří jsou ochotni a schopni za luxusní ubytování, stravování a servis zaplatit odpovídající částky. Právě proto klientelu tvoří z 80 % zahraniční hosté z hospodářsky vyspělých zemí, především jde o obchodníky, bankéře, umělce. Další významnou skupinou jsou společnosti pořádající v prostorách hotelu konference, například obchodní komory či zastupitelské úřady. Poslední významnou skupinu zákazníků tvoří gurmáni navštěvující místní restaurace, pravidelně zařazované do Top 10 restaurací v České republice. Restaurace Alcron je navíc od roku 2012 držitelem nejprestižnějšího ocenění v oblasti gastronomie, tzv. Michelinské hvězdy, kterou v roce 2017 již popáté obhájila.

V současné době pracuje v hotelu Radisson Blu Alcron 140 pracovníků, 80 % z nich tvoří zaměstnanci v stálém pracovním poměru. Zbýlých 20 % jsou pracovníci externě najímaní z pracovních agentur. Tímto způsobem jsou v hotelu Radisson Blu Alcron obsazovány pozice ostrahy budovy a z části pozice housekeepingu. Podle personální ředitelky je pro společnost tento postup výhodný, jelikož na těchto pozicích je nejvyšší fluktuace. Jsou to totiž pozice s nejnižšími nároky na kvalifikaci a s nejnižším platovým ohodnocením a nutnost neustálého hledání nových pracovníků by byla dle jejích slov neefektivní.

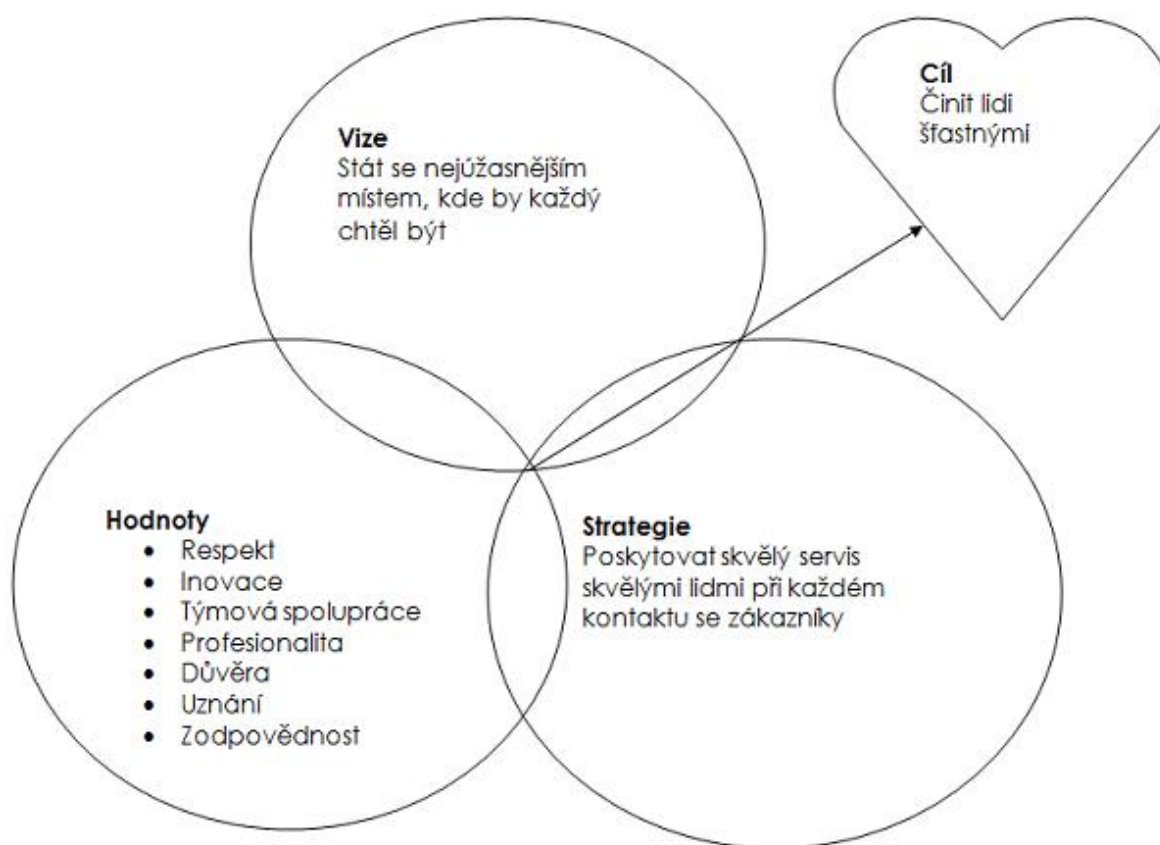
4.2 Strategie společnosti

Personální strategie, stejně jako ostatní dílčí strategie, vychází z celkové strategie organizace, která navazuje na korporátní strategii společnosti Radisson Blu. Společným dlouhodobým cílem pro všechny jednotky řetězce Radisson Blu Hotels & Resorts je být:

- Spolehlivým a důvěryhodným partnerem pro majitele hotelů.
- Pozorným hostitelem vůči klientům.
- Zodpovědným zaměstnavatelem pro zaměstnance všech jednotek.

Dlouhodobé strategické cíle organizace jsou dány podnikovou vizí, znázorněnou na obrázku č. 7, a úzce souvisí s firemní kulturou a se sdílenými hodnotami v organizaci. Právě sdílené hodnoty jsou nástrojem k naplnění podnikové vize

Obrázek č. 7: Vize a sdílené hodnoty hotelu



Zdroj: Radisson Blu, 2016

Jako cíl má společnost definované heslo „Činit lidi šťastnými.“ Tento cíl se vztahuje k hostům, zaměstnancům i majitelům hotelu. V praxi to znamená být hotelem s nejvřelejším servisem a nezapomenutelnou péčí a obsluhovat hosty se skutečnou pozorností, přátelsky a srdečně při každém kontaktu s nimi. Nejdůležitější je pozitivní přístup zaměstnanců k požadavkům hostů a maximální snaha o kladné vyřízení žádostí, nebo hledání nejlepší

možné alternativy k požadavkům hostů, ať jde o manažera, recepční či číšníka. Tento přístup k požadavkům zákazníka plně koresponduje s filozofií organizace „*Yes, I can!*“, která zaručuje kvalitu služeb v rámci celého řetězce. Pouze s takovým přístupem k hostům v kombinaci se sdílenými hodnotami v rámci organizace jako jsou respekt, důvěra, týmová spolupráce, profesionalita či zodpovědnost je možné dosáhnout 100 % spokojenosti nejen hostů, ale všech osob s vazbami na podnik, tedy i zaměstnanců a majitelů hotelu. Právě dosažení spokojenosti hostů, majitelů i zaměstnanců je hlavním cílem organizace.

Na tyto cíle, společné pro celý řetězec, navazuje business strategie, kterou již mají jednotlivé jednotky konkretizovánu dle rozsahu a úrovně poskytovaných služeb. Je určena business plánem, který stanovuje na každý rok vrcholový management organizace. Obsahuje dlouhodobé cíle, kterých chce organizace jako celek dosáhnout a každé oddělení hotelu si v něm stanovuje dílčí cíle a cesty, jak přispět k dosažení požadovaného stavu. V současnosti je cílem společnosti do roku 2018:

- Dosáhnout ratingu 9,6 v hodnocení hostů na stránkách agentury pro online rezervace ubytování Booking.com (v současné době 9,3).
- Na cestovatelském serveru Tripadvisor.com dostat obě své restaurace i hotel do TOP 5 hodnocených podniků v Praze.
- Dosáhnout tržeb 320 milionů Kč za ubytovací služby, 180 milionů Kč za stravovací služby a 30 milionů Kč za ostatní služby, jako jsou například pronájem konferenčních místností, organizace konferencí (Radisson Blu, 2016).

Pevně určená dlouhodobá personální strategie organizace koresponduje se strategií určenou řetězcem Radisson Blu. Vzhledem k tomu, že se jedná o obecný dokument, který musí být použitelný bez ohledu místo působnosti hotelu, nemá pro potřeby této práce valný smysl. Plány a cíle v oblasti řízení lidských zdrojů v analyzované jednotce jsou definovány vedoucí personálního oddělení vždy na rok v rámci každoročně sestavovaného HR business plánu. Tomu předchází důkladné zanalyzování situace v předešlém roce, vyhodnocení, které aktivity a procesy v rámci činností souvisejících s řízením lidských zdrojů se vydařily a které nikoli a následné navržení plánu na další rok. V něm je určeno, ve kterých aktivitách chce oddělení pokračovat a návrhy na změny u aktivit, které nebyly vyhodnoceny jako úspěšné. Pro rok 2017 byly stanoveny pro oblast řízení lidských zdrojů tyto cíle:

- Stabilizace počtu zaměstnanců, případné navýšení podílu zaměstnanců na HPP.
- Udržení pozitivního vývoje klimatu v organizaci, zjištěného při analýze klimatu.
- Zaměřit se více na motivační složku mzdy, zavedení dalších zaměstnaneckých výhod.
- Navýšení “cross-tréninků” zaměstnanců.
- Více se zaměřit na profesní růst v rámci hotelu, aktivně nabízet volné pozice přednostně interním kandidátům.
- Zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců – vyškolení všech manažerů a supervisorů v procesu pracovních pohovorů (Behavioral based interview skills).
- Zaměření tréninků na aspekty zákaznického servisu.
- Změna průběhu úvodního vstupního školení.

4.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Cílem vzdělávacího systému pracovníků v hotelu Radisson Blu Alcron je průběžným rozvojem pracovníků všech oddělení vychovat co nejširší tým loajálních zaměstnanců, kteří postupně mohou najít uplatnění v řídicích funkcích hotelu, nezářídka i v mezinárodním měřítku. Pro tuto oblast personální práce je ve společnosti zřízena na zkrácený pracovní úvazek pozice training manažera, který má na starosti většinu činností, spojených s rozvojovými aktivitami. Celý vzdělávací systém ve společnosti Radisson Blu Alcron se dá rozdělit do dvou základních kategorií – korporátní tréninky, které má společnost nařízené provádět u svých zaměstnanců od řetězce, a tréninky, které organizuje společnost Radisson Blu Alcron sama nad rámec povinných tréninků. Tři základní a nejdůležitější tréninky jsou New Team Member Orientation, Yes, I Can! a Living Responsible Business. Tyto tréninky jsou povinné pro všechny zaměstnance, tedy i pro zaměstnance se zkráceným pracovním úvazkem a sezonní pracovníky. Jedinou výjimkou jsou externí zaměstnanci housekeepingu a ostrahy, kteří se těchto tréninků účastnit nemusí. Jsou to korporátní tréninky, které jsou povinné v úplně všech společnostech skupiny Carlson Rezidor Hotel Group a zástupci této skupiny důkladně kontrolují, zda a jakým způsobem jsou tyto tréninky prováděny.

New Team Member Orientation

Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance, kteří chtějí být součástí skupiny Carlson Rezidor. Školení je celodenní a probíhá hned první den zaměstnancova nástupu do

práce. Celý den se novému zaměstnanci věnuje training manažerka, která ho seznámí se standardy a historií řetězce Radisson Blu, s organizační kulturou, se všemi produkty a službami, které hotel zákazníkům nabízí. Součástí je samozřejmě představení zaměstnanců na všech odděleních a proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Společnost Radisson Blu Alcron k těmto tréninkům navíc přidává přednášku o historii hotelu Alcron. Podle training manažerky paní Varmužové jsou právě znalosti z této poslední části nejpřínosnější informace pro zaměstnance. Podle ní výborná znalost bohaté historie hotelu Alcron slouží jako dobrý marketingový a obchodní nástroj, který mohou zaměstnanci využívat při komunikaci s hosty. Na konci prvního dne píše zaměstnanec krátký test zaměřený právě na informace o hotelu i řetězci Radisson Blu. Noví zaměstnanci vykazují téměř vždy úspěšnost mezi 90-100 %. Výsledkům těchto testů však není dle training manažerky přikládána zvýšená pozornost. Jsou však dva důvody, proč je nutné toto vyhodnocení dělat. Prvním důvodem vyhodnocování školení je motivace, nový zaměstnanec je při kurzu mnohem soustředěnější, pokud ví, že bude na konci dne testován. Druhým důvodem je, jelikož se jedná o korporátní školení, možnost kontroly ze strany řetězce nebo hotelové skupiny, zda je tento trénink včetně následného vyhodnocení realizován.

Yes, I Can!

Yes, I Can! je krédo společnosti Carlson Rezidor Hotel Group, které je dle slov personální ředitelky paní Pohlreichové více než jen heslo. Představuje celé jádro filozofie společnosti. Hodnocení spokojenosti hostů je klíčovým faktorem pro úspěch v hotelovém businessu. Cílem společnosti je, aby zaměstnanci pracovali proaktivně, s pozitivním přístupem ke každému, s kým se setkávají, aby byla zajištěna maximální péče o hosty a nejvyšší úroveň poskytovaného servisu. Právě na tyto aktivity je zaměřen trénink Yes, I Can! Trénink Yes, I Can! je ve společnosti Radisson Blu Alcron povinný pro všechny zaměstnance. Tento korporátní trénink je celodenní a zaměstnanec ho musí absolvovat v prvních třech měsících po nástupu do zaměstnání. Tento trénink je výrazně orientovaný na servis. Zaměstnanci se učí, jak správně přistupovat k hostům, jak s nimi komunikovat.

