

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Mária Riecka

Riadenie a školenie pracovníkov hotela

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce:

Ing. Štefan Toth

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MASTER COMBINED STUDIES

2011 – 2014

DIPLOMA THESIS

Mária Riecka

Managing and training of the hotel personnel

Prague 2014

The Master Thesis Work Supervisor:

Ing. Štefan Toth

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená magisterská práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 17. 02. 2014

Mária Riecka

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať svojmu vedúcemu magisterskej práce Ing. Štefanovi Tothovi za odborné vedenie, za pomoc a rady a riaditeľke hotela Astrum Laus, s. r. o. Levice Ing. Ivane Havranovej za poskytnutie údajov, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá problematikou prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotelového zariadenia v rámci podnikového vzdelávania. Rozoberá ciele, účastníkov vzdelávania, obsah, formy, metódy vzdelávania v súvislosti s návrhom metodiky prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotelového zariadenia. Teoretické poznatky a návrh metodiky sú východiskom pre vyhotovenie modelu implementácie a realizácie vzdelávacích programov pre prípravu a osobný rozvoj pracovníkov hotela.

Kľúčové pojmy

Ciele vzdelávania, formy vzdelávania, formovanie pracovných schopností, identifikácia potrieb vzdelávania, metódy vzdelávania, osobný rozvoj, plán vzdelávania, personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov, riadenie kariéry, vzdelávací program.

Annotation

The thesis deals with the problems of the preparation and personal development of hotel institution staff in terms of company education. It analyzes aims, educational participants, content, forms and educational methods in connection with the methodical project of preparation and personal development of hotel institution staff. Theoretical knowledge and project of methodics is the starting-point for model realization and implementation of educational programmes for preparation and personal development of hotel institution staff.

Key words

Educational aims, educational forms, forming the occupational abilities, identification of educational needs, educational methods, personal development, administration of human resources, career administration, educational programme.

OBSAH

ÚVOD	9
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	11
1.1 Definovanie pojmov ľudske zdroje a riadenie ľudských zdrojov	11
1.2 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	12
1.3 Úlohy a ciele riadenia ľudských zdrojov	12
1.4 Personálne činnosti podniku	13
2 PRÍPRAVA A OSOBNÝ ROZVOJ PRACOVNÍKOV	17
2.1 Formovanie pracovných schopností	17
2.2 Vzdelávanie ako nástroj prípravy a rozvoja pracovníkov	18
2.2.1 Systematický prístup k vzdelávaniu	19
2.2.2 Strategický prístup k vzdelávaniu	20
2.2.3 Kompetenčný prístup k vzdelávaniu	22
2.3 Metódy prípravy a osobného rozvoja pracovníkov	22
2.3.1 Plánovitá rotácia pracovných funkcií	23
2.3.2 Koučovanie	23
2.3.3 Zastupovanie	24
2.3.4 Prednáška	25
2.3.5 Metóda prípadových štúdií	25
2.3.6 Asistovanie a poverenie úlohou	26
2.3.7 Demonštrovanie	27
2.3.8 Simulácia, hranie rolí	27
3 METODIKA PRÍPRAVY A OSOBNÉHO ROZVOJA	29
3.1 Plánovanie vzdelávania	29
3.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania	31
3.1.2 Špecifikácia účastníkov vzdelávania	33
3.1.3 Stanovenie cieľov vzdelávania	33
3.1.4 Rozvíjanie kľúčových kompetencií vo vzdelávaní	37
3.1.5 Obsah a metódy vzdelávania	39

3.2 Organizácia vzdelávania	40
3.3 Vyhodnocovanie vzdelávania	40
3.4 Plánovanie osobného rozvoja pracovníkov	41
4 MODEL IMPLEMENTÁCIE METODIKY V HOTELI	44
4.1 Prípadová štúdia – Vzdelávanie pracovníkov hotela	44
4.2 Formulácia stratégie v oblasti rozvoja ľudských zdrojov	45
4.3 Plán základnej prípravy na povolanie v podmienkach hotela.....	46
4.3.1 Identifikácia potrieb vzdelávania.....	46
4.3.2 Profil účastníka vzdelávania	47
4.3.3 Rozvíjanie kľúčových kompetencií účastníka	48
4.3.4 Ciele vzdelávacieho procesu.....	50
4.3.5 Obsahové zameranie vzdelávania	55
4.3.6 Organizácia vzdelávania	62
4.3.7 Vyhodnotenie vzdelávania.....	62
4.4 Identifikácia potrieb rozvoja metódou koučovania.....	67
ZÁVER.....	69
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	72
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....	75
ZOZNAM PRÍLOH	77
PRÍLOHY	78

ÚVOD

Tému tejto diplomovej práce som si vybrala, pretože v súčasnej dobe je dôležité, aby podnikateľský subjekt, ktorý chce dosiahnuť konkurenčnú výhodu a dlhodobú ziskovosť na trhu, bral na zreteľ okrem ekonomických ukazovateľov aj hodnotu, ktorú prináša zamestnancom, zákazníkom a komunite v ktorej pôsobí. Pre dosiahnutie tohto cieľa je nutné, vytvoriť podmienky pre rozvoj osobnosti zamestnancov v rámci organizácie v súlade s potrebami, ktoré vychádzajú z vízie a poslania organizácie.

V dobe, ktorá presadzuje ako konkurenčnú výhodu inováciu a zmenu si manažéri podnikov uvedomujú, akú hodnotu majú pre nich vzdelaní zamestnanci, ktorí sú aktívom, ktorý z časového hľadiska rastie na rozdiel od iných aktív, ktorých hodnota sa časom odpisuje.

V praxi hotelových zariadení (malých aj veľkých) riešia manažéri pri personálnom plánovaní problém, ktorý spočíva v nedostatku kvalitných zamestnancov na pracovnom trhu, predovšetkým pracovníkov s odbornou kvalifikáciou. Tento dôvod spôsobuje, že personálni manažéri nemôžu použiť základný nástroj riadenia ľudských zdrojov a tým je dôkladný a riadený výber zamestnancov.

Vzniká potreba realizácie efektívneho rozvoja a vzdelávania zamestnancov, aby sa čo najrýchlejšie dostali na požadovanú úroveň. Ak chceme, aby vzdelávanie a rozvoj neboli náhodné a nepravidelné, a zaručili hotelovému zariadeniu návratnosť vložených prostriedkov, je nutné, aby tento proces bol plánovitý, systematický a postavený na dopredu zvolených kritériách vychádzajúc z celkovej podnikovej stratégie.

Cieľom diplomovej práce je návrh modelu implementácie metodiky prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotela do praxe vybraného hotelového zariadenia. Pre splnenie vytýčeného cieľa je nutné rozpracovať metodiku prípravy a osobného rozvoja pracovníkov.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť pozostáva z troch kapitol. V prvej kapitole definujeme pojem riadenie ľudských zdrojov, jeho úlohu, ciele a funkcie v organizácii. Druhá kapitola definuje jednotlivé prvky systému prípravy a osobného rozvoja pracovníkov z pohľadu súčasného stavu teoretického poznania, ktoré sú východiskom pre vytvorenie metodiky plánovania vzdelávania a plánovania osobného rozvoja manažéra hotela metódou koučovania

v tretej kapitole. Štvrtá kapitola obsahuje model implementácie metodiky prípravy a osobného rozvoja v podobe návrhu identifikácie potrieb osobného rozvoja manažéra metódou koučovania a návrh plánu vzdelávania na pracovné pozície v hoteli pre študentov hotelovej akadémie.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa diplomovej práce budú použité metódy analýzy, syntézy, interpretácie, osobného rozhovoru, pozorovania, prípadovej štúdie.

Hlavným prínosom diplomovej práce je vytvorenie modelu implementácie metodiky prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotela v podobe návrhu plánu prípravy na pracovné pozície pre študentov hotelovej akadémie a jeho realizácia v podmienkach hotelového zariadenia a návrhu identifikácie potrieb osobného rozvoja manažéra hotelového úseku.

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Definovanie pojmov ľudské zdroje a riadenie ľudských zdrojov

Pod pojmom ľudské zdroje možno chápať celý ľudský potenciál v podniku, to znamená zamestnancov, vzdelanosť, kultúru, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce a podobne. Zamestnanci predstavujú zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. Preto ľudské zdroje možno považovať za najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý zároveň uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie.

Podnik, alebo akákoľvek iná organizácia, môžu fungovať len vtedy, ak sa im podarí zhromaždiť, prepojiť a využiť materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje. Tieto úlohy v podniku zabezpečuje podnikové riadenie.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepojovanie jeho činností s výsledkami jeho práce, pracovných schopností a pracovného chovania, vzťahov k vykonávanej práci, podniku, spolupracovníkom a rovnako jeho osobného uspokojovania z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.¹

Riadenie ľudských zdrojov Kachaňáková definuje ako „*činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku*“².

Niektorí autori chápu riadenie ľudských zdrojov nielen ako činnosť, ale aj ako všetky rozhodnutia a postupy, ktoré sú používané s cieľom dosiahnuť a maximalizovať ciele zamestnancov aj organizácie, alebo ako filozofiu, ktorá si dáva otázky, ako môže organizácia riadiť ľudí tak, aby dosiahla konkurenčnú výhodu.

¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 11.

²KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 11.

1.2 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Riadenie zamestnancov v organizácii zabezpečujú viaceré subjekty. Vo všeobecnosti subjektom riadenia ľudských zdrojov sa stáva každý, kto riadi aspoň jedného pracovníka. Z hľadiska hierarchie najvyššie postaveným subjektom riadenia ľudských zdrojov je vrcholový manažment. Jeho úlohou je stanoviť víziu, formulovať a implementovať stratégiu na všetkých riadiacich úrovniach organizácie, a tým determinovať činnosti, rozhodnutia, postupy a systémy riadenia ľudských zdrojov.

V organizáciách s väčším počtom pracovníkov zabezpečuje úlohy súvisiace s riadením ľudských zdrojov špecializované pracovisko, označované ako útvar riadenia ľudských zdrojov alebo personálne oddelenie. Zabezpečuje napĺňanie cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti tým, že koordinuje všetkých, ktorí zabezpečujú riadenie ľudí. Vyjadruje sa k podnikovým zámerom z hľadiska ich dopadu na oblasť práce a formuluje a presadzuje podnikovú personálnu politiku a stratégiu. Snaží sa udržať rovnováhu medzi záujmami podniku a pracovníkov.³

Na najnižšej úrovni hierarchického usporiadania organizácie zodpovedajú za riadenie manažéri jednotlivých oddelení. Ich úlohou je riadiť zamestnancov v súlade so stanovenými cieľmi podniku, ktoré vychádzajú z vízie, formulovanej v stratégii podniku.

V malých a stredných podnikoch často niektoré subjekty riadenia ľudských zdrojov chýbajú, alebo sa prekrývajú. Je bežné, že nie je priamo zriadený útvar ľudských zdrojov, ale túto funkciu zastáva len jeden pracovník, alebo sú úlohy prenesené priamo na vrcholový manažment.

1.3 Úlohy a ciele riadenia ľudských zdrojov

Základnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby podnik bol výkonný a jeho výkon sa neustále zlepšoval. Túto úlohu je možné dosiahnuť len neustálym zlepšovaním všetkých zdrojov, ktorými podnik disponuje. Riadenie ľudských zdrojov sa preto musí zamerať na vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a pracovníkov (zaradenie správneho človeka na správne miesto),

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 18.

optimálne využívanie pracovných síl, formovanie tímu, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov, personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku a dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce a ľudských práv. Prostredníctvom týchto úloh budú zabezpečené záujmy podniku samotného, ale aj jednotlivcov, teda zamestnancov podniku. Na základe jednotlivých úloh je potom možné vymedziť okruh personálnych činností, ktoré je potrebné vykonávať.⁴

Aby bolo možné realizovať všetky úlohy manažmentu ľudských zdrojov, je nevyhnutné, aby systém práce s ľuďmi bol neoddeliteľnou súčasťou celého vnútropodnikového riadenia, aby bol komplexný a zahŕňal všetky oblasti profesijného zamerania zamestnancov. Je potrebné, aby využíval možnosti ovplyvňovania ich vedomia, jednaní a posilňovania identifikácie s prácou a podnikom, no zároveň aby vytváral dostatočný priestor pre sebarealizáciu zamestnancov.⁵

Od jednotlivých úloh riadenia ľudských zdrojov môžeme potom odvodiť štyri skupiny cieľov riadenia ľudských zdrojov.

Spoločenské ciele smerujú k dodržiavaniu platnej legislatívy, budovaní vzťahu medzi jednotlivými subjektmi v rámci organizácie.

Organizačné ciele sa zabezpečujú efektívnym plánovaním zamestnanosti, výcviku a zaškolenia, hodnotenia pracovného výkonu a podobne.

Funkčné ciele sa stanovujú v záujme vytvárať pracovné prostredie a poskytovať organizácii také údaje, aby nedochádzalo k neefektívnemu využívaniu zdrojov.

Poslednou skupinou sú ciele osobné, ktoré slúžia na dosiahnutie súladu medzi osobnou kariérou zamestnanca a potrebami organizácie.⁶

1.4 Personálne činnosti podniku

Základnou úlohou personálneho manažmentu je naplánovať potrebu personálu na základe požiadaviek stanovených organizáciou a vytvoriť prostredie pre pôsobenie ľudí, ktorá vedie k maximálnej efektivite podnikových procesov.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s.16.

⁵ ANTOŠOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. 1. vyd. Košice: Edičné stredisko Fakulty BERG TU v Košiciach, 2008. s. 23.

⁶ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 14.

Tieto úlohy sa realizujú prostredníctvom personálnych činností (funkcií riadenia ľudských zdrojov). V literatúre sa stretávame s rôznym počtom a rôznym poňatím personálnych činností.

Strategické riadenie ľudských zdrojov je „proces rozhodovania o zámeroch, cieľoch a spôsoboch na ich dosiahnutie, ktoré sa týkajú ľudí ako podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie“⁷. Týka sa celkovej orientácie podnikateľskej činnosti organizácie, od ktorého sa potom odvíjajú ciele a stratégie pre jednotlivé oblasti podnikania a riadenia. Implementácia podnikovej stratégie sa zabezpečuje prostredníctvom strategického riadenia personálu. Cieľom je zabezpečiť realizáciu cieľov a stratégií prostredníctvom politik, programov a procesov riadenia ľudských zdrojov.⁸

Personálne plánovanie sa zameriava na zabezpečenie dostatočného počtu pracovníkov, ktorí majú požadované vedomosti, schopnosti, skúsenosti, osobné vlastnosti, motiváciu a ich zadelenie na odpovedajúce pracovné pozície. Plánovanie ľudských zdrojov vychádza z dlhodobých plánov podniku.⁹

Analýza pracovných miest definuje obsah práce, podmienky jej vykonávania a požiadavky na držiteľov pracovných miest. Poskytuje dôležité informácie o pracovnom mieste, preto je potrebné pred špecifikovaním požiadaviek na pracovníka, aby bolo zrejmé, aké pracovné miesta sa v podniku nachádzajú a čo bude náplňou práce zamestnanca na tomto mieste. Je vstupnou a rozhodujúcou personálnou činnosťou, ktorá ovplyvňuje kvalitu a úspešnosť ďalších funkcií.¹⁰

Získavanie pracovníkov je procesom obsadzovania pracovného miesta, ktorý je centrálnou funkciou podnikového personálneho manažmentu pri ktorom sa vyhľadávajú schopní uchádzači o zamestnanie. Tento proces musí byť plánovaný a systematický. Cieľom je získať potrebné množstvo kvalitných pracovníkov s vynaložením

⁷ ČIHOVSKÁ, V., M. HASPROVÁ a M. MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 25.

⁸ tamtiež, s. 26.

⁹ VIŠŇOVSKÝ, J., E. NAGYOVÁ a M. ŠAJBIDOROVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2000. s. 25.

¹⁰ ČIHOVSKÁ, V., M. HASPROVÁ a M. MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 41.

minimálnych nákladov.¹¹ Po ňom nasleduje výber tých pracovníkov spomedzi uchádzačov o prácu, ktorí najviac vyhovujú kritériám.

Prijímanie a adaptácia pracovníkov je ďalšou etapou v procese riadenia ľudských zdrojov. Prijímanie začína nástupom pracovníka do organizácie a adaptácia je prispôbovaním sa pracovníka podmienkam organizácie po jeho nastúpení do práce.¹²

Motivácia a odmeňovanie sú vzájomne prepojené a sú nástrojom zabezpečenia takého správania zamestnancov, ktoré povedie k naplneniu stanovenej stratégie a dosiahnutiu vytýčených cieľov podniku. Pre organizáciu to znamená vybrať vhodné druhy motivácie a vytvoriť systém odmeňovania, ktorý pomôže naplniť očakávania manažmentu v oblasti efektivity výkonov pracovníkov.¹³

Hodnotením pracovného výkonu organizácia získava spätnú väzbu o osobnosti pracovníka, jeho profesijnej kvalifikácii a výsledkoch jeho práce. Hodnotenie slúži pre manažérov ako informácia pre použitie vhodnej stimulácie pracovníkov na zvýšenie ich výkonnosti, motivácie, identifikovanie možného potenciálu v rámci osobného rozvoja. Pri hodnotení zo strany zamestnanca treba zdôrazniť osobnú zaangažovanosť v procese hodnotenia a zníženie interpersonálnych nedorozumení.

Riadenie a plánovanie kariéry je procesom, ktorý sa zameriava na identifikáciu a prípravu zamestnancov na manažérske posty, uvoľnené pracovné miesta a tvorbu databázy perspektívnych pracovníkov, prispieva k zvyšovaniu potenciálu zamestnancov a zníženiu fluktuácii v organizácii.

Pracovné vzťahy a kvalita pracovného života podmieňujú nielen spokojnosť s prácou, ale prispievajú k hospodárskemu úspechu podniku. Personálna politika podniku by mala smerovať k budovaniu pracovných podmienok, pracovných postupov, organizácie práce, koncepcií personálneho rozvoja, ktoré zabezpečia nielen produktivitu a rentabilitu podniku, ale aj spokojnosť pracovníkov.¹⁴

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov znamená zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na víziu, poslanie a strategické potreby podniku spôsobom, ktorý zabezpečí zmeny v myslení, cítení, správaní a postojoch

¹¹ ČIHOVSKÁ, V., M. HASPROVÁ a M. MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 58.

¹² tamtiež, s. 79 – 80.

¹³ tamtiež, s. 94.

¹⁴ tamtiež, s. 160.

pracovníkov, a tým zabezpečí ďalší rozvoj podniku a dosiahnutie prípadne udržanie jeho konkurencieschopnosti. Vzdelávaniu, praktickej príprave a osobnému rozvoju pracovníkov sa bližšie venujeme v druhej kapitole tejto práce.

2 PRÍPRAVA A OSOBNÝ ROZVOJ PRACOVNÍKOV

2.1 Formovanie pracovných schopností

Pracovné schopnosti zahŕňajú súbor znalostí, zručností a postojov. Pri formovaní pracovných schopností musíme rozlišovať formovanie pracovných schopností človeka a pracovníka podniku.