Jelikož je trénink Yes, I Can! realizován ve skupinách 5-10 zaměstnanců, může být využíváno tohoto vyššího počtu účastníků tréninku pro nácvik mnoha modelových situací. Proto je v hotelu Radisson Blu Alcron využíván především pro opakování a prohloubení znalostí, které získali zaměstnanci dříve při individuálních trénincích modelových situací.

Living Responsible Business

Tento trénink je povinný pro všechny zaměstnance, měli by jej absolvovat v prvních třech měsících pracovního poměru a pak následně jednou za 2 roky. Program tohoto půldenního tréninku je rozdělen do tří částí: think planet, think people, think together. Trénink je zaměřen na ekologii, zdravotní a bezpečnostní standardy a všechny technické normy nutné k plnění každodenních povinností. Toto školení bylo navrženo, aby se zaměstnanci naučili, jak se vyhnout nebo jak minimalizovat plýtvání energiemi a surovinami. Poslední část je pak zaměřena na aktivity řetězce i hotelu v rámci společenské odpovědnosti. Zaměstnanci se seznámí s charitativní prací a jsou jim představeny charity a organizace podporované jak globálně skupinou Carlson Rezidor, tak i aktivity hotelu Radisson Blu Alcron. Trénink probíhá ve skupině okolo 10 zaměstnanců formou přednášky s prezentací a na konci následuje diskuse o problematice.

Všechny tyto tři tréninkové programy jsou pravidelně monitorovány a čas od času změněny nebo aktualizovány ze strany vedení skupiny Carlson Rezidor. Carlson Rezidor Hotel Group pravidelně ve všech hotelích skupiny kontroluje prezenční listiny účasti na těchto třech korporátních trénincích, především se zaměřením na trénink Yes, I Can! který považují za svou vlajkovou loď.

Dalšími korporátními tréninky povinnými pro všechny společnosti hotelové skupiny jsou Leading Yes, I Can! a Leading Responsible Business. Tyto tréninky jsou povinné pro manažery jednotlivých oddělení a ostatní vedoucí zaměstnance. Obsahová náplň tréninků je podobná jako u výše zmíněných, avšak jsou zaměřeny více na vedení a motivování podřízených. Nejnovějším projektem ze strany Carlson Rezidor Hotel Group je speciální trénink pro vedoucí pracovníky, který může být prováděn pouze manažerem s požadovaným certifikátem. Certifikát obdrží manažer, který má vzdělávací systém v jednotlivých společnostech na starosti, po absolvování kurzu organizovaného managementem skupiny Carlson Rezidor. Po absolvování tohoto kurzu je manažer s certifikátem oprávněn školit vedoucí pracovníky v nově zavedeném korporátním tréninku Supervisor Development. Tento trénink je určen zaměstnancům vyššího středního managementu a vedoucím jednotlivých oddělení. Probíhá po dobu dvou měsíců, kdy školený zaměstnanec průběžně trénuje vedení lidí, zvládání krizových situací na pracovišti či efektivitu rozdělení práce. Celý program je jednotný pro všechny hotely skupiny Carlson Rezidor, které se do

něj zapojily. Cílem je vychovávat ty nejkvalitnější manažery s možností uplatnění v jakékoli společnosti hotelové skupiny. Ačkoli je tento trénink korporátní, není veden jako povinný a společnost Radisson Blu Alcron ho zatím z důvodu vysoké finanční náročnosti nerealizuje. Nicméně je zde podle personální ředitelky velký tlak ze strany řetězce na to, aby se zapojily všechny hotely, takže v nejbližší době bude muset pravděpodobně společnost Radisson Blu Alcron začít i s tímto kurzem.

Mimo těchto šesti korporátních tréninků existuje množství vzdělávacích programů a rozvojových aktivit, které si tvoří společnost Radisson Blu Alcron sama. Nejdůležitějším z nich je soubor tréninků modelových situací. Tyto tréninky následují ihned po New Team Member Orientation tréninku. Začínají tedy druhý den po nástupu a trvají 4 dny v kuse. Tyto tréninky jsou zcela orientované na servis a cílem těchto tréninků je komplexně proškolení všechny zaměstnance, kteří mají jakýkoli kontakt s hosty, aby byli připraveni řešit veškeré možné situace, které mohou vzniknout na pracovišti. První den probíhá školení z hotelových hodnot, které jsou ve společnosti nastaveny a zaměstnanci jsou seznámeni s etickým kodexem, jehož dodržování je po zaměstnancích vyžadováno. Další tři dny pak probíhá již intenzivní trénink. Zaměstnanci jsou dva dny školeni v běžném chování na pracovišti, v individuálním přístupu k zákazníkovi a jak tomu přizpůsobit servis, jak číst emoce hostů atd. Cvičí se také pozitivní způsob komunikace s hosty, aby se zaměstnanci vyhýbali negativním výrazům. Velká pozornost je věnována neverbální komunikaci. Poslední den se pak řeší stížnosti a problémové situace, ke kterým může na pracovišti docházet. Zaměstnanci jsou školeni v tom, jak předcházet stížnostem, jak vycítit, že by si host mohl stěžovat a jak případně řešit stížnosti hostů. Tyto čtyři dny tréninků jsou velmi intenzivní a probíhají s každým novým zaměstnancem většinou individuálně, tedy pouze zaměstnanec, výjimečně 2 zaměstnanci a training manažerka, která se mu (jim) po celou dobu věnuje. Při těchto trénincích se využívá celé řady metod vzdělávání zaměstnanců. Školení z podnikových hodnot první den probíhá formou přednášky a prezentace. V dalších třech dnech individuálního tréninku jsou využívány prezentace, výuková videa, přednášky s diskusí. Pro nácvik komunikačních dovedností a pro nácvik řešení modelových situací je využíváno koučování v kombinaci s hraním rolí, a to za použití videa. Training manažerka a zaměstnanec se střídají v hraní rolí pracovníka hotelu a hosta a trénují reakce na všechny možné více i méně pravděpodobné situace, které mohou nastat. Celá tato situace je nahrávána na video a následně se zaměstnancem rozebírána. Díky tomu mají zaměstnanci

možnost vidět chyby ve svém jednání a hned pracovat na jejich odstranění. Podle training manažerky paní Varmužové je právě video nejdůležitější a nejefektivnější učební pomůckou. Část těchto tréninků probíhá i v hotelové restauraci a lobby baru, kde vystupují jako hosté. Cílem je právě ukázat zaměstnanci servis v reálném čase z pohledu hosta. Mohou pozorovat, kterých aspektů servisu si hosté všímají jako první, a právě tyto aspekty jsou následně trénovány. Na konci tohoto čtyřdenního cyklu probíhá oboustranné hodnocení vzdělávání. Training manažerka hodnotí zaměstnance, jaký udělal pokrok, jakým způsobem přistupoval k tréninku, na jakých znalostech a dovednostech by měl ještě zapracovat. Toto hodnocení slouží jako zpětná vazba školenému zaměstnanci a zároveň jsou tato hodnocení zpracovávána na personálním oddělení, kde jsou na jejich základě vybírány a plánovány individuální kurzy pro jednotlivé zaměstnance. Hodnocení probíhá také ze strany zaměstnance. Jedna z částí je sebehodnocení, kde zaměstnanec shrnuje, co mu tréninky přinesly a v čem si sám myslí, že by se měl zlepšit. Druhou částí je hodnocení tréninku jako celku. Zaměstnanec hodnotí průběh kurzu, jak mu vyhovovaly jednotlivé metody vzdělávání, která z nich pro něj byla nejpřínosnější, jak fungovala spolupráce se školitelem atd. K těmto hodnocením pak přihlíží personální oddělení a případně upravuje náplň tréninků na základě návrhů a připomínek zaměstnanců.

Celková náplň tohoto čtyřdenního tréninku se svým způsobem shoduje s tím, co by mělo být školen v rámci korporátního tréninku Yes, I Can! ale v mnohem větším množství a ve větší intenzitě. Zástupci hotelu Radisson Blu Alcron se však rozhodli školit zaměstnance tímto způsobem ihned po nástupu do zaměstnání z několika důvodů. Podle personální ředitelky společnosti je hlavním důvodem to, že trénink Yes, I Can! probíhá skupinově, a tudíž se organizuje pouze jednou za čas. Hotel však potřebuje, aby zaměstnanci tyto dovednosti ovládali co nejdříve, proto jsou školeni ihned po nástupu do zaměstnání. Navíc tento přístup umožňuje individuální přístup k zaměstnancům při trénincích. Jako další z důvodů tohoto způsobu uvádí personální ředitelka význam hotelu Radisson Blu Alcron v rámci řetězce. Řetězec Radisson Blu Hotels & Resorts se primárně nezaměřuje na pětihvězdičkový servis v hotelích. Hotely tohoto řetězce jsou obvykle čtyřhvězdičkové, minimum z nich je pětihvězdičkových. Právě Radisson Blu Alcron je jedním z nich, patří k tomu nejlepšímu v rámci řetězce. S tím souvisí vyšší náročnost na trénink servisu a přístupu k hostům, proto jsou zaměstnanci školeni v rámci tohoto náročného tréninku, a ne

v rámci tréninku Yes, I Can! Ten probíhá po určité době v řetězcem předepsaném formátu, avšak jeho průběh je brán jako opakování, případně doplňkový trénink.

Mezi další doplňková školení poskytovaná společností Radisson Blu Alcron patří jazykové kurzy. Vzhledem k tomu, že klientelu hotelu tvoří především zahraniční hosté, je nutností jazyková vybavenost na všech pozicích, kde dochází ke kontaktu s hosty. Dalším důvodem nutnosti znalosti jazyků je, že zaměstnanci pracují v poměrně multikulturním prostředí. V současné době hotel zaměstnává pracovníky ze sedmi zemí světa, se kterými je třeba komunikovat na každodenní bázi. Společnost pro své zaměstnance tedy zajišťuje kurzy angličtiny jak pro začátečníky, tak pro pokročilé. Jazykové kurzy jsou realizovány pro každou úroveň 2x týdně externím lektorem v prostorách hotelu. Kurzy jsou zaměřeny především na konverzaci a probíhají formou diskuse. Těchto jazykových kurzů se mohou účastnit zaměstnanci všech oddělení včetně pracovníků z externích agentur. Jelikož jsou jazykové kurzy na bázi dobrovolné účasti, jsou organizovány mimo pracovní dobu. Právě to je podle training manažerky paní Varmužové důvod nízké účasti na těchto trénincích i přes to, že od všech zaměstnanců, kteří se kurzů účastní, jsou na průběh kurzů a na lektora nejlepší možná hodnocení. Zaměstnanci podle ní nejsou ochotni investovat svůj volný čas do účasti na těchto kurzech, a naopak vedení společnosti je nijak zvlášť nemotivuje k účasti na nich. Podle personální ředitelky by jako motivační faktor mělo sloužit, že si zaměstnanec může bezplatně rozšiřovat svou profesní kvalifikaci. Jako motivační faktor neslouží ani fakt, že pracovníci personálního oddělení při obsazování volných pozic z interních zdrojů přihlíží i k tomu, jakou měl zaměstnanec touhu na sobě pracovat. Kromě angličtiny hotel financuje zaměstnancům účast na kurzech ruštiny a němčiny, pokud pracovní pozice znalost těchto jazyků vyžaduje.

Dále se v rámci hotelu interně organizují školení, která realizují ve spolupráci s personálním oddělením specialisté z jednotlivých oddělení pro ostatní zaměstnance. Například IT specialista organizuje dvakrát do roka kurzy MS Excel, zaměstnanci finančního oddělení organizují jednou ročně kurz základů ekonomie a účetnictví. Obchodní a marketingové oddělení pořádá školení, kde se zaměstnanci mohou dozvědět informace o místním trhu a konkurenci na něm, o tom, jaké prodejní strategie a techniky jsou využívány a proč. Všechny tyto kurzy jsou dobrovolné, ale na rozdíl od jazykových kurzů jsou poměrně

vyhledávané. Podle training manažerky je to tím, že se jedná o jednorázové unikátní akce, které probíhají pouze jednou za dlouhý časový úsek.

Dále společnost organizuje dva druhy tréninků, které mají ze zákona povinnost školit. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a první pomoci. Úvodní proškolení o BOZP provádí training manažerka v rámci tréninku New Team Member Orientation individuálně s každým novým zaměstnancem. Pro ostatní zaměstnance jsou pak periodicky každý rok organizovány tréninky BOZP a první pomoci. Tato školení již probíhají hromadně a jsou zajišťována externí firmou formou přednášky s využitím instruktáží. Tato školení jsou povinná pro všechny zaměstnance společnosti.

Specifickou formou rozvoje zaměstnanců jsou tzv. cross tréninky, kdy je zaměstnanec dočasně na jeden den přearán na jiné oddělení. Zaměstnanci bývají v rámci cross tréninků v hotelu Radisson Blu Alcron využíváni pouze na odděleních, která nějak souvisí s prací na jejich původním oddělení. Například kuchaři absolvují cross tréninky jako číšníci, případně na baru, ale ne na obchodním či finančním oddělení. Zaměstnanci je tato forma tréninků, podle slov personální ředitelky, brána za velice zajímavou a rádi se jí zúčastňují. Nabízí jim to možnost vidět svou práci z jiného úhlu pohledu. Když pak podle ní zaměstnanec vidí, jaké problémy může způsobit jeho chyba na jiném oddělení, je více motivován pracovat na svém rozvoji a tyto chyby neopakovat. Cross tréninky jsou povinné pro všechny zaměstnance. V průběhu prvního měsíce v zaměstnání musí zaměstnanec absolvovat cross tréninky na všech souvisejících odděleních. Tyto cross tréninky pak absolvuje každého půl roku.

Další možností rozvoje a zároveň silným motivačním faktorem jsou mezinárodní stáže. Vybraní zaměstnanci provozu restaurace a baru mají možnost se zúčastnit zájezdů do Itálie, Francie nebo Španělska, specializovaných na víno. Pracovníci kuchyně a obsluhy v restauracích mohou být vybráni a absolvovat stáž v některé z luxusních zahraničních restaurací, se kterými společnost spolupracuje. Zaměstnanci tak mají možnost se rozvíjet a zároveň se inspirovat a přivážet know-how odjinud. Tyto příležitosti slouží nejen jako příležitost k rozvoji zaměstnance, ale jsou považovány za jeden z motivačních nástrojů používaných ve snaze povzbudit zaměstnance v úsilí učit se novým věcem, systematicky zlepšovat kvalitu své práce, a hlavně v tom, aby zůstali pracovat pro hotel Radisson Blu Alcron i v budoucnu.

Obrázek č. 8: Přehled všech vzdělávacích a rozvojových aktivit organizovaných v rámci společnosti Radisson Blu Alcron Hotel

New Team Member Orientation	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; povinný pro všechny zaměstnance při nástupu
Yes, I Can!	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; povinný pro všechny zaměstnance při nástupu
Living Responsible Business	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; povinný pro všechny zaměstnance při nástupu
Leading Yes, I Can!	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; povinný pro vedoucí pracovníky
Leading Responsible Business	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; povinný pro vedoucí pracovníky
Supervisor Development	Korporátní trénink skupiny Carlson Rezidor; nepovinný, určený pro vedoucí pracovníky
Historie hotelu Alcron	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; povinný pro všechny zaměstnance při nástupu
Trénink modelových situací	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; povinný pro všechny zaměstnance, kteří jsou v kontaktu s hosty
Jazykové kurzy	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; dobrovolný pro všechny zaměstnance
MS Excel; Finanční gramotnost; Obchodní a marketingové techniky	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; dobrovolný pro všechny zaměstnance
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; povinný pro všechny zaměstnance 1x za rok
První pomoc a defibrilace	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; povinný pro všechny zaměstnance 1x za rok
Interní cross tréninky	Trénink organizovaný společností Radisson Blu Alcron; povinný pro všechny zaměstnance 2x za rok
Mezinárodní stáže	Bonusový program pro zaměstnance kuchyně a obsluhy restaurace

Zdroj: Vlastní zpracování.

Identifikace vzdělávacích potřeb a jejich plánování je prováděno při výkonu personální činnosti hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků probíhá v půlročních intervalech formou pravidelných Development dialogues, kdy vedoucí hodnotí pracovní chování a schopnosti svého podřízeného a využívá se zde i metoda sebehodnocení. Výsledkem je plán rozvoje zaměstnance a určení cest k jeho dosažení, například formou

participace společnosti na financování absolvovaného kurzu. Formulář používaný pro zhodnocení zaměstnance a plán rozvoje je uveden v příloze č. 3.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci zpracování této diplomové práce bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti Radisson Blu Alcron dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s vzděláváním ve společnosti, jejich názorů na kvalitu poskytovaných tréninků a případné možnosti budoucího rozvoje zaměstnanců. Dotazníkem byli osloveni všichni řadoví zaměstnanci oddělení Food & Beverage (obsluha restaurací a baru), recepce, housekeepingu, obchodního a finančního oddělení.

Obrázek č. 9: Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení a návratnost dotazníku

Oddělení	Počet zaměstnanců	Počet zpracovaných dotazníků
F&B - restaurace	26	17
F&B - bar	9	7
Recepce	32	28
Housekeeping	14	6
Obchod	12	10
Finanční oddělení	8	8

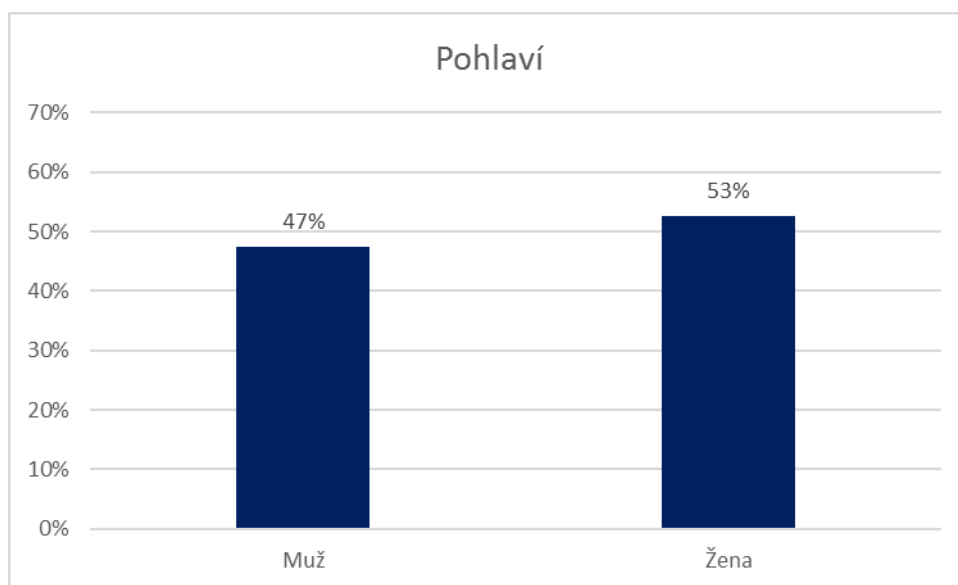
Zdroj: Vlastní zpracování.

Osloveno s dotazníkem tedy bylo celkem 101 zaměstnanců, 76 dotazníků bylo vyplněno a použito pro zpracování výsledků dotazníkového šetření. V návratnosti dotazníků se objevují značné rozdíly. Zaměstnancům F&B – bar, recepce, obchodního oddělení a finančního oddělení byl dotazník distribuován elektronickou cestou pomocí jejich e-mailových schránek a návratnost činila 87 % (53 z 61 oslovených). Zaměstnanci F&B – restaurace a housekeepingu nevyužívají při práci počítače, proto jim byl dotazník distribuován ve spolupráci s personálním oddělením společnosti v papírové formě a jejich návratnost byla 57,5 % (23 ze 40 oslovených). Celková návratnost dotazníků tedy byla 75 %. Výsledky byly do grafické podoby zpracovány v MS Excel. Formulář dotazníku je možné nalézt v příloze č. 1.

4.4.1 Charakteristika zkoumaného vzorku zaměstnanců

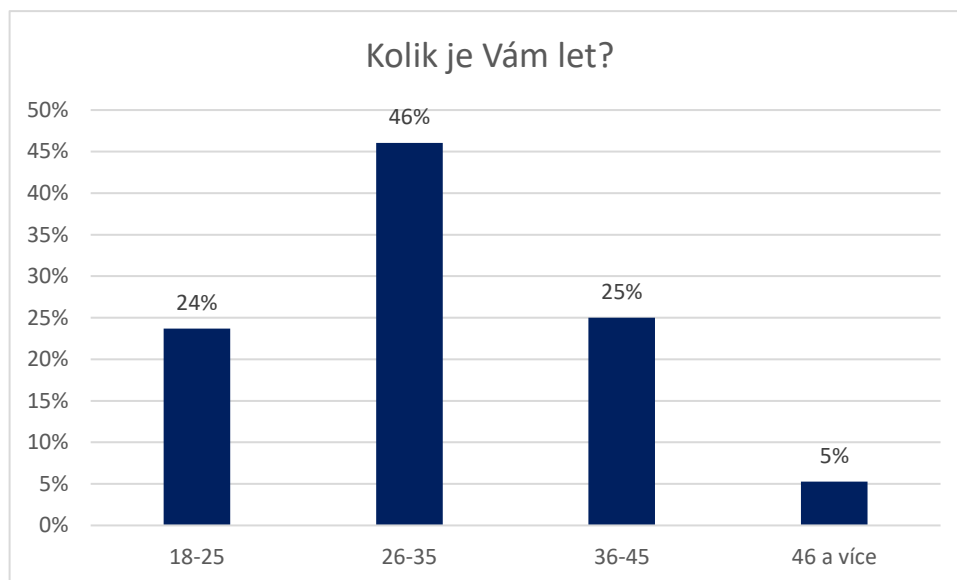
V první části dotazníku byli respondenti dotazováni na základní informace týkající se pohlaví, věkové struktury zaměstnanců, vzdělání, pracovního zařazení v rámci společnosti a doby, po kterou ve společnosti pracují.

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví



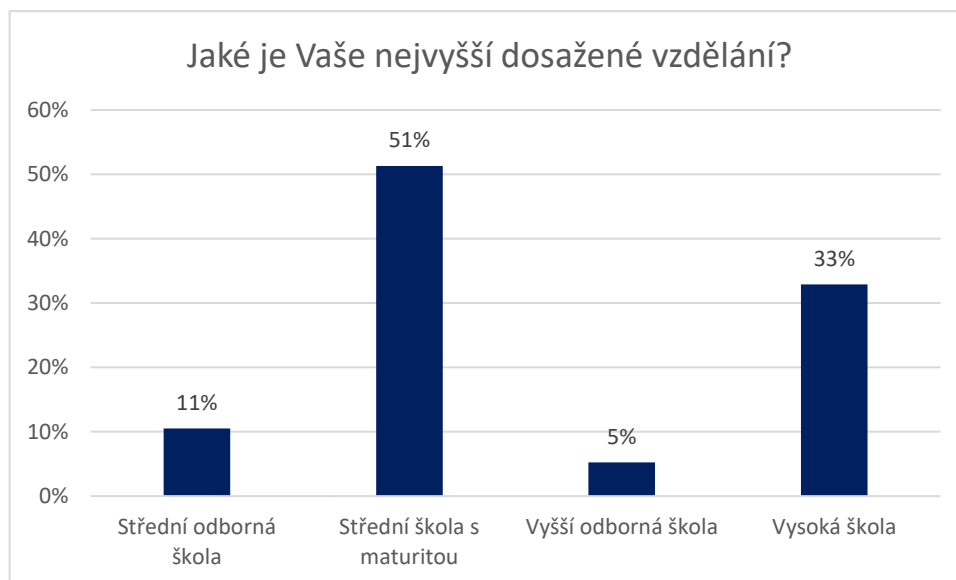
Graf č. 1 znázorňuje strukturu respondentů dle pohlaví. V 53 % z vyhodnocených dotazníků byly respondenti ženského pohlaví, zbylých 47 % tvoří muži. V absolutní četnosti se jedná o 40 žen a 36 mužů. Toto procentuální rozložení přibližně odpovídá i celkovému rozložení všech zaměstnanců v hotelu, kdy ze 140 zaměstnanců je 82 žen, tedy 58 %.

Graf č. 2: Struktura respondentů dle věku



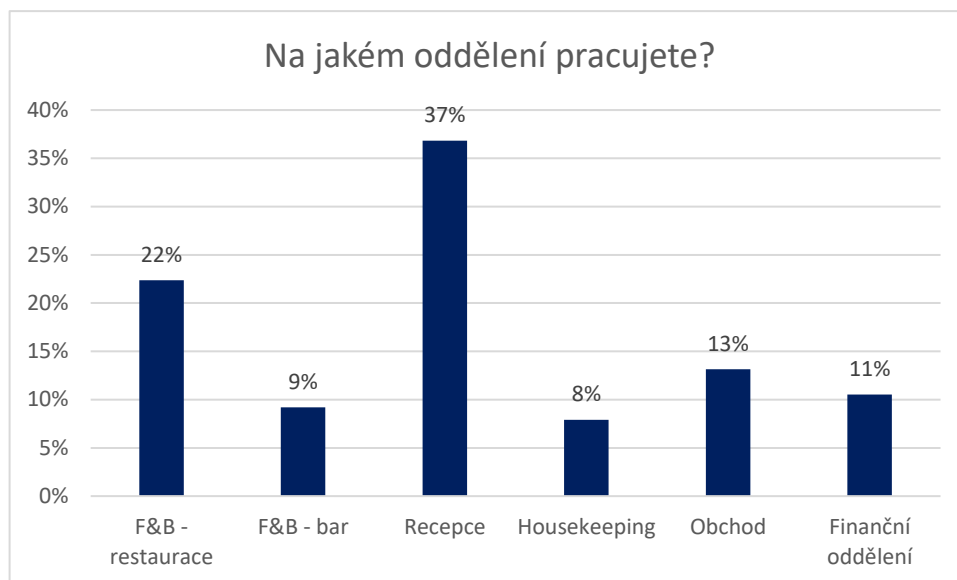
Otázka č. 2 byla zaměřena na věkovou strukturu respondentů. Z grafu č. 2 je patrné, že v hotelu Radisson Blu Alcron jsou zastoupeny všechny věkové skupiny, avšak respondenti ve věku 45 a více let byli pouze 4. Největší zastoupení má skupina 26-35 let se 46 %. Tato skupina má nejvyšší zastoupení napříč všemi zkoumanými odděleními. Kategorie 18-25 let má zastoupení 24 %. Většina respondentů této kategorie jsou zaměstnanci recepce a obsluhy v restauracích (14 z 18 respondentů). Kategorie 36-45 let pak představují 25 % respondentů. Jejich počty jsou v jednotlivých odděleních téměř totožné, nejvyšší podíl má tato kategorie v obchodním a finančním oddělení, kde reprezentuje 40 %, respektive 38 % zaměstnanců. Z grafu je patrné, že ve společnosti Radisson Blu Alcron pracuje velmi mladý tým zaměstnanců, ale chybí v něm zastoupení starších zkušených pracovníků. Toto tvrzení však vyvrací personální ředitelka s tím, že zaměstnanců této kategorie pracuje v hotelu vyšší procento, ale jedná se buď většinou o vedoucí jednotlivých oddělení, nebo většina z nich pracuje v kuchyni a na oddělení technického zajištění hotelu, která nebyla do dotazníkového šetření zahrnuta.