Formovanie pracovných schopností človeka sa uskutočňuje počas celého života v procese získavania základných a všeobecných znalostí, zručností a vytvárania postojov, ktoré človek potrebuje pre život v spoločnosti a tie sú predpokladom pre získavanie a rozvoj pracovných schopností a sociálnych zručností a postojov. Tento proces prebieha v oblasti vzdelávania.

Formovanie pracovných schopností pracovníka sa uskutočňuje v podniku alebo organizácii, v ktorej zamestnanec vykonáva prácu. Formovanie je organizovaným procesom prípravy na povolanie, pri ktorom sa formujú špecifické, na určité zamestnanie orientované znalosti a zručnosti, ktoré sú potrebné na aktualizáciu, či prispôsobenie meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Tento proces prebieha v podniku alebo organizácii v rámci personálnej a sociálnej práce. Zahŕňa základnú prípravu na povolanie, prehlbovanie kvalifikácie, rekvalifikáciu.

Základná príprava na povolanie sa väčšinou uskutočňuje mimo podnik v rámci školského systému. V prípade prehlbovania kvalifikácie (v literatúre uvádzanej ako „training“), hovoríme o odbornej príprave na povolanie a formovaní špecifických zručností spojených s určitým pracovným miestom, prípadne oboznámenie zamestnanca s podnikovou kultúrou. Prehlbovanie kvalifikácie považujú niektoré podniky za významný nástroj zvyšujúci pracovný výkon, a tým zvýšenie prosperity podniku a zo strany zamestnancov je to aktívum pri presadení sa na trhu práce.¹⁵

Okrem prehlbovania už nadobudnutých poznatkov a zručností je potrebné aj ich rozširovanie. Rozširovanie pracovných schopností sa uskutočňuje formou rekvalifikačných procesov. Pracovníci s povolaním, ktoré podnik už nepotrebuje sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré podniku chýba, prípadne si osvojujú nové pracovné

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 208 - 210.

schopnosti. Pri tomto type rekvalifikácie sa využívajú znalosti a zručnosti pôvodného povolania.

Oblasť, ktorá sa zameriava na rozvoj, kladie dôraz na získavanie širšieho spektra znalostí a zručností a popri pracovných skúsenostiach dochádza aj k formovaniu sociálnych vlastností a osobnosti pracovníka. Zameriava sa skôr na kariéru pracovníka ako na jeho súčasnú pracovnú pozíciu. Formuje skôr osobnosť jedinca a jeho pracovný potenciál a prispieva k zlepšovaniu medziľudských vzťahov a zvyšuje osobnú mieru uspokojenia s vykonávanou prácou. Zvyšuje tak možnosť jedinca uplatniť sa na iných pozíciách nielen v rámci podniku, ale aj mimo neho.¹⁶

2.2 Vzdelávanie ako nástroj prípravy a rozvoja pracovníkov

Pre formovanie pracovných schopností je podnikové vzdelávanie jednou z najdôležitejších personálnych činností riadenia ľudských zdrojov a je prepojené s ostatnými činnosťami riadenia ľudských zdrojov. Vzdelávanie podmieňuje mobilitu zamestnancov, kedy presun na vyššie miesto často súvisí so zvyšovaním stupňa kvalifikácie, ovplyvňuje pracovný výkon, čo sa odzrkadľuje aj na odmeňovaní zamestnancov. Pokiaľ ide o vzťah vzdelávania a hodnotenia zamestnancov, možno konštatovať, že napomáha k dosiahnutiu lepšieho pracovného výkonu a stáva sa významným prvkom pri rozhodovaní o vzdelávacom programe. A nakoľko vzdelávanie formuje nielen znalosti a zručnosti pracovníkov, ale aj ich osobnosť, súvislosť môžeme nájsť aj v oblasti pracovných a medziľudských vzťahov.¹⁷

Intenzita a šírka záberu podnikového vzdelávania sa odvíja od vízie a stratégie podniku, na ktorú nadväzuje podniková personálna politika a stratégia. Niektoré podniky sa príliš na vzdelávanie svojich pracovníkov nezameriavajú, dávajú prednosť prijímaniu už zaškolených pracovníkov, ktorí do budúcnosti nepredstavujú prehnajú investíciu v oblasti vzdelávania, alebo pristupujú k vzdelávaniu pracovníkov len vtedy, ak je to nevyhnutné. Väčšina moderných organizácií však venuje podnikovému vzdelávaniu trvalú pozornosť, má vypracovanú vlastnú koncepciu vzdelávania a vyčlenených pracovníkov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 211.

¹⁷ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 97 - 98.

2.2.1 Systematický prístup k vzdelávaniu

Podnikové vzdelávanie by mal byť systematicky organizovaný, neustále sa opakujúci cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej politiky a stratégie vzdelávania formulovaných na základe vízie a poslania podniku. Cyklus začína identifikáciou potrieb vzdelávania, pokračuje plánovaním, realizáciou vzdelávacieho procesu a konečná fáza spočíva vo vyhodnotení výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód.¹⁸

Skôr než organizácia pristúpi k vzdelávaniu svojich pracovníkov zisťuje, či je vzdelávanie potrebné, či existuje disproporcía medzi tým, čo je požadované a súčasným stavom. Identifikácia potreby vzdelávania je zložitým procesom, pretože vyžaduje zistiť príčinu výkonnostnej medzery, a či je možné ju vzdelávaním odstrániť. Avšak neexistuje žiadne objektívne meranie, podľa ktorého možno určiť to, do akej miery sa jedinec hodí na danú pracovnú pozíciu a stanoviť súlad medzi jeho pracovnými schopnosťami a požiadavkami pracovnej pozície. Preto aj určenie potreby podniku v oblasti vzdelávania a kvalifikácie jeho zamestnancov je založené len na odhadoch a má skôr povahu experimentu.

Pre proces vzdelávania vychádzame z individuálnych a organizačných potrieb podľa toho, či zdrojom zistenia je hodnotenie zamestnanca alebo stratégia spoločnosti. Zdrojmi pri analýze potrieb sú najmä údaje celopodnikové (štruktúra podniku, jeho výrobný program, vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje,...), údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest, činností a údaje o jednotlivých pracovníkoch (vzdelanie, kvalifikácia, výsledky testov, prieskumov,...). Súhrn týchto údajov umožňuje podniku vytvoriť si prehľad o súčasnej a potenciálnej disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelaním zamestnancov podniku na jednej strane a požiadavkami pracovných miest na strane druhej. Na základe toho sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov.

Okrem údajov týkajúcich sa samotného podniku je potrebné mať k dispozícii kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a ich vývojové tendencie na území, z ktorého podnik čerpá pracovné sily.¹⁹ Rovnako dôležité je aj zisťovať medzi mládežou, o aké druhy škôl a pracovných pozícií majú v budúcnosti záujem. Nakoľko

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 213 - 216.

¹⁹ tamtiež, s. 217 - 219.

podnikové vzdelávania je prínosom nielen pre podnik, ale aj pre pracovníkov, je potrebné brať do úvahy aj požiadavky samotných pracovníkov.

Ďalším krokom systematického prístupu je fáza plánovania. V tejto etape sa vypracovávajú návrhy plánov, formulujú sa výkonnostné a jednotlivé študijné ciele vzdelávania, účastníci vzdelávania, obsah, metódy a prostriedky, časové plány, lektori, ktorí budú realizovať vzdelávanie. Postupne sa upresňujú pôvodné návrhy, až vznikne definitívna podoba rozpočtu a programu, ktoré sa ďalej špecifikujú. Dobře vypracovaný plán by mal obsahovať informácie o tom, aké školenia je treba zabezpečiť, pre koho, akým spôsobom a kým budú zabezpečené, kedy, kde a za akú cenu sa budú organizovať.²⁰

Vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania podáva spätnú väzbu pre organizáciu, ale aj pre zamestnancov a manažérov o tom, či vzdelávanie bolo účinné, to znamená či sa dosiahli stanovené ciele a pracovníci využili nadobudnuté znalosti, zručnosti, postoje pri svojej práci a či sa tým ich výkony zmenili plánovaným smerom.

Efektívnosť vzdelávania môžeme vyhodnotiť na základe viacerých kritérií. Môžu sa hodnotiť reakcie účastníkov a inštruktorov na štruktúru, obsah a použité metódy. Posudzujú sa nadobudnuté vedomosti a zručnosti, zmeny postojov a výkonov po vzdelávaní, dopady na organizáciu.²¹

2.2.2 Strategický prístup k vzdelávaniu

Ak chceme realizovať vzdelávanie pracovníkov efektívne, musíme sa na proces vzdelávania pozrieť aj z pohľadu stratégie, od ktorej sa odvíjajú všetky firemné procesy. Stratégiu môžeme chápať ako prípravu na budúcnosť, dávajúcu odpoveď na to, čo chce organizácia dosiahnuť v podobe firemných myšlienok a akým spôsobom (potrebné zdroje a spôsoby zaistenia) získa výhodu, ktorá zabezpečí naplnenie zámerov a cieľov.

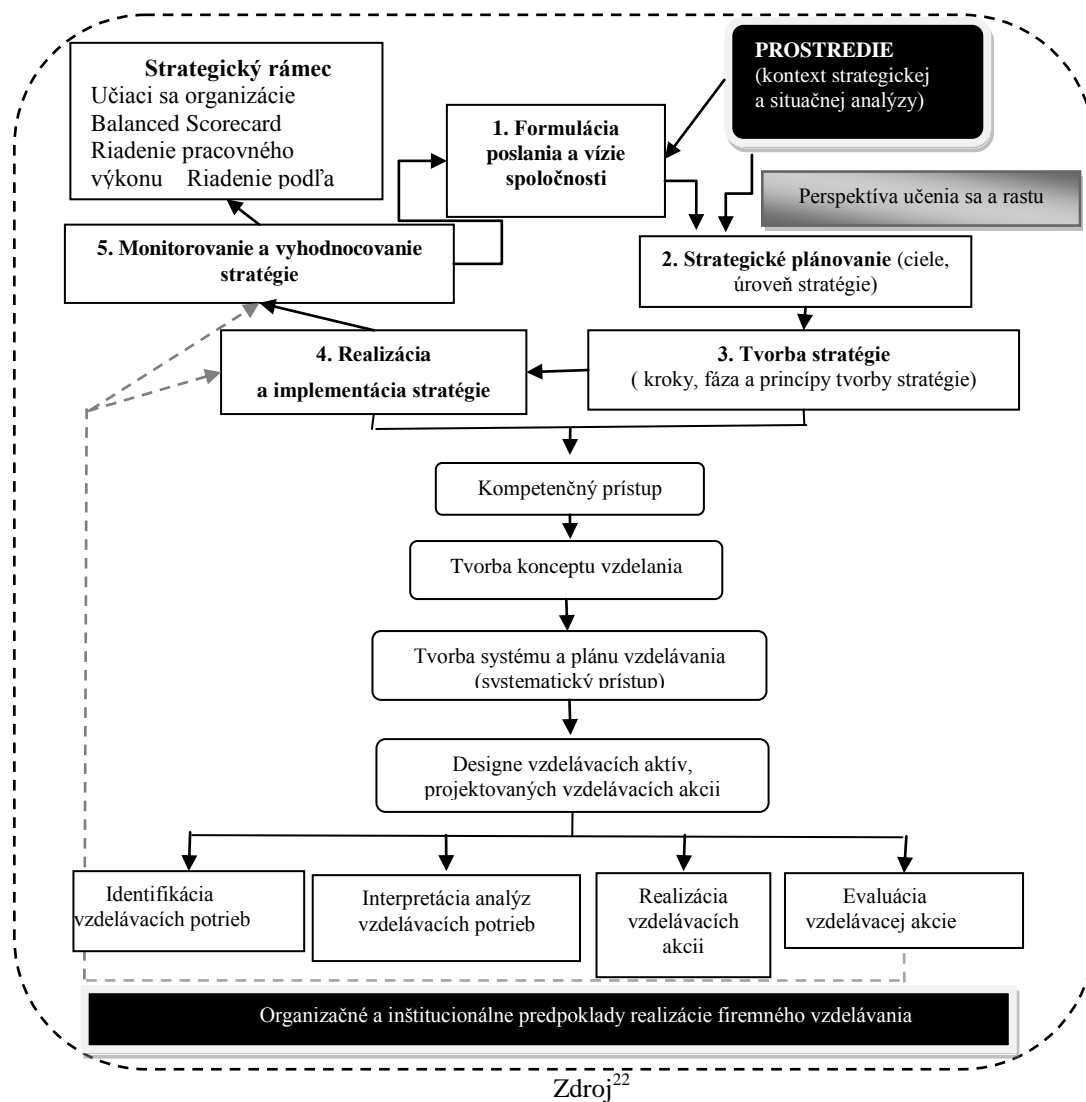
Cieľom tvorby a implementácie stratégie v oblasti vzdelávania je v časovom predstihu, s nadhľadom a vo vzájomných súvislostiach, s dôrazom na skúmanie a sledovanie príčin a dôsledkov, pripraviť sa na budúcnosť, to znamená dať si otázku aké schopnosti, znalosti, zručnosti a postoje by mali mať pracovníci, aby pomohli

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 217 - 219.

²¹ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 187 – 188.

organizácii napĺňať dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele vychádzajúce zo stratégie firmy, ktorá vychádza z poslania a vízie, ako dosiahnuť, aby dokázali predvídať, využívať, vyvolávať zmeny vonkajšieho prostredia v prospech organizácie. Podstata strategického prístupu k vzdelávaniu je znázornená na obrázku 1.

Obrázok 1: Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu



²² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 15.

2.2.3 Kompetenčný prístup k vzdelávaniu

Kompetencie sú súhrnom znalostí, zručností, skúseností, postojov, vlastností, čiže vnútornej kvality človeka, ktorá je výsledkom jeho rozvoja a pomáha mu dosahovať ciele aj v pracovnej oblasti v podobe výkonov.²³

Kompetenčný prístup k vzdelávaniu je súčasťou stratégie pri plánovaní a realizácii vzdelávania. Identifikácia kompetencií a tvorba kompetenčných modelov predstavujú nástroje pri tvorbe, implementácii a vyhodnocovaní stratégie vzdelávania.

Kľúčové kompetencie sú dôležité pre rozvoj pracovníka, ale nie sú viazané na konkrétne pracovné miesto, alebo určitú činnosť. Umožňujú úspešne zvládnuť všetky úlohy a situácie, pomáhajú pri orientácii a zaujatí určitého postoja. Z pohľadu organizácie odlišujú špičkového pracovníka od priemerného a sú východiskom pre úspešné zdolávanie zmien v rámci pracovných pozícií a výkonov. Rozvoj týchto kompetencií musí byť súčasťou firemného vzdelávania a vychádzať z motivácie a je viazaný na ostatné personálne činnosti a firemnú kultúru.

Vo firemnom vzdelávaní sústreďujeme pozornosť na kľúčové kompetencie v oblasti metód, ktoré zahŕňajú plánovité uplatňovanie odborných znalostí pre splnenie cieľa, návrh nekonvenčných riešení, spracovávanie a klasifikovanie informácií, poznávanie a prepájanie súvislostí, prijímanie inovácií a zmien na základe kritického posúdenia, posúdenie šancí a rizík.²⁴

2.3 Metódy prípravy a osobného rozvoja pracovníkov

Jedným z najdôležitejších krokov plánovania podnikového vzdelávania je voľba metód vzdelávania. Metóda je nástrojom dosahovania cieľov vzdelávania a realizuje sa v rámci vzdelávacej formy, za určitých podmienok. Voľba metódy závisí od cieľov a obsahu podnikového vzdelávania, ale aj od účastníkov vzdelávania. Pri výbere je dôležité, či sa ciele týkajú osvojenia znalostí, získania zručností alebo ovplyvnenia postojov a hodnotovej orientácie. Pri posudzovaní použitia niektorej z metód je nutné oboznámiť sa s charakteristickými znakmi, výhodami a nevýhodami, vypracovať

²³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 82 – 85.

²⁴ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 49.

kritéria pre voľbu metódy pre konkrétny cieľ.²⁵ V nasledujúcich podkapitolách charakterizujeme metódy, ktoré považujeme za vhodné pre použitie v procese prípravy a rozvoja pracovníkov hotela. Uvedené metódy môžeme priradiť k teoretickým (prednáška), k teoreticko-praktickým (prípadová štúdia, programové učebné postupy) a k praktickým (plánovitá rotácia pracovných funkcií, koučovanie, asistovanie a poverenie úlohou, demonštrovanie).

2.3.1 Plánovitá rotácia pracovných funkcií

Táto metóda umožňuje vytvoriť si prehľad o existujúcich funkciách v organizácii, spoznať systém práce jednotlivých úsekov a štýl vedenia týchto oddelení príslušnými manažérmi a pozorovať systém riešenia problémových a neštandardných situácií. Pracovník je poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku, a tým si rozširuje svoje skúsenosti a schopnosti, spoznáva pracovné postupy a štandardy podniku.

K striedaniu pracovísk môže dochádzať v rôznych intervaloch v rozmedzí niekoľkých mesiacov až rokov. Toto striedanie je vždy pevnou súčasťou všetkých výcvikových programov, ktoré sa používajú pri prijatí nových pracovníkov, ktorí majú predpoklady zaujať v budúcnosti vedúce pozície v organizácii.²⁶

2.3.2 Koučovanie

Koučovanie je metóda, ktorá je zameraná na zmenu postojov koučovaného. Je založená na vzťahu koučovaného a kouča. Je to dlhodobá starostlivosť o zamestnanca, ktorá pomáha pracovníkovi odhaliť, realizovať a správne nasmerovať a využiť svoj potenciál a ďalej ho systematicky rozvíjať. Nezvyšuje výkonnosť tým, že zvyšuje potenciál človeka, ale sa usiluje eliminovať bariéry, ktoré osobný potenciál blokujú.

Prebieha formou rozhovorov najčastejšie podľa zvolenej metodiky medzi koučom a koučovaným (môže byť jednotlivец alebo skupina), ktoré smerujú k ovplyvneniu charakteru človeka, jeho osobných hodnôt, pohľadu na svet a jeho role v ňom.

²⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 150 – 151.

²⁶ ZUCHA, R. *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. s. 155.

Najčastejšie používané modely koučovania sú individuálne a skupinové a vysoký potenciál pre využitie v praxi má model koučovania, ktorý je súčasťou štýlu vedenia ľudí a model, keď človek koučuje sám seba.

Individuálne koučovanie je základným modelom koučovania, z ktorého vychádzajú všetky ostatné modely. Nevýhoda je vo vysokých nákladoch na jeho realizáciu, preto sa najčastejšie používa u vyšších manažérov, manažérskych talentov a vedúcich pracovníkov, kde je predpoklad návratnosti investície do ľudských zdrojov. Je založený na troch formách komunikácie, ktorými sú telefón, e – mail a osobné stretnutie. Pri tomto modeli sa kladie dôraz na iniciatívu a záujem koučovaného, ktorý vie v čom chce uspieť a čo chce dosiahnuť.