Graf č. 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



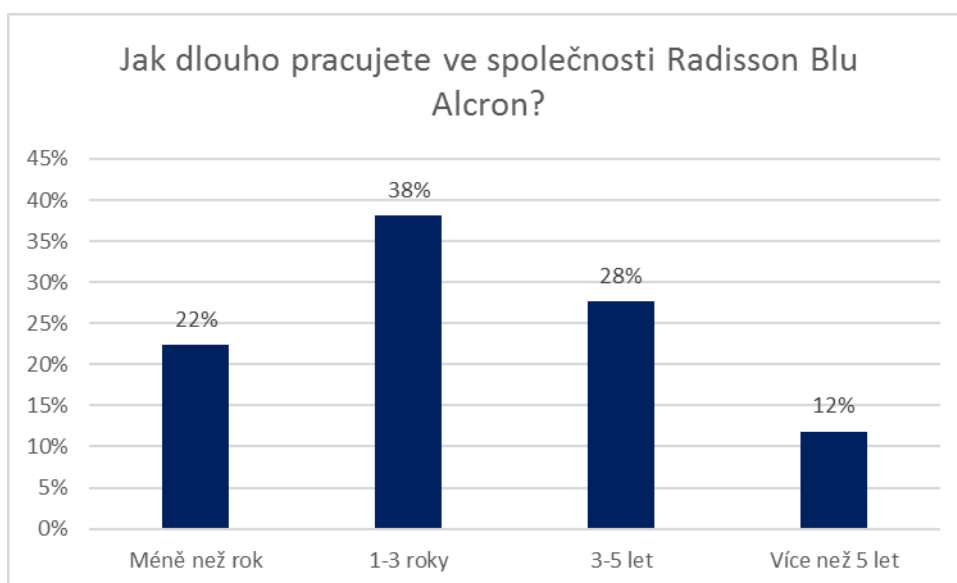
V otázce č. 3 byli respondenti tázáni na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvyšší podíl zastoupení z analyzovaného vzorku má středoškolské vzdělání s maturitou, 51 % respondentů. Druhý nejvyšší podíl mají zaměstnanci s vysokou školou, kteří tvoří 33 %. Většina z nich jsou zaměstnanci recepce, obchodu a finančního oddělení. Na obchodním a finančním oddělení tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním 60 % (6 z 10), repektive 88 % (7 z 8) zaměstnanců. 11 % zaměstnanců má střední odbornou školu, všichni z nich jsou absolventi středních hotelových škol, zaměstnaní jako obsluha restaurace. Nejnižší zastoupení mají absolventi vyšších odborných škol, pouhých 5 %. V analyzované společnosti nepracuje žádný zaměstnanec, který by měl pouze základní vzdělání, jelikož jedním z kvalifikačních požadavků při výběru nových zaměstnanců je ukončené středoškolské vzdělání. Je zde však nutné zmínit, že někteří zaměstnanci recepce a F&B – restaurace stále ještě studují.

Graf č. 4: Struktura respondentů podle oddělení



Otázka č. 4 byla zaměřena na zjištění oddělení, ve kterém respondenti pracují. Nejvyšší zastoupení, 37 %, mají zaměstnanci recepce, následovaní pracovníky obsluhy v restauracích s 22 %, tvoří tak 59 % všech respondentů dotazníku. Tato 2 oddělení mají nejvyšší procentuální zastoupení i v rámci celého hotelu. Jejich zaměstnanci tvoří dohromady téměř polovinu všech zaměstnanců hotelu. Zbylých 41 % respondentů je téměř rovnoměrně rozloženo na ostatní analyzovaná oddělení, kde se relativní četnosti pohybují okolo 10 % pro každé oddělení. Absolutní četnost je možné nalézt v obrázku č. 9 na začátku této kapitoly.

Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů



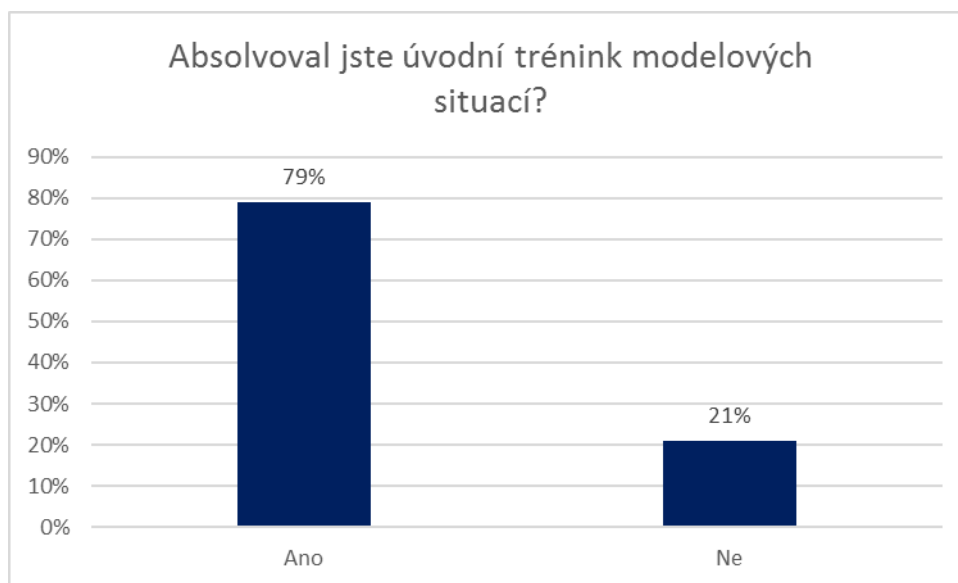
Graf č. 5 znázorňuje délku působení respondentů ve společnosti Radisson Blu Alcron. Nejčastěji je zastoupena délka trvání poměru v současné době 1-3 roky u 38 % respondentů. Pouhých 12 % respondentů je ve společnosti více než 5 let. Pokud k nim přičteme ještě 28 % zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 3-5 let, dostaneme 40 % zaměstnanců, kteří jsou dlouhodobě zaměstnáni v hotelu. To je poměrně nízké číslo, které ukazuje na vysokou míru fluktuace zaměstnanců. S tím souvisí skutečnost, že pokud se hotelu nedaří udržet zaměstnance dlouhodobě, musí neustále vynakládat vysoké finanční prostředky na školení nových zaměstnanců.

Tato statistika je ale mírně zkreslená kvůli dvěma specifickým oddělením, housekeepingu a F&B – restaurace. Tato oddělení zvyšují počty respondentů pouze v prvních dvou časových úsecích méně než rok a 1-3 roky. Z celkových 23 respondentů z těchto oddělení jich 19 z nich pracuje ve společnosti méně než 3 roky. Důvodem toho je, že se jedná o psychicky i fyzicky nejnáročnější práce a to, že hotelový business je velice turbulentní odvětví s vysokou mírou konkurence, kde je obvyklé pracovníky servisu přetahovat od konkurence do svých podniků.

4.4.2 Hodnocení systému vzdělávání zaměstnanci

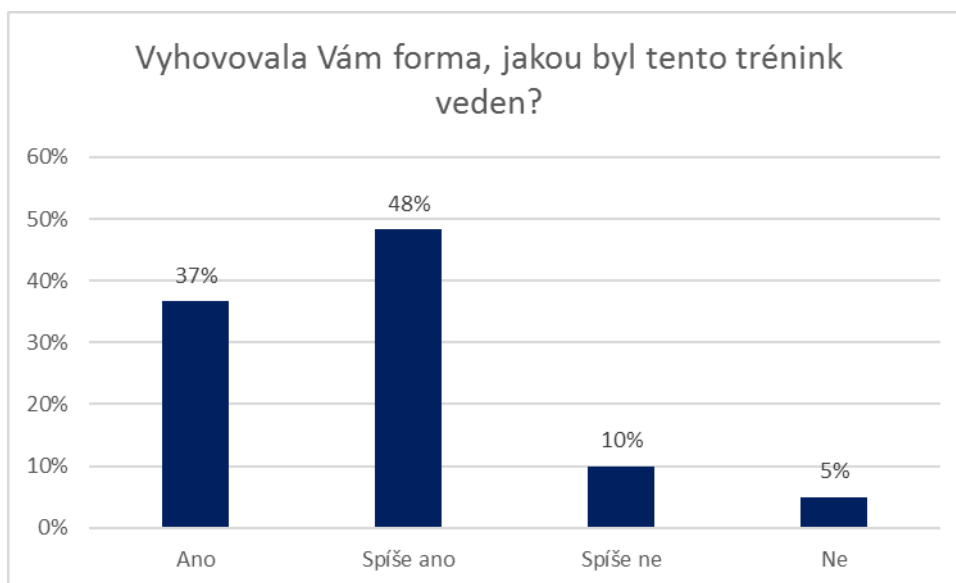
Ve druhé části dotazníkového šetření pak bylo zkoumáno, zda a jakých tréninků se zaměstnanci účastní, jejich názory na tyto tréninky, jak jsou s nimi spokojeni a jejich postoj k vlastnímu budoucímu rozvoji. Velká část je věnována nejdůležitější části vzdělávacího systému, tréninku modelových situací. Výstupy z této části šetření budou sloužit k závěrečné fázi návrhu opatření.

Graf č. 6: Účast na tréninku modelových situací



Otázka č. 6 zjišťovala účast zaměstnanců na trénincích modelových situací. Graf č. 6 ukazuje, že většina zaměstnanců (60 ze 76) tento úvodní trénink absolvovala. 21 % zaměstnanců uvedlo, že tento trénink neabsolvovali i přes to, že je vedený jako povinný pro všechny zaměstnance a probíhá hned po nástupu do zaměstnání. Důvodem těchto negativních odpovědí je, že se jedná o dlouhodobé zaměstnance, kteří pracují ve společnosti Radisson Blu Alcron déle než 4 roky, a právě před touto dobou byl změněn systém vzdělávání nových zaměstnanců. Takže těchto 21 % respondentů absolvovalo jiná úvodní školení. Tito respondenti nemuseli dále odpovídat na otázky 7-10, týkající se tohoto tréninku.

Graf č. 7: Spokojenost s formou tréninku modelových situací



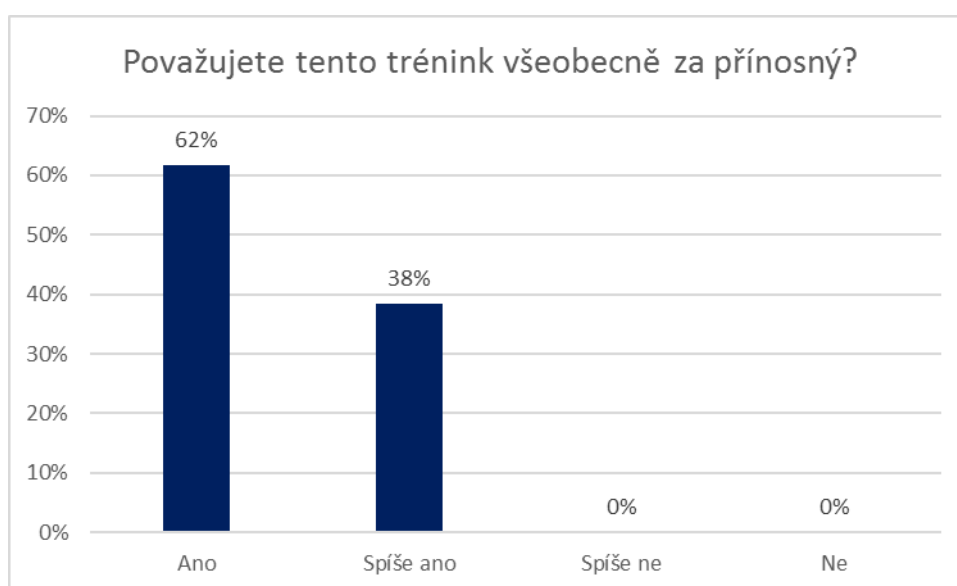
Graf č. 7 ukazuje spokojenost zaměstnanců s tím, jakou formou byl tento trénink veden. Pozitivní zjištění je, že 85 % respondentů je spokojeno s formou tréninku. Pro většinu oddělení platí, že mírně převládaly odpovědi „spíše ano“ nad „ano.“ Výjimku tvoří oddělení recepce, kde 11 respondentům z 19 zcela vyhovovala forma tréninku. Na každém oddělení se však našel jeden respondent, který odpověděl „spíše ne.“ Zvláštní kapitolou jsou pak zaměstnanci housekeepingu. 5 ze 6 z nich zvolilo jedno z negativních odpovědí a tvoří tak více než polovinu všech negativních odpovědí na tuto otázku.