Skupinové koučovanie kombinuje individuálne a skupinové koučovanie, pričom na jednej strane je skupina vybraná podľa určitých kritérií a na druhej strane kouč, ktorý zostavuje program pre túto skupinu. Program stretnutia koučovanej skupiny sa odvíja od konkrétnych cieľov. Vo všeobecnosti ciele koučovanej skupiny vychádzajú z vízie a stratégie firmy, vízie a cieľov jednotlivých útvarov, firemnej kultúry, individuálnych plánov osobného rastu, riešenia konkrétneho alebo spoločného problému, môžu sa týkať slabých a silných stránok koučovaných.

Koučovanie, ako súčasť štýlu vedenia ľudí, používajú vedúci, ktorí boli vzdelávaní touto metódou. Snažia sa svojim podriadeným zadávať určité úlohy a činnosti, aby ich naučili samostatne rozhodovať a súčasne im dajú aj príslušné rozhodovacie právomoci. Tento model sa môže použiť aj v prípade poklesu výkonnosti, alebo v snahe obmedziť príkazy a podporiť iniciatívu u pracovníkov.

Človek koučuje sám seba. Tento model je založený na vytvorení vnútorného pozorovateľa, ktorý sleduje naše myslenie a konanie a vedie s nami pomyselný dialóg. Posilňuje sa úloha vedomého usmerňovania myšlienok, emócií, jednania.²⁷

2.3.3 Zastupovanie

Pri zastupovaní prijímajú vedúci pracovníci, ktorí sú školení v určitých stanovených intervaloch špecifické úlohy súvisiace s úlohami vedúcich pracovníkov jednotlivých úsekov alebo oddelení podniku. Pri zastupovaní sa učia systému riadenia

²⁷ SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažérské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 43 - 54.

týchto oddelení, spoznávajú činnosti a pracovníkov, učia sa novým poznatkom, ktoré sú potrebné pre chod oddelenia. Pri realizácii tejto metódy školení pracovníci buď zastupujú vedúceho oddelenia alebo mu pomáhajú. Metóda rozvíja zručnosti v oblasti riadenia ľudí, overenie si určitých pracovných techník a spoznaniu možných problémových situácií na danom úseku.²⁸

2.3.4 Prednáška

Táto metóda sprostredkováva väčšinou teoretické informácie. Je založená na koncepcii porozumenia a vzťahu ku školenému, prednášateľ by sa mal vedieť preniesť do role študenta. Výhoda prednášky je v rýchlosti prenosu informácie, čo znamená, že môžeme v krátkom čase podať poznatky aj malému počtu poslucháčov. Nevýhodou tejto metódy je, že vyvoláva pasivitu účastníkov vzdelávania. Z hľadiska nákladov je najefektívnejšou metódou.²⁹

2.3.5 Metóda prípadových štúdií

Prípadové štúdie sú skutočné alebo vymyslené prípady nejakého problému v organizácii. Táto metóda podporuje samostatnosť školených pracovníkov. Rozvíja schopnosť analyticky myslieť, to znamená vedieť diagnostikovať problém, navrhnúť alternatívy riešenia a zdôvodniť voľbu konkrétneho riešenia s pomocou učiteľa.

Prípadové štúdie rozlišujeme podľa cieľa, ktorý chceme dosiahnuť. Klasická prípadová štúdia spočíva v analyzovaní prípadu z praxe. Cieľom je dosiahnutie približného riešenia, preto je táto metóda vhodná na systematické precvičovanie techniky riešenia problémov a rozhodovania. Nevýhodou môže byť náročnosť prípravy nielen z časového, ale aj z materiálového hľadiska, keďže každý prípad je potrebné priblížiť dostatočným množstvom údajov, obchodných štatistík, grafických znázornení a podobne.³⁰

Epizodická prípadová štúdia funguje na princípe viacerých prípadov, ktoré môžu byť skrátene predvedené a obmedzujú sa len na jednu udalosť. Všetky potrebné informácie k prípadom musia byť poskytnuté lektorom. Cieľom tohto učebného postupu

²⁸ ZUCHA, R. *Praktická príprava manažera. Nové metódy a pohľady ve svetovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. s. 155.

²⁹ tamtiež, s. 156.

³⁰ tamtiež, s. 156.

je teda nácvik logických krokov pri získavaní informácií, pri ich spracovaní a hodnotení.

Metóda košíku prijatej pošty („in basket – game“) je druhom prípadovej štúdie, ktorej cieľom je naučiť pracovníkov, najmä manažérov, ako si určiť prioritu pri riešení problémov a zároveň využívať nástroje plánovania času. V tomto prípade sa vzdelávanie uskutočňuje prostredníctvom koša nevybavených obchodných záležitostí, ktoré by mali byť spracované a vybavené v určitom čase. Využíva sa ako nástroj pri posudzovaní ľudí, ktorých podnik hľadá pre obsadenie pozície manažéra, ktorý sa v rámci svojej pracovnej činnosti dostáva do situácií, v ktorých sa musí rýchlo rozhodovať.³¹

V súčasnej dobe sa v podnikoch využívajú aj varianty prípadových štúdií medzi ktoré patria workshop a brainstorming. V prípade workshopu sa každodenné reálne problémy riešia tímovo, a tak poskytujú príležitosť podeliť sa o nápady a posúdiť problémy z rôznych aspektov. Brainstorming podporuje kreatívne myslenie tým, že skupina účastníkov vzdelávania navrhuje spôsoby riešenia zadaného problému a v rámci diskusie sa hľadá optimálny návrh alebo kombinácia návrhov.³²

2.3.6 Asistovanie a poverenie úlohou

Táto metóda formuje pracovné schopnosti tak, že školený pracovník je pridelený skúsenému pracovníkovi, ktorý mu pomáha pri plnení úloh a učí sa od neho pracovným činnostiam. Postupne získava znalosti a zručnosti, ktoré sú potrebné pre samostatné vykonávanie pracovnej funkcie. Táto metóda sa využíva pri formovaní manuálnych zručností, pri osvojení si určitého štýlu vedenia ľudí. Výhoda spočíva v praktickej stránke vzdelávania. Nevýhoda je napodobovanie, obmedzenie vlastnej tvorivosti, podceňovanie alternatívnych postupov riešenia problémov.³³

Rozvinutím metódy asistovania je poverenie úlohou, kedy je školený pracovník poverený určitou úlohou, pri ktorej má vytvorené podmienky a príslušné kompetencie. Vedie k samostatnému riešeniu úloh tvorivým spôsobom, pri ktorom si pracovník

³¹ ZUCHA, R. *Praktická príprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. s. 156 - 159.

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 226 – 227.

³³ tamtiež, s. 223.

vyskúša svoje schopnosti. Riziko je v nemožnosti sledovať a usmerňovať jednotlivé kroky zo strany manažmentu, čo môže ohroziť dôveru pracovníka vo svoje schopnosti.³⁴

2.3.7 Demonštrovanie

Demonštrovanie podporuje použitie správnych postupov pri dosahovaní stanovených cieľov pomocou ukážky, ktorú realizuje poverený inštruktor.

Výhoda metódy je v zaujatí a udržaní pozornosti poslucháčov, poskytnutí väčšej pravdepodobnosti, že pri dosahovaní výkonu účastníci použijú správny postup, v poskytnutí obrazu o prepojenosti rôznych činností v rámci stanovenej úlohy.

Nevýhodou je náročná príprava, časovo náročné získanie a zostavenie materiálov. Niekedy je nutné pri tejto metóde niekoľkokrát opakovať ukážku, keď sú úlohy náročné a ak je skupina veľká.³⁵

2.3.8 Simulácia, hranie rolí

Požaduje, aby si účastníci precvičovali aplikáciu zručností znalostí, postojov, správania a schopnosť riešenia problémov na namodelovaných situáciách, vyskytujúcich sa v praxi a tieto skúsenosti nadobudnuté počas simulácie preniesli naspäť do praxe.

Simulácia a hranie rolí zahŕňa rôzne typy aktivít. Jednou z aktivít sú interpersonálne cvičenia, pri ktorých sa precvičujú interpersonálne zručnosti, ku ktorým patrí napríklad: ako sa správať k zákazníkom, zamestnancom, spolupracovať s kolegom, viesť pohovory a mítingy a iné.

Rozbor konkrétnych problémových situácií podporuje analytické a syntetické myslenie a kreativitu jednotlivca alebo zúčastnenej skupiny pri príprave riešenia problému na základe poskytnutých informácií.

Simulácia obsluhy strojov a zariadení je založená na použití znalostí a zručností pre bezpečnú obsluhu a používanie strojov a zariadení.³⁶

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 224.

³⁵ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 170.

³⁶ tamtiež, s. 171 - 172.

Metóda môže čerpať zo skúseností a tým, že zavádza reálne podmienky vzbudzuje záujem a motiváciu, vyvoláva aktivitu a precvičuje rozhodovanie pri riešení problémov, pri ktorých nie sú k dispozícii všetky relevantné fakty. Môže byť použitá ako kritérium kompetencie u účastníkov vzdelávania.

Nevýhoda spočíva vo vysokých nákladoch, v časovo náročnej príprave a vedení cvičení, v neustálej inovácii materiálov, ktoré kopírujú reálne podmienky z praxe. Pri rozvíjaní interpersonálnych zručností hrozí riziko nezapojenia sa do aktivít najmä zo strany neskúsených alebo nepripravených, prípadne horlivá účasť „skúsených“ poslucháčov. Zároveň táto metóda vyžaduje od inštruktorov dostatočné znalosti pre úspešné riadenie a kontrolu jednotlivých aktivít.³⁷

³⁷ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 172.

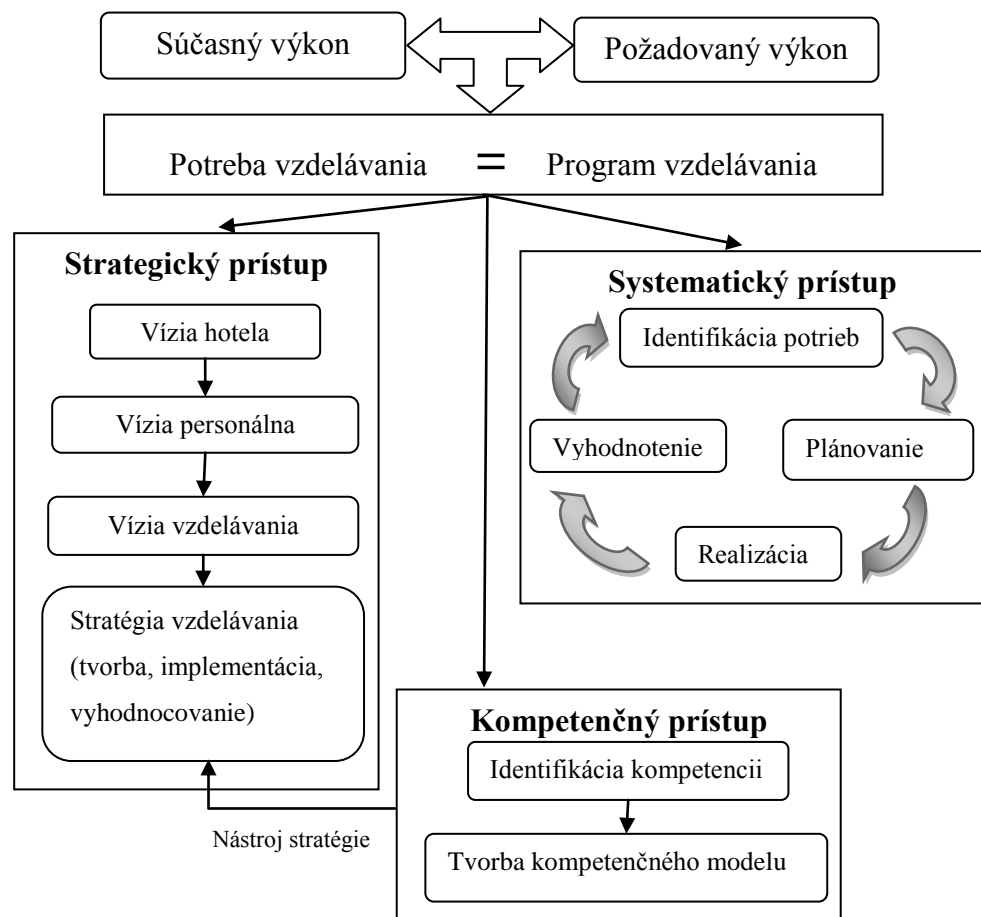
3 METODIKA PRÍPRAVY A OSOBNÉHO ROZVOJA

3.1 Plánovanie vzdelávania

V praxi sa stretávame s tým, že externé vzdelávacie firmy alebo hotelové zariadenia používajú pri vzdelávaní hotové plány vzdelávania a osobného rozvoja spracované pre „niekoho iného“ a zabúdajú na dôležitú skutočnosť, že neexistuje univerzálny model, ktorý je aplikovateľný v rôznych podmienkach a organizáciách.

Pre získanie účinného plánu, ktorý by naplnil identifikované potreby vzdelávania je nutné prejsť celým procesom tvorby, ktorý by v súčasnej dobe mal zahŕňať okrem systematického aj strategický a kompetenčný prístup k vzdelávaniu (obrázok 2).

Obrázok 2: Strategický, kompetenčný, systematický prístup k vzdelávaniu

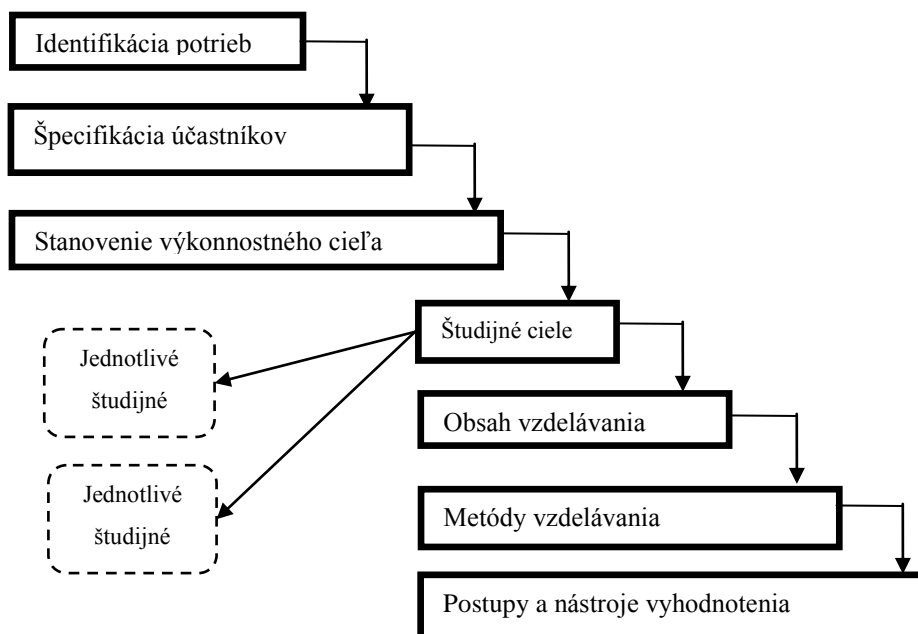


Zdroj: autor práce, 2014

V procese plánovania vzdelávania musíme vychádzať zo stratégie hotela, ktorá spočíva vo formulácii celkovej vízie, od ktorej sa odvíja vízia personálna, ktorá je východiskom pre formuláciu vízie a stratégie v oblasti rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov, pričom použitým nástrojom pri tvorbe, implementácii a vyhodnocovaní stratégie vzdelávania je identifikácia kompetencií a z nich odvodený kompetenčný model. Systematický prístup je východiskom pre identifikáciu potrieb vzdelávania, plánovanie, realizáciu a vyhodnocovanie výsledkov a účinnosti vzdelávacieho programu.

Proces systematického plánovania vzdelávania (obrázok 3) začína zistením potrieb vzdelávania a špecifikáciou osôb, ktoré sa budú vzdelávať. Druhým krokom je stanovenie programového (výkonnostného) cieľa, ktorý predstavuje výstup vzdelávania a zároveň je kritériom vyhodnocovania účinnosti. Tretím krokom je rozpracovanie výkonnostného cieľa do študijných cieľov, ktoré môžeme ďalej rozčleniť na jednotlivé študijné ciele. Štvrtým krokom je určenie obsahu vzdelávania, metód a posledným krokom je stanovenie postupu a nástrojov pre overenie účinnosti a dosiahnutia stanovených cieľov.

Obrázok 3: Proces systematického plánovania vzdelávania



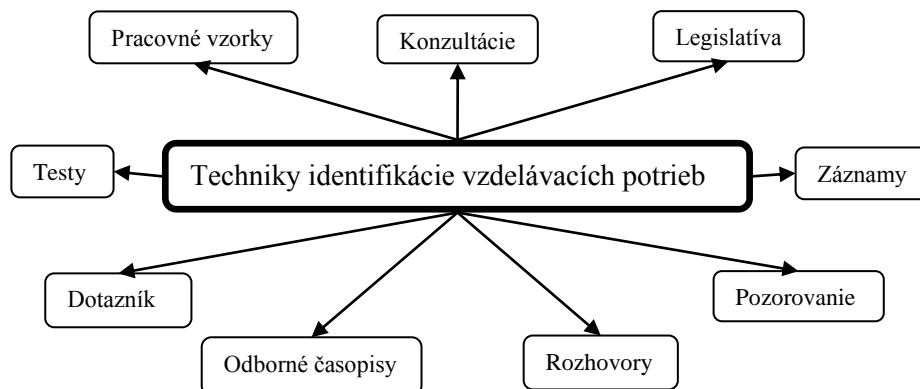
Zdroj: autor práce, 2014

3.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Metódy, ktoré slúžia na identifikáciu potrieb vzdelávania rozdeľujeme do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria metódy na identifikáciu individuálnych potrieb vzdelávania, ktoré musia vychádzať z hodnotenia pracovníka a jeho pracovného výkonu, pričom ako jedným z uhlov pohľadu môže byť zohľadnené aj pranie zamestnanca. Druhú skupinu tvoria metódy, ktoré berú do úvahy požiadavky vyplývajúce z pracovnej pozície a z očakávanej budúcnosti.

Pri identifikácii potrieb vychádzajúcich z hodnotenia môžeme použiť nasledovné techniky (obrázok 4).

Obrázok 4: Prehľad techník identifikácie vzdelávacích potrieb



Zdroj: autor práce, 2014

Pozorovanie je zamerané na funkcie či správanie, môže byť použité k rozlíšeniu efektívneho a neefektívneho správania, organizačných štruktúr alebo procesov. Výhodou je, že nezasahuje do priebehu práce alebo skupinovej činnosti, vytvára vysoko relevantné údaje a v kombinácii so spätnou väzbou umožňuje posúdenie vzájomných vzťahov pozorovateľ a respondent. Nevýhodou je, že vyžaduje vysoko kvalifikovaného pozorovateľa a hodnotení sa môžu cítiť ako neustále „pod dozorom“.