Graf č. 8: Důvody nespokojenosti s formou tréninku



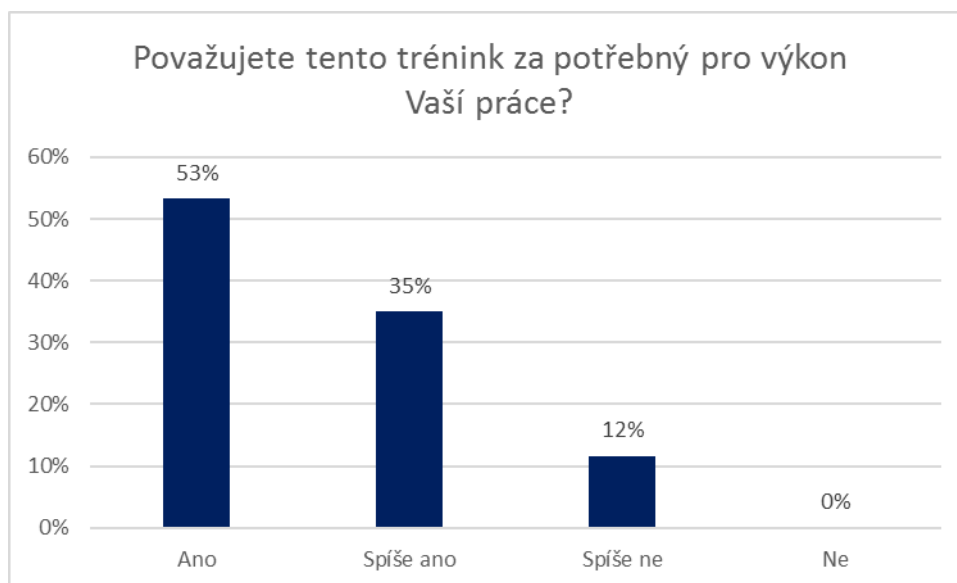
Otázka č. 8 byla dobrovolná a respondenti, kteří nebyli zcela spokojeni s formou vedení tréninku modelových situací, se mohli vyjádřit k tomu, z jakých důvodů. Otázka byla zodpovězena celkem 27x, z toho celých 20 odpovědí se vyhrazuje vůči intenzitě tréninku. Výhrady k obsahové náplni se objevily u 6 respondentů. Jelikož 4 nich jsou zaměstnanci finančního a obchodního oddělení a úvodní trénink je především orientovaný na servis, je tato výhrada opodstatněná. Pozitivní zjištění je, že nejsou téměř žádné negativní výhrady ke stylu vedení training manažerky a pozitivní je také vnímání toho, že trénink probíhá individuální formou.

Graf č. 9: Vnímání tréninku za přínosný



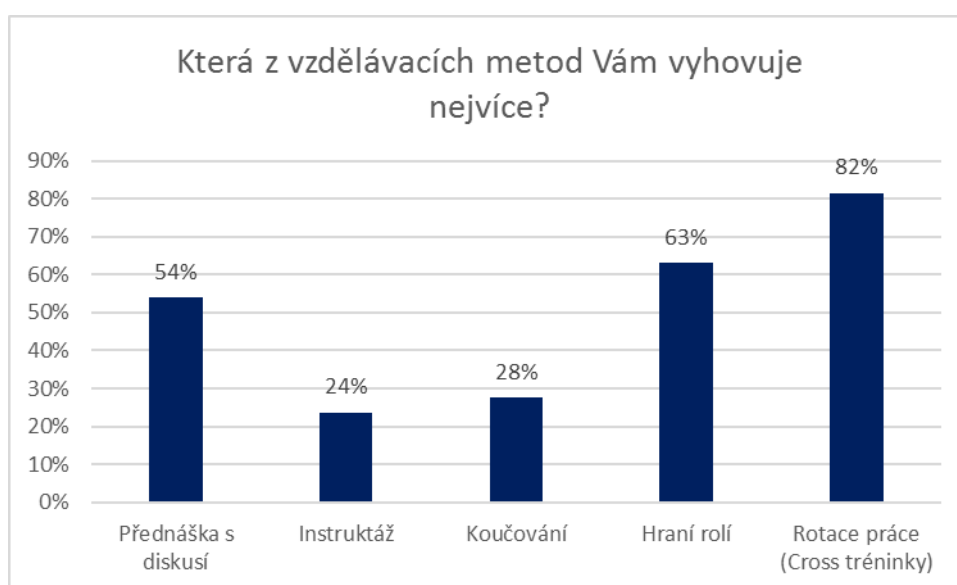
Graf č. 9 znázorňuje odpovědi respondentů na vnímání tohoto tréninku. Všichni z 60 respondentů, kterých se tato otázka týkala, považují trénink za přínosný, a to včetně zaměstnanců housekeepingu, kteří měli v otázce č. 7 výhrady k formě vedení tréninku modelových situací.

Graf č. 10: Vnímání tréninku za potřebný



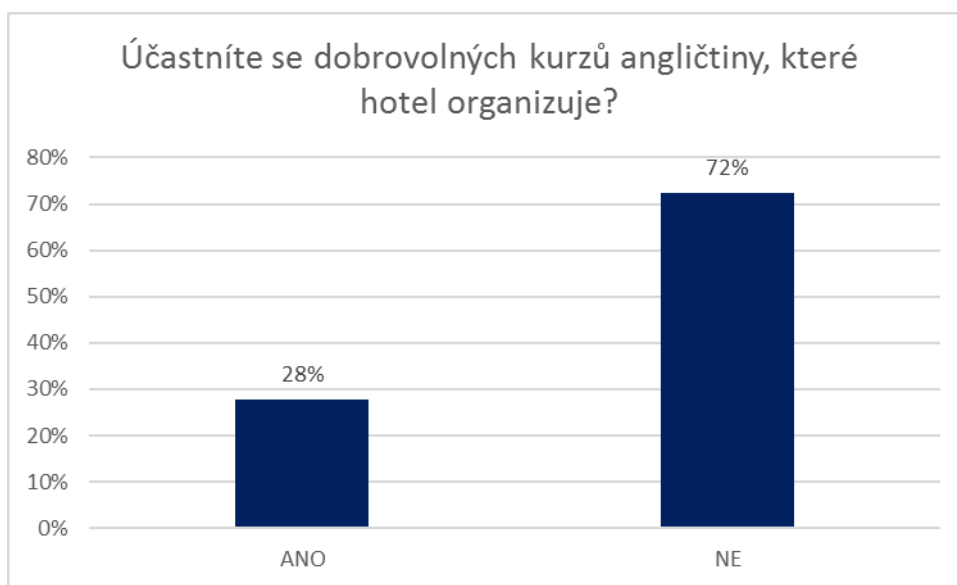
V otázce č. 10 bylo zkoumáno, zda respondenti vnímají trénink modelových situací jako potřebný. 88 % respondentů úvodní trénink považuje za potřebný při své práci. Většina respondentů tuto otázku zodpovídala stejně jako otázku č. 9. Avšak u této otázky se již objevilo celkem 7 negativních odpovědí, že spíše nepovazují tento trénink za potřebný pro výkon své práce. Všechny těchto 7 respondentů jsou zaměstnanci obchodu a finančního oddělení. Důvodem negativní odpovědi je jistě opět to, že tento trénink je primárně zaměřený na servis a chování k hostům.

Graf č. 11: Preference vzdělávacích metod



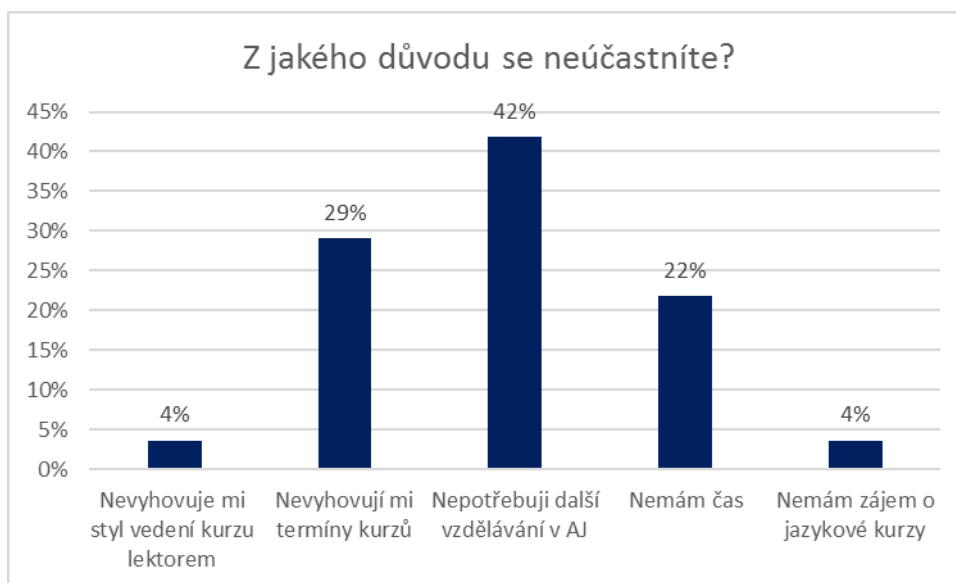
Pomocí otázky č. 11 bylo zjišťováno, které z metod vzdělávání vyhovují zaměstnancům nejvíce. Bylo vybráno 5 vzdělávacích metod, které jsou ve společnosti Radisson Blu Alcron využívány nejčastěji. Každý respondent měl možnost vybrat až 3 preferované metody. Nejvyšší oblibu u zaměstnanců napříč všemi odděleními má rotace práce, ve společnosti nazývaná cross tréninky. Jako jednu z preferovaných vzdělávacích metod ji uvedlo 62 ze 76 respondentů, tedy 82 % z nich. To potvrzuje slova personální ředitelky o tom, že tyto cross tréninky jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Podle jejích vyjádření je hlavním důvodem to, že cross tréninky nejsou zaměstnanci brány jako forma vzdělávání v pravém slova smyslu, ale především jako zpestření pracovní rutiny na jiném pracovišti. K rozvoji u nich dochází samovolně jako učení se akcí při spolupráci na úkolech mimo jejich obvyklou pracovní rutinu. 63 % respondentů mezi preferované metody zařadilo hraní rolí. Nejmenší obliba byla zaznamenána u instruktáže a koučování, které do svého výběru preferencí zařadilo pouze 18, respektive 20 respondentů.

Graf č. 12: Účast na dobrovolných jazykových kurzech



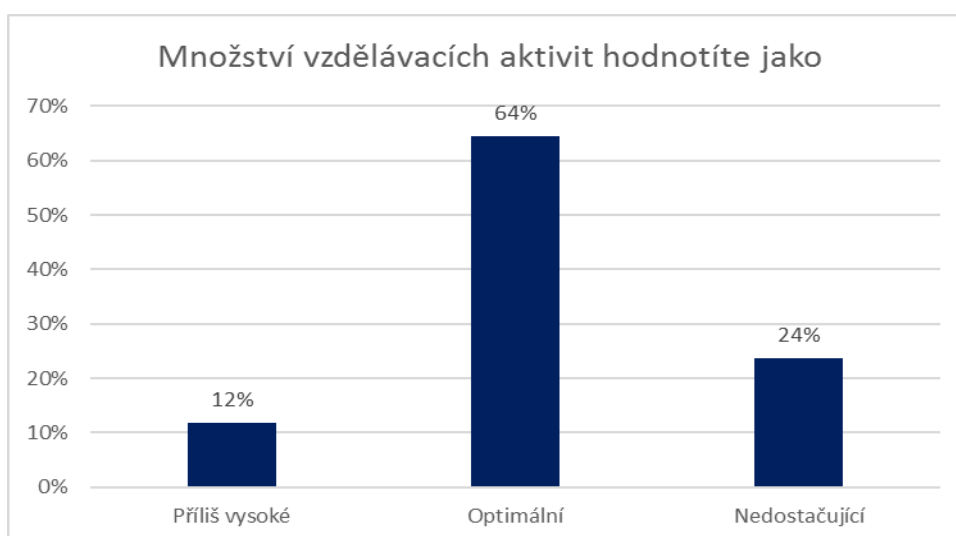
V otázce č. 12 byla zjišťována účast respondentů na dobrovolných jazykových kurzech angličtiny. Podle odpovědí dotazovaného vzorku respondentů tyto kurzy navštěvuje pouze 28 % zaměstnanců. Největší rozdíly mezi poměrem zaměstnanců, kteří se účastní a těch, kteří se neúčastní byly zaznamenány u oddělení F&B – bar (ani jeden ze 7 respondentů se neúčastní) a u oddělení housekeepingu (1 se účastní, 5 ne).

Graf č. 13: Důvod neúčasti na dobrovolných jazykových kurzech



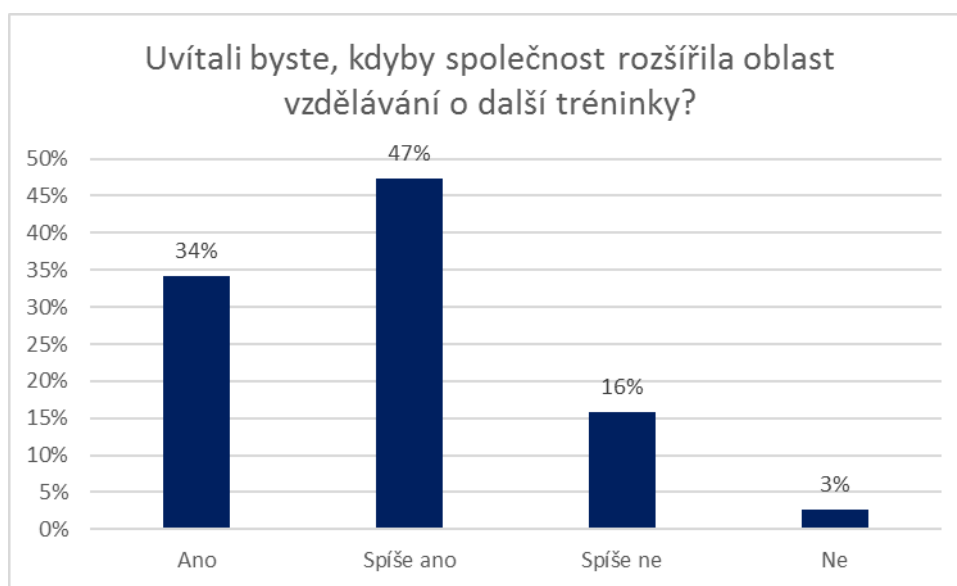
Respondenti, kteří v otázce č. 12 odpověděli ne, byli v otázce č. 13 dotazováni na důvody jejich neúčasti. 42 % zaměstnanců odpovědělo, že nepotřebují žádné další vzdělávání v anglickém jazyce. Vzhledem k tomu, že na některých pracovních pozicích je vyžadována znalost plyně se domluvit anglicky, je tento důvod relevantní. Právě tato skutečnost je vysvětlením, proč se dle výsledků u otázky č. 12 ani jeden ze zaměstnanců baru neúčastní jazykových kurzů. 6 z nich uvedlo, že další vzdělávání v angličtině nepotřebují. Dalšími důvody, proč se zaměstnanci neúčastní jazykových kurzů jsou nevhodnost termínu u 29 % respondentů a 22 % z nich uvedlo, že nemají čas věnovat se v době osobního volna dobrovolným jazykovým kurzům.

Graf č. 14: Hodnocení množství vzdělávacích akcí



V otázce č. 14 bylo zjišťováno, jak respondenti vnímají rozsah uskutečňovaných vzdělávacích aktivit. 64 % dotázaných hodnotí množství vzdělávacích aktivit společnosti jako optimální. 24 % respondentů vnímá vzdělávací aktivity jako nedostatečné. Nejvyšší podíl odpovědi nedostačující vykazovali zaměstnanci F&B (restaurace i bar), třetina z nich uvedla odpověď nedostačující ve svém dotazníku. Jako příliš vysoké hodnotí množství vzdělávacích aktivit 12 % dotázaných. Z 9 respondentů, kteří uvedli tuto odpověď, jich 6 z nich odpovědělo na otázku č. 5, že v analyzované společnosti pracují méně než 1 rok. Jsou to tedy noví zaměstnanci.

Graf č. 15: Možnost rozšíření vzdělávání o další tréninky



Graf č. 15 vyhodnocuje otázku, zda by zaměstnanci uvítali rozšíření vzdělávání o další tréninky. Kladně se k rozšíření portfolia tréninků vyjádřilo 81 % respondentů. V této otázce byla také prokázána názorová konzistentnost respondentů vzhledem k předchozí otázce. Všech 9 respondentů, kteří u otázky č. 14 odpověděli, že množství vzdělávacích akcí je dle jejich názoru příliš vysoké, zvolilo v této otázce jednu z negativních odpovědí. Naopak 18 respondentů, kterým přišlo množství tréninků nedostačující, uvedlo odpověď ano. U respondentů s odpovědí na předchozí otázku „Optimální“ bylo rozložení odpovědí následující – 8x ano, 36x spíše ano, 5x spíše ne. Respondenti, kteří odpověděli na otázku č. 15 negativně, nemuseli odpovídat na otázky č. 16-18, které na tuto otázku navazují.

Graf č. 16: Ochota zaměstnanců ke vzdělávání ve volném čase



V otázce č. 16 byla zkoumána ochota zaměstnanců k účasti na nových trénincích i ve vlastním volném čase. Nejvyšší četnost vykazuje odpověď spíše ano s 37 %, následovaná odpovědí spíše ne s 34 %. Více než polovina respondentů (52%) zvolila jednu z negativních odpovědí. Tato statistika částečně potvrzuje tvrzení training manažerky, že zaměstnanci nejsou příliš ochotni věnovat svůj volný čas. Dotaz byla ale směřován na možné nové tréninky a 48 % respondentů by bylo ochotno svůj volný čas tréninkům věnovat.

Graf č. 17: Frekvence potenciálních tréninků



V otázce č. 17 respondenti, kteří by uvítali rozšíření o nové tréninky, odpovídali, jak často by se mohli tréninků účastnit. 74 % z nich (46 ze 62) by mohli další tréninky absolvovat jednou za měsíc. Stejný počet 13 % odpovědí měly varianty s méně frekventovanými tréninky a tréninky jednou za dva týdny. Intenzivní forma tréninků s výcvikem každý týden nebyla zvolena ani u jednoho respondenta.

Graf č. 18: Zařazení nových tréninků

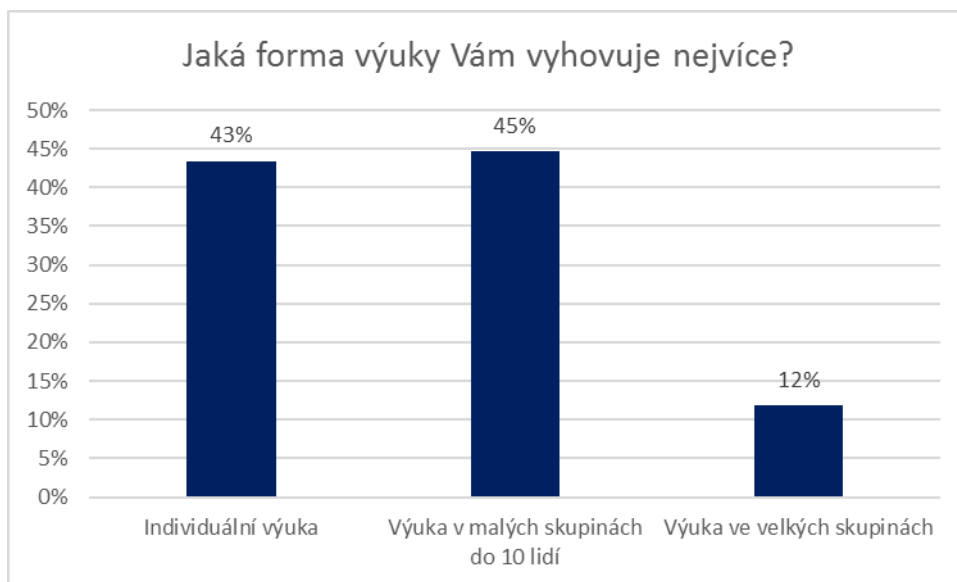


Graf č. 18 znázorňuje, o jaké tréninky by měli zájem zaměstnanci, kteří by stáli o zavedení nových tréninků. Je nutné dodat, že první tři tréninky dle pořadí v grafu již byly v minulosti součástí vzdělávacího systému společnosti, ale z důvodu reorganizace tohoto systému byly zrušeny a časový fond pozice training manažera, který náležel těmto tréninkům, byl přesunut do intenzivního tréninku nových zaměstnanců.

Respondenti mohli u otázky č. 18 vybírat maximálně 3 odpovědi. Jedna z možností byla odpověď jiné s možností doplnění tréninku dle vlastního uvážení. Z 62 respondentů bylo vyplněno 88 odpovědí. Nejvyšší četnost vykazuje odpověď, že by zaměstnanci měli zájem o další tréninky zaměřené na verbální a neverbální komunikaci. Dalšími variantami v pořadí byly specializované produktové kurzy a trénink vyjednávacích schopností. Trénink zaměřený na produktovou znalost v oblasti gastronomie vybralo 17 respondentů, 16 z nich jsou zaměstnanci oddělení F&B – restaurace a bar. Trénink vyjednávacích schopností byl vybrán 16 respondenty. Většinu z nich tvoří zaměstnanci recepce, mezi nimiž vykazoval tento trénink nejvyšší četnost. 13 zaměstnanců uvedlo jako odpověď prodejní dovednosti,

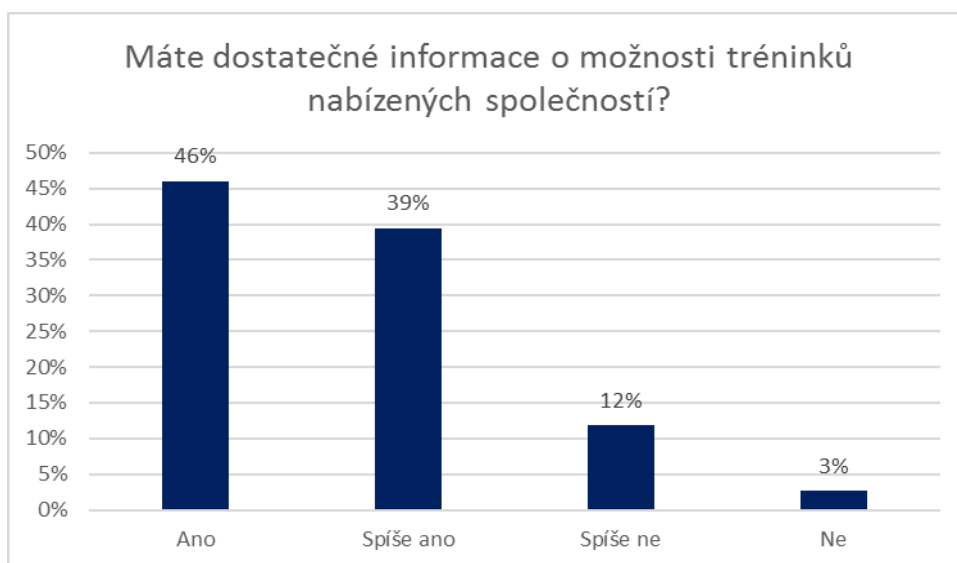
tato odpověď vykazovala nejvyšší četnost dle očekávání u zaměstnanců obchodního oddělení, kde ji zvolilo 8 z 10 respondentů. Odpověď jiné byla zvolena pouze dvakrát, v obou případech bylo doplněno, že by měli zaměstnanci zájem o baristické kurzy.

Graf č. 19: Preferovaná forma tréninků



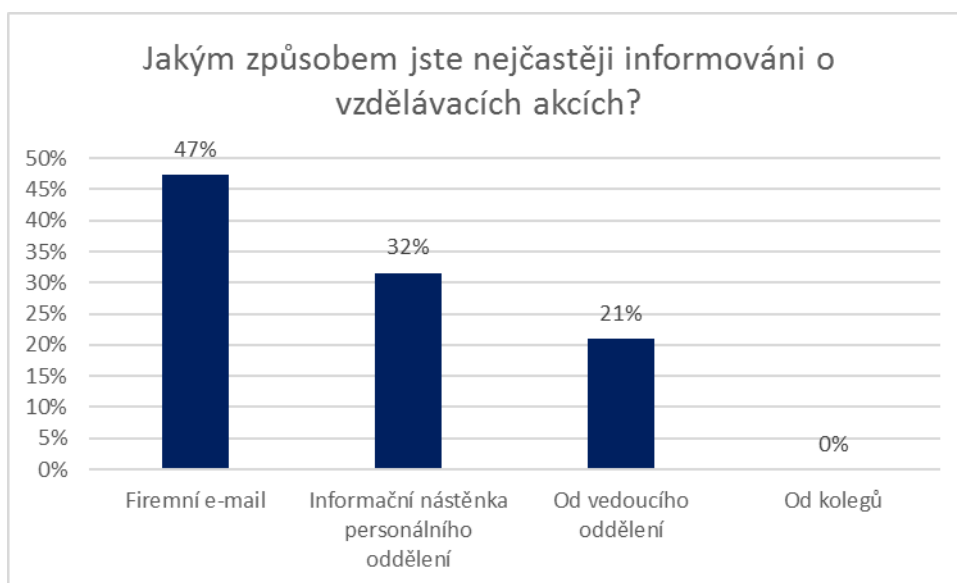
Otázkou č. 19 byly zjišťovány preference formy výuky ze strany zaměstnanců. 88 % respondentů preferuje kontaktní formu výuky buď individuální formou, nebo v maximálně desetičlenných skupinách. 43 % z nich preferuje individuální přístup při výuce. Naopak pouze 12 % respondentů jako svou volbu uvedlo výuku ve velkých skupinách, která se využívá především při hromadných přednáškách.