Rôzne typy dotazníkov umožňujú osloviť veľké množstvo pracovníkov v krátkej dobe a poskytujú údaje, ktoré sa ľahko sumarizujú.³⁸

³⁸ BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 52 – 54.

Nevýhodou je obmedzenie pre vyjadrenie neočakávaných myšlienok, sú náročné na čas, ktorý je potrebný na ich zostavenie, majú malú schopnosť identifikovať príčiny problémov a vyznačujú sa nízkou návratnosťou vyplnených dotazníkov.

Konzultácie zisťujú informácie od osôb, ktoré vďaka svojmu postaveniu vedia určiť vzdelávacie potreby skupiny. Umožňujú rýchlo a lacno vo vzájomnej interakcii s veľkým počtom osôb identifikovať potreby vyplývajúce z určitej situácie, špecializácie. Podporujú a posilňujú komunikáciu medzi účastníkmi. Riziko spočíva vo vytvorení skresleného obrazu potrieb vzdelávania v dôsledku zaujatosti pohľadu účastníkov.

Odborné časopisy a legislatíva sú jedinečným zdrojom informácií pre identifikovanie normatívnych potrieb, ktoré poskytujú a sprístupňujú aktuálne a budúce trendy, môžu sa však vyskytnúť problémy s analýzou a syntézou dát do určitej podoby.

Rozhovory môžu byť s určitými ľuďmi, v skupine alebo so všetkými, ktorých sa daná vec týka. Odhaľujú pocity, príčiny a možné riešenia. Sú časovo náročné a môžu nastať komplikácie z hľadiska analýzy a kvantifikácie.

Skupinové rozhovory odstraňujú jednostranný pohľad a podporujú postup na základe spoločného rozhodnutia, pomáhajú účastníkom rozvíjať schopnosti analýzy problémov a komunikácie. Nevýhodou je v procese spracovania údaje syntetizovať a kvantifikovať.

Testy môžu testovať zamestnancov, vzorky myšlienok a fakty. Sú užitočné pri rozpoznaní príčiny problému, či spočíva v nedostatku znalosti, zručností alebo nesprávnom postoji. Výsledky môžeme porovnávať a kvantifikovať. Nevýhodou je, že neukazujú, či merané znalosti a zručnosti sú používané v konkrétnej situácii.

Záznamy o zamestnancoch, manuály pracovných postupov, auditov, rozpočtových správ, zápisy z porád, záznamy o poskytnutých službách a iné záznamy a správy poskytujú informácie a dôkazy o problémových situáciách. Prinášajú pohľad na situáciu v minulosti a vyžadujú skúseného analytika, ktorý by dokázal na základe informácií zo záznamov definovať vzdelávacie potreby.³⁹

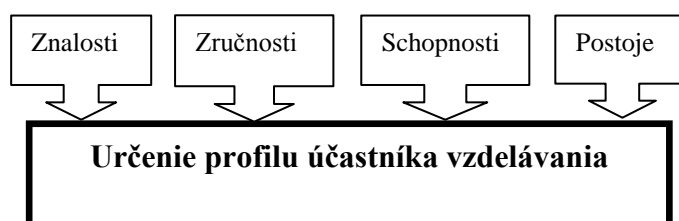
³⁹ BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 52 – 54.

Pracovné vzorky, ktorými môžu byť dokumenty, ktoré vznikli počas fungovania organizácie, odpovede na hypotetické otázky alebo prípadové štúdiá sú informáciami z organizácie, ktoré sú časovo náročné a vyžadujú špecializovaného analytika, ktorý môže byť obvinený zo subjektivity.⁴⁰

3.1.2 Špecifikácia účastníkov vzdelávania

Pre správne nastavenie obsahu vzdelávania je nutné stanoviť profil účastníka, ktorý zahŕňa súbor požadovaných vstupných znalostí, zručností, schopností, postojov a kompetencií, s ktorými vstupuje do procesu vzdelávania.⁴¹

Obrázok 5: Určenie profilu účastníka vzdelávania



Zdroj: autor práce, 2014

3.1.3 Stanovenie cieľov vzdelávania

Ciele môžeme formulovať na základe vízie hotela, interpretácie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb alebo požiadaviek zo strany manažmentu hotela. Stanoviť ciele je nevyhnutnou podmienkou, ktorá pomáha pri plánovaní vzdelávania vybrať vhodné metódy, obsah, podmienky a poskytuje účastníkovi predstavu, aké znalosti, zručnosti a postoje budú od nich požadované po skončení vzdelávania. Ak berieme vzdelávanie ako prostriedok preklenutia medzi súčasným a požadovaným výkonom, potom ciele detailne rozpracovávajú potrebné znalosti, zručnosti, postoje, ktoré prispievajú k dosiahnutiu požadovaného výkonu.

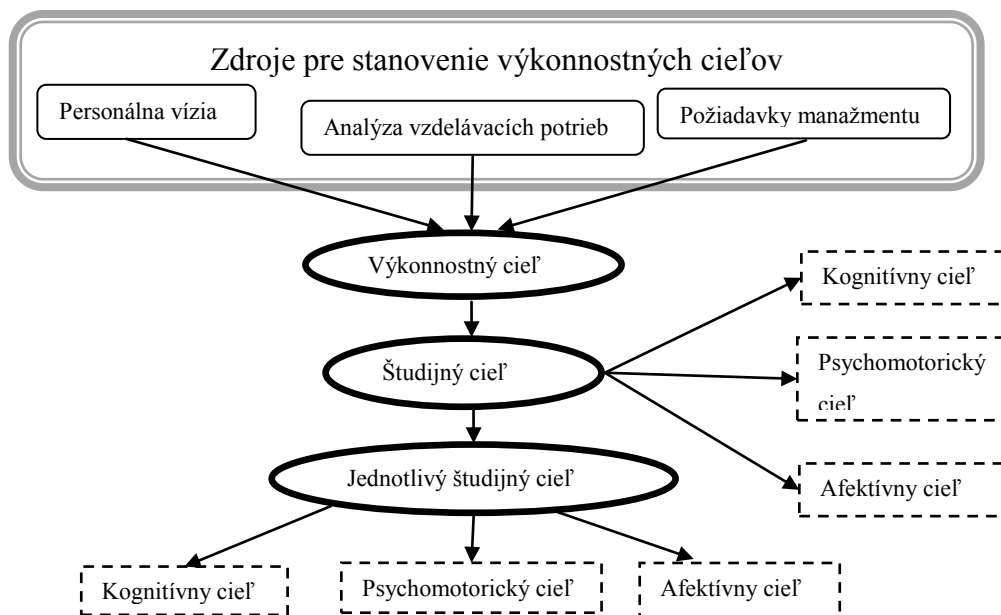
⁴⁰ BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdelávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 52 – 54.

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 145.

Hierarchicky môžeme ciele usporiadať do úrovní v tvare pyramídy od všeobecného, ktorý sa v odbornej literatúre označuje ako programový, výkonnostný, finálny cez potrebný počet úrovní špecifických cieľov, ktoré môžeme označiť ako umožňujúce, rámcové, realizačné ciele. V rámci každej z týchto úrovní môžeme tieto ciele rozdeliť ešte konkrétnejšie podľa oblastí rozvíjania na kognitívne, afektívne a psychomotorické.⁴²

Proces stanovenia cieľov (obrázok 6) zahŕňa stanovenie výkonnostného cieľa, ktorý vychádza z troch zdrojov a to zo stanovenej vízie hotela, z nej vychádzajúcej vízie personálnej, analýzy vzdelávacích potrieb a požiadaviek manažmentu hotela. Z výkonnostného cieľa sa odvíjajú študijné ciele, ktoré môžeme ďalej členiť na kognitívne, psychomotorické a afektívne a poslednou etapou je určenie jednotlivých študijných cieľov, ktoré opäť môžu zahŕňať kognitívnu, psychomotorickú a afektívnu doménu.

Obrázok 6: Proces stanovenia cieľov



Zdroj: autor práce, 2014

⁴² PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdelávacieho programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. s. 79 – 89.

Výkonnostným cieľom môže byť vízia vzdelávania stanovená manažmentom hotela odvodená od vízie hotela a vízie personálnej, alebo potreba vzdelávania zistená z analýzy, prípadne požiadavka na vzdelávanie zo strany hotelového manažmentu. Cieľ je formulovaný vo všeobecnej rovine a má podobu vízie, to znamená, aký výkonnostný štandard (znanosti, zručnosti, postoje) bude od účastníkov požadovaný v budúcnosti.

Študijné ciele vzdelávania sú rozvrhnuté do troch častí (tabuľka 1). Prvá časť špecifikuje výkon, ktorý sa od účastníkov požaduje na základe ich nadobudnutých zručností a znalostí. Druhá časť popisuje podmienky, ktoré sú pre realizáciu výkonu potrebné, to znamená, aké vybavenie a pracovné pomôcky sú potrebné alebo v akom prostredí sa bude realizovať výkon. Tretia časť stanovuje kritéria z kvantitatívneho alebo kvalitatívneho hľadiska, ktorú by mali účastníci dosiahnuť po ukončení vzdelávania a sú zároveň kritériom pri vyhodnocovaní vzdelávania.⁴³

Tabuľka 1: Štruktúra študijných cieľov

Úsek hotela		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Aké znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje požadujeme	Vybavenie Pracovné pomôcky Prostredie	Aké znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje by mali mať účastníci po ukončení vzdelávania

Zdroj: autor práce, 2014

Jednotlivé študijné ciele môžeme rozvrhnúť ešte podľa jednotlivých úsekov hotela.

Niektoré ciele vo vzdelávaní pracovníkov hotela budú viac kognitívneho, iné afektívneho, prípadne psychomotorického charakteru.

Kognitívne ciele sa týkajú nadobúdania vedomostí, rozvinutia intelektových zručností a poznávacích schopností. Príklady pre formulovanie kognitívnych cieľov na jednotlivých úsekoch hotela znázorňuje tabuľka 2.

⁴³ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 28.

Tabuľka 2: Príklady kognitívnych cieľov na jednotlivých úsekoch hotela

Hotelový úsek	Príklady cieľov		
Ekonomický úsek	Vyčíslit' tržby jednotlivých úsekov	Vytvorit' periodické účtovné správy	Skontrolovať hospodárenie jednotlivých úsekov
Odbytový úsek	Plánovať nákup surovín a materiálov	Orientovať sa v nových trendoch gastronómie	Vysvetliť technologický postup prípravy miešaného nápoja
Ubytovací úsek	Charakterizovať jednotlivé typy správania zákazníkov	Vysvetliť zákazníkovi spôsob rezervácie na hotelovom portáli	Uviesť sled úkonov pri príjme host'a
Výrobný úsek	Navrhnuť nové receptúry pokrmov	Vynormovať novú receptúru pokrmu	Uviesť sled úkonov pri príprave jedál

Zdroj: autor práce, 2014

Psychomotorické ciele (tabuľka 3) sa zameriavajú na rozvíjanie zručností a schopností a stretávame sa s nimi najčastejšie vo výrobnom a odbytovom stredisku hotela.

Tabuľka 3: Príklady psychomotorických cieľov na jednotlivých úsekoch hotela

Hotelový úsek	Príklady cieľov		
Ekonomický úsek	Ovládať prácu v účtovnom programe	Zoradiť dodávateľské faktúry	Ukázať komunikáciu s uchádzačom o zamestnanie
Odbytový úsek	Reagovať na požiadavky zákazníka pri jeho obsluhu	Navrhnuť slávnostnú tabuľu	Ovládať obsluhu kávovaru
Ubytovací úsek	Ovládať prácu s počítačom a programom pre hotelovú evidenciu	Ukázať komunikáciu pri príjme host'a	Prispôsobiť komunikáciu s host'om na základe jeho správania
Výrobný úsek	Zhotoviť jedlá podľa dennej ponuky	Prispôsobiť organizáciu práce	Určiť podľa chuti dodanie korenia do jedál

Zdroj: autor práce, 2014

Afektívne ciele (tabuľka 4) utvárajú postoje, presvedčenia, vytvárajú hodnotovú orientáciu, ovplyvňujú citovú sféru a rozvíjajú sociálno-komunikatívne zručnosti a schopnosti.

Tabuľka 4. Príklady afektívnych cieľov na jednotlivých úsekoch hotela

Hotelový úsek	Príklady cieľov		
Ekonomický úsek	Reagovať na sociálne potreby zamestnancov	Dodržiavať zákon o ochrane osobných údajov	Zodpovednosť za správne vyhotovenie ekonomických ukazovateľov
Ubytovací úsek	Pamätať si mená ubytovaných hostí	Reagovať pohotovo pri riešení vzniknutého problému	Dodržiavať diskretnosť pri vykonávaní pracovnej pozície
Výrobný úsek	Pomáhať spolupracovníkom pri príprave jedál	Dodržiavať pravidlá Správnej výrobnéj praxe a Správnej hygienickej praxe	Zaujímať sa o nové trendy v gastronómii
Odbytový úsek	Dobrovoľná účasť na organizovanom podujatí v hoteli	Získať pocit príslušnosti ku kolektívu pracovníkov	Pristupovať zodpovedne k práci na úseku

Zdroj: autor práce, 2014

3.1.4 Rozvíjanie kľúčových kompetencií vo vzdelávaní

Po stanovení špecifikácie účastníka je nutné identifikovať kľúčové kompetencie, ktoré chceme v súlade so stanovenými vzdelávacími cieľmi rozvíjať.

Vo vzdelávaní pracovníkov hotela môžeme rozvíjať nasledujúce kompetencie.

Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti tvoria východisko pre získavanie vedomostí, zručností, postojov a hodnôt. Umožňujú primeranú ústnu a písomnú komunikáciu v materinskom aj v cudzom jazyku, vyhľadať, uchovať, využívať a vytvárať informácie, porozumieť a interpretovať myšlienky a pocity v ústnej

i písomnej podobe. V manažérskych činnostiach porozumieť, spracovať a využívať písomné podklady, vysvetľovať a riešiť problémové úlohy a situácie.⁴⁴

Intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti umožňujú stanovovať si primerané ciele osobného rozvoja aj starostlivosti o svoje zdravie, vzdelávať sa a učiť počas celého života, aktualizovať a udržiavať potrebnú úroveň zručností, zapájať sa do medziľudských vzťahov, vedieť pracovať v tíme a byť zodpovedný za svoju prácu a aj prácu iných, akceptovať ľudské práva a slobody.

Schopnosť tvorivo riešiť problémy podporuje identifikovanie problémov, javov a situácii v osobnom živote a povolání a ich samostatné a tvorivé riešenie. Umožňuje získavať, triediť a využívať informácie za účelom objasnenia problému, zvažovať výhody a nevýhody rôznych alternatív riešenia a spolupracovať s inými ľuďmi pri jeho riešení.

Podnikateľské spôsobilosti umožňujú zlepšovať výkony v pracovnej a podnikateľskej oblasti, optimálne využívať osobnostné a odborné predpoklady, budovať a rozvíjať profesijnú kariéru, prispôsobovať sa zmenám, uplatňovať kreativitu, inováciu.

Spôsobilosť využívať informačné technológie rozvíja základné zručnosti pri práci s informačnými a komunikačnými technológiami, s rôznymi druhmi počítačových programov potrebnými pre pracovný výkon. Podporuje schopnosť vyhľadávať informačné zdroje a metódy, ktoré sú vhodné pre riešenie stanovenej úlohy alebo situácie, komunikovať prostriedkami online a offline komunikácie.

Spôsobilosť zapájať sa do občianskeho života a podporovať kultúrne hodnoty umožňuje žiť plnohodnotným sociálnym životom, využívať sebapoznávanie, sebakontrolu a sebareguláciu, prijímať zodpovednosť za seba, za podriadených pracovníkov a zverené hodnoty. Rozvíja vzájomné porozumenie medzi národmi a komunitami, podporuje správanie v súlade s morálnymi princípmi a zásadami. Posilňuje uvedomenie si kultúrnej, národnej a osobnostnej identity a toleranciu k identite druhých národov a rešpektovaniu práv a slobôd.⁴⁵

⁴⁴ *Vzdelávací program. Vzdelávanie učiteľov v súvislosti s tvorbou školských vzdelávacích programov pre učiteľov stredných odborných škôl, odborná zložka - multiplikátori, frekventanti, (kontinuálne, aktualizované vzdelávanie).* Bratislava: Štátny inštitút odborného vzdelávania, 2011. s. 94.

⁴⁵ *tamtiež*, s. 95 – 97.

3.1.5 Obsah a metódy vzdelávania

Obsah vzdelávania môžeme rozpracovať do podoby modulu, ktorého výhoda spočíva v komplexnosti, samostatnosti a schopnosti napojenia sa na ďalšie prvky systému, s ktorými môže vytvoriť väčší celok na riešenie zložitejších problémov, alebo na dosiahnutie širšie zameraných cieľov. V rámci vzdelávania v hotelových podmienkach môžeme obsah vzdelávania rozpracovať do modulov pre každý úsek hotela a v rámci úsekov do ďalších modulov pre jednotlivé pracovné pozície.

Modul obsahuje názov, rok a dátum platnosti, počet hodín na štúdium, cieľ modulu, rozvíjané kľúčové kompetencie, vzdelávacie ciele, ktoré predstavujú výkonové štandardy, popis metód a učebné zdroje. Uvedené náležitosti modulu sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 5: Obsahové náležitosti modulu vzdelávania

Názov modulu		
Počet hodín		
Platnosť od		
Kľúčové kompetencie		
Cieľ modulu		
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj

Zdroj: autor práce, 2014

Pre jeden úsek hotela môžeme vytvoriť jeden modul alebo niekoľko samostatných modulov s rôznym stupňom nadväznosti. Vytvorenie modulov závisí od identifikácie potrieb, profilu účastníkov, obsahu vzdelávania.

Pri výbere metód, ktoré použijeme v rámci vzdelávania je dôležité brať do úvahy charakter cieľov, obsahu, didaktických foriem, predbežné znalosti a aktivizáciu účastníkov vzdelávania, fázu učebného procesu, možnosť udržiavania pozornosti, časové a priestorové podmienky hotela, didaktickú pripravenosť a schopnosť lektora.⁴⁶

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 151 - 152.

3.2 Organizácia vzdelávania

Obsahuje harmonogram vzdelávania, konkrétne zabezpečenie a realizáciu vzdelávania v podmienkach hotela. V tejto etape uvádzame časový harmonogram, metódy, formy a prístupy, ktoré chceme použiť, spôsob zadelenia účastníkov, zodpovedných pracovníkov, ktorí sú poverení vzdelávaním a hodnotením a pracovníkov, ktorí vedú dokumentáciu k vzdelávaniu.

3.3 Vyhodnocovanie vzdelávania

Vyhodnotenie vzdelávania môžeme realizovať aj formou modulov. Pri hodnotení dosiahnutých znalostí, zručností, postojov stanovujeme požadované výstupy vzdelávania, ktoré vychádzajú zo špecifických cieľov uvedených v jednotlivých moduloch, pričom pre každý výstup vzdelávania určíme kritéria a prostriedky hodnotenia. Modul vyhodnotenia vzdelávania má nasledujúcu obsahovú štruktúru.

Tabuľka 6: Obsahové náležitosti hodnotiaceho modulu

Názov modulu		
Vzdelávací výstup	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia

Zdroj: autor práce, 2014

Hodnotiť osvojené znalosti môžeme pomocou rôznych typov testov. Niektoré pozostávajú z otázok s vopred formulovanými odpoveďami, iné sú zostavené z konštatovaní, ktoré účastník vyhodnocuje ako správne alebo nesprávne, prípadne dopĺňa správne slová alebo vyškrtnáva slová, ktoré nemajú vzťah k správnej odpovedi.

Získané manuálne, intelektuálne a sociálne zručnosti hodnotíme rôznymi druhmi kontrolných zoznamov (príloha A), ktoré používame po dokončení cvičenia, alebo po zistení, že činnosti boli splnené v správnom poradí a stanoveným spôsobom.⁴⁷

Prostriedkami môžu byť praktické testy a cvičenia, pri ktorých používame vzorkový materiál, zariadenia, nástroje.

⁴⁷ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 192 – 198.

Interpersonálne zručnosti hodnotíme na základe indikátorov kvality výkonu a môžeme použiť kontrolné zoznamy, ktoré obsahujú množstvo tvrdení upravených do bipolárnej stupnice.⁴⁸

Meranie zmien v postojoch je najkomplikovanejšia oblasť hodnotenia. Problémom je, že pozorované správanie nemusí odrážať postoj. Správanie môžeme merať podobne ako zručnosti a pri meraní postojov hodnotíme silnú alebo slabú stránku, na začiatku a na konci vzdelávania, alebo použijeme vybraný druh odlišnej stupnice.⁴⁹

Hodnotiť môžeme aj reakcie účastníkov a inštruktorov na vzdelávanie. Predmetom hodnotenia sú reakcie na ciele vzdelávania, na čas strávený nad jednotlivými témami, na účinnosť vizuálnych pomôcok, prezentácii, na lektora, jeho zručnosti inštruktora. Metódami hodnotenia reakcií môžu byť dotazníky, rozhovory. Výsledky rozhovorov zaznamenávame na predpísané formuláre.

Inštruktori hodnotia rovnováhu medzi programom a aktivitami, vlastné reakcie na postoje poslucháčov počas vzdelávania, podrobnosti o tom ako reagovali účastníci na zmenu cieľov, obsahu, metodológie vzdelávania, výkon jednotlivých poslucháčov. Na hodnotenie môžu inštruktori použiť metódu pozorovania, individuálne a skupinové rozhovory.⁵⁰

3.4 Plánovanie osobného rozvoja pracovníkov

Plány osobného rozvoja sa zameriavajú na vzdelávanie a rozvoj jednotlivcov pod vedením alebo s pomocou manažérov, prípadne externých špecialistov na vzdelávanie.

Osobný rozvoj realizovaný pomocou metódy koučovania začína identifikáciou potenciálu manažéra, pri ktorej kouč pomáha pracovníkovi objaviť možnosti rozvoja, pokračuje formuláciou cieľa v závislosti na zdrojoch a podmienkach, určením stratégie pre daný cieľ a prostredie, vytvorením plánu, motiváciou a podporou pracovníka a končí analýzou výsledkov a ťažkostí (obrázok 7).

Identifikovať potenciál pracovníka by mal nadriadený, zamestnanec a kouč spoločne. Pri diagnostike potrieb rozvoja je nutné, aby si zamestnanec uvedomil svoje

⁴⁸ BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 192 – 198.

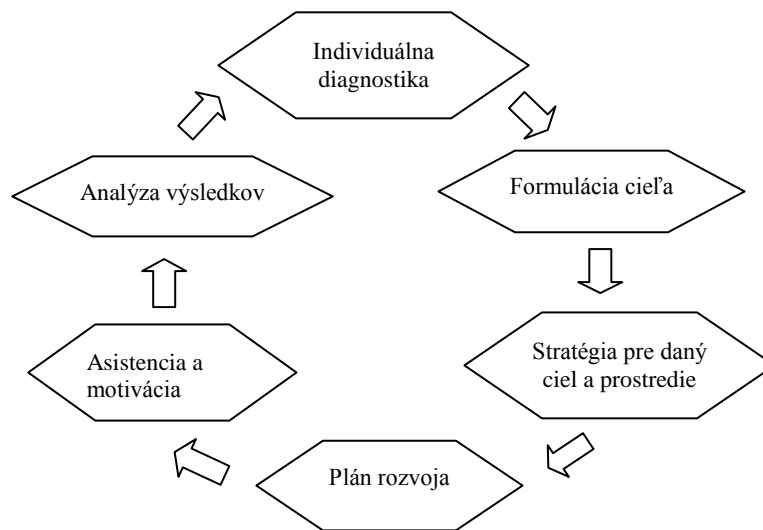
⁴⁹ tamtiež, s. 196 – 199.

⁵⁰ tamtiež, s. 187 – 190.

silné a slabé stránky, pomocou odpovedí na otázky týkajúce sa jeho znalostí, schopností, postojov, ktoré v súčasnosti má a aké chce v budúcnosti získať.

Pri analýze slabých a silných stránok môžu pomôcť blízky ľudia z okolia pracovníka, kouč, alebo môžeme použiť dotazníky (príloha C), ktoré vyplnia osoby z profesionálneho okolia (spolupracovníci, priamy nadriadený, poriadnený, zákazníci).

Obrázok 7: Proces plánovania osobného rozvoja metódou koučovania



Zdroj: autor práce, 2014

Ciele v oblasti osobného rozvoja sa týkajú osobnosti zamestnanca, konkrétne jeho znalostí, zručností, schopností a postojov, motivácie, spôsobu myslenia, rozhodovania v určitých situáciách, interpersonálnych zručností, budovania kariéry.

V etape formulácie cieľov a vytvárania stratégie kouč spolu s manažérom definuje problém a vhodnými otázkami smeruje manažéra k analýze, v čom sa ho daný problém týka, aké sú riziká, príležitosti, zdroje síl, aké sú slabiny, nedostatky, kto mu môže pomôcť, kto naopak je proti nemu, aké sú predchádzajúce skúsenosti, ktoré môže využiť, aké je najlepšie riešenie problému, čo to bude stáť, aké prostriedky môže použiť, ako zistiť, že dosiahol úspech, respektíve aké sú následky ak ho nedosiahne.⁵¹

⁵¹ STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 54 - 55.

Plánovanie osobného rozvoja môže mať rôzne podoby, ktoré závisia od potrieb koučovaného, jeho časového rozvrhu, skúseností kouča a kreativity. Plánuje sa postupne v závislosti od stanovených cieľov, ktoré si určí koučovaný.

V procese asistencie a motivácie kouč motivuje a pomáha koučovanému dosiahnuť zmenu v myslení, uplatniť nové postupy a určiť si osobné ciele.

Dôležitou etapou v procese koučovania je hodnotenie. Zameriava sa na analýzu dosiahnutých výsledkov a spôsobu, ako sa k nim koučovaný dopracoval. Analýza je dôležitá pre identifikovanie chýb a prínosov, ktoré koučovaný môže v budúcnosti využiť pri plánovaní rozvoja.⁵²

⁵² STACKE, ě. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 55 – 64.

4 MODEL IMPLEMENTÁCIE METODIKY V HOTELI

4.1 Prípadová štúdia – Vzdelávanie pracovníkov hotela

Business Hotel ASTRUM Laus **** bol pre verejnosť otvorený v októbri 2010 v centre mesta Levice. Poskytuje komplexné služby: ubytovanie, reštauráciu, kaviareň, lobby bar, wellness, fitness, parkovanie v podzemnej garáži. Pilierom ponuky hotela je silné zázemie pre konferencie, mítingy, eventy a s tým spojený kvalitný servis, variabilita rokovacích priestorov a široký rozsah služieb. V rámci doplnkových služieb pravidelne prináša rôzne kultúrne podujatia – koncerty, výstavy, vernisáže pod značkou Astrum Art Club.

Hotel má výhodnú pozíciu, ktorá spočíva v ponuke konferenčných priestorov, ktoré patria svojou kapacitou medzi najväčšie svojho druhu v regióne. V meste okrem tohto hotela nemá žiadny hotel takéto veľké priestory. Okrem biznis klientely, ktorá je cieľovým segmentom hotela sú konferenčné sály využívané aj na veľké a malé rodinné oslavy, stužkové slávnosti, plesy a svadby.

Riaditeľka hotela si uvedomuje, že pre dosiahnutie konkurenčnej výhody je dôležité, okrem udržiavania spomínaných priestorov a aktualizácie ponuky služieb, venovať pozornosť úrovni poskytovaných služieb pracovníkmi hotela.

Jej cieľom je investovať do rozvoja ľudského kapitálu v podobe neustáleho vzdelávania a osobného rozvoja svojich zamestnancov a zároveň vytvárať podmienky pre vzdelávanie študentov hotelových akadémií, ktorí sú dôležitým zdrojom pre získanie kvalifikovaných potenciálnych zamestnancov .

Stanovením tohto cieľa chce riaditeľka hotela ukázať, že nepretržité vzdelávanie je tou najefektívnejšou a zároveň najperspektívnejšou formou poznania úrovne práce personálu, jej zvyšovania, hľadania talentov a budovanie si angažovaného personálu a manažmentu.

Úlohy:

1. Formulujte stratégiu hotela v oblasti rozvoja ľudských zdrojov.
2. Navrhňte plán základnej prípravy na povolanie pre študentov hotelovej akadémie v podmienkach hotelového zariadenia v rámci jednotlivých úsekov hotela.
3. Aké kritéria, prostriedky a techniky vyhodnocovania vzdelávania by ste odporučili.
4. Navrhňte proces identifikácie potrieb rozvoja pre manažérov hotela metódou koučovania.

4.2 Formulácia stratégie v oblasti rozvoja ľudských zdrojov

Víziou hotela Astrum Laus v oblasti rozvoja ľudských zdrojov je, že „znalosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov majú viesť k zmene ich postojov, ktoré pomôžu naplniť víziu hotela, keď „hotel nie je len hotelom“.

Strategickým cieľom rozvoja ľudských zdrojov je zabezpečenie sústavného a cieľavedomého rozvoja znalostí, schopností, postojov manažérov a ďalších zamestnancov hotela, zabezpečenie zvyšovania kvality rozvoja ľudského potenciálu a zvyšovanie ich osobného uspokojenia z vykonávanej práce. Zabezpečenie odbornej prípravy študentov hotelovej akadémie v reálnych podmienkach hotelového zariadenia.

Manažéri jednotlivých úsekov definujú potreby na znalosti, schopnosti, zručnosti, postoje svojich podriadených pracovníkov. Formulujú požiadavky a vytvárajú podmienky na realizáciu odbornej prípravy študentov hotelovej akadémie a na formovanie pracovných schopností priamo vedených pracovníkov na pracovisku.

Za kvalitnú realizáciu požiadaviek na rozvoj a vzdelávanie zodpovedá vrcholový manažment hotela, ktorý spolu s manažérmi jednotlivých úsekov determinuje efektívnosť a vyhodnocuje účinnosť.

Systém vzdelávania v hoteli je založený na získaní poznatkov o prebiehajúcich procesoch, využití získaných poznatkov a zručností v praxi príslušnými nástrojmi a technikami, rozvíjaní systémového myslenia a konania, formovaní postojov, rozvíjaní

osobného potenciálu. Oblasť vzdelávania, ktorá zahŕňa základnú prípravu, adaptáciu, prehľbovanie kvalifikácie a rozvoj.

Vzdelávanie a rozvoj na pracovisku vykonávajú manažéri jednotlivých úsekov alebo priamy vedúci zamestnanci (v rámci vzdelávania sú v pozícii trénerov/koučov), ktorí majú skúsenosti s danou problematikou a sú schopní odovzdať svoje znalosti ďalším. V niektorých prípadoch sú prizvaní pracovníci – špecialisti v danej oblasti, ktorí pomáhajú napĺňať ciele formulované v pláne vzdelávania. Používanými metódami vzdelávania je rotácia pracovných funkcií, zastupovanie, prednáška, koučovanie, metóda prípadových štúdií.

Školenie, výcvik a vzdelávanie mimo pracoviska sú zabezpečované externými organizáciami, v prípade individuálneho štúdia alebo rozvoja osobným školiteľom – koučom. Sú zabezpečované rôzne formy štúdia na školách a univerzitách, študijné pobyty a stáže, konferencie, semináre, prednášky vrcholových vedúcich zamestnancov spoločnosti, individuálne programy štúdia.

Vyhodnocovanie vzdelávacieho procesu je priebežné a konečné, zamerané na posúdenie úrovne dosiahnutia stanovených cieľov a účinnosti vzdelávacieho systému. Poskytuje spätnú väzbu na sústavné skvalitňovanie vzdelávacieho procesu. Predmetom hodnotenia sú lektori, manažéri, inštitúcie, ktoré vzdelávanie realizovali ako aj obsah a zvolené metódy.

4.3 Plán základnej prípravy na povolanie v podmienkach hotela

4.3.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Hotel Astrum Laus v rámci adaptačného a rozvojového programu pre študentov hotelovej akadémie chce vytvoriť program vzdelávania v podobe modulov, ktorého cieľom je vytvoriť zásobu potenciálnych pracovníkov a manažérov.

Prednosťou vytvorenia takéhoto programu je do budúcnosti získať pracovníka, ktorý už pozná podnikové prostredie, jeho víziu, stratégie a ciele a zároveň poskytuje možnosť pre manažment hotela spoznať výkon, správanie a schopnosti budúceho pracovníka (jeho potenciál), ktorý by mohol byť účelne využitý na jednotlivých pracovných pozíciách.

4.3.2 Profil účastníka vzdelávania

Študent hotelovej akadémie je kvalifikovaný stredoškolsky vzdelaný pracovník so širokým odborným profilom a všeobecným vzdelaním, schopný vykonávať odborné činnosti a riešiť problémy v rôznych formách podnikateľských subjektov hotelierstva a v spoločnom stravovaní.

Je schopný samostatne podnikáť v hotelových a reštauračných službách, vykonávať práce, súvisiace s riadením a organizovaním hospodárskej činnosti a prevádzky v hotelových zariadeniach reštauračného stravovania, účelového stravovania a prechodného ubytovania.

Je schopný vykonávať ekonomické činnosti, spojené so získaním a spracovaním informácií v oblasti poskytovania služieb, zásobovania a odbytu, personalistiky, vedenia administratívy, účtovníctva a rozvojových programov hotelierstva, vo svojej práci uplatňuje výsledky prieskumu trhu a regionálnych špecifik.

Ovláda a využíva informačno-komunikačné technológie, základy hospodárskej korešpondencie a účtovnej evidencie, dokáže zostaviť ponuku produktov a aplikovať nástroje marketingu pri realizácii podnikateľských zámerov. Pre kvalifikované vykonávanie uvedených činností využíva nevyhnutné všeobecné vzdelanie, je dostatočne adaptabilný v príbuzných odboroch činností, logicky myslíaci, schopný aplikovať získané vedomosti a zručnosti v podmienkach trhového hospodárstva, je schopný pracovať samostatne aj v tíme, sústavne sa vzdelávať štúdiom ďalšej odbornej literatúry, zaujíma sa o vývojové trendy v odbore z globálneho i regionálneho hľadiska.

Používa racionálne metódy práce, koná cieľavedome, rozvážne a rozhodne v súlade s právnymi normami spoločnosti. Je teoreticky pripravený na okamžitý vstup do praxe, dosiahnuté vzdelanie mu vytvára podmienky pre kvalifikované vykonávanie svojho povolania.

Uvedomuje si, že pre plnohodnotné vykonávanie povolania je nevyhnutná aj dobrá telesná zdatnosť, dobrý zdravotný stav, požadovaná kultúra jednania, spoločenského vystupovania a kultivovaného správania sa, dobré komunikačné schopnosti v materinskom jazyku a minimálne v dvoch cudzích jazykoch. Študent je dostatočne flexibilný, tvorivý, vie sa rýchlo adaptovať na meniace sa podmienky a situáciu na trhu práce a na zmenené sociálne podmienky.

4.3.3 Rozvíjanie kľúčových kompetencií účastníka

Vzdelávaním rozvíjame komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti, intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti, schopnosť tvorivo riešiť problémy podnikateľské spôsobilosti, spôsobilosť využívať informačné technológie a spôsobilosť zapájať sa do občianskeho života a podporovať kultúrne hodnoty.

Na ekonomickom úseku hotela podporujeme schopnosť vyjadrovať svoje názory na požadované znalosti, zručnosti postoje a osobnosť manažéra vybraného hotelového úseku.

Pri riešení prípadovej štúdie rozvíjame schopnosť zhromažďovať, triediť a využívať informácie, ktoré pomôžu pri výbere najvhodnejšej metódy, ktorá sa použije pri výberovom konaní.

Počas simulácie výberového konania sa zameriavame na komunikáciu s potenciálnym uchádzačom o zamestnanie v dvoch svetových jazykoch, rozpoznanie potenciálu budúceho zamestnanca.

Pri vypracovaní návrhu pracovnej náplne dbáme o správnu formálnu a grafickú úpravu a spracovanie získaných údajov ohľadom kvalifikačných požiadaviek. Informačno-komunikačnú technológiu využívame pre splnenie vybraných cieľov vzdelávania na ekonomickom úseku.

V rámci simulácie rozhovoru s hosťom ohľadom ponuky hotela a vytvorenia grafickej podoby propagačného materiálu rozvíjame schopnosť rozhodnúť sa o spôsobe úpravy a obsahu propagačného materiálu s využitím grafického počítačového programu. Počas simulácie rozhovoru vedieme účastníka vzdelávania k rešpektovaniu aj iných názorov a pohľadov na ponuku.

Pri analýze procesov prebiehajúcich na výrobnom úseku sa účastníci naučia myslieť systémovo a komplexne a evidovať, triediť a uchovávať informácie tak, aby ich mohli využívať pri vypracovaní prevádzkového poriadku, sanitačného plánu a prietokových diagramov, ktoré spracujú pomocou počítačových programov.

Simulovaním auditu na výrobnom úseku overujú a interpretujú získané údaje, ktoré im poskytujú obraz o fungovaní kontrolného mechanizmu na danom úseku hotela.

Prostredníctvom získaných poznatkov z teórie riadenia a organizácie a pozorovaním práce pochopia organizáciu práce na úseku, ktorú následne spracujú schematicky v počítačovom programe.

Vypĺňaním dokladov skladovej evidencie nadobúdajú schopnosť spracovať získané údaje a vyhodnocovať ich za účelom poznania skutočného stavu skladových zásob hotela.

Návrhom vlastnej receptúry pokrmu sa rozvíja schopnosť vybrať vhodné technologické úpravy, použité suroviny a iné hľadiská, ktoré sú kritériom pri zostavovaní receptúry.

Poznanie a použitie nových trendov pri príprave jedál podporuje kreatívne myslenie a rozvíja osobný profesionálny potenciál, ktorého výstupom je návrh nového trendu v podmienkach hotela.

Pri obsluhu hostí rozvíjame všetky uvedené kľúčové kompetencie, konkrétne aktívnu komunikáciu v dvoch cudzích jazykoch, samostatné predkladanie jednoduchých návrhov ohľadom ponuky jedál a nápojov, spoluprácu s kolektívom pracovníkov odbytového a výrobného úseku, schopnosť porozumieť a rešpektovať kultúru, tradície a zvyky iných národov.

Vypracovaním jedálneho a nápojového lístka a menu pomocou počítačového programu nadobúdajú schopnosť vybrať vhodné poradie jedál a nápojov a pri zostavení menu dodržať odporúčanú kombináciu jedál a nápojov podľa gastronomických zásad.

Návrhom organizácie spoločenskej akcie nadobúdajú schopnosť koncepčne myslieť, to znamená vedieť navrhnuť systém a spôsob obsluhy, zoznam jedál a nápojov, zoznam inventáru a kooperáciu všetkých zúčastnených pracovníkov.

Riešením prípadovej štúdie ohľadom organizácie a zaeľovania práce podriadených na odbytovom úseku sa snažíme rozvíjať schopnosť riadiť jednoduchšie práce v menšom kolektíve, byť zodpovedný za prácu podriadených, vedieť určiť nedostatky v práci druhých, kriticky posudzovať názory, správanie a postoje druhých.

Simulovaním sugestívneho predaja podporujeme schopnosť presviedčať a prehovárať hostí, poskytovať informácie s cieľom uspokojenia potrieb hostí pri súčasnom uspokojení cieľov organizácie.

Pre zaradenie hotela do triedy a určení klasifikačných znakov sa snažíme rozvíjať schopnosť vytriediť informácie získané z vyhlášky číslo 277/2008, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried a použiť len tie, ktoré sú potrebné pre zatriedenie hotela do príslušnej triedy.

Pozorovaním práce recepcnej vedieme účastníka k určovaniu hlavných rysov práce recepcnej, ktoré vedú k návrhu ohľadom najvhodnejšieho postupu pri riešení situácií v interakcii s hosťom.

Demonštrovaním komunikácie s hosťom podporujeme schopnosť vyjadrovať sa, podať krátko a výstižne popis ponúkanej služby, informácií požadovaných hosťom a vyplňovať požadované formuláre v informačno-komunikačnom systéme hotela.

Asistovaním účastníka pri práci hotelovej gazdinej rozvíjame schopnosť organizovať a riadiť a kontrolovať prácu chyžnej, vytvárať a aplikovať hodnotový systém a postoje vo vzťahoch k hosťom, predchádzať osobným konfliktom so zákazníkmi a spolupracovníkom. Pri vykonávaní úloh podporujeme samostatný a zodpovedný prístup a schopnosť sebareflexie.

Simulovaním komunikácie recepcie s hotelovou gazdinou sa snažíme podporovať rozvoj interpersonálnych spôsobilostí. Používaním informačno-komunikačného systému hotela na ubytovacom úseku získava účastník spôsobilosť myslieť komplexne a systémovo.

4.3.4 Ciele vzdelávacieho procesu

Výkonnostným cieľom je v prostredí a podmienkach hotelového zariadenia, zabezpečiť prepojenie nadobudnutých zručností počas odbornej praxe a teoretických znalostí získaných počas štúdia na hotelovej akadémii a usmerniť postoje, hodnotovú orientáciu, sociálno-komunikatívnu zručnosť, motívy a osobnostné vlastnosti v súlade s požiadavkami hotela.

Študijné ciele sú formulované tak, aby rozvíjali schopnosť absolventa uplatniť teoretické vedomosti v praxi, vedieť používať správne technologické postupy, riadiť sa hygienickými, bezpečnostnými a ekonomickými zásadami, premyslene a plánovito organizovať svoju prácu aj prácu svojich spolupracovníkov.

Na ekonomickom úseku hotela (tabuľka 7) sa špecifické ciele orientujú na spoznanie systému organizácie jednotlivých činností hotela, náplne jednotlivých pracovných pozícií, metód výberu pracovníkov, systému realizácie výberových pohovorov a na základe získaných poznatkov vyžadujú zostavenie organizačnej štruktúry hotela, ubytovacieho a pracovného poriadku, pracovných náplní zamestnancov.

Tabuľka 7: Študijné ciele vzdelávania na ekonomickom úseku hotela

Ekonomický úsek hotela		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Interpretovať systém organizácie činností v hoteli	Prednáška povereného manažéra hotela o systéme práce a hierarchických stupňoch riadenia hotela	Odpovede na otázky v písomnej práci ohľadom organizácie práce a rozhodovacích právomociach na jednotlivých úsekoch hotela
Navrhnuť organizačnú štruktúru hotela	Schémy jednotlivých typov organizačných štruktúr Počítač	Vyhotovenie organizačnej schémy vo vybranom počítačovom programe
Vysvetliť systém organizácie práce na jednotlivých pracoviskách	Organizačný poriadok hotela	Zostavenie týždňovej pracovnej zmeny pre odbytové strediská (reštaurácia, kaviareň, lobby bar)
Dodržiavať pracovný poriadok	Pracovný poriadok hotela	Príchod na príslušný úsek hotela v predpísanom pracovnom oblečení
Vypracovať pracovnú náplň vybranej pracovnej pozície hotela	Pracovné náplne pracovníkov	Pracovná náplň vybranej pracovnej pozície hotela
Klasifikovať „ideálneho“ manažéra odbytového úseku	Pracovná náplň manažéra odbytového úseku.	Písomná práca v štruktúre: znalosti, zručnosti, postoje manažéra, typ osobnosti
Charakterizovať metódy výberu pracovníkov	Odborná literatúra	Riešenie prípadovej štúdie zameranej na výber vhodnej metódy a zdôvodnenia konkrétnej voľby
Formulovať otázky pre štruktúrovaný pohovor na vybranú pracovnú pozíciu	Ukážky možných otázok pre štruktúrované pohovory	Zostavenie otázok štruktúrovaného pohovoru v písomnej podobe
Simulovať výberové konanie	Scenár výberového konania	Hranie rolí jednotlivými účastníkmi..

Zdroj: autor práce, 2014

Študijné ciele na marketingovom úseku (tabuľka 8) sa zameriavajú na nadobudnutie zručností v komunikácii so zákazníkom pri prezentácii ponuky služieb hotela, na proces tvorby nástrojov marketingovej komunikácie a na pochopenie významu realizácie marketingového výskumu.

Tabuľka 8: Študijné ciele vzdelávania na marketingovom úseku

Marketingový úsek hotela		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Prezentovať ponuku hotela	Materiály prezentujúce ponuku hotela	Simulácia rozhovoru s hosťom ohľadom ponuky hotela
Navrhnuť vybraný nástroj propagácie	Ukážka inzerátu, plagátu podujatia, pozvánok, vizitiek, reklamy	Vytvoriť grafickú podobu vybraného nástroja propagácie v počítačovom programe
Charakterizovať podstatné informácie pre komunikáciu hotel - zákazník	Propagačné materiály hotela Prezentácia hotela na internetových stránkach Odborné časopisy Internetové stránky konkurenčných hotelov	Vytvoriť prezentáciu hotela v počítačovom programe Power Point
Vysvetliť význam marketingového prieskumu trhu pre hotel	Dotazník	Navrhnuť dotazník pre cieľovú skupinu mladých ľudí od 20-30 rokov o požadovaných službách, podujatiach

Zdroj: autor práce, 2014

Požadované ciele na výrobnom úseku (tabuľka 9) sa orientujú na pochopenie systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov a jeho aplikácie v rámci realizácie auditu.

Precvičujú zručnosti pri vypracovaní sanitačných plánov, postupov a prietokových diagramov.

Smerujú k vytvoreniu predstavy efektívneho systému organizácie jednotlivých pracovných činností na úseku, používania nástrojov a zariadení.

Zameriavajú sa na nadobudnutie znalostí a zručností pri vedení skladovej evidencie a rozvíjajú zručnosti v navrhovaní nových receptúr podľa aktuálnych gastronomických trendov.

Tabuľka 9. Študijné ciele vzdelávania na výrobnom úseku hotela

Výrobný úsek hotela		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Porozumieť systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov	Počítač Zákony	Vypracovať prevádzkový poriadok
Vysvetliť význam auditu daného úseku	Zákony Tabuľky Počítač Testy	Simulovať realizáciu auditu na výrobnom úseku
Realizovať a overovať v praxi fungovanie systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov	Zákony Počítač	Vypracovať sanitačné plány a postupy Vypracovať prietokové diagramy
Vysvetliť organizáciu práce na výrobnom úseku	Technologické zariadenie Odborná literatúra Návody na obsluhu zariadení	Vytvoriť schému systému organizácie práce na úseku
Popísať príjem a výdaj surovín zo skladu	Počítačový program skladovej evidencie	Vyplniť doklady skladovej evidencie
Poznať receptúry pripravovaných jedál	Reštauračné normy	Navrhnuť vlastnú receptúru a vyhotoviť kalkuláciu
Aplikovať v praxi najnovšie trendy pri príprave jedál	Odborná literatúra a časopisy Informačno-komunikačné technológie	Navrhnuť využitie nových trendov pri príprave jedál

Zdroj: autor práce, 2014

Stanovením študijných cieľov vzdelávania na odbytovom úseku (tabuľka 10) sledujeme rozvíjanie zručností vychádzajúcich z potrieb praxe na odbytovom úseku, ktoré zahŕňajú zostavenie jedálneho a nápojového lístka a menu.

Demonštrovaním sugestívneho predaja pri ponuke jedál a nápojov precvičujeme komunikáciu s hosťom a schopnosť predat'.

Praktickým vedením skladovej evidencie a manipuláciou s nápojmi upevňujeme dosiahnuté vedomosti z oblasti skladového hospodárstva.

Organizovaním a zaeľovaním práce podriadených na úseku vedieme študentov k pochopeniu významu hospodárneho využívania času a pracovných síl. Rozvíjame zručnosti v podávaní jedál a nápojov na hotelovej izbe.

Tabuľka 10: Študijné ciele vzdelávania na odbytovom úseku hotela

Odbytový úsek		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Ovládať spoločenskú etiketu	Odborná literatúra	Praktizovať spoločenskú etiketu pri obsluhu hostí a na spoločenských podujatiach
Zostaviť jedálny a nápojový lístok	Jedálny a nápojový lístok hotela	Vyhotoviť jedálny a nápojový lístok
Zostaviť menu na slávnostnú hostinu	Slávnostné menu	Vypracovať slávnostné menu
Ovládať organizáciu spoločenskej akcie	Pracovný príkaz Zoznam inventáru Zoznam jedál a nápojov Systém a spôsob obsluhy	Navrhnuť organizáciu spoločenskej akcie
Použiť formu sugestívneho predaja pri ponuke jedál a nápojov	Typológia zákazníkov Kaviareň, reštaurácia, lobby bar	Simulovať sugestívny predaj
Vysvetliť spôsob skladovania a manipulácie nápojov	Prevádzkový poriadok Skladová evidencia Počítač Sklad nápojov	Vypracovať test k danej problematike Vyplniť záznamy skladovej evidencie
Organizovať a zaeľovať prácu podriadených na úseku	Manuály pracovníkov na jednotlivých pozíciách Prevádzkový poriadok	Navrhnuť riešenie prípadovej štúdie
Opísať podávanie jedál a nápojov na hotelovej izbe	Inventár Odborná literatúra Hotelová izba	Simulovať podávanie jedál a nápojov na hotelovej izbe

Zdroj: autor práce, 2014

Ciele ubytovacieho úseku (tabuľka 11) sa zameriavajú na schopnosť použiť poznatky ohľadom klasifikácie a kategorizácie ubytovacích služieb pre správne zatriedenie hotela a určenie klasifikačných znakov.

Spoznaním manuálu štandardu práce recepcnej a pozorovaním jej práce je cieľom nadobudnúť požadované komunikačné zručnosti a postoje pracovníka recepcie.

Ciele ubytovacieho úseku sa orientujú aj na rozvíjanie zručností pri vykonávaní práce hotelovej gazdinej, kontroly izieb s následným vyhotovením záznamu o vykonanej kontrole a zároveň precvičujú interpersonálne zručnosti pri komunikácii recepcie s hotelovou gazdinou.

Tabuľka 11: Študijné ciele vzdelávania na ubytovacom úseku hotela

Ubytovací úsek		
Výkon	Podmienky	Kritérium
Rozlíšiť triedy a klasifikačné znaky hotelov	Vyhláška č. 277/2008 Počítač	Zatriediť hotel do triedy a určiť klasifikačné znaky formou písomnej práce
Vyhodnotiť postup práce recepčnej	Počítač Manuál práce recepčnej	Dotazník ohľadom postupu práce recepčnej
Viesť komunikáciu s hosťom	Počítač Informačno-komunikačný systém hotela recepčia	Demonštrovať komunikáciu s hosťom Vyplniť požadované formuláre v informačno-komunikačnom systéme hotela
Popísať prácu hotelovej gazdinej	Manuál práce hotelovej gazdinej Hotelová izba	Demonštrovať prácu hotelovej gazdinej
Vysvetliť spôsob kontroly izieb	Záznam z kontroly izieb	Vyhotoviť záznam z kontroly izieb
Analyzovať efektívny spôsob vykonávania práce chyžnej	Vzor manuálu Počítač	Vypracovať manuál pre pozíciu chyžnej
Vysvetliť spôsob komunikácie medzi recepciou a hotelovou gazdinou	Informačno-komunikačný systém hotela Počítač Recepčia	Simulovať komunikáciu recepcie s hotelovou gazdinou

Zdroj: autor práce, 2014

4.3.5 Obsahové zameranie vzdelávania

Obsah vzdelávania je koncipovaný do piatich samostatných modulov vzdelávania tak, aby podporil schopnosť aplikovať teoretické poznatky nadobudnuté v rámci základnej prípravy na povolanie v systéme vzdelávania na hotelových akadémiách do praxe.

Vzdelávanie je previazané s odbornými vyučovacími predmetmi hotelovej akadémie marketing, administratíva a korešpondencia, právna náuka, hotelový a

gastronomický manažment, hotelové služby, technika obsluhy, technológia prípravy pokrmov, potraviny a výživa, účtovníctvo, informatika a ekonomika.

Počas vzdelávacieho programu v hoteli študenti spoznajú základy riadenia hotelového zariadenia, organizáciu práce na jednotlivých úsekoch hotela, upevnia si a prehĺbia teoretické znalosti a precvičia zručnosti nadobudnuté počas štúdia.

Oboznámia sa so základnými manažérskymi funkciami a podstatou gastronomického a hotelového manažmentu, manažmentu výroby, odbytu, kvality a kontroly, finančného a personálneho manažmentu v reálnych podmienkach hotela, čo vytvorí predpoklad, aby v budúcnosti v jednotlivých pracovných pozíciách boli schopní identifikovať a riešiť vzniknuté problémy.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov hotela bude obsah vzdelávania zameraný na analýzu práce jednotlivých pracovných činností a projektovaní pracovných miest. Pri vyhľadávaní a nábore pracovníkov sa účastníci oboznámia s používanými metódami výberu pracovníkov a realizáciou výberových rozhovorov.

V jazykovej oblasti je vzdelávanie a príprava zameraná na ústnu a písomnú komunikáciu, ovládanie oznamovacieho odborného prejavu, na vyjadrovanie sa v bežných situáciách spoločenského a pracovného styku v materinskom a cudzom jazyku.

V oblasti rozvoja osobnosti sa vzdelávanie zameriava na formovanie osobnostných a profesionálnych vlastností, postojov a hodnotovej orientácie.

V oblasti bezpečnosti a ochrany pri práci budú účastníci vedení k schopnosti aplikovať nadobudnuté vedomosti pri práci a poskytovaní služieb v podmienkach hotelového zariadenia. Dôraz bude kladený na udržiavanie čistoty na pracovisku, v kuchyni i v ubytovacej časti hotela, používanie potrebných ochranných pomôcok a pracovného oblečenia v rámci jednotlivých hotelových úsekov, ovládanie práce s príslušnými strojmi a nástrojmi, ktoré sa využívajú za barovým pultom, v stravovacom a ubytovacom úseku hotela.

Prvým modulom bude ekonomický úsek (tabuľka 12). Cieľom modulu je nadobudnúť znalosti a precvičiť zručnosti, ktoré súvisia so zabezpečením chodu jednotlivých úsekov hotela a formovať postoje, ktoré sú požadované manažmentom hotela.

Tabuľka 12: Modul ekonomického úseku

Názov modulu	Ekonomický úsek	
Počet hodín	18	
Platnosť od	September 2014	
Kľúčové kompetencie	Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti Intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti Schopnosť tvorivo riešiť problémy Podnikateľské spôsobilosti Spôsobilosť využívať informačné technológie	
Cieľ modulu	Nadobudnúť vedomosti a zručnosti, ktoré súvisia so zabezpečením chodu jednotlivých úsekov hotela.	
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj
Interpretovať systém organizácie činností v hoteli	Prednáška Rotácia pracovných funkcií	Videozáznam
Navrhnuť organizačnú štruktúru hotela	Prednáška	Schémy jednotlivých typov organizačných štruktúr Počítač
Vysvetliť systém organizácie práce na jednotlivých pracoviskách	Prednáška Rotácia pracovných funkcií	Organizačný poriadok hotela Počítač
Dodržiavať pracovný poriadok hotela	Prednáška Koučovanie	Pracovný poriadok hotela
Charakterizovať pracovnú náplň vybranej pozície pracovníka vybraného úseku hotela	Asistovanie	Pracovné náplne jednotlivých pracovných pozícií hotela
Klasifikovať „ideálneho“ manažéra odbytového úseku	Asistovanie	Odborná literatúra, časopisy Pracovná náplň manažéra odbytového úseku
Charakterizovať metódy výberu pracovníkov	Prípadová štúdia	Počítačová prezentácia Odborná literatúra
Formulovať otázky pre štruktúrovaný pohovor na vybranú pracovnú pozíciu	Prípadová štúdia	Ukážky z odbornej literatúry, časopisov ohľadom otázok pre štruktúrovaný pohovor
Simulovať výberové konanie	Simulácia Hranie rolí	Scenár výberového konania

Zdroj: autor práce, 2014

Druhým modulom je marketingový úsek (tabuľka 13), ktorý sa zameriava na objasnenie dôležitosti marketingu pri ponuke a predaji hotelových produktov, konkrétne využívanie nástrojov propagácie a význam realizácie marketingového prieskumu.

Tabuľka 13: Modul marketingového úseku

Názov modulu	Marketingový úsek	
Počet hodín	12	
Platnosť od	September 2014	
Kľúčové kompetencie	Schopnosť tvorivo riešiť problémy Podnikateľské spôsobilosti Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti Spôsobilosť využívať informačné technológie Spôsobilosť zapájať sa do občianskeho života a podporovať kultúrne hodnoty	
Cieľ modulu	Nadobudnúť zručnosti pri využívaní nástrojov propagácie	
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj
Prezentovať ponuku hotela	Simulácia Hranie rolí	Scenár rozhovoru s hosťom
Navrhnuť vybraný nástroj propagácie	Brainstorming	Odborná literatúra, časopisy
Charakterizovať podstatné informácie pre komunikáciu hotel - zákazník	Workshop	Inzerát Plagát podujatia Reklamy Počítač
Vysvetliť význam marketingového prieskumu trhu pre hotel	Prednáška	Počítačová prezentácia

Zdroj: autor práce, 2014

V module výrobného úseku (tabuľka 14) získajú účastníci praktické skúsenosti s používaním potravín a surovín, ich zložením a výživovej hodnote a ich správnej kombinácii, a uplatňovaním systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov v praxi.

Získajú zručnosti v základných technologických postupoch prípravy pokrmov a ich finálnej úpravy. Oboznámia sa s technickým a technologickým vybavením gastronomickej prevádzky.

Nadobudnú zručnosti pre správne vyplnenie a zhotovenie formulárov a záznamov, ktoré sú súčasťou dokumentácie systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov a evidencie vedenej vo výrobnom stredisku.

Tabuľka 14: Modul výrobného úseku

Názov modulu	Výrobný úsek	
Počet hodín	24	
Platnosť od	September 2014	
Kľúčové kompetencie	Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti Intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti Podnikateľské spôsobilosti Spôsobilosť využívať informačné technológie	
Cieľ modulu	Získať praktické skúsenosti s používaním systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov na výrobnom úseku	
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj
Porozumieť systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov	Prednáška	Prevádzkový poriadok Legislatíva
Vysvetliť význam auditu výrobného úseku	Prednáška Prípadová štúdia	Technologické postupy Prevádzkový poriadok Tabuľky Prietokové diagramy a schémy
Realizovať a overovať v praxi fungovanie systému analýzy nebezpečenstiev a identifikácie kritických kontrolných bodov	Asistovanie Poverenie úlohou	Sanitačné plány Prietokové diagramy Prevádzkový poriadok
Vysvetliť organizáciu práce na výrobnom úseku	Prednáška	Schéma systému organizácie práce na výrobnom úseku
Popísať príjem a výdaj surovín zo skladu	Asistovanie Poverenie úlohou	Program skladovej evidencie Záznamy
Poznať receptúry pripravovaných jedál	Brainstorming	Odborná literatúra, časopisy Receptúry
Aplikovať v praxi najnovšie trendy pri príprave jedál	Brainstorming	Odborná literatúra, časopisy Receptúry

Zdroj: autor práce, 2014

Modul odbytového úseku (tabuľka 15) sa zameriava na rozšírenie a nadobudnutie vedomostí a zručností pri príprave, organizácii a realizácii spoločenských podujatí v hoteli. Precvičuje komunikáciu s hosťom aj v cudzom jazyku, dodržiavanie spoločenskej etikety v obsluhu, zostavenie organizačno-technického zabezpečenia spoločenského podujatia, pracovného plánu zaradenia zamestnancov na pracovné pozície počas akcie, zostavenie časového plánu. Podporuje rozvíjanie schopnosti pohotovo reagovať na neočakávané zmeny a riešiť vzniknuté problémy.

Tabuľka 15: Modul odbytového úseku

Názov modulu	Odbytový úsek	
Počet hodín	24	
Platnosť od	September 2014	
Kľúčové kompetencie	Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti Intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti Podnikateľské spôsobilosti Spôsobilosť využívať informačné technológie	
Cieľ modulu	Zdokonaľiť znalosti, zručnosti a formovať postoje smerujúce ku poskytovaniu kvalitných služieb	
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj
Ovládať spoločenskú etiketu	Demonštrovanie Koučovanie	Odborná literatúra Videozáznam
Zostaviť jedálny a nápojový lístok	Asistovanie Poverenie úlohou	Receptúry jedál a nápojov Odborná literatúra
Zostaviť menu na slávnostnú hostinu	Asistovanie Poverenie úlohou	Receptúry jedál a nápojov Odborná literatúra
Ovládať organizáciu spoločenskej akcie	Workshop	Odborná literatúra
Použiť formu sugestívneho predaja pri ponuke jedál a nápojov	Demonštrovanie Simulácia Hranie rolí	Videozáznam Scenár
Vysvetliť spôsob skladovania a manipulácie nápojov	Asistovanie Poverenie úlohou	Prevádzkový poriadok Počítačový program
Organizovať a zadeľovať prácu podriadených na úseku	Asistovanie Workshop	Záznamy Odborná literatúra
Opísať podávanie jedál a nápojov na hotelovej izbe	Simulácia Hranie rolí	Odborná literatúra Scenár

Zdroj: autor práce, 2014

V module ubytovacieho úseku (tabuľka 16) získajú účastníci zručnosti v používaní informačných technológií pri prijímaní a ubytovaní host'a, vedení evidencie a dokumentácie daného úseku a nadobudnú zručnosti pri vykonávaní práce na jednotlivých pozíciách pod odborným vedením pracovníka povereného vzdelávaním, oboznámia sa s metódami kontroly pracovných činností na úseku. V rámci interpersonálnych zručností si precvičia komunikáciu s hosťom v cudzích jazykoch.

Tabuľka 16: Modul ubytovacieho úseku

Názov modulu	Ubytovací úsek	
Počet hodín	30	
Platnosť od	September 2014	
Kľúčové kompetencie	Komunikatívne a sociálno-interakčné spôsobilosti Intrapersonálne a interpersonálne spôsobilosti Podnikateľské spôsobilosti Spôsobilosť využívať informačné technológie	
Cieľ modulu	Získať zručnosti pre vykonávanie pracovných činností na úseku	
Vzdelávací cieľ	Metódy vzdelávania	Učebný zdroj
Rozlíšiť triedy a klasifikačné znaky hotelov	Prednáška	Vyhláška č. 277/2008
Vyhodnotiť postup práce recepcnej	Asistovanie	Manuál štandardu práce recepcnej
Viesť komunikáciu s hosťom	Asistovanie Poverenie úlohou	Manuál štandardu pre komunikáciu s hosťom Informačno-komunikačný systém hotela
Popísať prácu hotelovej gazdinej	Asistovanie Poverenie úlohou	Manuál štandardu práce hotelovej gazdinej Informačno-komunikačný systém
Vysvetliť spôsob kontroly izieb	Prednáška Asistovanie Poverenie úlohou	Záznamy kontroly izieb Prevádzkový poriadok Ubytovací poriadok
Analyzovať efektívny spôsob vykonávania práce chyžnej	Workshop	Manuál štandardu práce chyžnej Prevádzkový poriadok Ubytovací poriadok
Vysvetliť spôsob komunikácie medzi recepciou a hotelovou gazdinou	Asistovanie Poverenie úlohou	Informačno-komunikačný systém hotela

Zdroj: autor práce, 2014

4.3.6 Organizácia vzdelávania

Vzdelávanie študentov prebieha každý piatok v týždni od októbra do júna, v máji dva súvislé týždne príslušného školského roka s výnimkou hlavných a vedľajších prázdnin stanovených pedagogicko-organizačnými pokynmi pre daný školský rok a počas štátnych sviatkov v priestoroch hotela v časovom rozmedzí šiestich hodín.

Študenti, ktorí sa zúčastňujú vzdelávania sú rozdelení do dvoch cyklov počas školského roka, okrem dvoch týždňov v máji, kedy sú obidva cykly v hoteli spoločne. Každý cyklus musí absolvovať 108 hodín. Nástup študentov je o ôsmej hodine ráno. Prestávky študentov sú rovnaké ako prestávky zamestnancov na príslušných úsekoch hotela.

Počas vzdelávania obidvoch cyklov bude poverený pracovník hotela koučovať študentov, to znamená bude komunikovať s jednotlivými študentmi, zabezpečí dosahovanie stanovených cieľov, vytvorenie pracovných podmienok pre stanovený pracovný výkon, komunikáciu medzi jednotlivými pracovníkmi hotela a účastníkmi, dodržiavanie bezpečnostných a hygienických predpisov a na záver vyhodnotí vzdelávanie a vyplní formuláre, ktoré súvisia s priebehom a vyhodnotením vzdelávania.

4.3.7 Vyhodnotenie vzdelávania

Vyhodnotenie vzdelávania navrhujeme realizovať formou modulov, ktoré obsahujú názov modulu, jednotlivé vzdelávacie výstupy, kritéria a prostriedky hodnotenia.

V module ekonomického úseku hodnotíme (tabuľka 17) ako účastník vzdelávania charakterizoval systém organizácie práce na jednotlivých úsekoch, vyhotovil organizačnú štruktúru hotela, charakterizoval proces zostavenia týždennej zmeny pre odbytové strediská, dodržiaval pracovný poriadok, vysvetlil pracovnú náplň vybranej pracovnej pozície, charakterizoval zručnosti, schopnosti a postoje manažéra odbytového úseku, charakterizoval metódy výberu pracovníkov, pripravil podklady pre realizáciu výberového pohovoru, charakterizoval proces výberu pracovníka.

Tabuľka 17: Hodnotiaci modul ekonomického úseku

Názov modulu	Ekonomický úsek	
Vzdelávací výstup	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia
Vysvetliť systém organizácie činností v hoteli	Odpovedať na otázky ohľadom organizácie práce a rozhodovacích právomociach na jednotlivých úsekoch hotela	Test – otázky zostavené z konštatovaní
Vyhotoviť organizačnú štruktúru hotela	Schematicky znázorniť systém organizácie	Písomná práca
Charakterizovať proces zostavenia týždennej zmeny pre odbytové strediská	Zostaviť týždennú zmenu pre odbytové strediská (reštaurácia, kaviareň, lobby bar)	Písomná práca
Ovládať obsahovú náplň pracovného poriadku	Dodržiavať predpísané pracovné oblečenie na jednotlivých úsekoch	Praktické cvičenie
Vysvetliť náplň práce jednotlivých pracovných pozícií	Vypracovať pracovnú náplň vybranej pracovnej pozície	Písomná práca
Charakterizovať manažéra odbytového úseku	Popísať znalosti, zručnosti, postoje, osobné vlastnosti manažéra ekonomického úseku	Písomná práca
Charakterizovať metódy výberu pracovníkov	Vybrať vhodnú metódu výberu pracovníka a zdôvodniť svoju voľbu	Písomná práca
Pripraviť podklady pre realizáciu pohovoru s uchádzačom o zamestnanie	Zostaviť otázky štruktúrovaného pohovoru	Písomná práca
Charakterizovať proces výberu pracovníka	Simulovať výberové konanie	Praktické cvičenie

Zdroj: autor práce, 2014

Prostriedkami hodnotenia sú testy, písomné práce a praktické cvičenia.

Hodnotenie v module marketingového úseku (tabuľka 18) sa zameriava na prezentáciu ponuky hotela, vysvetlenie významu použitia vybraného nástroja propagácie, charakterizovanie informácií, ktoré sú podstatné pre komunikáciu hotela so zákazníkom, charakterizovanie metód prieskumu trhu.

Použitými prostriedkami hodnotenia sú praktické cvičenia, písomné práce, prezentácie v počítačovom programe, dotazník.

Tabuľka 18: Hodnotiaci modul marketingového úseku

Názov modulu	Marketingový úsek	
Vzdelávací výstup	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia
Prezentovať ponuku hotela	Simulovať rozhovor s hosťom ohľadom ponuky hotela	Praktické cvičenie
Vysvetliť význam použitia vybraného nástroja propagácie	Vytvoriť grafickú podobu vybraného nástroja propagácie	Písomná práca na počítači
Charakterizovať dôležité informácie pre komunikáciu hotel - zákazník	Vytvoriť prezentáciu hotela	Prezentácia hotela v počítačovom programe
Charakterizovať metódy prieskumu trhu	Navrhnuť dotazník	Dotazník

Zdroj: autor práce, 2014

Na výrobnom úseku (tabuľka 19) hodnotíme vypracovanie prevádzkového poriadku a realizáciu auditu podľa zásad Správnej hygienickej a výrobnjej praxe.

Tabuľka 19: Hodnotiaci modul výrobného úseku

Názov modulu	Výrobný úsek	
Vzdelávací výstup	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia
Vypracovať prevádzkový poriadok	Vypracovať prevádzkový poriadok	Prevádzkový poriadok
Simulovať realizáciu auditu na výrobnom úseku	Vykonať audit	Správa z auditu
Vypracovať sanitačné plány a postupy, prietokové diagramy	Vyhotoviť prietokový diagram, sanitačné plány	Sanitačné plány Prietokové diagramy
Vytvoriť schému systému organizácie práce na úseku	Vyhotoviť schému systému organizácie práce na úseku	Schéma systému organizácie práce na úseku
Vyplniť doklady skladovej evidencie	Vyplniť doklady skladovej evidencie podľa zadaných údajov	Doklady skladovej evidencie
Vytvoriť receptúru pokrmu a vyčíslit' náklady	Navrhnuť vlastnú receptúru a vyhotoviť kalkuláciu	Receptúra Kalkulácia pokrmu
Orientovať sa v nových trendoch pri príprave jedál	Navrhnuť využitie nových trendov pri príprave jedál	Praktické cvičenie

Zdroj: autor práce, 2014

Hodnotíme vypracovanie sanitačných plánov, postupov a prietokových diagramov, vytvorenie schémy organizácie práce na úseku, vyplnenie dokladov skladovej evidencie, vytvorenie receptúry pokrmu, vyčíslenie nákladov na zhotovenie pokrmov a aplikovanie nových trendov pri príprave pokrmov.

Prostriedkami hodnotenia sú prevádzkový poriadok, správa z auditu, sanitačné plány, postupy, prietokové diagramy, schéma systému organizácie práce na úseku, doklady skladovej evidencie, receptúry, kalkulácie pokrmov, praktické cvičenie.

V module odbytového úseku (tabuľka 20) hodnotíme aplikáciu pravidiel spoločenskej etikety pri obsluhu host'a, charakterizovanie procesu zostavenia jedálneho a nápojového lístka, charakterizovanie procesu zostavenia slávnostného menu, vysvetlenie spôsobu organizácie spoločenskej akcie, ovládanie techniky sugestívneho predaja, ovládanie spôsobu skladovania a manipulácie s nápojmi, ovládanie systému organizácie práce na úseku, ovládanie podávania jedál a nápojov na hotelovej izbe.

Tabuľka 20: Hodnotiaci modul odbytového úseku

Názov modulu	Odbytový úsek	
Vzdelávací výstup	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia
Aplikovať pravidlá spoločenskej etikety pri obsluhu host'a	Praktizovať spoločenskú etiketu pri obsluhu hostí	Praktické cvičenie
Charakterizovať proces zostavenia jedálneho a nápojového lístka	Navrhnuť jedálny a nápojový lístok	Jedálny a nápojový lístok
Charakterizovať proces zostavenia slávnostného menu	Navrhnuť slávnostné menu	Slávnostné menu
Vysvetliť spôsob organizácie spoločenskej akcie	Navrhnuť organizáciu spoločenskej akcie	Pracovný príkaz
Ovládať techniky sugestívneho predaja	Simulovať sugestívny predaj	Praktické cvičenie
Ovládať spôsob skladovania a manipulácie s nápojmi	Zodpovedať otázky ohľadom manipulácie s nápojmi Vyplniť záznamy skladovej evidencie	Praktický test Záznamy skladovej evidencie
Ovládať systém organizácie práce na úseku	Zadeliť a riadiť prácu podriadených na úseku	Písomná práca
Ovládať podávanie jedál a nápojov na hotelovej izbe	Simulovať podávanie jedál a nápojov	Praktické cvičenie

Zdroj: autor práce, 2014

Prostriedkami hodnotenia sú praktické cvičenia, jedálny a nápojový lístok, slávnostné menu, pracovný príkaz, praktický test, záznamy skladovej evidencie, písomná práca.

Na ubytovacom úseku (tabuľka 21) hodnotíme klasifikáciu ubytovacích zariadení do tried, vysvetlenie systému práce recepcnej, ovládanie spôsobu komunikácie s hosťom, opísanie pracovných činností hotelovej gazdinej, vysvetlenie spôsobu kontroly izieb, vysvetlenie postupu činností pri vykonávaní práce chyžnej, vysvetlenie spôsobu komunikácie medzi recepciou a hotelovou gazdinou.

Zvolené prostriedky hodnotenia sú písomná práca, praktické cvičenia, dotazník, záznam kontroly izieb, manuál pre prácu chyžnej

Tabuľka 21: Hodnotiaci modul ubytovacieho úseku

Názov modulu	Ubytovací úsek	
	Kritéria hodnotenia	Prostriedok hodnotenia
Klasifikovať ubytovacie zariadenie do tried	Zatriediť hotel do triedy a určiť klasifikačné znaky	Písomná práca
Vysvetliť systém práce recepcnej	Vytvoriť dotazník ohľadom práce recepcnej	Dotazník
Ovládať spôsob komunikácie s hosťom	Demonštrovať komunikáciu s hosťom	Praktické cvičenie
Opísať prácu hotelovej gazdinej	Demonštrovať prácu hotelovej gazdinej	Praktické cvičenie
Vysvetliť spôsob kontroly izieb	Vytvoriť záznam kontroly izieb	Záznam kontroly izieb
Vysvetliť postup činností pri vykonávaní práce chyžnej	Vypracovať manuál pre pozíciu chyžnej	Manuál pre prácu chyžnej
Vysvetliť spôsob komunikácie medzi recepciou a hotelovou gazdinou	Simulovať komunikáciu recepcie s hotelovou gazdinou	Praktické cvičenie

Zdroj: autor práce, 2014

Po ukončení vzdelávania obidvoch cyklov navrhujeme hodnotiť reakcie účastníkov pomocou dotazníka, individuálnych a skupinových rozhovorov. Otázky budú zamerané na názory účastníkov ohľadom cieľov vzdelávania, atraktívnosti tém, vizuálnych pomôcok, organizácie vzdelávania, podmienok vykonávania pracovných

činností, pracovníkov hotela, s ktorými prichádzali do kontaktu, osobných prínosov pre každého.

Pracovníci, ktorí prichádzali do styku so študentmi hodnotia ich výkon, použité znalosti, zručnosti, ich správanie a postoje pomocou individuálnych rozhovorov s koučom.

Hodnotenie kouča sa sústreďí na ciele, obsah vzdelávania, použité metódy, pracovné výkony a reakcie jednotlivých študentov a vlastné reakcie, postrehy a návrhy na vzdelávanie.

Metódy hodnotenia, ktoré navrhujeme použiť sú dotazník, individuálny rozhovor s povereným pracovníkom vzdelávacej inštitúcie, prípadne skupinový rozhovor s manažmentom školy.

4.4 Identifikácia potrieb rozvoja metódou koučovania

Požiadavkou vrcholového manažmentu hotela je identifikovať potreby rozvoja svojich manažérov pomocou metódy koučovania.

Pri použití tejto metódy pre plánovanie osobného rozvoja navrhujeme pri identifikácii potrieb rozvoja použiť nasledujúce techniky. Prostredníctvom dotazníka, ktorý vyplní každý manažér, pomôžeme odhaliť jeho osobný potenciál v podobe pomenovania svojich silných a slabých stránok. Dotazník bude zameraný na zistenie fyzického, emocionálneho a mentálneho potenciálu manažéra.

Pre získanie spätnej väzby oslovia manažéri v rámci individuálneho rozhovoru svojich podriadených a spolupracovníkov a budú sa snažiť zistiť ich názor na svoje silné a slabé stránky vo vzťahu k sebe, svojim podriadeným a kolegom a ako vnímajú spôsob ich riadenia na príslušnom úseku hotela. Po ukončení rozhovoru si manažér zistené informácie zaznamená.

Ďalšou metódou, ktorú použijeme bude pozorovanie. Pozorovanie sa sústreďí na spoznanie typológie osobnosti, jeho neverbálnu komunikáciu, ako sa správa v interakcii s iným človekom (podriadený, nadriadený, zákazník, dodávateľ, spolupracovník), ako zvláda svoju emocionalitu, akým spôsobom premýšľa, ako reaguje na zmeny, aký je kreatívny. Návrh konkrétnej štruktúry pozorovania je uvedený v prílohe C. Pozorovanie môže realizovať poverený manažér - kouč, alebo iný poverený pracovník.

Pre identifikáciu potrieb rozvoja v súvislosti s pracovným výkonom použijeme dotazník osobnej analýzy práce (príloha B), ktorý poskytne spätnú väzbu pre kouča ako vníma manažér svoju prácu. Dotazník dáva odpovede na to, aké sú jeho pracovné úlohy, povinnosti a právomoci, ktoré ma voči podriadeným, aké materiály, zariadenia a nástroje používa pri vykonávaní svojej funkcie, aké formy informácií, aká je povaha kontaktov, s ktorými prichádza pri svojej práci do styku, ako sa rozhoduje, a akú má zodpovednosť, aké záznamy a výkazy je povinný vyplňať a z akých zdrojov čerpá, akým spôsobom a kto kontroluje jeho prácu.

Odporúčame, aby údaje z dotazníkov, pozorovania a rozhovorov spracovával koučovaný manažér za asistencie kouča. Pri spracovaní a interpretácii výstupov dostáva manažér obraz svojho potenciálu a rezerv a koučovi pomáhajú získané údaje formulovať otázky pre koučovaného v ďalšej etape koučovania, ktorou je stanovenie cieľov osobného rozvoja.

ZÁVER

Hlavným problémom hotelových zariadení je získať pracovníkov, ktorí budú mať kvalifikačné predpoklady na vykonávanie prác na jednotlivých pozíciách hotela. Vysoká fluktuácia v tomto segmente núti hotely prijímať pracovníkov bez požadovaných kvalifikačných predpokladov, alebo absolventov odborných škôl, ktorí nemajú požadované praktické skúsenosti a zručnosti.

Táto skutočnosť núti hotelové zariadenia usporadúvať pravidelné vzdelávanie svojich zamestnancov, lebo si uvedomujú, že len pracovníci, ktorí sa ďalej vzdelávajú, rozvíjajú a zdokonaľujú, dokážu poskytnúť kvalitné služby, ktoré sa stávajú konkurenčnou výhodou.

Uvedomením si tejto situácie, silnie tlak profesijných zväzov na realizáciu vzdelávania študentov hotelových akadémií a stredných odborných škôl zameraných na gastronómiu v reálnych podmienkach hotelových zariadení.

Táto snaha naráža na problém neochoty hotelových zariadení vykonávať vzdelávanie vo svojom prostredí. Argumentom je nedostatok ľudských zdrojov, ktorí majú vykonávať vzdelávanie a chýbajúca koncepcia, aké znalosti, zručnosti, správanie a postoje by mali počas vzdelávania študenti nadobudnúť, aby po ukončení strednej školy spĺňali požiadavky na vybrané pracovné miesto v hoteli.

V súčasnej dobe študenti hotelových akadémií majú počas štúdia povinnú prax v hotelových a gastronomických zariadeniach, ale väčšinou vykonávajú práce, ktoré nesúvisia s rozvíjaním ich teoretických znalostí nadobudnutých počas štúdia do praktických znalostí, zručností a skúseností.

V súvislosti s uvedenými skutočnosťami sme si za cieľ diplomovej práce určili vytvoriť model implementácie metodiky prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotela, konkrétne poskytnúť návod pre zostavenie plánu základnej prípravy na povolanie pre študentov hotelových akadémií v podmienkach konkrétneho hotela.

Ďalším problémom, ktorý trápi vrcholový manažment hotelov, je udržanie si kvalifikovaných zamestnancov a ich smerovanie na manažérske pozície. Riešením môže byť plánovanie osobného rozvoja metódou koučovania, ktoré pomôže stanoviť manažérovi v spolupráci s koučom primerané ciele a tým zvýšiť jeho spokojnosť

a umožní mu prekonať neistotu v súvislosti s vykonávanou prácou a vedením svojich podriadených.

Uvedený problém bol východiskom pre stanovenie ďalšieho cieľa implementácie metodiky prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotela, ktorý spočíval v návrhu identifikácie potrieb osobného rozvoja metódou koučovania.

Splneniu týchto cieľov predchádzalo štúdium odbornej literatúry, ktorá sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov, preto v teoretickej časti práce sme definovali základné pojmy z oblasti riadenia ľudských zdrojov, aká je jeho úloha, ciele a funkcie v organizácii.

Popísali sme systém formovania pracovných schopností, požiadavku vzdelávania ako jednu z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov, ktorá je prepojená s ostatnými činnosťami a charakterizovali súčasný pohľad na vzdelávanie, ktoré zahŕňa nielen systematický ale aj strategický a kompetenčný prístup. Charakterizovali sme jednotlivé metódy vzdelávania, ich výhody a nevýhody. Pri spracovaní informácií z odbornej literatúry sme používali metódy analýzy, syntézy a interpretácie.

Pri vypracovaní metodiky sme vychádzali z odbornej literatúry, vlastných skúseností a skúseností vrcholového manažmentu hotela Astrum Laus, ktoré sme získali individuálnymi rozhovormi. Na základe týchto informácií sme sa pokúsili zostaviť metodiku prípravy a osobného rozvoja pracovníkov hotela.

V procese zostavovania metodiky sme na úvod charakterizovali proces plánovania vzdelávania, ktoré v súčasnej dobe musí brať do úvahy okrem systematického aj strategické a kompetenčné hľadisko. Z týchto troch hľadísk sme vychádzali pri vytváraní metodiky, ktorá zahŕňa charakteristiku techník identifikácie potrieb vzdelávania, spôsob špecifikácie účastníkov, návod na formuláciu cieľov pre jednotlivé hotelové úseky, stanovenie kľúčových kompetencií, ktoré chceme vo vzdelávaní hotelových pracovníkov rozvíjať, spôsob rozpracovania obsahu vzdelávania do podoby modulov, hľadiská výberu vhodných metód, spôsob vyhodnotenia vzdelávania a plánovanie osobného rozvoja manažéra metódou koučovania.

Pri implementácii metodiky do podmienok hotelového zariadenia sme použili metódu prípadovej štúdie pomocou ktorej sme chceli navrhnúť riešenie pre hotel Astrum Laus zamerané na formuláciu stratégie v oblasti ľudských zdrojov, plánovanie vzdelávania zameraného na študentov hotelovej akadémie a jeho vyhodnotenie

prostredníctvom kritérií a prostriedkov hodnotenia a identifikáciu potrieb osobného rozvoja manažéra hotelového úseku.

Hlavným prínosom tejto práce je návrh plánu základnej prípravy na povolanie pre študentov hotelových akadémií a návrh identifikácie potrieb rozvoja pre manažéra hotelového úseku metódou koučovania. Uvedené návrhy sa budú realizovať v hoteli Astrum Laus v Leviciach od septembra 2014.

Ďalším prínosom je využitie metodiky prípravy a osobného rozvoja pre vytvorenie plánov vzdelávania a osobného rozvoja pre hotelové zariadenia, ktoré chcú plány vzdelávania pracovníkov vypracovať internými personálnymi pracovníkmi, prípadne formulovať svoje požiadavky na externú vzdelávaciu firmu .

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

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

BUCKLEY, R. a J. CAPLE. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

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

BELCOURT, M. a P. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

GALLWEY, T. W. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažérské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

ZUCHA, R. *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-32-2.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ALEXY, J. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2728-6.

ANTALOVÁ, M. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3234-1.

ANTOŠOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov v praxi*. 1. vyd. Košice: Edičné stredisko Fakulty BERG TU v Košiciach, 2008. ISBN 978-80-553-0017-7.

BAJZÍKOVÁ, Ľ. a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7.

BALÁŽOVÁ, E. a V. PAPCUNOVÁ. *Manažment samospráv I.* 1. vyd. Žilina: Municipalia, 2008. ISBN 978-80-552-0045-3.

ČIHOVSKÁ, V., M. HASPROVÁ a M. MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2449-0.

JACKSON, S. E., A. M. HITT a S. A. DENISI. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: designing strategies for effective human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. ISBN 0-7879-5717-8.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 1995. ISBN 80-225-0666-4.

MIHALČOVÁ, B a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2448-3.

PAPCUNOVÁ, V. a kol. *Cestovný ruch a samospráva*. 1. vyd. Nitra: Municipalia, 2007. ISBN 978-80-8069-862-1.

PAPULA, J. a Z. PAPULOVÁ. *Strategický manažment. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 2009. ISBN 978-80-88870-78-4.

SOJKA, L. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov: Grafotlač, 2008. ISBN 978-80-8068-871-4.

STRENITZEROVÁ, M. a O. PONIŠČIAKOVÁ. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2006. ISBN 80-8070-579-8.

VIŠŇOVSKÝ, J., Ľ. NAGYOVÁ a M. ŠAJBIDOROVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2000. ISBN 80-7137-798-8.

Zoznam ostatných zdrojov

Vzdelávací program. Vzdelávanie učiteľov v súvislosti s tvorbou školských vzdelávacích programov pre učiteľov stredných odborných škôl, odborná zložka - multiplikátori, frekventanti, (kontinuálne, aktualizčné vzdelávanie). Bratislava: Štátny inštitút odborného vzdelávania, 2011. ISBN 978-80-89247-19-6.

DIAČIKOVÁ, A. *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*. INFORUM 2007 : 13. konferencie o profesionálných informačných zdrojích, Praha, 22. – 24.5.2007.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu	21
Obrázok 2: Strategický, kompetenčný, systematický prístup k vzdelávaniu	29
Obrázok 3: Proces systematického plánovania vzdelávania.....	30
Obrázok 4: Prehľad techník identifikácie vzdelávacích potrieb	31
Obrázok 5: Určenie profilu účastníka vzdelávania.....	33
Obrázok 6: Proces stanovenia cieľov	34
Obrázok 7: Proces plánovania osobného rozvoja metódou koučovania.....	42

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Štruktúra študijných cieľov	35
Tabuľka 2: Príklady kognitívnych cieľov na jednotlivých úsekoch hotela	36
Tabuľka 3: Príklady psychomotorických cieľov na jednotlivých úsekoch hotela.....	36
Tabuľka 4: Príklady afektívnych cieľov na jednotlivých úsekoch hotela	37
Tabuľka 5: Obsahové náležitosti modulu vzdelávania	39
Tabuľka 6: Obsahové náležitosti hodnotiaceho modulu.....	40
Tabuľka 7: Študijné ciele vzdelávania na ekonomickom úseku hotela	51
Tabuľka 8: Študijné ciele vzdelávania na marketingovom úseku	52
Tabuľka 9: Študijné ciele vzdelávania na výrobnom úseku hotela.....	53
Tabuľka 10: Študijné ciele vzdelávania na odbytovom úseku hotela.....	54
Tabuľka 11: Študijné ciele vzdelávania na ubytovacom úseku hotela	55
Tabuľka 12: Modul ekonomického úseku	57
Tabuľka 13: Modul marketingového úseku.....	58
Tabuľka 14: Modul výrobného úseku.....	59
Tabuľka 15: Modul odbytového úseku	60
Tabuľka 16: Modul ubytovacieho úseku	61
Tabuľka 17: Hodnotiaci modul ekonomického úseku	63
Tabuľka 18: Hodnotiaci modul marketingového úseku	64
Tabuľka 19: Hodnotiaci modul výrobného úseku	64
Tabuľka 20: Hodnotiaci modul odbytového úseku	65

Tabuľka 21: Hodnotiaci modul ubytovacieho úseku..... 66

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Príklad kontrolného zoznamu pre praktický test.....	I
Príloha B - Dotazník pre osobnú analýzu práce.....	II
Príloha C - Dotazník osobnostnej typológie manažéra.....	V

PRÍLOHY

Príloha A – Príklad kontrolného zoznamu pre praktický test

Schéma hodnotenia

Príprava polievky

Číslo	Výkon	Áno	Nie
1	skontrolovať funkčnosť zariadenia		
2	zapnúť kotol		
3	napustiť vodu do kotla		
4	očistiť suroviny		
5	nakrájať suroviny		
6	pripraviť dochucovacie prostriedky		
7	vložiť suroviny do kotla		
8	pridať dochucovacie prostriedky podľa potreby		
9	dodržať technologický postup prípravy pokrmu		
10	kontrolovať priebeh technologickej úpravy		
11	podľa potreby dochutiť pokrm		
12	vypnúť kotol		
13	vydať pokrm		

Zdroj: autor práce, 2014

Príloha B - Dotazník pre osobnú analýzu práce

Meno: _____

Oddelenie: _____

Nadriadený: _____

Inštrukcia: Prosím prečítajte si celý dotazník skôr, ako budete odpovedať.

Odpovedajte na každú otázku tak presne, ako je to možné.

Keď skončíte, odovzdajte dotazník zodpovednému pracovníkovi.

Vaše pracovné povinnosti

Aké pracovné povinnosti a úlohy Vy osobne vykonávate ?

Aké pracovné povinnosti a úlohy vykonávate len v určených intervaloch (týždenne, mesačne a pod.). Určite, ktoré obdobie sa vzťahuje na ktorú pracovnú povinnosť?

Aké pracovné povinnosti vykonávate len v nepravidelných intervaloch ?

Nadriadenosť voči ostatným

Koľko zamestnancov máte priamo pod svojím vedením? Uved'te zoznam zamestnaní a počet ľudí pri každom zamestnaní.

Máte plnú autoritu pridelovať prácu, opravovať ju a dohliadať na disciplínu, odporúčať zvýšenie mzdy, povýšenie, prepustenie zo zamestnania a odpovedať na sťažnosti?

Len pridelujete prácu, inštruujete a koordinujete činnosť svojich podriadených?

Materiály, nástroje a zariadenia

A akými základnými materiálmi a produktmi narábate ?

Uved'te zoznam názvov strojov a zariadení, ktoré v práci používate.

Uved'te zoznam hlavných ručných nástrojov a inštrumentov, ktoré používate pri práci.

Príloha B - Dotazník pre osobnú analýzu práce

Aká je forma Vašich informácií?

Napríklad: ústna, písomná a pod.

Aké kontakty sa od Vás vyžadujú s inými osobami a oddeleniami mimo Vášho vedúceho?

Uveďte názvy zamestnaní a oddelení alebo organizácií, s ktorými jednáte?

Opíšte charakter (povahu) týchto kontaktov!

Rozhodovanie

Aké rozhodnutia musíte robiť bez toho, aby ste sa radili so svojim nadriadeným?

Zodpovednosť

Opíšte charakter vašej zodpovednosti za peniaze, stroje, zariadenia, správy, informácie, hlásenia, výkazy a pod.

Akú finančnú stratu môže zapríčiniť Vaša neúmyselná (čestná) chyba?

Záznamy a výkazy

Aké záznamy a výkazy osobne robíte?

Aký je zdroj údajov?

Kontrola Vašej práce

Ako sa kontroluje a overuje Vaša práca?

Kto to robí?

Aké kontakty sa od Vás vyžadujú s inými osobami a oddeleniami mimo Vášho vedúceho?

Uveďte názvy zamestnaní a oddelení alebo organizácií, s ktorými jednáte?

Opíšte charakter (povahu) týchto kontaktov.

Príloha B - Dotazník pre osobnú analýzu práce

Rozhodovanie

Aké rozhodnutia musíte robiť bez toho, aby ste sa radili so svojim nadriadeným?

Zodpovednosť

Opíšte charakter vašej zodpovednosti za peniaze, stroje, zariadenia, správy, informácie, hlásenia, výkazy a pod.

Akú finančnú stratu môže zapríčiniť Vaša neúmyselná (čestná) chyba?

Záznamy a výkazy

Aké záznamy a výkazy osobne robíte?

Aký je zdroj údajov?

Kontrola Vašej práce

Ako sa kontroluje a overuje Vaša práca?

Kto to robí?

Fyzické požiadavky

Aké percento času strávite v nasledujúcich polohách:

Státie% sedenie.....% chodenie.....%

Aké percento v kilogramoch musíte osobne dvíhať a prenášať?

Vyžaduje Vaša práca nejaké špeciálne manuálne schopnosti a zručnosti (napr. koordinácia ruky – oka)?

Pracovné podmienky

Opíšte všetky podmienky, ktoré sa vyskytujú na pracovnom mieste a charakterizujte pracovné miesto, ako je hluk, teplota, prach, zápach a pod., ktoré pokladáte za nepríjemné a škodlivé.

Riziká

Opíšte nebezpečenstvá (riziká) a možné nehody pri Vašej práci.

Príloha C - Dotazník osobnostnej typológie manažéra

	ÁNO	NIE
1. Je slušný?		
2. Počúva pozorne?		
3. Necháva sa počúvať pri rozhovoroch?		
4. Pri rozhovore mlčí?		
5. Pri rozhovore zostáva v pozadí?		
6. Vo vzťahoch s druhými presadzuje svoju silu?		
7. Zvláda svoje postavenie?		
8. Dokáže sa vžiť do situácie druhých?		
9. Vytvára trvalé vzťahy s ostatnými?		
10. Je rozvážny?		
11. Riadi sa intuíciou?		
12. Vyjadruje sa zrozumiteľne?		
13. Bráni sa zmenám na pracovisku?		
14. Riadi sa podľa určitých pravidiel?		
15. Má reálny pohľad na svet?		
16. Rieši problémy s ľahkosťou?		
17. Pozerá na problémy príliš vážne?		
18. Je cieľavedomý pri riešení problémov?		
19. Dokáže pozerat' do budúcnosti ?		

Zdroj: autor práce, 2014

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Mária Riecka

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Riadenie a školenie pracovníkov hotela

Rok: 2014

Počet strán textu bez príloh: 63

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov českých použitých zdrojov: 19

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 15

Počet internetových zdrojov: 0

Počet ostatných zdrojov: 2

Vedúci práce: Ing. Štefan Toth