Graf č. 20: Informovanost zaměstnanců o trénincích



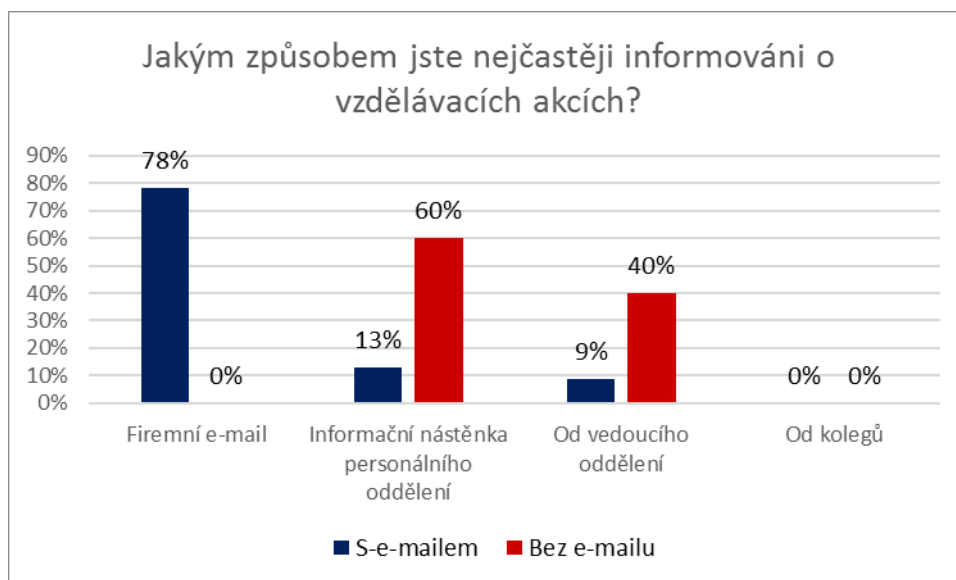
V otázce č. 20 bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dle svého názoru dostatečně informováni o tréninkových aktivitách v hotelu. 46 % respondentů má jednoznačně dostatečné informace o nabízených trénincích, dalších 39 % volilo odpověď spíše ano. Pouhých 15 % respondentů odpovědělo na tuto otázku negativně. Nejvyšší procentuální podíl na kladných odpovědích vykazují oddělení recepce, obchod a finanční oddělení. Ze 46 zaměstnanců těchto oddělení byly pouze 2 negativní odpovědi.

Graf č. 21: Způsob informování zaměstnanců o trénincích



Graf č. 21 znázorňuje, jaký způsobem jsou zaměstnanci primárně informováni o nabízených trénincích. Nejvyšší podíl 47 % představuje informování zaměstnanců pomocí interní e-mailové komunikace. Následuje získávání informací z nástěnky personálního oddělení, která je umístěna v zázemí hotelu a informace od vedoucího oddělení. Vlastní kolegy žádný respondent jako zdroj informací neuvedl. Tato statistika je však zkreslena tím, že ne všichni zaměstnanci používají při výkonu práce počítač, tudíž nemají firemní e-mail. Z tohoto důvodu budou odpovědi na otázku č. 21 rozděleny do dvou samostatných grafů podle toho, zda zaměstnanci mají k dispozici firemní e-mail, nebo ne.

Graf č. 22: Způsob informování zaměstnanců o trénincích



U zaměstnanců s firemním e-mailem vykazují data o informovanosti jednoznačné údaje, 78 % z nich uvádí právě interní elektronickou poštu jako primární zdroj informací o vzdělávacích akcích. U zaměstnanců, kteří nemají firemní e-mail převažuje s 60 % jako zdroj informací nástěnka personálního oddělení, 40 % respondentů uvedlo jako primární zdroj informace od vedoucího oddělení.

Výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti Radisson Blu Alcron je možné stručně shrnout do těchto skutečností:

- 53 % zaměstnanců jsou ženy,
- 95 % dotazovaných zaměstnanců je mladších 46 let, polovina z nich je ve věkovém rozmezí 26-35 let,
- 51 % zaměstnanců má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, 33 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání,
- 68 % zaměstnanců pracuje v přímém kontaktu s hosty,
- 60 % zaměstnanců ve společnosti pracuje méně než 3 roky,
- 79 % zaměstnanců absolvovalo úvodní trénink v současné podobě,
- 85 % z nich forma tréninku vyhovovala,
- 75 % z těch, kterým nevyhovovala, považuje intenzitu trénink za příliš vysokou,
- 100 % zaměstnanců považuje tento trénink za všeobecně přínosný,
- 88 % zaměstnanců považuje tento trénink za potřebný pro výkon své práce,

- Ze vzdělávacích metod nejvíce zaměstnancům vyhovují rotace práce a hraní rolí,
- 72 % zaměstnanců se neúčastní dobrovolných jazykových kurzů,
- 64 % zaměstnanců hodnotí množství vzdělávacích aktivit společnosti jako optimální,
- 81 % zaměstnanců by uvítalo rozšíření o nové tréninky, přibližně polovina z nich by byla ochotna se tréninků účastnit i ve svém volném čase,
- 74 % zaměstnanců by se mohlo jednou měsíčně účastnit tréninků,
- Největší zájem respondenti jeví o další tréninky komunikačních dovedností,
- 88 % zaměstnanců preferuje vzdělávání individuální formou nebo ve skupinách maximálně 10 lidí,
- 85 % zaměstnanců hodnotí je dostatečně informováno o tréninkových aktivitách, nejčastěji jsou informováni prostřednictvím firemních e-mailů a nástěnky s informacemi z personálního oddělení.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Radisson Blu Alcron lze rozdělit na dvě základní části – korporátní tréninky a vzdělávací aktivity organizované přímo společností Radisson Blu Alcron.

Korporátní tréninky jsou celkem tři. Prvním z nich je úvodní orientační trénink, který absolvuje každý zaměstnanec v den nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec absolvuje přednášku o standardech a historii řetězce Radisson Blu, o organizační kultuře společnosti i o historii hotelu Alcron. Druhým korporátním tréninkem je Yes, I Can! zaměřený na servis a komunikaci s hosty. Třetím korporátním tréninkem je Living Responsible Business, zaměřený na ekologický přístup k energiím a surovinám a také na společenskou odpovědnost společnosti. Jelikož jsou tyto tři tréninky korporátní, tak mají poměrně přesně stanovenou náplň školení. A jelikož několikrát za rok probíhají ze strany řetězce kontroly realizace těchto tréninků, je složité jakkoli zasahovat bez souhlasu vedení řetězce Radisson Blu do jejich programu.

Společnost Radisson Blu Alcron také realizuje množství vzdělávacích aktivit ze své vlastní iniciativy a zde se nabízí možnost pro návrh opatření ke zlepšení nedostatků, které byly zjištěny na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení a na základě realizovaného dotazníkového šetření. Základním doporučením, které determinuje většinu následujících návrhů je navýšení pracovní kapacity části personálního oddělení, která má na starost vzdělávání. V současné době má tyto činnosti na starost jeden člověk na pozici training manažer, a to pouze na zkrácený pracovní úvazek. Toto doporučení je možné naplnit dvěma způsoby. Buď transformací zkráceného pracovního úvazku training manažerky na plný pracovní úvazek, nebo zaměstnáním nového pracovníka minimálně také na zkrácený úvazek. Dle názoru training manažerky by pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v analyzované společnosti bylo potřeba jednoho, nebo jednoho a půl zaměstnance, aby bylo možné realizovat všechny potřebné vzdělávací aktivity.

Několik nedostatků bylo zjištěno u úvodního, nejdůležitějšího tréninku modelových situací. Tento trénink probíhá se všemi zaměstnanci v období 2. - 5. dne od nástupu do zaměstnání. V praxi to znamená, že nový člověk se na svou pracovní pozici, na kterou nastoupil, dostane až po týdnu intenzivního tréninku. V analyzované společnosti je zavedený

důkladně propracovaný systém výběru zaměstnanců, kdy uchazeči absolvují přijímací pohovor postupně se čtyřmi zástupci hotelu, aby si společnost vybrala pouze ty uchazeče, kteří mají dostatečnou motivaci pracovat v hotelu Radisson Blu Alcron. I přes tuto skutečnost se dle slov personální ředitelky občas stane, že nový zaměstnanec po absolvování tohoto tréninku a několika strávených dnech na svém oddělení zjistí, že mu práce nevyhovuje a společnost opustí. S ním tak společnost přichází o veškeré informace, čas a finance, které byly vloženy do tréninku tohoto pracovníka. Bylo by proto vhodné realizaci tohoto tréninku přesunout z období prvního týdne na pozdější dobu a realizovat ho v průběhu prvního měsíce, a především až poté, co bude pracovník plně adaptován na svém pracovišti. V dotazníkovém šetření bylo dále zjištěno, že pokud někteří zaměstnanci měli výhrady k průběhu tohoto tréninku, bylo to z důvodu jeho vysoké intenzity. Trénink probíhá 4 dny v kuse, kdy jsou se zaměstnanci trénováni na jednotlivé aspekty servisu zákazníkům, od komunikace přes čtení emocí hostů až po řešení stížností. Dle názoru zaměstnanců jde o velké množství předaných informací v příliš krátké době. Rozložením těchto čtyř tréninkových dnů do delšího časového horizontu by bylo umožněno zaměstnancům nejen krátkodobého oddychu mezi tréninky, ale především by měli možnost si nabyté poznatky z jednoho tréninkového dne ihned vyzkoušet v praxi a zažít si je. Naopak zaměstnanci na tomto tréninku velice oceňovali jeho individuální formu, která vyžaduje maximální zapojení pracovníka a využití metody hraní rolí.

Další možnost vzdělávání mají zaměstnanci společnosti pomocí jazykových kurzů, především se jedná o anglický jazyk, který je vyučován externím lektorem v prostorách podniku. Tyto kurzy jsou zcela dobrovolné a dle slov training manažerky je účast na nich velmi nízká. Tato skutečnost byla prokázána i v dotazníkovém šetření, kdy v otázce č. 12 odpovědělo pouze 28 % respondentů, že se těchto kurzů účastní. Z těch zaměstnanců, kteří se neúčastní, tak 42 % z toho důvodu, že mají dostatečnou znalost jazyka. 29 % zaměstnanců jako důvod neúčasti uvedlo, že jim nevyhovuje termín kurzů. Právě těchto 29 % zaměstnanců představuje potenciální účastníky kurzu. Všechny lekce těchto jazykových kurzů jsou realizovány v ranních hodinách před pracovní dobou. Pokud by byly alespoň některé lekce přesunuty z ranních termínů na odpolední hodiny po pracovní době, tito zaměstnanci by byli potenciálními novými účastníky. Zde je však třeba provést analýzu mezi stávajícími účastníky, jaký by měla tato změna vliv na jejich počet a zda by toto doporučení přesunu jazykového kurzu bylo celkové efektivní.

V návaznosti na angažování nového pracovníka pro oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by mohlo být rozšířeno portfolio tréninků, které jsou zaměstnancům nabízeny a nyní z důvodu omezené časové kapacity training manažery na ně nezbývá čas. Z dotazníkového šetření vyplývá, že i přes to, že 64 % zaměstnanců považuje množství vzdělávacích aktivit za optimální, v otázce č. 15 se 81 % zaměstnanců vyjádřilo, že by uvítali navýšení množství tréninků. Tyto tréninky by byli ochotni navštěvovat v časovém intervalu 1x za měsíc. Z možných nových tréninků je doporučeno navýšit množství tréninků zaměřených na komunikační dovednosti při styku s hosty, o které projevilo zájem 31 respondentů dotazníkového šetření. Dalšími žádanými školeními byly tréninky vyjednávacích schopností a prodejních dovedností. Všechny tyto tréninky je možné realizovat interně s využitím training manažerky (případně nově přijatého pracovníka) jako lektora. Vzhledem k vysokému množství zájemců mezi respondenty by tato školení měla být realizována v malých skupinách do 10 lidí, což je dle dotazníkového šetření nejpreferovanější forma výuky.

O možnosti participace na vzdělávacích akcích v rámci společnosti mají zaměstnanci dle svého názoru dostatečné informace. Při vyhodnocení otázky č. 21 bylo však zjištěno, že v případě zaměstnanců, kteří nepoužívají při práci počítač, jich 60 % tyto informace získává z informační nástěnky personálního oddělení a 40 % od vedoucího oddělení. Z tohoto důvodu je doporučeno apelovat na vedoucí těchto oddělení, aby v případě možnosti účasti na některém z připravovaných tréninků všem zaměstnancům tuto možnost zdůrazňovali a zvyšovali tím jejich informovanost. Možnost tohoto informování se nabízí na každodenních krátkých poradách, které probíhají na všech odděleních na začátku pracovní doby. V případě přijetí výše zmíněných doporučení a rozšíření množství tréninkových aktivit by ještě narostl význam tohoto informačního působení na zaměstnance.

6. Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Hlavním cílem bylo analyzovat systém vzdělávání ve společnosti Radisson Blu Alcron, realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku, zaměřené na jejich spokojenost s tímto systémem, a v případě zjištěných nedostatků navrhnout případná řešení těchto problémů.

V současné době vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje velmi aktuální téma pro každou společnost. Většina společností na trhu si totiž uvědomuje, že pokud chtějí být konkurenceschopní, musí do rozvoje svých zaměstnanců investovat a systematicky rozvíjet jejich schopnosti. S velmi rychlým rozvojem technologií dochází samozřejmě i ke změnám v náplni práce a v nárocích na pracovníky. Proto je nutné zaměstnance neustále rozvíjet a přizpůsobovat jejich kvalifikaci požadavkům pracovních pozic. Vhodná podpora rozvoje vlastních zaměstnanců navíc nejenom zvyšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu, ale také pomáhá upevnit oddanost zaměstnanců a slouží ke snížení fluktuace.

V praktické části této diplomové práce byl, na základě rozhovorů s personální ředitelkou a training manažerkou, popsán systém vzdělávání zaměstnanců v analyzované společnosti Radisson Blu Alcron. Následně bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které bylo zaměřeno na jejich spokojenost se současným vzdělávacím systémem. Na základě informací, zjištěných při dotazníkovém šetření, byla v závěrečné fázi navržena opatření, jejichž realizace by měla tyto nedostatky odstranit nebo minimálně snížit. Nejzásadnějším doporučením, které determinuje většinu ostatních, je přijetí dalšího zaměstnance, který by měl na starosti oblast vzdělávání zaměstnanců. Důvodem je, že zkrácený pracovní úvazek současné training manažerky nabízí pouze omezené možnosti pro veškeré tréninkové aktivity, které by si společnost, která patří ke špičce na lokálním trhu, přála realizovat. Tímto opatřením vznikne možnost navýšení rozsahu tréninků pro zaměstnance a také možnost upravit formu a harmonogram tréninků tak, aby více vyhovoval zaměstnancům a ti měli větší chuť pracovat na svém růstu. Dalšími doporučeními pro zástupce společnosti jsou změna časového harmonogramu jazykových kurzů, které společnost nabízí svým zaměstnancům a zlepšení informovanosti zaměstnanců o nabízených trénincích ze strany vedoucích jednotlivých oddělení.

7. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, 376 s. ISBN 80-71784-79-6.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *The Theory & Practice of Training*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007, 376 s. ISBN 978-0-7494-4976-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Peronalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Managing people*. Brno: B.I.B.S., 2002, 157 s. ISBN 80-86575-11-X.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JOSHI, Manmohan. *Human Resource Management*. London: BookBoon, 2013, 88 s. ISBN 978-87-403-0393-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LJUNGBERG, Jonas a Jan-Pieter SMITS. *Technology and Human Capital in Historical Perspective*. Hampshire: PALGRAVE MACMILLAN, 2005, 239 s. ISBN 1-4039-2067-2.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.

RADISSON BLU. *Business plán 2018*. 2016.

SENYUCEL, Zorlu. *Managing the Human Resource in the 21st century*. London: BookBoon, 2009, 77 s. ISBN 978-87-7681-468-7.

STOREY, John. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press, 1999, 209 s. ISBN 1-86152-508-7.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

7. Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 3: Formulář pro Development dialogues

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku pro účely mé diplomové práce na téma "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vybrané společnosti."

Dotazník se skládá z 21 otázek. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy právě jednu odpověď.

Cílem tohoto dotazníku je zmapovat názor zaměstnanců na systém vzdělávání ve společnosti Radisson Blu Alcron. Získané informace zůstanou anonymní a budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Vladimír Pavlečko

1) Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2) Kolik je Vám let?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Střední odborná škola
- b) Střední škola s maturitou

- c) Vyšší odborná škola
- d) Vysoká škola

4) Na jakém oddělení pracujete?

- a) F&B – restaurace
- b) F&B – bar
- c) Recepce
- d) Housekeeping
- e) Obchod
- f) Finanční oddělení

5) Jak dlouho pracujete ve společnosti Radisson Blu Alcron?

- a) Méně než rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) Více než 5 let

6) Absolvoval jste úvodní trénink modelových situací?

- a) Ano
- b) Ne

V případě odpovědi **Ne** pokračujte otázkou č. 11

7) Vyhovovala Vám forma, jakou byl tento trénink veden?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Co Vám na tréninku nevyhovovalo? (nepovinná otázka)

- a) Obsahová náplň tréninku
- b) Intenzita tréninku

- c) Styl vedení lektora
- d) Individuální forma tréninku
- e) Jiná odpověď: _____

9) Považujete tento trénink všeobecně za přínosný?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10) Považujete tento trénink za potřebný pro výkon Vaší práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11) Která z vzdělávacích metod Vám vyhovuje nejvíce? (zvolte 1-3 možnosti)

- a) Přednáška s diskusí
- b) Instruktaž
- c) Koučování
- d) Hraní rolí
- e) Rotace práce (Cross tréninky)

12) Účastníte se dobrovolných kurzů angličtiny, které hotel organizuje?

- a) Ano
- b) Ne

V případě odpovědi **Ano** pokračujte otázkou č. 14

13) Z jakého důvodu se neúčastníte?

- a) Nevyhovuje mi styl vedení kurzu
- b) Nevyhovují mi termíny kurzu

- c) Nepotřebuji další vzdělávání v AJ
- d) Nemám čas
- e) Nemám zájem o jazykové kurzy

14) Množství vzdělávacích aktivit hodnotíte jako:

- a) Příliš vysoké
- b) Optimální
- c) Nedostačující

15) Uvítali byste, kdyby společnost rozšířila oblast vzdělávání o další tréninky?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

V případě odpovědi **Spíše ne** a **Ne** pokračujte otázkou č. 19

16) Byli byste ochotni nové tréninky navštěvovat pravidelně i ve svém volném čase?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17) V jaké časové frekvenci byste mohli tréninky navštěvovat?

- a) 1x týdně
- b) 1x za dva týdny
- c) 1x za měsíc
- d) Méně často

18) Které z tréninků byste uvítal, kdyby společnost zařadila mezi vzdělávací aktivity? (zvolte 1-3 možnosti)

- a) Vyjednávací schopnosti
- b) Profesní etika
- c) Tíma management
- d) Další tréninky komunikačních dovedností
- e) Prodejní dovednosti
- f) Specializované produktové kurzy (víno, gastronomie)
- g) Jiné: _____

19) Jaká forma výuky Vám vyhovuje?

- a) Individuální výuka
- b) Výuka v malých skupinách do 10 lidí
- c) Výuka ve velkých skupinách

20) Máte dostatečné informace o možnosti tréninků nabízených společnostmi?

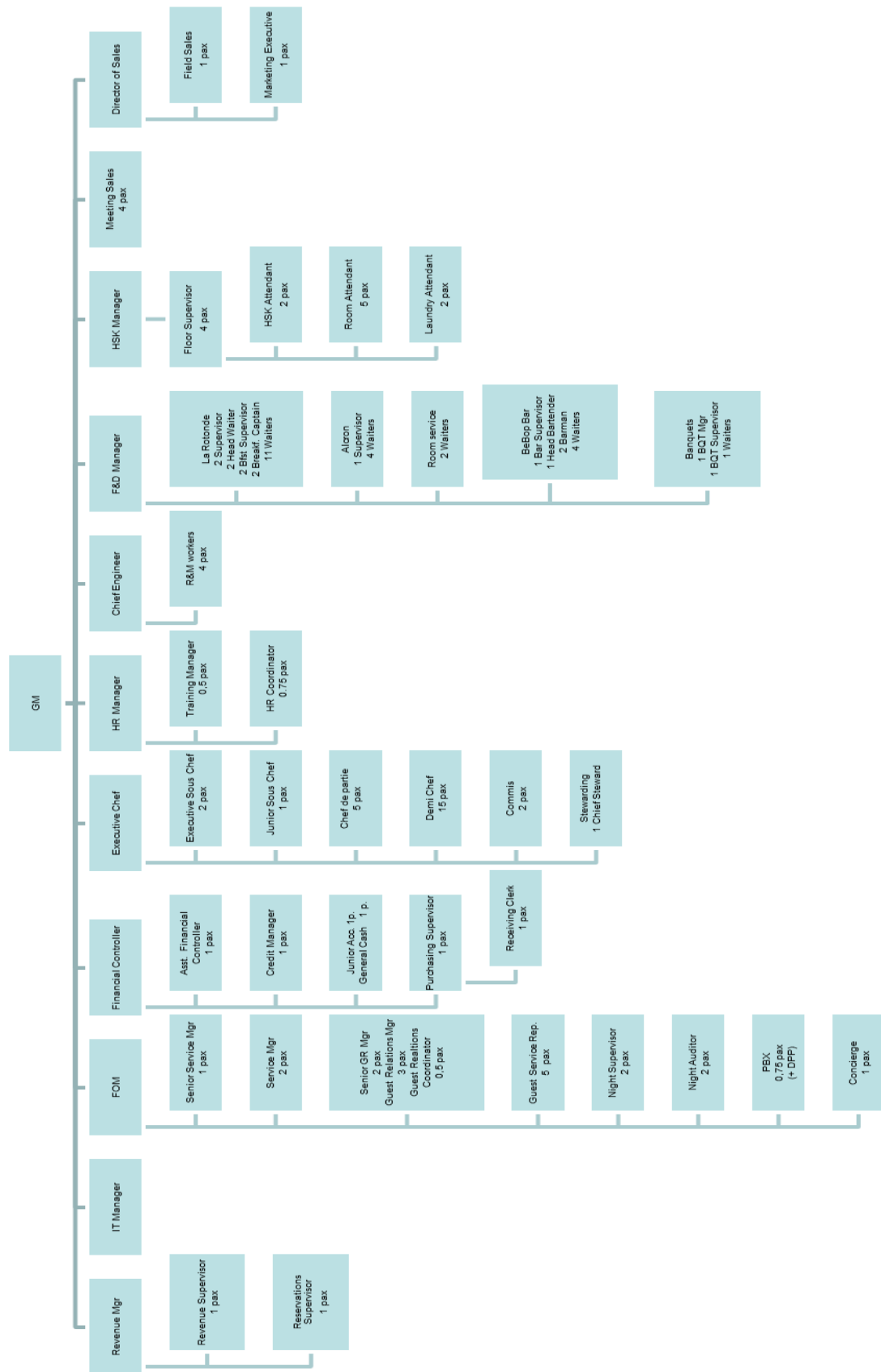
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21) Jakým způsobem jste nejčastěji informováni o vzdělávacích akcích?

- a) Firemní e-mail
- b) Informační nástěnka personálního oddělení
- c) Od vedoucího oddělení
- d) Od kolegů

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2: Organizační struktura



Příloha č. 3: Formulář pro Development dialogues



Přehled kvalifikace zaměstnance

V zásadách společnosti Radisson SAS je ZPŮSOBILOST definována jako vědomost, znalost, zkušenosti, přístup, ochota a schopnost uspokojit potřeby hostů a společnosti Radisson SAS.

Tento formulář vyplní obě strany před rozhovorem. Porovnejte výsledky a diskutujte o možných rozdílech během rozhovoru.

Zaměstnanec používá pro vyplnění „X“, vedoucí označuje „O“

Jméno	Osobní číslo
Oddělení/Pozice	Datum

Kvalifikace v souvislosti se současnými pracovními povinnostmi

„Nedostatek kvalifikace“

„Výborně kvalifikován“

--	--	--	--

Komentář:

Přístup a ochota uspokojit požadavky hostů a společnosti Radisson SAS

„Může být zlepšena“

„Vynikající“

--	--	--	--

Upřesněte:

Schopnost ovlivnit výsledky a rozvoj společnosti Radisson SAS/oddělení

„Malá“

„Značná“

--	--	--	--

Komentář:

Způsobilost (podle výše uvedené definice) ve vztahu k budoucím pracovním povinnostem oddělení:

„Nedostatečná“

„Přiměřená“

--	--	--	--

Komentář:

Ctižádost v souvislosti s pracovní kariérou/pracovními povinnostmi:

„Má(m) rád(a) věci tak jak jsou“
příležitosti“

„Očekává(m) nové/lepší“

--	--	--	--

Komentář:

Plán způsobilosti zaměstnance

Tento formulář je nutno během rozhovoru vyplnit a podepsat oběma stranami.

Plánované činnosti musí být v souladu s cíli oddělení a společnosti Radisson SAS.

Oblasti zlepšení a rozvoje	Činnosti	Kdy	Zodpovědná osoba

Očekávané výsledky vzájemně dohodnutých činností:

Podpisy: