

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ

PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kristýna Vyskočilová

**Vzdělávání zaměstnanců a vzdělávací aktivity Asociace
hotelů a restaurací České republiky**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Tereza Vacínová Ph.D

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Kristýna Vyskočilová

**Employee education and training activities of the Association
of Hotels and Restaurants Czech Republic**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Tereza Vacínová Ph.D

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Kristýna Vyskočilová

Poděkování

Poděkování vedoucí práce PhDr. Tereze Vacínové Ph.D. za její komentáře při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Cíl této bakalářské práce je poukázat na důležitost vzdělávání a sebevzdělávání. Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců a vzdělávacími aktivitami Asociace hotelů a restaurací České republiky. Vysvětluje základní pojmy jako vzdělání, firemní vzdělání a jeho procesy, managementu, řízením lidských zdrojů a také motivací. Také poukazuje na důležitost vzdělávání zaměstnanců ve firmách. V bakalářské práci byl udělán výzkum v podobě dotazníkového šetření. Na začátek práce byly stanoveny hypotézy, které se potvrzují či vyvrací na základě šetření.

Klíčová slova

Asociace hotelů a restaurací České republiky, E-learning, firemní vzdělávání, management, motivace, procesy vzdělávání, řízení lidských zdrojů, vzdělávání.

Annotation

Aim of this work is to highlight the importance of education and learning. This thesis deals with employee training and educational activities of the Association of Hotels and Restaurants Czech Republic. It explains basic concepts such as education, corporate education and its processes, management, human resources management and motivation. Also highlights the importance of training employees in companies. The work was done research in the form of a questionnaire. At the beginning of the work was determined hypotheses are confirmed or refuted on the basis of an investigation.

Keywords

Association of Hotels and Restaurants Czech Republic, corporate training, education processes and education, E-learning, human resource management, management, motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČSÁT	12
1 ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY Z. S.....	12
2 VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY.....	14
3 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
3.1 MANAGEMENT.....	17
3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
3.3 MOTIVACE	21
4 VZDĚLÁVÁNÍ A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ	23
4.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
4.3 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE A JEDINCE.....	29
5 PROCESY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
5.1 IDENTIFIKACE POTŘEB	32
5.2 PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	37
5.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti	38
5.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	40
5.3 VYHODNOCENÍ	44
6 E-LEARNING.....	48
PRAKTICKÁ ČÁST	50
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	51
Otázka číslo 1: Jaké je vaše pohlaví?	51
Otázka číslo 2: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	52
Otázka číslo 3: Je pro vás a vaše zaměstnance odborné vzdělávání důležité?	53
Otázka číslo 4: Zúčastnili jste se vy nebo váš zaměstnanec kurzu vzdělávací Akademie v roce 2016?.....	54
Otázka číslo 5: Jak jste byli spokojeni s náplní kurzu?	55
Otázka číslo 6: Jak jste byli spokojeni s délkou kurzů?	56
Otázka číslo 7: Jak jste byli spokojeni s kvalitou výukových materiálů?	57
Otázka číslo 8: Jak jste byli spokojeni s přípravou a prezentací lektora?.....	58
Otázka číslo 9: Je z vašeho pohledu dostatečná nabídka kurzů pro řadové zaměstnance?	59

Otázka číslo 10: Je z vašeho pohledu dostatečná nabídka kurzů pro střední a vyšší management?	60
Otázka číslo 11 : Oceňujete jako jednu z deviz vzdělávací Akademie, že kurzy jsou vedeny lektory z restaurační či hotelové praxe?	61
Otázka číslo 12: Investovali jste nebo plánujete investovat více do vzdělávání řadových zaměstnanců či středního managementu?	62
Otázka číslo 13: Měli byste zájem o E-learningové kurzy?	63
8 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	64
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	65
ZÁVĚR.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH	71

ÚVOD

V úvodu této práce by chtěla autorka poukázat na to, že znalosti a jejich rozvoj jsou bez diskuse hnacím motorem jakékoli doby. Tato skutečnost je zřejmá a patrná i pro naprostého laika. Ať už se podíváme do historie, současné doby či do budoucnosti, bez rozšiřování znalostí se neobejde žádný obor lidské činnosti.. Vzdělávání je fenomén od nepaměti. Samozřejmě, že i tato oblast si prošla a prochází svým přirozeným vývojem. Cílem této práce je poukázat na důležitost vzdělávání a sebevzdělávání. Význam vzdělávání platí samozřejmě jak na osobní úrovni každého jedince, člověka, tak i na úrovni každé společnosti, firmy.

Lidé, kteří investují čas, prostředky a energii do vlastního vzdělávání, ať už jakoukoli formou, mají podstatně výhodnější pozici na trhu práce a dosahují lepších profesních a kariérních výsledků. A nejedná se přitom pouze o úvodní stupně vzdělávání, jako jsou základní škola, střední škola či vysoká škola, ale návazně jde i o průběžné celoživotní vzdělávání například ve formě rozvíjení profesní odbornosti a dovedností. Toto platí jak pro řadové zaměstnance, střední, vyšší, ale i top manažery. Člověk, který se průběžně celoživotně vzdělává, pracuje na sobě, jde s dobou a udržuje si širší záběr uplatnitelnosti na trhu práce, o specializacích ani nemluvě, je logicky ve výhodě. Lidé disponující moderními přístupy, znalostmi a touhou po dalším rozvoji jsou v prioritním hledáčku společností všech odvětví. Tito lidé mají samozřejmě podstatně lepší šance a vyhlídky jak z hlediska uplatnění, profesního i osobnostního rozvoje, tak i po stránce příjmové. Základem všeho je samozřejmě „chtít“. Je zapotřebí si uvědomit, že člověk, který se dále nevzdělává, nechce se učit novým věcem, který má pocit, že mu získané znalosti vystačí na zbytek života, vlastně v rozvoji trhu a celé společnosti couvá a ztrácí. Jeho uplatnění na trhu práce se postupně zužuje. Oproti tomu se lidem, kteří chtějí a nebrání se dalšímu vzdělávání a seberozvoji, uplatnění výrazně rozšiřuje.

Obdobně jsou na tom i společnosti. Firmy, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, získávají tímto svým krokem konkurenční výhodu před společnostmi, které tak nečiní. Firmy investující do rozvoje svých zaměstnanců rostou dynamičtěji a ve většině případů patří mezi lídry na trhu i díky tomu, že přichází s novými myšlenkami a trendy. V porevoluční době se spousta společností prioritně zaměřila na investice do

inovace svého technologického vybavení. Instalace nových technologií je v řadě případů nutila zároveň pozvedat i znalostní úroveň zaměstnanců, kteří tyto technologie obsluhovali. Poté, co došlo k plošné modernizaci technického vybavení a zvládnutí obsluhy nových zařízení, si celá řada společností uvědomila, že dalším logickým krokem rozvoje by měla být profesionalizace obsluhy a poskytovaných doprovodných služeb. Jedna věc totiž je disponovat moderními technologiemi, zvládnout jejich obsluhu, ale co dále? Jedinou možnou cestou v tomto směru bylo a je další vzdělávání zaměstnanců. Cílem je prohlubovat jejich znalosti a z častu být lidského, ale značně amatérského přístupu k zákazníkům postupnými kroky budovat přístup profesionální. Lidská stránka se však samozřejmě nesmí vytratit, což se v některých případech bohužel stává a většinou to bývá ke škodě věci. Po modernizaci technologického vybavení celé řady společností, představovala investice do vzdělávání a znalostního posunu jejich zaměstnanců obrovský skok kupředu. To platí jak pro oblast nabízených služeb, ale také pro rozvoj celé produkce. Tato skutečnost je patrná prakticky ve všech odvětvích hospodářství, ať už se jedná o výrobní či nevýrobní sféru.

Zásadní klíčový a pro zákazníky jasně rozpoznatelný význam má vzdělávání v oblasti terciární, tedy v oblasti služeb. Profesionalizace obsluhy v různých oblastech služeb je za poslední desítky let jasně zřejmá. Jedním příkladem za všechny může být bývalý Telekom transformovaný do dnešních moderních telekomunikačních společností. Již samotné představení do telefonu je toho dokladem. A stejně by bylo možné jmenovat celou řadu dalších příkladů.

Kapitolou samou o sobě je pak samozřejmě oblast výzkumu a rozvoje nových technologií, ať už je to v jakékoli oblasti. Lidé z České Republiky v tomto směru patří odedávna k předním světovým špičkám. Tento fakt jasně dokládá i celá řada vynálezů, objevů a zlepšení, která nebyla přerušena ani dobou socialismu, kdy se jak v tuzemských, tak i v řadě zahraničních společností uplatnily „české hlavy“ jako nositelé pokroku a progrese. A za všemi těmito úspěchy stojí mimo jiné i kvalita vzdělávání a ochota chtít se vzdělávat.

Neustálé rozšiřování znalostí a vzdělávání je prostě fenomén, bez kterého se nelze posunout dále. Je to hnací motor pokroku a rozvoje jak jedince, tak i celé společnosti.

Tato práce se zabývá analýzou podstaty vzdělávání i praktickou formou vzdělávacích procesů v reálném každodenním životě na příkladu Asociace hotelů a restaurací České Republiky, jejího projektu Akademie a dalších vzdělávacích projektů.

TEORETICKÁ ČSÁT

Na začátek této bakalářské práce by autorka chtěla přiblížit Asociaci hotelů a restaurací České republiky z.s.

1 ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY Z. S.

Co je asociace?

Asociace je sdružování, společenství, sdružení, volné spojení. Je to mentální spojení či vztah mezi myšlenkami, pocity, pojmy, vzpomínkami, vjemy. Dále se uvádí, že je to pamětní či fantazijní pocit, myšlenka, nebo představa, která se pojí s určitou osobou, ideou či objektem.

Poslání a historie a cíle společnosti

Asociace hotelů a restaurací České republiky vznikla v roce 2006, sloučením profesních sdružení HO.RE.KA a Národní federace hotelů a restaurací. Je to občanské sdružení, profesní a nepolitická organizace. Sdružuje majitele a provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, odborných škol, ale i partnerů nabízejících produkty pro ubytovací či restaurační provozy. Prostřednictvím krajských sekcí má svá zastoupení po celé České republice. Sekce hotelová, gastronomická, odpovědného podnikání a vzdělávací jsou odborné a poradní skupiny asociace, které řeší specifika jednotlivých oblastí.

V současné době má členská základna Asociace hotelů a restaurací České republiky 1385 členů, je stabilní a více jak 70% jsou členy organizace déle než 5 let. Hlavním cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie. Asociace hotelů a restaurací České republiky pracuje především v oblastech legislativy a lobbyingu, při přípravě nových zákonných opatření. Dále prosazuje úpravy, které mohou přispět k lepšímu podnikatelskému prostředí.

Zajišťuje informační servis a poradenství tak, aby členové Asociace hotelů a restaurací České republiky měli všechny informace v předstihu. Vzdělává, přibližuje trendy, zprostředkovává kontakty, umožňuje výměnu zkušeností, propaguje její členy,

spolupracuje s veřejnou správou, kraji, destinačními společnostmi. (Asociace hotelů a restaurací České republiky, online, cit. 2016-09-04 In: Vyskočilová, 2015)

Tabulka č. 1 - Statistika členů Asociace hotelů a restaurací České republiky v procentech

Druh zařízení	%
Hotely	57 %
Penziony	18 %
Restaurace	15 %
Ostatní	10 %

(Asociace hotelů a restaurací České republiky, online, cit. 2016-01-06, In: Vyskočilová, 2015)

2 VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Asociace hotelů a restaurací České republiky organizovala několik vzdělávací projektů. V roce 2015 skončil projekt s názvem „Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu“, který asociace realizovala ve spolupráci s Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism. Současně s tímto projektem běžela i vzdělávací Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky, která i v současnosti pořádá spousty zajímavých kurzů. Dále by autorka této práce ráda popsala jednotlivé projekty. (Vyskočilová 2015)

Vzdělávací AKADEMIE Asociace hotelů a restaurací České republiky

Vzdělávací akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky je program organizovaný ve spolupráci s profesionály z oboru hotelů a restaurací. Tento program je koncipován tak, aby v rámci praktických kurzů pomohl se změnou stylu práce, posunul účastníky dále a otevřel jim nové obzory v rámci profese. Tento projekt nefunguje jen na bázi získání obecných znalostí, ale zaměřuje se také na získávání znalostí praktických, vázaných na obor hotelů a gastronomie. Školení Akademie se zaměřují nejen na opakování a ujasnění si toho, co by jeho účastníci měli již vědět, ale především na to, co by měli v rámci svého pracovního výkonu dělat efektivněji či jinak.

Kurzy, školení a praktické tréninky jsou z hlediska dlouhodobého nejdůležitějším nástrojem zvyšování výkonu zaměstnanců a tím pádem celé organizace.

Vzdělávací aktivity Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky zůstávají zaměřeny primárně na oblast specifického vzdělávání, které je doplněno o vybrané druhy nejžádanějších oblastí tzv. měkkých dovedností. Stěžejní součástí vzdělávacích aktivit je zapojení odborníků z praxe, jakožto lektorů Akademie AHR. Zmínění lektoři nabízí cílové skupině vedle odborných znalostí i široké praktické zkušenosti. (Interní zdroj Asociace hotelů a restaurací České republiky)

Projekt Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu ve spolupráci s CzechTourismem

Zřizovatelem Agentury CzechTourism (státní příspěvkové organizace) je Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Cíle zřizovatele, zřizovací listina a platný statut, to vše jsou atributy, v souladu s nimiž CzechTourism provádí svou činnost.

Hlavním úkolem agentury CzechTourism je zpropagovat Českou republiku nejen v zahraničí, ale i v tuzemsku jako atraktivní destinaci cestovního ruchu. Ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky se CzechTourism snaží dosáhnout svého cíle těmito prostředky:

- Koordinace činností v oblasti cestovního ruchu
- Destinační marketing
- Informační podpora cestovního ruchu
- Mediální prezentace České republiky
- **Výzkumné a vzdělávací činnosti**

Asociace hotelů a restaurací České republiky organizuje celou škálu vzdělávacích programů. „Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu“ byl jedním z projektů, na kterém spolupracovali s Českou centrálou cestovního ruchu – CzechTourism. Projekt byl realizován od 1. listopadu 2011 do 30. října 2015.

Díky tomuto projektu, dotovaného Ministerstvem práce a sociálních věcí, bylo nabízeno bezplatné vzdělávání pro ubytovací zařízení a restaurace.

Tyto bezplatné vzdělávací moduly mohla využít všechna zařízení v regionech po celé České republice, mimo hlavního města Prahy. Tento projekt byl financován z prostředků ESF (Evropských sociálních fondů) prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. (CzechTourism, online, cit. 2015-06-06 In: Vyskočilová, 2015)

Cíl projektu

Hlavním cílem projektu bylo přispět k rozvoji kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnavatelů a zaměstnanců v oboru cestovního ruchu a k posílení udržitelnosti pracovních míst prostřednictvím vytvoření uceleného vzdělávacího systému.

Cíl projektu by se dal shrnout do níže uvedených bodů:

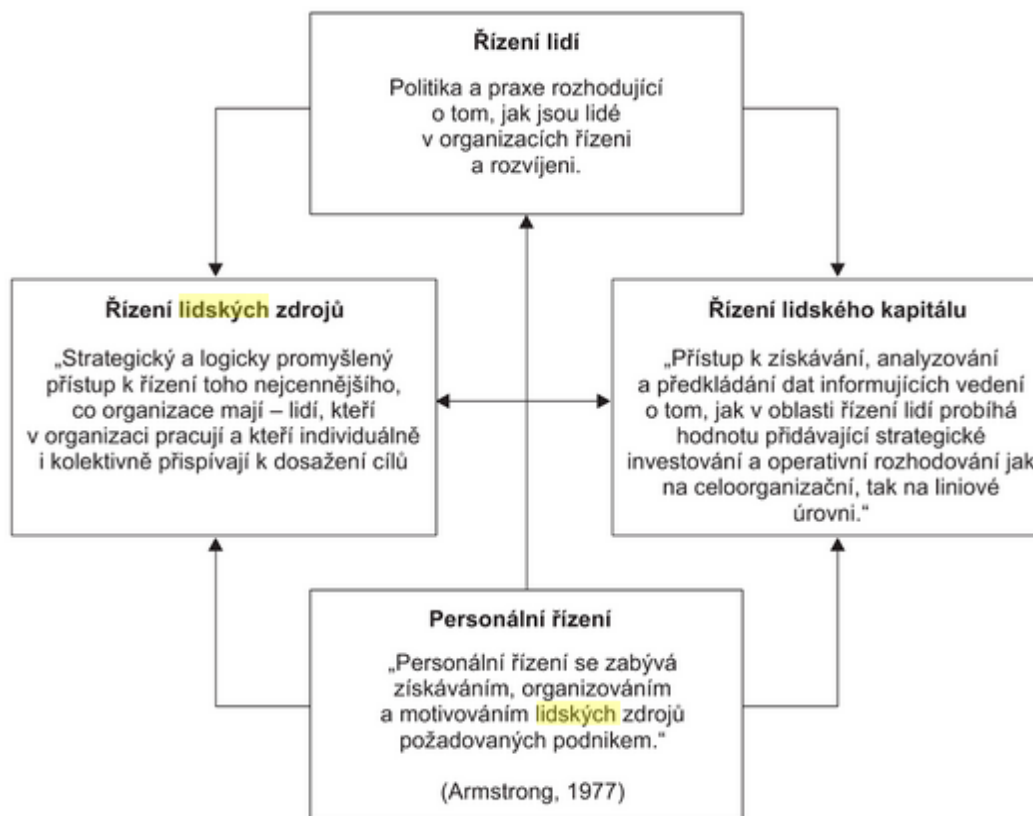
- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnavatelů a zaměstnanců v oboru cestovního ruchu.
- Udržitelnost pracovních míst a její posílení díky tvorbě komplexního vzdělávacího systému.

K dosahování zmíněných cílů byly využity zejména vzdělávací programy, které se zaměřovaly na jednotlivé skupiny. Vzdělávací moduly byly zacíleny především na oblast specifického vzdělávání. Všechny oblasti vzdělávání byly zaměřeny na oblast cestovního ruchu. (CzechTourism, online, cit. 2015-06-06 In: Vyskočilová, 2015)

3 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Najímáme chytré lidi, aby nám říkali, co máme dělat.“ Tomáš Baťa

Obrázek 1 - Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong (2007. s. 26)

3.1 MANAGEMENT

Veber ve své knize o managementu uvádí, že řízení neposkytuje jasné a vyčerpávající informace o tom, jak by se měla organizace řídit. Uvádí pouze souhrn poznatků, jejichž znalost by mohla vedoucím pracovníkům posloužit jako vodítko pro jejich práci. Je

důležité, aby vedoucí pracovník dokázal všechny tyto poznatky správně aplikovat do praxe a případně je i dál rozvíjet. (Veber a spol., 2005, s. 16 In: Vyskočilová, 2015)

Podle Vebera (2005, s. 17) se jedná o souhrn činností, které je třeba vykonat, aby funkce organizace byla plně zabezpečena. Tento výraz pochází z anglického „to manage“ a překládáme ho jako řídit nebo vést.

Ladislav Blažek ve své knize uvádí, že management je jedním z významných fenoménů současné doby. Management je původně americký výraz, ale dnes má mezinárodní platnost. Dle Blažka má management tři významové roviny. Můžeme ho chápat jako proces řízení, řídicí pracovníky a soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014, s. 12)

Dále uvádí, že management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, který je uskutečněný jednotlivcem nebo skupinou lidí. Jeho účelem je dosažení výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. (Blažek, 2014, s. 12)

Úrovně managementu

Dle Vebera (2005, s. 21-22) je manažer považován za velmi důležitý, ne-li dokonce rozhodující, článek při řízení firmy. Výběru manažerů, jejich výchově, dalšímu vzdělávání a rozvoji by tedy měla být věnována velká pozornost. Veber vysvětluje, že manažery lze rozdělit do tří základních úrovní:

Manažeri první linie tzv. lower management

V této úrovni najdeme především mistry, předáky, vedoucí dílenských provozů aj. Tito manažeri jsou jen o málo výše než výkonní pracovníci a jedná se tedy o základní manažerskou úroveň. Zodpovídají hlavně za činnost týmu. (Veber a spol., 2005, s. 21 In: Vyskočilová, 2015)

V knize Patrika Jandy s názvem Vnitrofiremní komunikace, je upozorňováno hlavně na časté podceňování důležitosti manažerů první linie. Píše, že ačkoliv jsou tyto pracovníci rozhodující silou ve vztahu se zákazníkem, bývají často opomíjeným zdrojem informací. Přitom právě tyto informace by mohly často firmě pomoci pochopit, jaké potřeby má zákazník, co se zákazníkům na firmě nelíbí nebo jak vnímají různé akce. (Janda, 2004, s. 113 In: Vyskočilová, 2015)

Střední manažeři tzv. middle management

Veber uvádí, že do této úrovně spadá velmi početná a rozmanitá skupina vedoucích pracovníků. Lze sem zařadit manažery firem, ale také vedoucí jednotlivých úseků, provozů, závodů. Nejdůležitějším úkolem pracovníků středního managementu je práce s informacemi (jejich získávání, zpracování a předávání). Tato činnost zabírá až 40% jejich pracovního času a efektivní komunikace je tedy považována za prioritou manažerů na střední úrovni. Informace od vedení firmy se musí, jejich prostřednictvím, dostat k manažerům první linie a poté i ke každému jednotlivému zaměstnanci. (Veber a spol., 2005, s. 21 In: Vyskočilová, 2015)

V knize Vnitrofiremní komunikace, se Patrik Janda zabývá i složitostí úlohy středního managementu. Pokud vrcholový management navrhne nějaký nový postup, musí střední management celý postup dopracovat tak, aby byl použitelný pro pracovníky nižších stupňů. Těm pak vše prezentuje, vysvětluje a často i čelí kritice daného projektu.

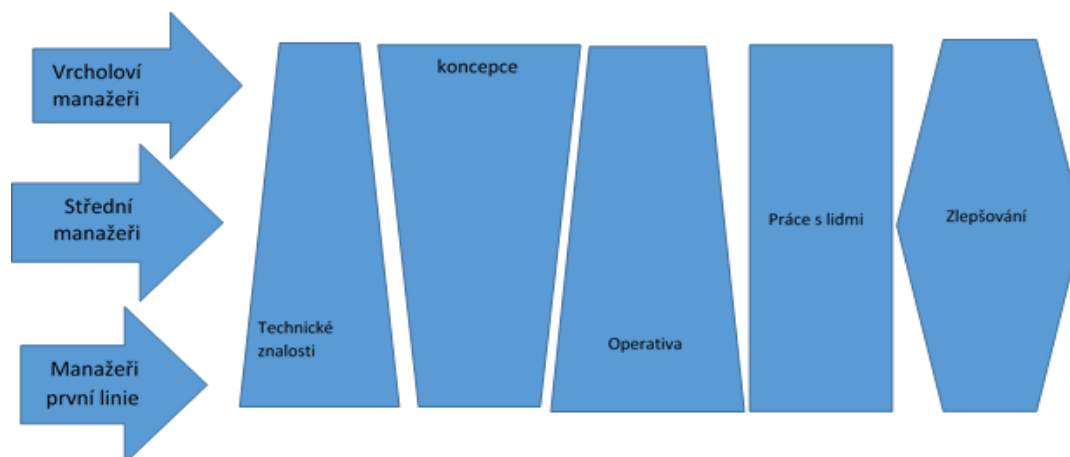
- Střední management se výrazně podílí na funkčnosti a inovaci firmy
- Střední management představuje rozhodující sílu při realizaci nově zaváděných postupů
- Střední management plní funkci „nárazníku“, do něhož naráží obě strany

(Janda, 2004, s. 116-117 In: Vyskočilová, 2015)

Vrcholoví manažeři tzv. top management

Podle Jaromíra Vebera se do této skupiny řadí pracovníci, jejichž hlavním úkolem je usměrňování a koordinace všech činností ve firmě a zároveň i vytváření strategie a koncepce dané firmy. Práce těchto manažerů je velice důležitá, jelikož na jejich rozhodnutí často závisí finální výsledky. Manažeři na vrcholových pozicích přebírají z velké části zodpovědnost za samotné vlastníky, od organizace jsou relativně odděleni. (Jaromír Veber a spol., 2005, s. 22 In: Vyskočilová, 2015)

Obrázek 2 - Typické rysy činnosti manažerů na jednotlivých úrovních



Zdroj: Jaromír Veber (2005, s. 22) In: Vyskočilová, 2015

3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dnešní době jsou základním stavebním prvkem každé organizace právě lidské zdroje. Na nich závisí celé jméno organizace, a to je nutné si uvědomit. Proto je důležité je umět správně řídit. Tím se zabývá především personální řízení.

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů následovně:

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 434)

Definice prošla vývojem, stejně jako řízení lidských zdrojů. Renata Kociánová zdůrazňuje, že se jedná o konkurenční zbraň podniků, a k tomu se přiklání i Storey ve své knize *Managing human resources and industrial relations*, který blíže specifikuje, že oddaný a schopný pracovník je považován jako konkurenční výhoda. (Kociánová, 2012, s. 101), (Storey 1993 In: Vojtovič, 2011, s. 153)

Pod pojmem řízení lidských zdrojů je ukryto několik procesů jako strategické plánování, získávání a výběr, řízení, motivování, odměňování, hodnocení, vzdělávání a péče o pracovníky.

Zuzana Dvořáková zastává názor, že řízení lidských zdrojů v České republice zaznamenalo několik změn a to už od 90. let 20. století. Lidé se přizpůsobili současnému trhu a internacionalizují se. Přesto není potenciál řízení lidských zdrojů plně využit. Rozvoj lidských zdrojů nebyl zájmem vládní administrativy ani mnohých podniků. (Dvořáková, 2012, s. 3)

3.3 MOTIVACE

„Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku“.
(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 103)

Motivace jsou určité hybné síly psychického charakteru. Základem motivace je motiv neboli popud. Některé části jsou vrozené jako třeba biologické či primární potřeby a některé jsou získané. Jedná se především o sociální potřeby. V dnešní době je důležité udržet dovednosti a vědomosti svých pracovníků na určité úrovni, protože jen tak může být podnik na trhu úspěšný. Téma vzdělávání a motivace se vzájemně prolínají. Vzdělávání vlastně podporuje růst motivace pracovníků podniku. Obecně vzato se lidé chtějí vzdělávat především proto, aby mohli získané vědomosti a dovednosti uplatnit ve své práci a být tak lepším a kvalitnějším pracovníkem. Může jim to zajistit i rozvoj kariérního růstu. To se odrazí také na platovém ohodnocení, což je pro lidi velmi důležité.

To se pak projevuje především v:

- Pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání.
- Schopnosti získané vědomosti a dovednosti užívat v praxi.
- Flexibilitě pracovníků reagovat na změny z profesně-geografického hlediska.

- Pozitivní změně postojů zaměstnanců k podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 103)

Hroník doporučuje identifikovat mezery rozvojových potřeb, tedy individuálních potřeby a potřeby organizace. Zájmy obou stran se musí sladit. Jedná se o tyto tři složky:

- Subjekt vzdělávání, který má určité individuální potřeby a přání.
- Požadavky, které vyplývají z funkce pracovníka jako například hodnocení či mezerou mezi nároky a reálnými způsobilosti.
- Budoucnost, to co se očekává nebo plánuje, zahrnuje se i kariérní růst. (Hroník, 2007, s. 135)

Niermeyer a Seyfert v knize Jak motivovat sebe a své spolupracovníky popisují fakt, že vedoucí pracovníci nejsou povinni vytvářet obecnou motivaci, ale jsou odpovědní za její udržování a podporu. (Niermeyer, Seyfert, 2005, s. 61-63)

Pro Rychtaříkovou je jedním z nástrojů motivace především kritika a pochvala. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

4 VZDĚLÁVÁNÍ A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 VZDĚLÁVÁNÍ

„Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“ Michel De Montaigne

Michael Armstrong ve své knize uvádí rozlišení mezi učením a vzděláním podle Reynoldse. Reynolds, který popisuje, že učení je proces, v němž určitá osoba získává nové znalosti, schopnosti a dovednosti. Zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení. (Armstrong, 2007, s. 453)

Jiří Plamínek ve své knize Vzdělávání dospělých vysvětluje definice učení a vzdělávání následovně. Učení dle Plamínka je jakékoli osvojení nového, zatímco vzdělávání je záměrné osvojování nového, obvykle spojené s formálními pravidly a tematickými cíli. (Plamínek, 2014, s. 18)

Dle Františka Hroníka máme tři základní definice:

- **Učení** - je proces změny, který zahrnuje nové konání i nové vědění. Člověk se učí organizovaně, ale také spontánně aniž by o tom třeba věděl. Je to také pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto se mluví o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci
- **Rozvoj** – je dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.
- **Vzdělávání**- jeden ze způsobů učení je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou tzv. ohraničené, což jinými slovy znamená, že mají svůj začátek i konec.

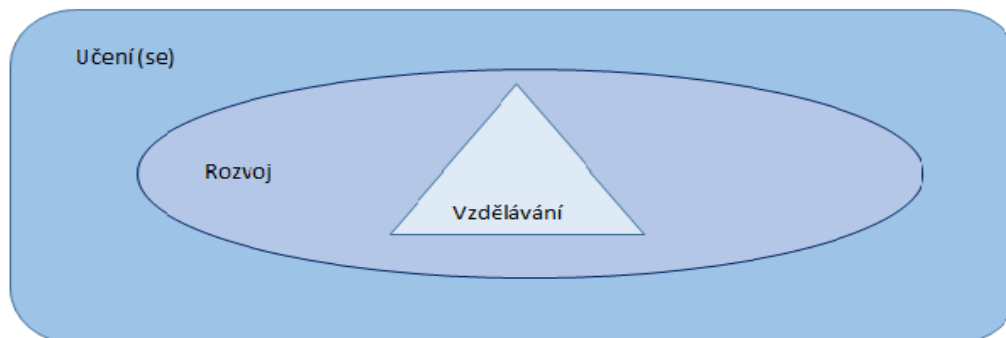
(Hroník, 2007, s. 31)

Hroník také ve své knize uvádí, že rozlišujeme dva druhy učení a to spontánní a záměrné neboli organizované. Jedno vytváří příležitost pro druhé. Je však důležité poznamenat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení, které je reprezentované vzděláváním.

Autor také uvádí, že ty nejpodstatnější věci pro život jako je například řeč, vytváření vztahů a otevřenost novému se učí každý jedinec přirozeně. Jak však naše spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměřený organizovaným učením.

(Hroník, 2007, s. 32)

Obrázek 3 - Vztah rozvoje, vzdělávání a učení se



Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

Definici vzdělávání uvádí ve své knize i Veteška a Tureckiová, kteří vysvětlují definici vzdělávání takto. Vzdělávání lze charakterizovat jako proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu činností a poznatků, kterou díky vnitřnímu zpracování neboli učením přetváří ve vědomosti, dovednosti, znalosti a návyky.

Vzdělávání se odehrává mezi dvěma subjekty a to mezi vzdělavatelem tj. učitel či lektor a vzdělávaným tedy žákem, studentem nebo účastníkem. Z pohledu vzdělavatele se jedná o vyučování a z pohledu vzdělávaného jde o učení. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19)

Celoživotní učení

Dle autorů knihy *Kompetence ve vzdělávání* je také vymezen pojem celoživotní učení. Tito autoři uvádí, že celoživotní učení je otevřeno všem bez rozdílů zájmů, věku, společenského postavení či nadání. Umožňuje co největší využití lidského potenciálu. Pojetí celoživotního učení zdůrazňuje osobní volbu každého jednotlivce a jeho vzdělávací potřeby. Poptávka společnosti se propojuje s poptávkou individuální. Klade také důraz na sebeřízené učení a požaduje také, aby každý jedinec byl vybaven odpovídajícími dovednostmi a zároveň, aby byl schopen převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací dráhu. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 16)

Celoživotní učení můžeme rozdělit do dvou etap a to na počáteční vzdělávání a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání

Toto vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy. Probíhá zejména v mladém věku, je ukončeno kdykoli po povinné školní docházce, tedy po základní škole vstupem na trh práce nebo přechod mezi ekonomicky neaktivní obyvatelé. Počáteční vzdělávání tedy dělíme na:

- **Základní vzdělávání (primární)** - má všeobecný charakter a zpravidla se kryje s dobou plnění povinné školní docházky
- **Střední vzdělávání (sekundární)** - má všeobecný nebo odborný charakter, je ukončeno závěrečnou, maturitní zkouškou nebo výučním listem
- **Terciální vzdělávání** – zahrnuje široké spektrum vzdělávací nabídky. Zpravidla následuje po vykonání maturitní zkoušky. Poskytuje specializované, umělecké či odborné vzdělání.

Celoživotní učení je tedy považováno za nepřetržitý vzdělávací proces. Jde o to, aby každý jedinec byl ochoten a připraven se učit.

Další vzdělávání můžeme členit na:

- **Profesní vzdělávání**, které zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce či rekvalifikační vzdělávání.
- **Občanské a zájmové vzdělávání** souvisí s procesem osvojení v odborném a dalším profesním vzdělávání.

(Veteška, Tureckiová, 2008, s. 20-21)

Veteška a Tureckiová uvádějí strategii celoživotního učení, která se zaměřuje na šest základních myšlenek:

- Nové základní dovednosti pro každého jedince
- Větší investice do rozvoje lidských zdrojů
- Inovace v procesu výuky a vzdělávání

- Hodnotu vzdělávání
- Nové koncepce poradenství
- Lehčí přístup manažera ke vzdělávání

(Veteška, Tureckiová, 2008, s. 17)

4.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Michaely Tureckiové je firemní vzdělávání označováno jakou souhrn vzdělávacích aktivit zajišťované zaměstnaneckou organizací se záměrem doplnit, rozšířit, zvýšit a prohloubit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak negativní rozdíl mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky, které na ně kladou pracovní činnosti. Dále také uvádí, že v posledních několika letech je spíše kladen důraz na spíše na posilování silných stránek pracovníků a rozvoje jejich potenciálu. (Tureckiová, 2009, s. 79)

Renata Kocianová uvádí, že kvůli vnějším vlivům musí organizace neustále přizpůsobovat schopnosti svých zaměstnanců, především díky neustále se měnícím podmínkám pracovních míst. Získáním nových schopností dochází k posílení postavení na trhu práce. Vzdělávání je proces, díky němuž člověk nabývá nové znalosti, dovednosti, postoje a schopnosti. (Kocianová, 2010, s. 169)

Podle Harrisové rozdělujeme čtyři základní typy vzdělávání:

1. Instrumentální – vede k lepším výkonům
2. Poznávací (kognitivní) – zaměřuje se na zlepšení znalostí a pochopení věci
3. Citové (emoční) – dochází k formování postojů a pocitů
4. Sebereflektující – utváření nových vzorců myšlení a chování a na základě toho vytváří nové znalosti

(Harrisová In: Armstrong, 2007, s. 461)

Nejefektivnější je tzv. systematické vzdělávání, kde se plánuje, cílí a organizuje. Celá proces je důkladně promyšlený. Systematické vzdělávání především:

- Připravuje své pracovníky podle potřeb organizace
- Utváří schopnosti pracovníků na základě potřeb organizace
- Zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti
- Podporuje zvýšení pracovního výkonu
- Efektivně nalézá pracovníky z vnitřních zdrojů
- Předpokládá dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje je eliminovat
- Zdokonaluje vzdělávací procesy, kdy se využívají schopnosti z již uskutečněného vzdělávání
- Zvyšuje motivaci
- Zlepšuje vztahy v organizaci
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků podniku
- Zvyšuje tržní cenu jednotlivých pracovních sil
- Zvyšuje šanci na funkční i platový postup (Koubek, 1995, s. 214)

Firemní/podnikové vzdělávání

„Firemní vzdělávání je hledání a následně odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“.“ (Bartoňková, 2010, s. 11)

Firemní nebo také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem či firmou. Zahrnuje vzdělávání interní a externí. Interní vzdělávání je vzdělávání organizované podnikem většinou na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení. Externí vzdělávání je na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení či škole. Dle Hany Bartoňkové se jedná o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců podniku.

Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, jak školskou přípravu, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

Další profesní vzdělávání

Další profesní vzdělávání je součástí vzdělávání dospělých. Takto je označeno veškeré vzdělávání zaměstnanců v průběhu jejich pracovního života. Toto vzdělávání má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého jedince a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Velmi důležité je vytvořit správnou strategii přístupu k firemnímu vzdělávání. Firemní vzdělávání obvykle probíhá v několika úrovních. Na začátku bývá vzdělávání, které probíhá v rámci adaptačního procesu jednotlivých zaměstnanců a jejich přípravy k činnosti, kterou budou ve firmě vykonávat. Jakmile si zaměstnanec osvojí základní dovednosti, přichází druhá fáze (doškolení). Tato fáze vzdělávacího procesu je zaměřena na prohlubování kvalifikace zaměstnance, je rozvíjena jeho odborná příprava a jsou testovány získané znalosti. Další fází firemního vzdělávání může být přeškolení neboli rekvalifikace. Pracovní schopnosti zaměstnance jsou formovány tak, aby si zcela osvojil novou pracovní pozici nebo nové povolání. Cílem této formy vzdělávání může být například pomoc zaměstnancům, jimž zdravotní stav nedovoluje vykonávat původní práci. Díky přeškolení se opět mohou zapojit do pracovního procesu. Poslední velmi důležitou částí firemního vzdělávání je průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Firemní vzdělávání je třeba realizovat v souladu s vnitřním prostředím firmy a charakteristikou vnějšího prostředí, čili toho, co se děje mimo organizaci. Změna vnějšího prostředí může být jednou z příčin, která vyvolá vzdělávací potřebu. Změnu vnějšího prostředí může způsobit rozvoj a vznik nových technologií, vznik nových konkurenčních firem, různé legislativní změny nebo nutnost rozšířit působnost firmy do jiné lokality (jiného státu). Zejména technologické prostředí má klíčový dopad na vzdělávací potřeby firem a změnu kompetencí zaměstnanců. Nové technologie ovlivňují firemní vzdělávání hlavně tím, že se mění podoba jednotlivých prací a s ní se mění druh schopností, které jsou potřeba k jejich vykonávání.

Vnitřní prostředí firmy tvoří podle Hany Bartoňkové různé interní procesy a prostředky, které zajišťují jejich fungování. Aby ve firemním prostředí mohlo probíhat efektivní vzdělávání, musí být splněny tyto podmínky:

- Musí existovat podniková politika, která je provázaná s podnikovou strategií, strategií řízení lidských zdrojů a strategií vzdělávání pracovníků
- Pro vzdělávání musí být vytvořeny organizační a institucionální předpoklady

Pokud firma vkládá do vzdělávání svých zaměstnanců určité investice, očekává, že tyto vložené prostředky přinesou pozitivní výsledky. Ty se ale bohužel někdy nedostaví. Jaké mohou být příčiny neúspěchu firemního vzdělávání? Většinou se jedná o více problémů, které lze shrnout do několika kategorií.

- Firemní vzdělávání není dostatečně propojeno se skutečnými potřebami organizace
- Jsou nastaveny nereálné cíle
- Není dostatečná podpora managementu
- Vedoucí pracovníci nemají zodpovědnost za úspěšnost vzdělávacího procesu
- Pro vzdělávání je zvoleno nevhodné prostředí
- Investice na vzdělávání jsou neúměrně vysoké
- Vzdělávání probíhá jednorázově, chybí návaznost
- Neexistuje zpětná vazba

(Bartoňková, 2010, s. 27)

4.3 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE A JEDINCE

Hana Bartoňková ve své knize upozorňuje na to, že rozvoj organizace a jejích lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy a nelze se přitom zaměřit na jedno a druhému se nevěnovat. (Bartoňková, 2010, s. 55)

Všeobecně platí, že pokud má organizace odborně připravené zaměstnance, je tato organizace na dobré úrovni. Průběžné vzdělávání lidí by mělo přinášet i zvýšení jejich výkonnosti. Vzdělávání v organizaci může probíhat buď plynulým zlepšováním znalostí

a dovedností zaměstnanců (jednotlivé vzdělávací kurzy na sebe navazují, dochází k postupnému rozvoji) anebo je využívána strategie „velkého skoku“. Ta je uplatňována zejména v případech, kdy uvnitř firmy proběhnou naráz velké změny (technologické, organizační, ekonomické) a je třeba v krátkém čase na tyto změny zareagovat (proškolit zaměstnance). Tato strategie je často provázena tlakem zvenčí a výsledky nebývají optimální. Ideální variantou je proto kombinace obou zmíněných metod, kdy vzdělávání je jeden dlouhodobý proces, ve kterém probíhá plynulé zlepšování a v určitém období dojde jen k vyšší aktivitě.

Hana Bartoňková dále uvádí, že znalosti spojené se strategií dělíme na explicitní a tacitní (Bartoňková, 2010, s. 55)

Rozdělení a popis těchto dvou znalostí najdeme také v knize autora J. Bartáka (Barták, 2006, s. 98)

Tabulka 1 - Explicitní a tacitní znalosti

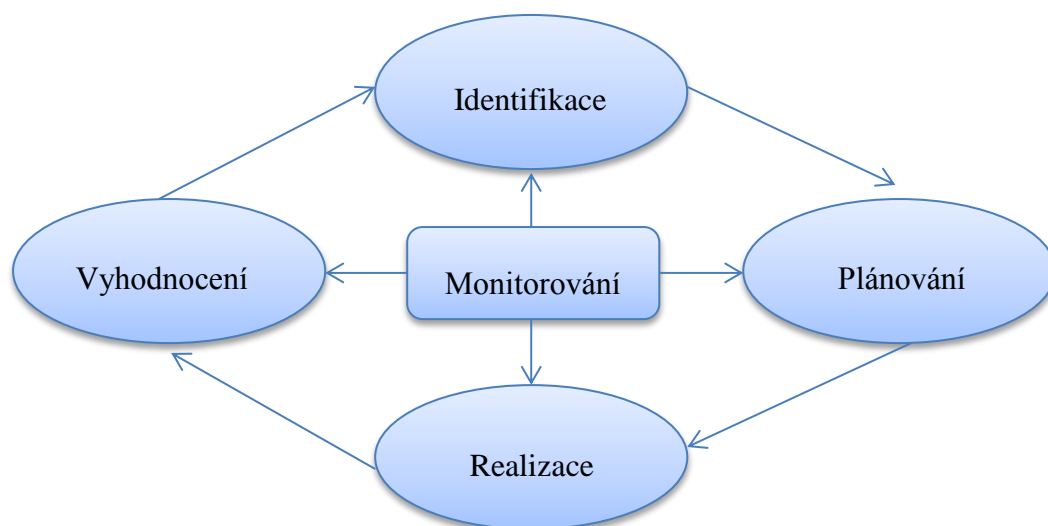
	Explicitní znalosti	Tacitní znalosti
Vědět co (znalostní potenciál)	fakta, faktické znalosti, teorie, koncepty, přehled o tvrdých datech uvnitř i vně organizace	předpoklady, mentální modely, přístupy
Vědět jak (schopnost využití znalostního potenciálu)	standardní postupy, manuály, normy, metodika, technologie, procesy	schopnosti, intuice, předvídavost, využívání zkušeností, specializace (přeměna explicitních znalostí na tacitní), internalizace - osvojení si explicitních znalostí a jejich převádění na znalosti tacitní
Vědět proč (ochota využití znalostního potenciálu)	znalost postavení firmy na trhu, jejích perspektiv, strategie, plánování	přesvědčení, sounáležitost s firmou, osvojení, sdílení a rozvíjení firemní kultury, vize, poslání, firemního stylu, symbolů

Zdroj: Barták (2006, s. 98)

5 PROCESY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem vzdělávání je vytvořit podmínky pro efektivní plnění úkolů a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Pomáhá novým zaměstnancům k rychlé adaptaci do pracovního prostředí. Soustředí se na rozvoj zaměstnanců a zlepšuje jejich výkony. Procesy firemního vzdělávání zpravidla rozdělujeme do čtyř po sobě jdoucích částí a to identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení. Tyto čtyři části autorka této práce popisuje, v návazných kapitolách viz níže.

Obrázek 4 - Podmínky pro efektivní plnění úkolu a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu



Zdroj: Bartoňková (2007, s. 114)

5.1 IDENTIFIKACE POTŘEB

U veškerých vzdělávacích aktivit musí být předem identifikovány a analyzovány potřeby organizace a jednotlivců.

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je dle Hany Bartoňkové nejdůležitější počáteční fází při plánování cílů a potřeb pro vzdělávání. Kritičnost tohoto bodu popisuje Bartoňková skrze citaci následovně.

„Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.“ (Bartoňková 2010 s. 118)

Michael Armstrong popisuje model deficitu, který nám ukazuje rozdíl mezi tím co se děje a co by se mělo dít. Tento model je ale omezený, protože dává do pořádku to, co bylo špatné. Vzdělávání se ale zaměřuje i na poznání a uspokojení potřeb rozvoje. (Armstrong, 2007, s. 503)

Již z počátku plánování je důležité si stanovit základní otázky, na které bychom měli znát jasnou odpověď.

- Je výkonost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonosti ještě existují?

Při respektování těchto počátečních pravidel bychom měli dojít k výsledku, který nám ukáže konkrétní mezery ve výkonosti zaměstnanců, na nichž je nutné pracovat. Analýzou potřeb můžeme také dojít k problému, který není řešitelný za pomoci firemního vzdělávání a pro jeho nápravu je nutné použít jiné personální činnosti.

Pro identifikaci rozvojových potřeb a možností je dle knihy Františka Hroníka Rozvoj a vzdělávání pracovníků možné použít dva základní přístupy. Prvním přístupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí.

Druhým přístupem dle Hroníka je rozpracování business strategie, ve které si stanovíme nejen cíle, ale také způsoby, jakými chceme těchto způsobů dosáhnout. (Hroník, 2007, s. 135)

Koubek uvádí, že v praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných buď z podnikových informačních systémů, nebo ze zvláštních šetření. Dále údaje rozděluje do tří skupin:

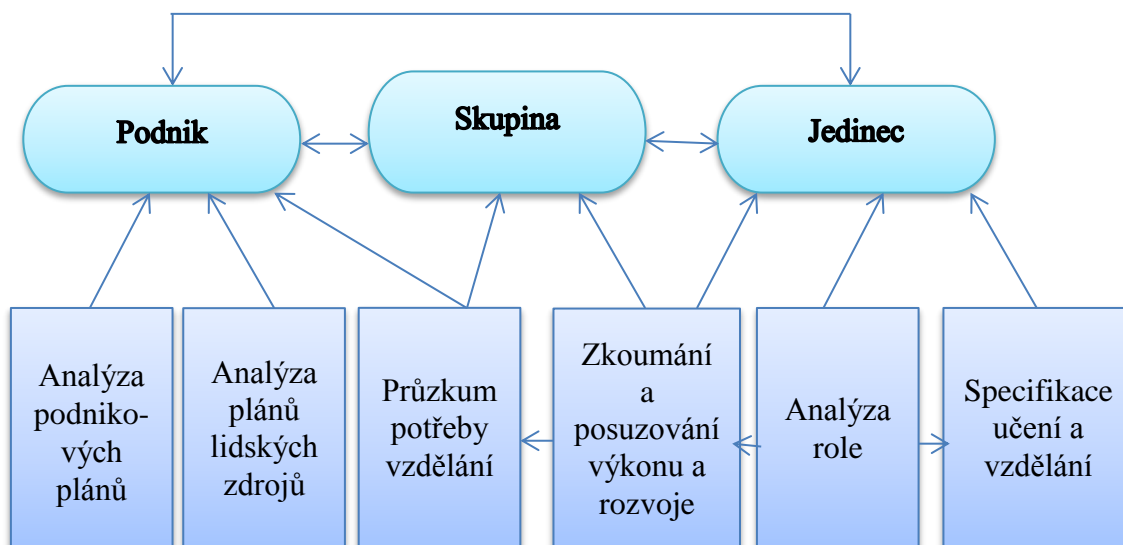
- Celopodnikové – struktura podniku, zdroje, struktura a pohyb pracovníků, kvalifikace a pracovní doba, pracovní neschopnosti a úrazy
- Údaje týkající se pracovních pozic a činností – styly vedení, kultura pracovních vztahů
- Údaje o pracovnících – hodnocení, vzdělávání, výsledky testů

Následně se provádí analýzy potřeb vzdělávání pracovníků. Může se využít i několik následujících kombinací metod:

- Analýza údajů o organizaci, pracovních místech
- Analýza formou dotazníků nebo průzkumů názorů a postojů pracovníků
- Analýza informací od vedoucích pracovníků týkajících se kvalifikace jejich podřízených
- Sledování a hodnocení pracovních výkonů pracovníků
- Analýza výstupů z porad a diskuze týkající se pracovních problémů
- Analýza pracovních záznamů vedených nadřízenými pracovníky (Koubek, 1995, s. 218)

Identifikaci potřeb vzdělávání musíme analyzovat hned u tří oblastí. Musíme se zaměřit na podnik jako celek, na všechny útvary a týmy a v neposlední řadě na jednotlivé zaměstnance. Z toho nám tedy plynou podnikové, skupinové a individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou navzájem provázány. Individuální a skupinové potřeby mohou pomoci při identifikaci podnikových potřeb. Oblasti a metody analýzy a jejich vzájemné propojení ukazuje následující obrázek. (Armstrong, 2007, s. 503)

Obrázek 5 - Oblasti a metody analýzy a jejich vzájemné propojení



Zdroj: Armstrong (2007, s. 503)

Analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů ukáže počet lidí s danými schopnostmi a dovednostmi, které budeme v budoucnu potřebovat. Je všeobecně dané, že lidé neumí vyslovit požadavky na vzdělání, proto průzkum potřeby vzdělávání zahrnuje i diskuzi, kde se identifikují oblasti vzdělávání nebo výcviku. Řízení pracovního výkonu a rozvoje se soustřeďuje především na identifikaci potřeb vzdělávání pro soustavný a trvalý rozvoj či na zlepšení konkrétního pracovního výkonu. Analýza role slouží k profilům rolí, které pomáhají k identifikaci potřeb vzdělávání. Nestanovují pouze výsledky, ale také schopnosti pro vykonávání rolí. Je důležité je aktualizovat a posuzovat, zda dosažené výsledky korespondují s předem stanovenými cíli. Výsledkem analýzy by měla být specifikace vzdělávání. Specifikace vzdělávání by mohla pro manažera produktu v marketingovém útvaru vypadat podle Armstronga následovně. (Armstrong, 2007, s. 504)

Tabulka 2 - Specifikace vzdělávání / učení

Specifikace vzdělávání / učení	
Název role: Manažer produktu	Útvar: Marketing
Čemu musí držitel role rozumět	
Výsledky vzdělávání / učení	Metody vzdělávání / učení
Trh produktu	Koučování: manažer marketingu a manažer inzerce
Specifikace produktu	Koučování: manažer operací
Dosažitelnost výsledků průzkumu trhu	Koučování: manažer průzkumu trhu
Interpretace marketingových údajů	Koučování: manažer průzkumu trhu
Požadavky služeb poskytovaných zákazníkům	Koučování: manažer služeb zákazníkům
Metody řízení produktu	Kurzy v institutu marketingu
Co musí být držitel role schopen dělat	
Výsledky vzdělávání / učení	Metody vzdělávání / učení
Připravit rozpočet produktu	Koučování: specialista na rozpočty
Připravit plán marketingu	Koučování: mentor
Provádět posuzování / hodnocení trhu	Koučování: útvar průzkumu trhu
Připravit marketingovou kampaň	Četba: příručka manažera produktu
Specifikovat požadavky na inzeráty a propagační materiály	Četba: příručka manažera produktu
Navázat spojení s pracovníky inzertních a reklamních agentur	Spojit se s agenturou
Analyzovat výsledky inzertní kampaně	Koučování: mentor; četba analýzy
Připravit marketingovou správu	Četba: předchozí zprávy; pozorovat: setkání vyhodnocující marketing

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 505

Tabulka je rozdělena do dvou částí, kde v jedné je uvedeno, čemu by měl pracovník rozumět a v druhé co by měl být schopen dělat. V každé části jsou uvedeny výsledky vzdělávání / učení a jednotlivé metody.

5.2 PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Programy vzdělávání se vytvářejí individuálně a neustále se aktualizují podle potřeb či nutnosti změn. Při plánování je nezbytné mít předem stanovený cíl, čeho je potřeba dosáhnout. Iniciativa vzdělávání přichází především od vedoucích pracovníků, kteří mají i nezbytné podklady, personálního útvaru a samostatných zaměstnanců.

Z předchozí etapy procesu vzdělávání vyplynuly návrhy a předběžné plány. Jedním z nich je taky návrh rozpočtu. Dochází k dalším specifikacím, až se přesně stanoví oblast vzdělávání, počet a kategorie pracovníků, kteří budou vzděláváni, jednotlivé metody, prostředky a časový plán. Samotné realizaci ještě předchází registrace účastníků a jejich výběr. Plán podnikového vzdělávání by měl zodpovídat na tyto otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu (náklady)? (Koubek, 1995, s. 221)

Autoři Košťana a Šuleře uvádějí tyto tři základní otázky strategického plánování:

- Co budeme dělat a pro koho?
- Jaké cíle chceme dosáhnout?
- Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?

(Košťan, Šuleř, 2002, s. 17)

Úlohou strategického plánování, je podle autorů Bělohlávka, Košťana a Šuleře, pomoci organizaci k dosažení reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v daném čase. Je to proces, kterým se formulují dlouhodobé strategie celé organizace nebo jejích složek, aby se efektivně využily zdroje organizace v součinnosti s příležitostmi na trhu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 189).

Výše zmínění autoři upřesňují, že tento proces pak pokračuje stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky. Ta pak pomocí krátkodobých projektů vede k implementaci strategického plánu na nejnižší operační úrovni během každodenního řízení firmy. (Bělohláve, Košťan, Šuleř, 2001, s. 191)

Strategické plánování je podle Hany Bartoňkové aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech firmy, o prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Cíle jsou často vyjádřeny ve finančních termínech, jako třeba plánovaný prodej nebo zisk. (Bartoňková, 2010, s. 50)

Armstrong ještě zdůrazňuje, že i přesto, že se od pracovníků očekává, že převezmou větší část odpovědnosti za řízení svého vzdělání, někdo jim musí poskytnout pomoc a podporu. Této funkce by se měli ujmout linioví manažeři, kteří jim vzdělávání usnadní. Měli by chápat, jak je vzdělávání důležité. Odpovědnost se přesouvá spíše na manažery než na specialisty na vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 506)

Ke vzdělávání zaměstnanců existuje široká škála metod, které dělíme do dvou skupin:

1. Na pracovišti
2. Mimo pracoviště

První skupina by se měla používat pro pracovníky první linie a druhá pro vedoucí pracovníky. V praxi se ale metody kombinují, záleží na pracovní náplni. (Koubek, 1995, s. 221-222)

5.2.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejpoužívanější metoda. Používá se při zácvičku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Nadřízený pracovník předvede pracovní postup a školený si ho osvojí napodobováním a používá zkušenosti při výkonu své práce.

Výhody: rychlost školení, vytváření vztahu mezi vedoucím pracovníkem a školeným.

Nevýhody: používá se jen u jednoduchých pracovních postupů, často se vykonává v hlučném prostředí.

- **Coaching** – dlouhodobější instruování a kontrolu výkonu práce ze strany vedoucího pracovníka, bere se v úvahu individualita pracovníka.

Výhody: školený je neustále hodnocen svým nadřízeným, vytváří se prostor pro kariéru pracovníka.

Nevýhody: probíhá pod tlakem a v hlučném prostředí.

- **Mentoring** – iniciativa zůstává na samotném pracovníkovi, kterému mentor pouze radí.

Výhody: Využívá se iniciativy pracovníka, mentoring je lépe vnímaný než coaching.

Nevýhody: stejné jako u coachingu, navíc ale může dojít ke špatné volbě mentora.

- **Counselling** – jedná se o jednu z nejnovějších metod, vzájemné konzultování a ovlivňování, kde se překonává jednosměrnost vztahu školeného a školitele.

Výhody: školený vyjadřuje svou iniciativu, předkládá vlastní návrhy řešení, vzniká zpětná vazba, která může obohatit styl vedení pracovníků. Nadřízený tak může sám formovat svoje pracovní schopnosti, především práci s lidmi.

Nevýhody: je velmi časově náročné, je přijímána s nedůvěrou ze strany školitelů.

- **Asistování** – pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovní postupy. Postupem času dělá úkoly samostatněji, až získá zkušenosti a je schopen samostatnému výkonu práce. Metoda se využívá jak pro školení manuálních prací, tak k výchově řídicích pracovníků.

Výhody: důraz na praktickou část vzdělávání, soustavnost působení.

Nevýhody: informace získává jen z jednoho zdroje, může docházet k učení nevhodných postupů.

- **Pověření úkolem** – stejné jako asistování jen s větším důrazem na závěrečnou fázi. Školený pracovník je pověřený úkolem, má k tomu potřebné podmínky a kompetence. Tento postup se používá při formování schopností řídicích pracovníků.

Výhody: pracovník se učí samostatně se rozhodovat, rozvíjí si schopnosti.

Nevýhody: může se dopustit chyb a nesplnit zadaný úkol. Ne vždy se totiž podaří

pracovníka jen kontrolovat a usměrňovat. Nezdár může ohrozit důvěru vedoucího pracovníka.

- **Rotace práce** – pracovník je postupně pověřený plnit úkoly v různých částech podniku.

Výhody: pracovník má zkušenosti s komplexnějšími postupy, je více flexibilní, má nové zájmy, vidí problémy, ale i jednotlivé fáze procesu a jejich provázanosti komplexněji.

Nevýhody: může se stát, že neuspěje všude, což by mohlo vést ke snížení sebevědomí.

- **Pracovní porada** – účastníci se seznamují s problémy celé organizace.

Výhody: dochází k výměně zkušeností, zvyšuje se informovanost pracovníků, vzájemné motivaci, znalosti si mohou rozšířit i méně zkušení pracovníci.

Nevýhody: problémem bývá časové umístění, protože v pracovní době zkracuje zbývající čas k plnění úkolů. V čase mimo pracovní dobu jsou lidé neochotní a nechtějí se účastnit. (Koubek, 1995, s. 222-225)

5.2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

- **Přednáška** – zprostředkování informací či znalostí

Výhody: rychlost a nenáročnost (především na vybavení).

Nevýhody: jde o pasivní přijímání jednostranných informací.

- **Přednáška s diskusí** – neboli seminář, opět se zprostředkovávají znalosti.

Výhody: účastníci přednášky objevují nápady a řešení problému.

Nevýhody: důkladnější příprava školení.

- **Demonstrování** – používá audio-vizuální techniku, počítače, trenažery a další zařízení. Zprostředkovávají se znalosti z praktického hlediska, orientuje se na dovednosti.

Výhody: pracovníci mají možnost si vyzkoušet svojí zručnost bez rizik.

Nevýhody: podmínky na školení a v reálu bývají rozdílné, což může vést k problémům.

- **Případové studie** – rozšířená metoda, vzdělávající především manažery nebo tvůrčí pracovníky. Líčí skutečný nebo smyšlený problém a účastníci se snaží problém identifikovat a navrhnout řešení.
Výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení, organizace může využít její minulé či současné problémy, na kterých se mohou učit a přijít s nějakým řešením.
Nevýhody: náročnosti na přípravu i na školitele.
- **Workshop** – jde o variantu případové studie. Problémy se řeší v týmu z komplexnějšího hlediska.
Výhody: více nápadů na řešení problémů. Vhodný nástroj pro týmovou práci.
Nevýhody: stejné jako u případové studie.
- **Brainstorming** – varianta případové studie, každý účastník navrhne řešení problému. Poté dojde k diskusi a hledá se optimální kombinace.
Výhody: nové nápady a alternativy řešení problému, podporuje kreativitu.
Nevýhody: stejné jako u případové studie.
- **Simulace** – více zapojuje účastníky a zaměřuje se na praxi. Každý dostane scénář a učiní rozhodnutí. Začíná se jednoduššími problémy a postupuje se ke složitějším.
Výhody: formuje se vyjednávání a rozhodování účastníků.
Nevýhody: velmi náročná metoda z časového hlediska, především ve fázi přípravy, problémem je vhodná forma usměrňování účastníků.
- **Hraní rolí** – účastníci samostatně vykonávají úkoly, řeší konkrétní situace, dotváří roli, vyjednávají. Jedná se především o sociální role, kde je zapotřebí sociálních vlastností.
Výhody: samostatné rozhodování a reagování, učí se zvládat své emoce.
Nevýhody: pečlivá příprava a náročné požadavky na školitele jako v případové studii nebo simulaci.
- **Assessment centre** – česky diagnosticko-výcvikový program je moderní metoda vzdělávání. Účastník řeší každodenní problémy a zároveň je vystaven velkému stresu. Počítač vyhodnotí i řešení problému. Často už nějaké modely existují a pracovník tam může ihned porovnat výsledky a učit se. Je to dokonalejší provedení případových studií, hraní rolí a simulace.

Výhody: komplexní osvojení znalostí, učí se zvládat stres a hospodařit s časem.

Nevýhody: náročná metoda z hlediska času i vybavení.

- **Outdoor training** – je to takové školení hrou, kde manažeři hrají hry, aby se naučili dovednostem. Učí se komunikovat s kolegy, pověřit je úkoly, vést je. Odehrává se ve volné přírodě, upravené učebně nebo tělocvičně. Úkol má podobu hry nebo pohybového cvičení. Řeší se kolektivně. Jeden účastník je buď pověřen vedením, nebo se ho ujme. Po dokončení úkolu se spekuluje o manažerských dovednostech. Zda byly uplatněny a co by se dalo ještě zlepšit.

Výhody: zábavná hra, kdy se zdokonalují dovednosti, učí se rozpoznat jednotlivé typy, jejich uplatnění. Nejideálnější je spojit hru a sport, efektivní metoda.

Nevýhody: náročná metoda, může panovat strach ze zesměšnění se. Je potřeba překonat předsudky a nechuť k pohybovým aktivitám. (Koubek, 1995, s. 225-229)

Ivana Folwarczná (2010) ve své knize uvádí zajímavý fakt, že čeští manažeři v roce 2009 preferovali metody vzdělávání mimo pracoviště. To se liší od celosvětových trendů. Jako nejefektivnější volili workshopy. (Folwarczná, 2010, s. 220)

To potvrzuje i Armstrong, který ve své knize Řízení lidských zdrojů (2007) uvádí šetření z roku 2004 z IRS ohledně používání vzdělávacích aktivit. (Armstrong, 2007, s. 507)

Tabulka 3 - Používání vzdělávacích aktivit

Používání vzdělávacích aktivit	
Aktivita	Počet organizací používající tuto aktivitu „pravidelně“ nebo „někdy“
Zpracování (orientace) při výkonu práce	72
Aktualizace dovedností (doškolení) při výkonu práce	71
Externí konference nebo semináře (workshopy)	70
Formální vzdělávání v učebnách	67
Coaching	64
Mentoring	55
Zpracování (orientace) při výkonu práce	49
Aktualizace dovedností (doškolení) mimo pracoviště	40
E-learning	35
Vzdělávání nemající odbornou povahu	22
Vzdělávání se na akcích	16
Celkový počet šetřených organizací: 79	

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 507

Nejčastěji využívaná aktivita při vzdělávání je zpracování při výkonu práce, kterou používá téměř většina všech dotázaných organizací. Dalšími nejpoužívanějšími metodami je aktualizace dovedností při výkonu práce a workshopy. Nejméně využívané jsou pak vzdělávání nemající odbornou povahu a vzdělávání se na akcích.

V tabulce jsou vidět vysoká čísla především v první části tabulky, kdy se vzdělávání uplatňuje při výkonu práce. Ve spodní části, u vzdělávání mimo pracoviště, jsou již hodnoty nižší.

Folwarczná to vysvětluje následovně:

„Tyto metody se v českých podmínkách teprve etablují a nejsou stále v dostatečné míře rozšířeny.“ (Folwarczná, 2010, s. 220)

Podle Šikýře (2016) uvádí, že se kromě metod vzdělávání dále určuje instituce, lektor, místo a čas. Poté se zajišťuje materiál, technické vybavení. Dohodnou se podmínky a cílová skupina. V případě potřeby se pak řeší doprava, ubytování a stravování školených. Na závěr se vybere metoda hodnocení účastníků a určí se náklady na vzdělávání.

Realizace probíhá aplikováním metod vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. (Šikýř, 2016, s. 141)

Aby realizace firemního vzdělávání byla efektivní, je třeba zvolit kompetenční, strategický a systematický přístup. Základní rámec, který umožňuje plánovat, tvořit a monitorovat strategii vzdělávání se nazývá „strategický rámec“ a ve své knize o něm hovoří autoři Plamínek a Fišer. Strategický rámec, podle zmíněných autorů, zahrnuje systém firemních myšlenek, z něhož vyplývají krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 76)

Autoři Plamínek a Fišer dále vysvětlují, že strategický rámec představuje základní podmínky a koncepty, které jsou nezbytné pro vytvoření strategie vzdělávání a v obecné rovině plní dvě hlavní úlohy:

- Vymezení prostoru pro strategické plánování firmy (rozhodování o tom, jaké zákazníky a na jakých trzích bude firma obsluhovat, jaké produkty jim bude nabízet).
- Být motivujícím nástrojem pro zaměstnance, ale i dodavatele, investory nebo zákazníky. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 89)

5.3 VYHODNOCENÍ

Poslední čtvrtou ale neméně důležitou částí vzdělávání je vyhodnocení. Na začátku byly stanovené nějaké cíle, které měly být splněny. Úkolem vyhodnocení je porovnání očekávaných výsledků s reálně dosaženými.

Ivana Folwarczná upozorňuje, že výstupy se mají hodnotit ze dvou hledisek:

- Dosažené výsledky
- Zajištění maximální efektivity nákladů na vzdělávání

Proces vyhodnocování začíná už tehdy, když připravujeme plán vzdělávání, tedy ve fázi identifikaci potřeb. (Folwarczná, 2010, s. 175)

Samotného hodnocení má následující po sobě jdoucí fáze:

- Plánování procesu včetně stanovení účelu hodnocení
- Příprava hodnocení – kritéria a standardy
- Určení nástrojů pro sběr dat (metody hodnocení)
- Samotný sběr dat
- Analýza údajů
- Příprava a zpracování výsledné zprávy
- Provedení úprav ve vzdělávání a monitorování systému (Tureckiová, 2004, s. 105)

Josef Koubek hodnocení zaměřuje na následující otázky:

- Použití adekvátních nástrojů (metody školení), technické vybavení, časový harmonogram a obsah školení.
- Jako nejčastější metodou je hodnocení samotných účastníků školení, přestože mohou být názory subjektivně zkreslené.
- Do jaké míry si účastníci osvojili znalosti, se zkoumá testováním ihned po ukončení vzdělávání.
- Jak proškolení pracovníci využívají své poznatky v praxi, zda změnili své chování. Výsledky se nemusí projevit hned, ale časem. (Koubek, 1995, s. 231-232)

Podobně vyhodnocování popisuje Kirkpatrick, který proces rozděluje do čtyř úrovní:

- Reakce
- Hodnocení poznatků
- Hodnocení chování
- Hodnocení výsledků

V první úrovni se Kirkpatrick zaměřuje na reakci účastníků, zkoumá se spokojenost zákazníka. Navrhuje tyto kroky:

- Nejprve se určuje, co chceme zjistit
- Vytvoří se formulář na kvantifikování reakcí
- Účastníci se podněcují, aby zapsali své návrhy
- Získání odpovědí od všech školených
- Důležité je, aby byly poctivé a upřímné
- Vytvoření přijatelných standardů
- Posouzení reakcí podle standardů vytvořených z předchozího kroku
- Případné informování o reakcích. (Kirkpatrick In: Armstrong, 2007, s. 508-509)

Druhá a třetí úroveň, tedy hodnocení poznatků a chování je shodná s otázkami Josefa Koubka.

Poslední čtvrtá úroveň se zaměřuje na hodnocení výsledků. Jedná se o hodnocení z hlediska nákladů. Určuje se přidaná hodnota, která přispívá ke zvýšení výkonnosti organizace. Zkoumá se stav před a po vzdělávání a hodnotí se oblasti přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, a zda se zvýšila spokojenost zákazníků. Pokud se školení týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, posuzuje se snížení počtu úrazů. Je ale těžké oddělit přínos školení od jiných činitelů. Jako nejlivnější metodu doporučuje Armstrong (2007) návratnost investic. Jedná se o prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. (Armstrong, 2007, s. 509)

Jaké nástroje se používají při vyhodnocování, vyplynula z šetření britské Industrial Relations Services z roku 2004 (IRS In: Armstrong 2007, s. 510).

Tabulka 4 - Používání nástrojů vyhodnocování vzdělávání

Používání nástrojů vyhodnocování vzdělávání	
Aktivita	Počet organizací používající tento nástroj "pravidelně" nebo "někdy"
Dotazník vyplňovaný bezprostředně po kurzu	74
Monitorování výsledků hodnocení pracovníků	50
Pozorování účastníků vzdělávání při práci	49
Rozhovory s účastníky vzdělávání	48
Ankety mezi pracovníky	44
Monitorování získaných certifikátů	42
Dotazníky vyplňované s časovým odstupem po ukončení vzdělávání	41
Monitorování výsledků testů a zkoušek	35
Šetření mezi liniiovými manažery	34
Posuzování / vyhodnocování plánů činnosti účastníků	31
System / model hodnocení	28
Šetření mezi zákazníky	28
Analýza údajů o výstupech / kvalitě	25
Celkový počet šetřených organizací: 79	

Zdroj: Armstrong, (2007, s. 510)

Výsledky šetření souhlasí s Koubkovým názorem. Nejvíce organizace využívají metody hodnocení samotných účastníků školení ihned po ukončení vzdělávacího programu, ačkoliv výsledek může být subjektivně zkreslený. Téměř všechny z dotázaných organizací tuto metodu opravdu využívají. Další nejčastěji využívanou metodou je monitorování výsledků hodnocení pracovníků a pozorování účastníků při práci. Nejméně používanými metodami se ukázalo šetření mezi zákazníky a analýza údajů o výstupech / kvalitě.

6 E-LEARNING

Michael Armstrong uvádí ve své knize, že e-learning, je tak zvaná elektronické vzdělávání. Dále uvádí, že Pollard a Hillage (2001) definují e-learning jako poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání. Podporou pro elektronické vzdělávání nebo také pro e-learning je počítač, síťové technologie a internet. E-learning pomáhá pracovnímu výkonu a rozvoji jedince. (Armstrong, 20017, s. 481)

Typy e-learningu:

- **Samotný e-learnig** - vzdělávaná osoba nepoužívá příslušnou technologii ani v jistou chvíli není přímo napojena na lektora nebo jinou osobu
- **Živý e-learnig** – vzdělávaná osoba používá příslušné technologie, tak že lektor nebo další osoba jsou na sebe v danou chvíli napojeny
- **Kolektivní e-learning** – podporuje vzdělávání a učení pomocí výměny informací a znalostí mezi učiteli se osobami pomocí různých diskusních fór a chatu

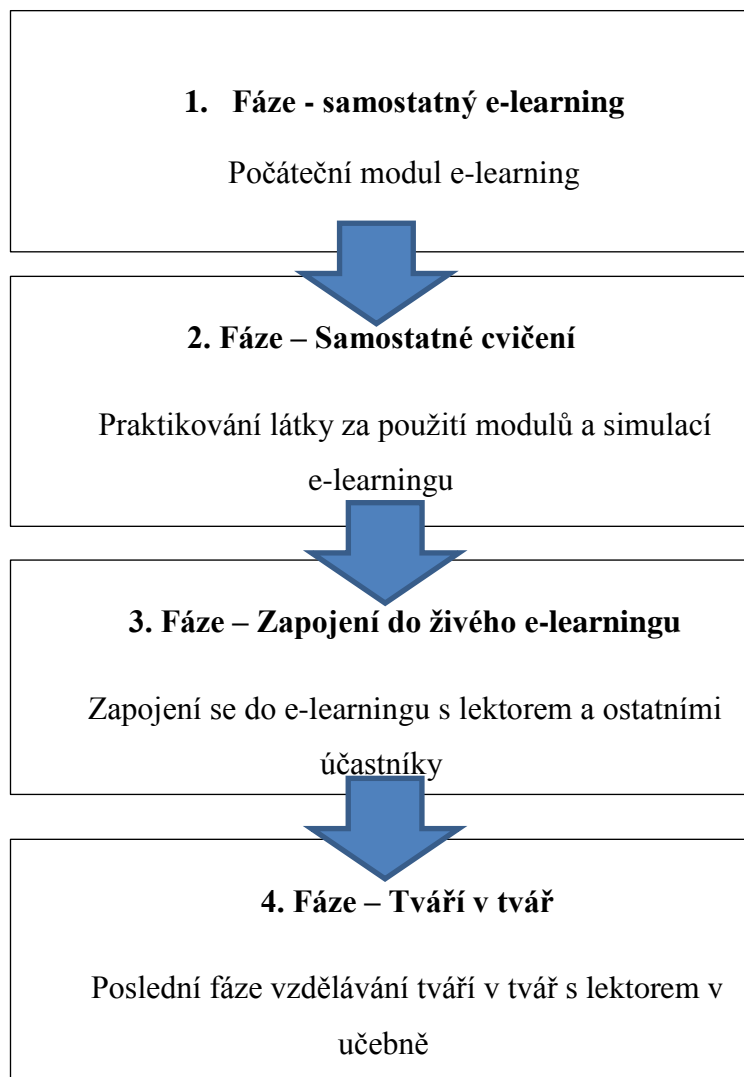
Cíl e-learningu:

Hlavním cílem e-learningu je zabezpečit vzdělávání včas, v dostatečné míře a přímo pro konkrétní osobu. Umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je právě zapotřebí a je nejvhodnější. Hlavní výhodou e-learningu je, že se toto vzdělávání může uskutečnit kdykoli a v jakékoli míře nebo dávkách. Vzdělávaná osoba si může vybrat konkrétní e-learningový kurz, který jí bude vyhovovat a bude přímo pro ni. Rovněž si může zvolit témata, která jí zajímají nebo témata, která zrovna potřebuje. (Armstrong, 2007, s. 481)

Správně použitý e-learningu:

Armstrong ve své knize uvádí, jak správně použít e-learning, aby byl co nejvíce efektivní. Je nutné vytvořit rovnováhu mezi e-learningem nebo také elektronickým vzděláváním, vzděláváním „tváří v tvář“ a tak zvanými neformálními skupinami ve který probíhá vzdělávání v týmu. Tento proces, popisuje obrázek níže.

Obrázek 6 - Správně použitý e-learningu



Zdroj: Armstrong (2007, s. 484)

PRAKTICKÁ ČÁST

Na úvod této praktické části bakalářské práce si autorka stanovila následující hypotézy. Na základě zjištěných dat v teoretické části práce autorka pracovala dále a stanovila si hypotézy a na základě těchto hypotéz vytvořila dotazníkové šetření.

Stanovené hypotézy:

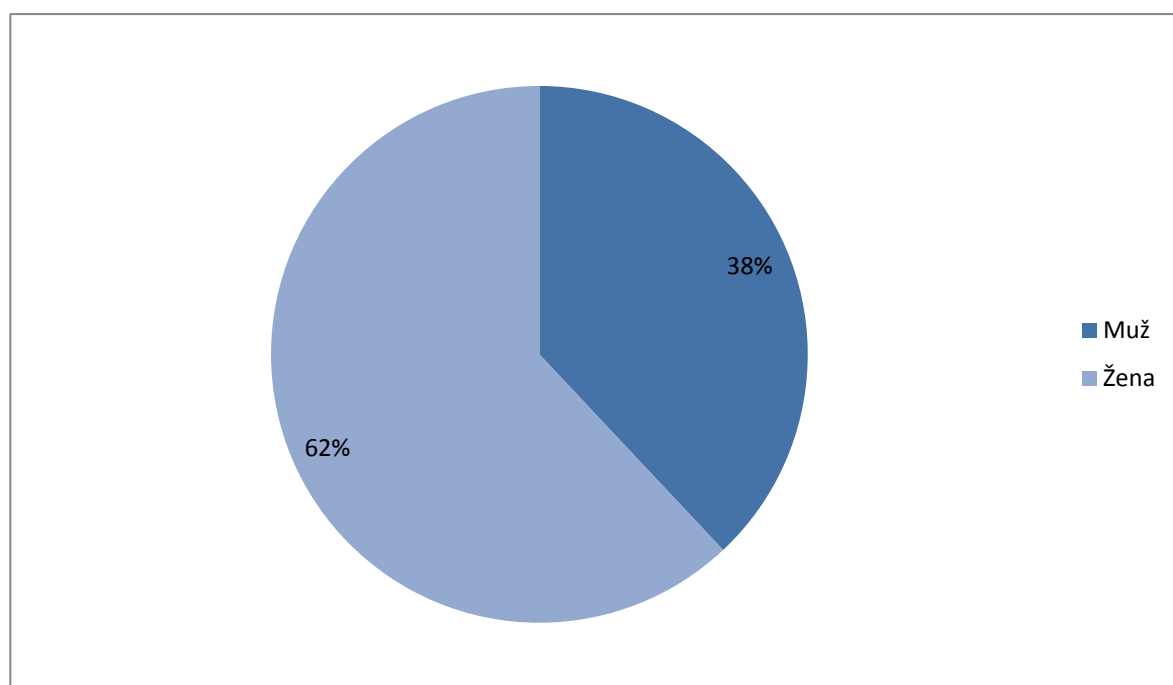
- Vzdělávání dospělých je důležité pro další rozvoj
 - Tuto první hypotézu si autorka stanovila z důvodu, že je dle jejího názoru nutné se vzdělávat v každém věku a celý život. Vzdělávání v produktivním věku je velmi důležité pro rozvoj osobnosti a také kvality života. Autorka očekává potvrzení této hypotézy.
- Členové Asociace hotelů a restaurací České republiky jsou spokojeni se vzdělávacími projekty
 - Tuto hypotézu si autorka stanovila proto, že se účastnila několika vzdělávacích projektů pořádaných asociací a dle svých subjektivních názorů se domnívá, že účastníci byli s probíhajícími projekty spokojeni. Autorka očekává, že tato hypotéza bude za pomoci objektivních otázek potvrzena.
- Praktické zkušenosti lektora jsou důležité pro zaměstnance hotelů i restaurací na jakékoli pozici.
 - Autorka je přesvědčena o tom, že propojení teoretických a praktických zkušeností je nezbytné pro získání komplexního vzdělání. Autorka očekává potvrzení této hypotézy.
- Řadoví zaměstnanci se vzdělávají více než střední management
 - Tato hypotéza je stanovena z důvodu, že na pozicích řadových zaměstnanců je zaměstnáno více lidí než na pozicích řazených do středního managementu. Z tohoto důvodu se autorka domnívá, že početně silnější skupinou navštěvující vzdělávací kurzy je skupina řadových zaměstnanců.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Autorka této práce udělala dotazníkové šetření přes interní portál Asociace hotelů a restaurací České republiky, který se jmenuje Survey Monkey. Na toto dotazníkové šetření odpovědělo sto respondentů různého pohlaví, věkové kategorie i vzdělání. Respondenti jsou členové asociace. Dotazníkové šetření mělo celkem třináct otázek.

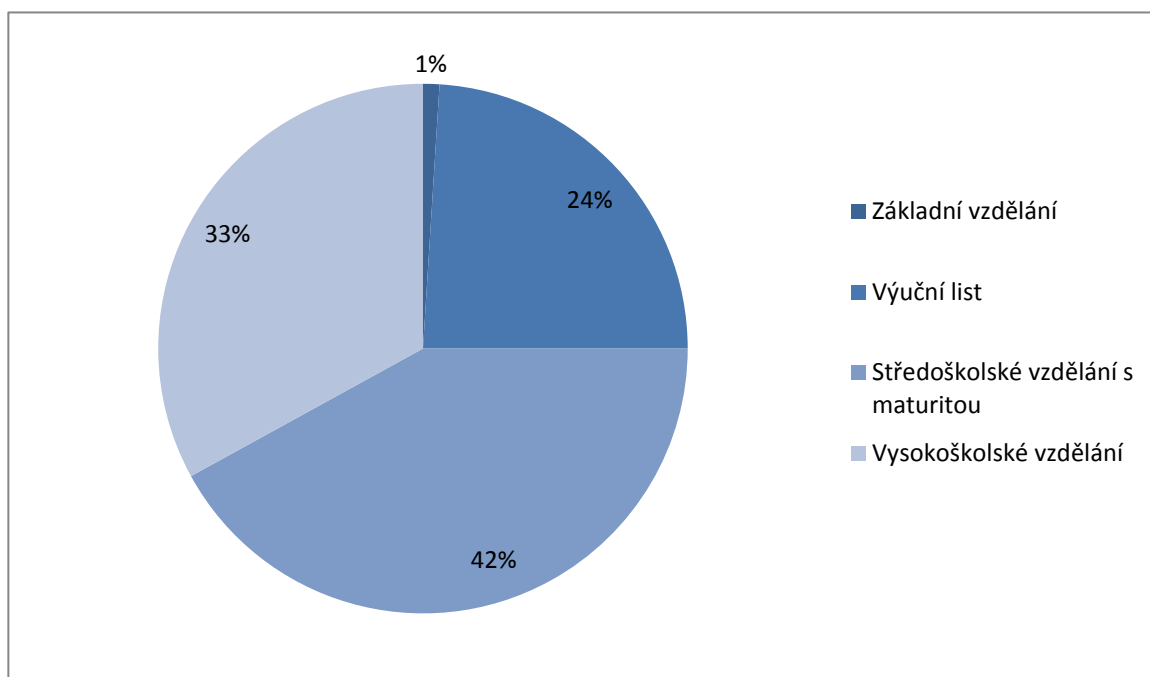
OTÁZKA ČÍSLO 1: JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ?

Na otázku „Jaké je vaše pohlaví“ odpovědělo 62 % žen a 38 % mužů z čehož vyplývá, že dotazník vyplnilo více respondentů mezi ženami.



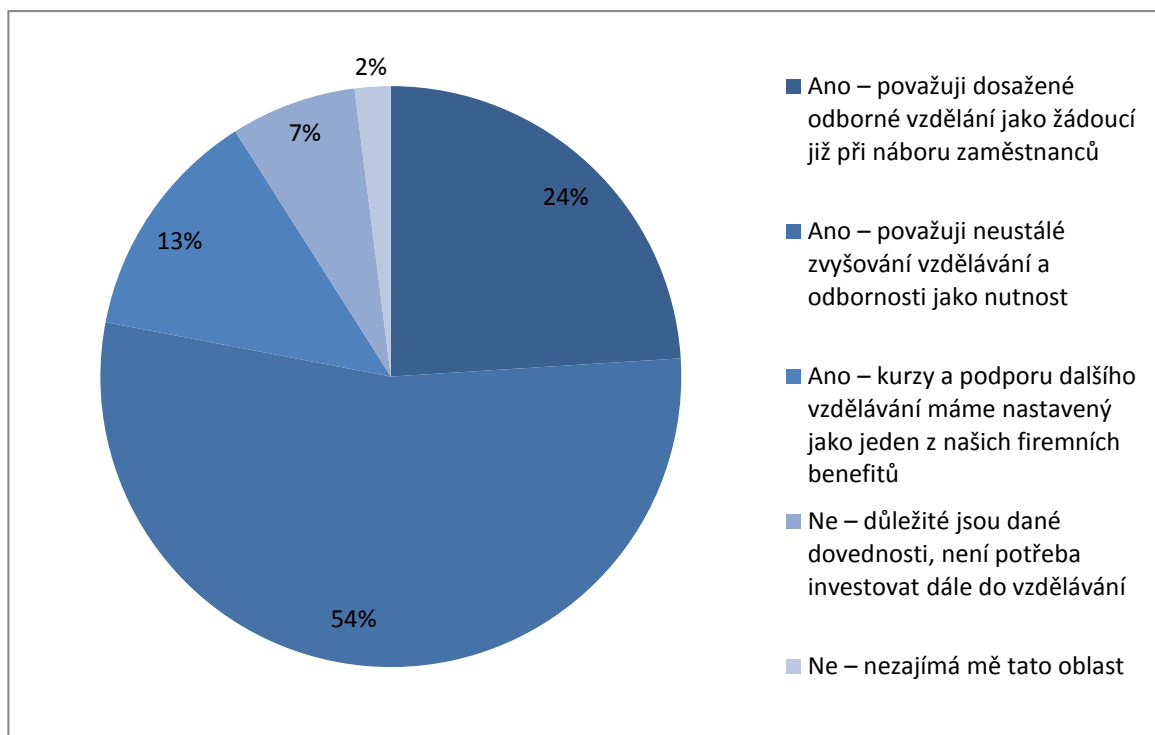
OTÁZKA ČÍSLO 2: JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?

V otázce číslo dvě se autorka této práce ptala na nejvyšší dosažené vzdělání členů Asociace hotelů a restaurací České republiky. Nejvíce členů odpovědělo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou, na to odpovědělo celých 42 %. Vysokoškolské vzdělání má 33 % respondentů, 24 % má výuční list a pouhé 1 % pouze základní vzdělání.



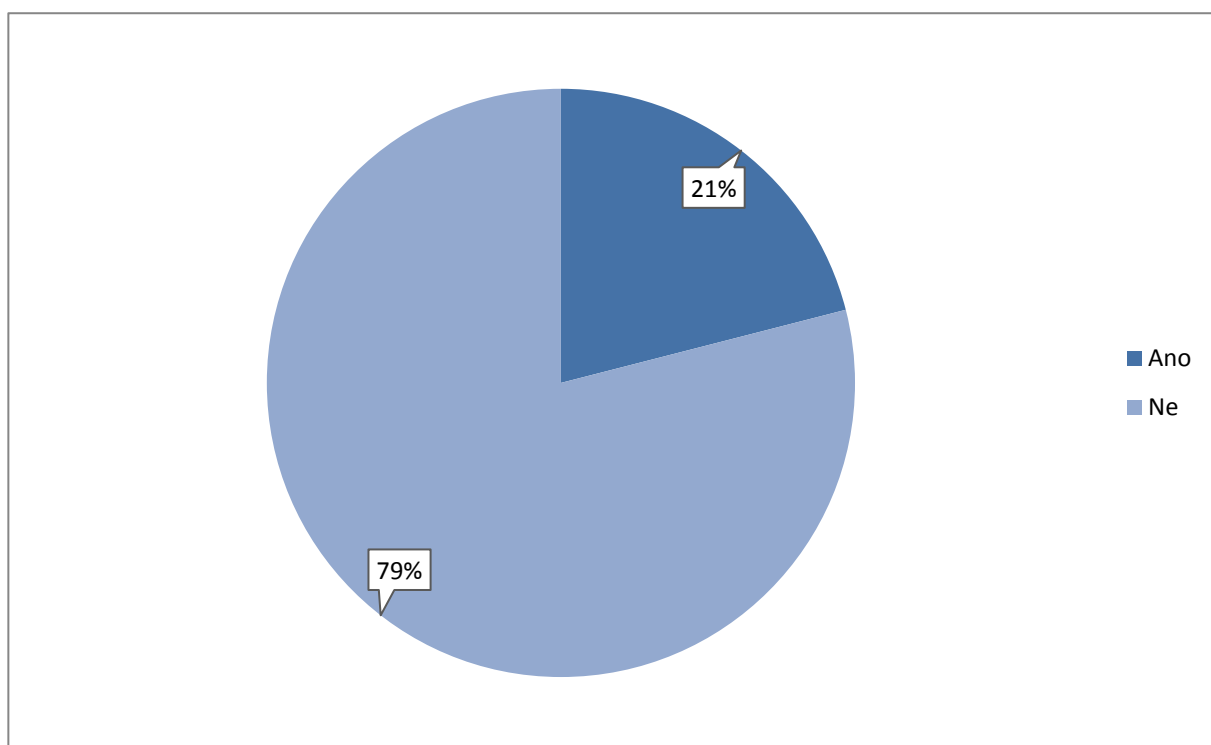
OTÁZKA ČÍSLO 3: JE PRO VÁS A VAŠE ZAMĚSTNANCE ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ DŮLEŽITÉ?

V otázce číslo tři autorka této práce dává důraz na důležitost odborného vzdělávání. Celých 91 % respondentů, tedy členů Asociace hotelů restaurací České republiky uvedlo, že je pro ně odborné vzdělávání velice důležité. Z toho 54 % respondentů považuje odborné vzdělávání jako nutnost, 24 % považuje odborné vzdělávání za žádoucí již při nábore zaměstnanců a 13 % respondentů uvádí, že odborné vzdělávání používají jako firemní benefit. Pouhých 7 % respondentů odpovědělo, že se o odborné vzdělání nejeví příliš velký zájem a 2 %, že je tato oblast nezajímá.



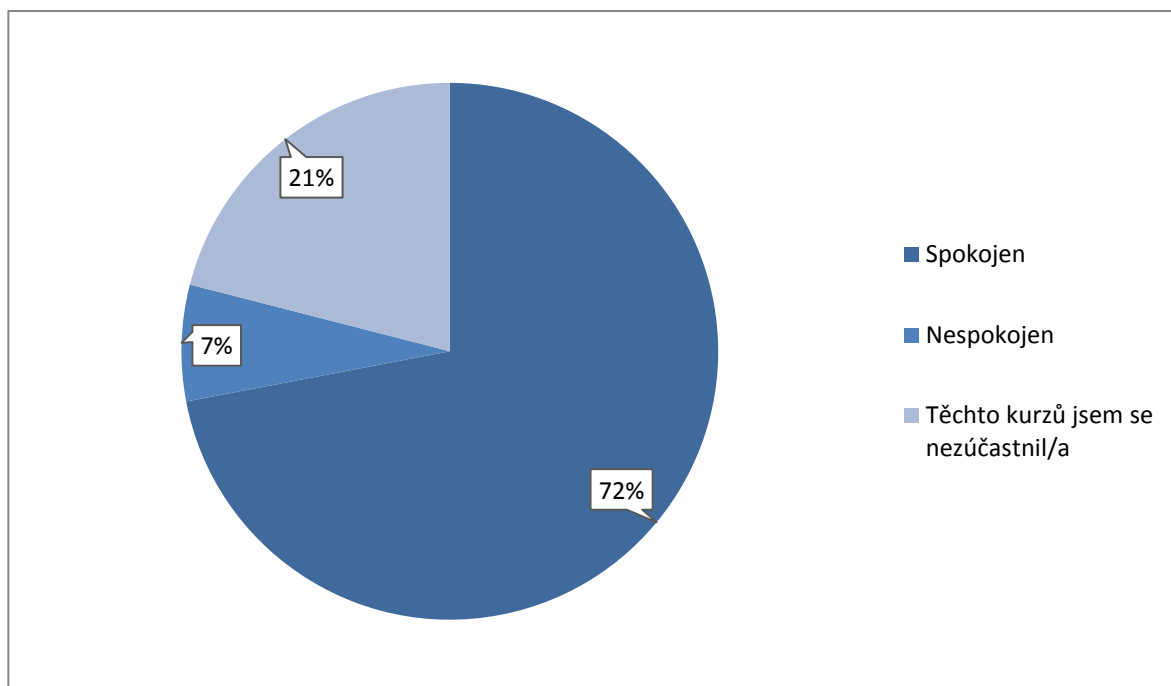
OTÁZKA ČÍSLO 4: ZÚČASTNILI JSTE SE VY NEBO VÁŠ ZAMĚSTNANEC KURZU VZDĚLÁVACÍ AKADEMIE V ROCE 2016?

V otázce číslo čtyři, se autorka táže respondentů, zda navštívili za rok 2016 nějaký kurz vzdělávací Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky. Celých 79 % respondentů se zúčastnilo kurzů vzdělávací Akademii a pouhých 21 % nikoli.



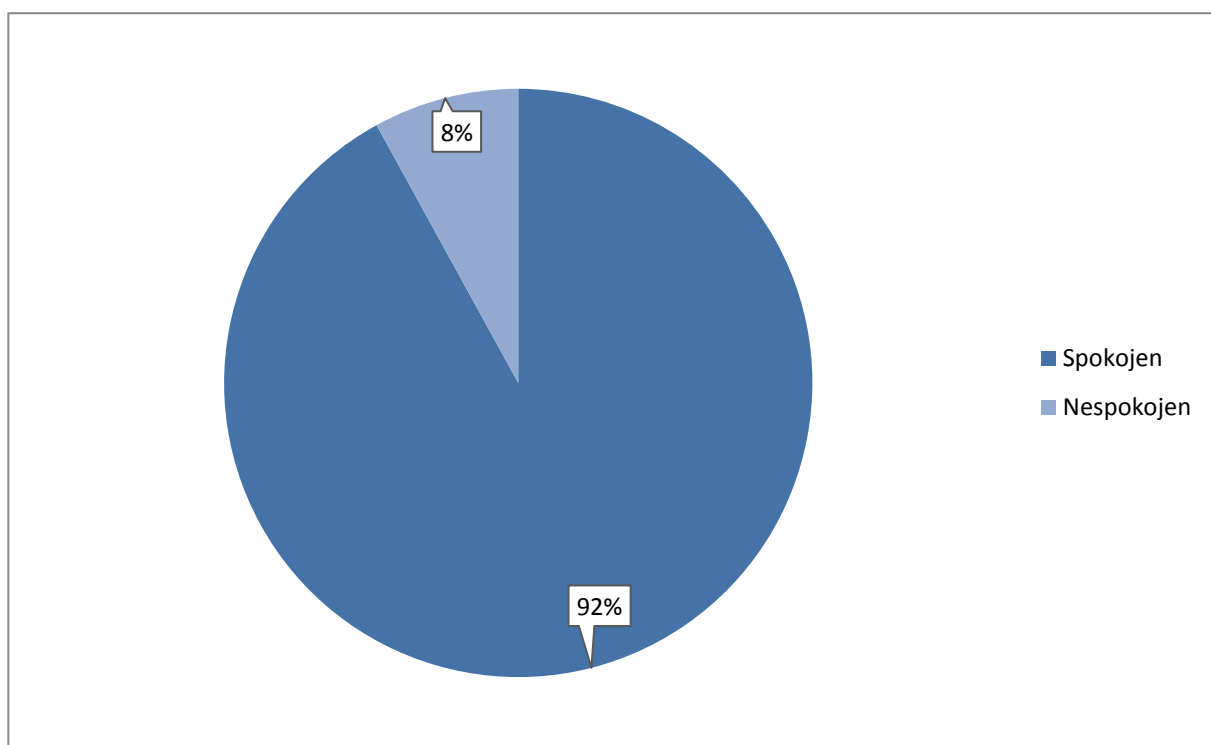
OTÁZKA ČÍSLO 5: JAK JSTE BYLI SPOKOJENI S NÁPLŇÍ KURZU?

U otázky číslo pět autorka této práce zjistila, že členové asociace jsou v převážné míře spokojeni s kurzy vzdělávací Akademie. Spokojenost vyjádřilo 72 % dotazovaných členů. Pouhých 7 % dotázaných nebylo spokojeno s kurzy v minulém roce a 21 % je nenavštívilo.



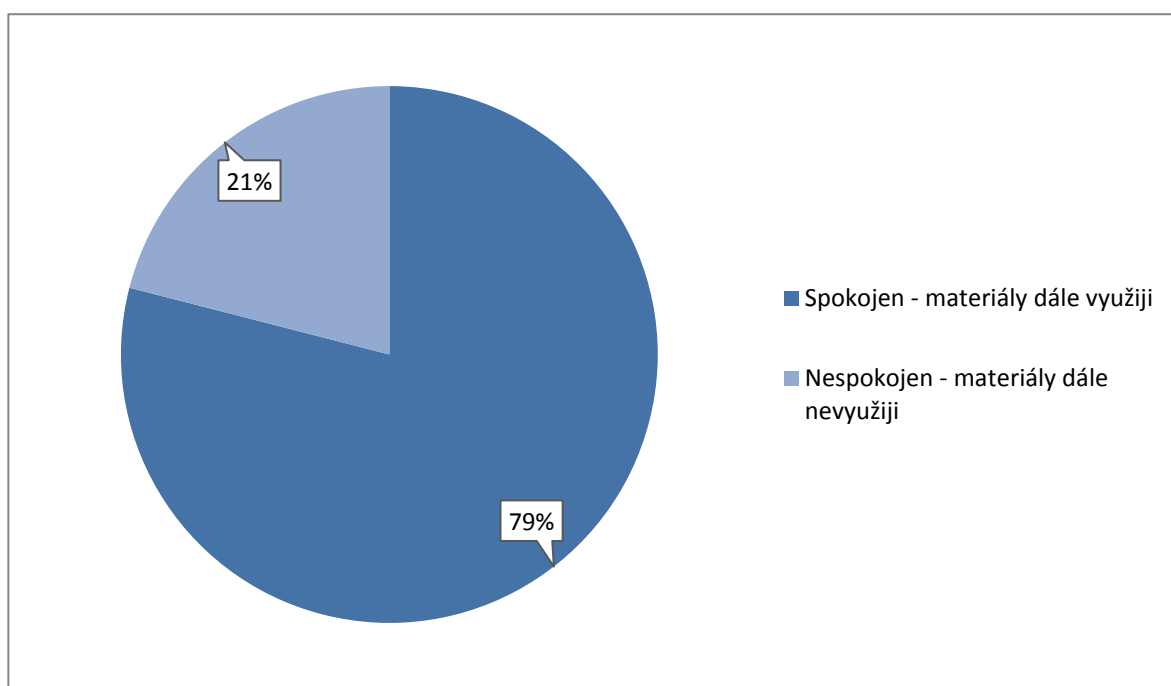
OTÁZKA ČÍSLO 6: JAK JSTE BYLI SPOKOJENI S DÉLKOU KURZŮ?

V otázce číslo šest se autorka dotazovala, jak byli respondenti spokojeni s délkou vzdělávacích kurzů? Celých 92 % respondentů zodpovědělo, že byli spokojeni s délkou vzdělávacích kurzů tj. od 9:00 do 16:00 hodin. Pouhých 8 % uvedlo, že je s délkou kurzu nespokojeno, zmínili, že by radši rozdělil kurz do dvou dnů po čtyřech hodinách.



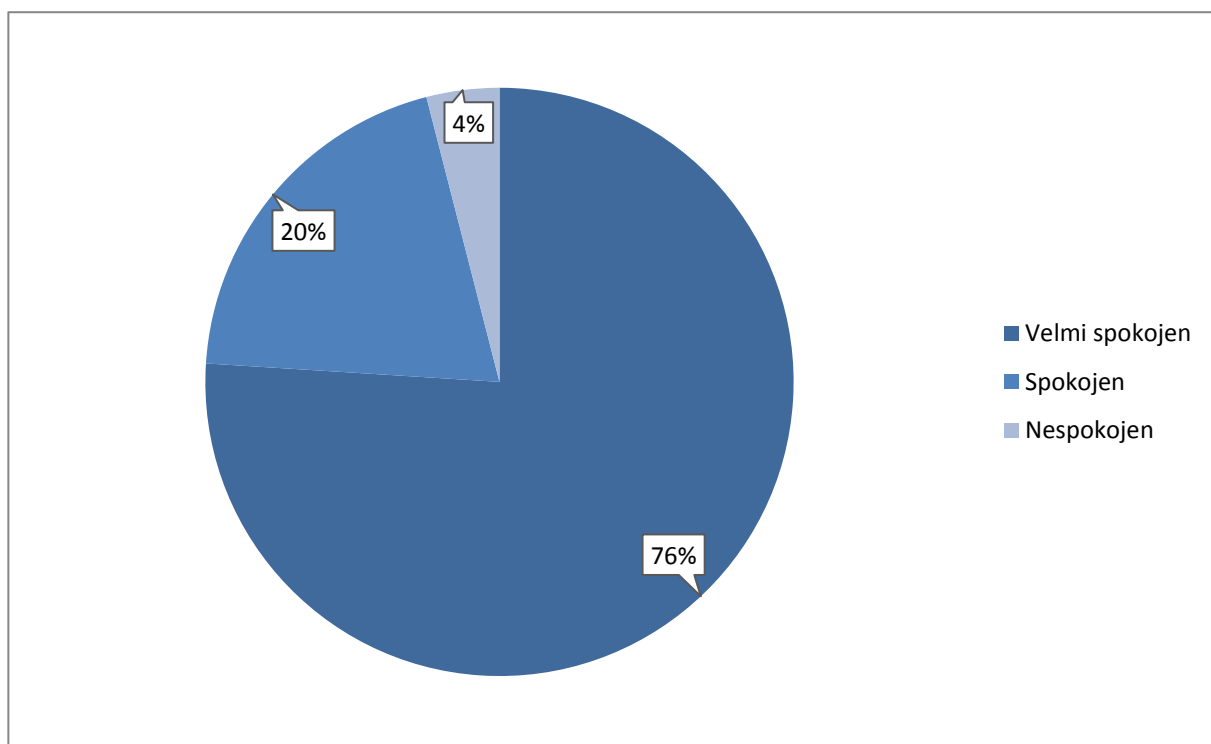
OTÁZKA ČÍSLO 7: JAK JSTE BYLI SPOKOJENI S KVALITOU VÝUKOVÝCH MATERIÁLŮ?

V otázce číslo sedm se autorka ptala respondentů na kvalitu výukových materiálů vzdělávací Akademie. 79 % dotázaných bylo s kvalitou výukových materiálů velice spokojeno, zmiňovali, že jsou velice obsáhlé a mohou z nich čerpat i po skončení kurzu. 21 % dotázaných bylo nespokojeno, protože tyto výukové materiály dále nevyužije.



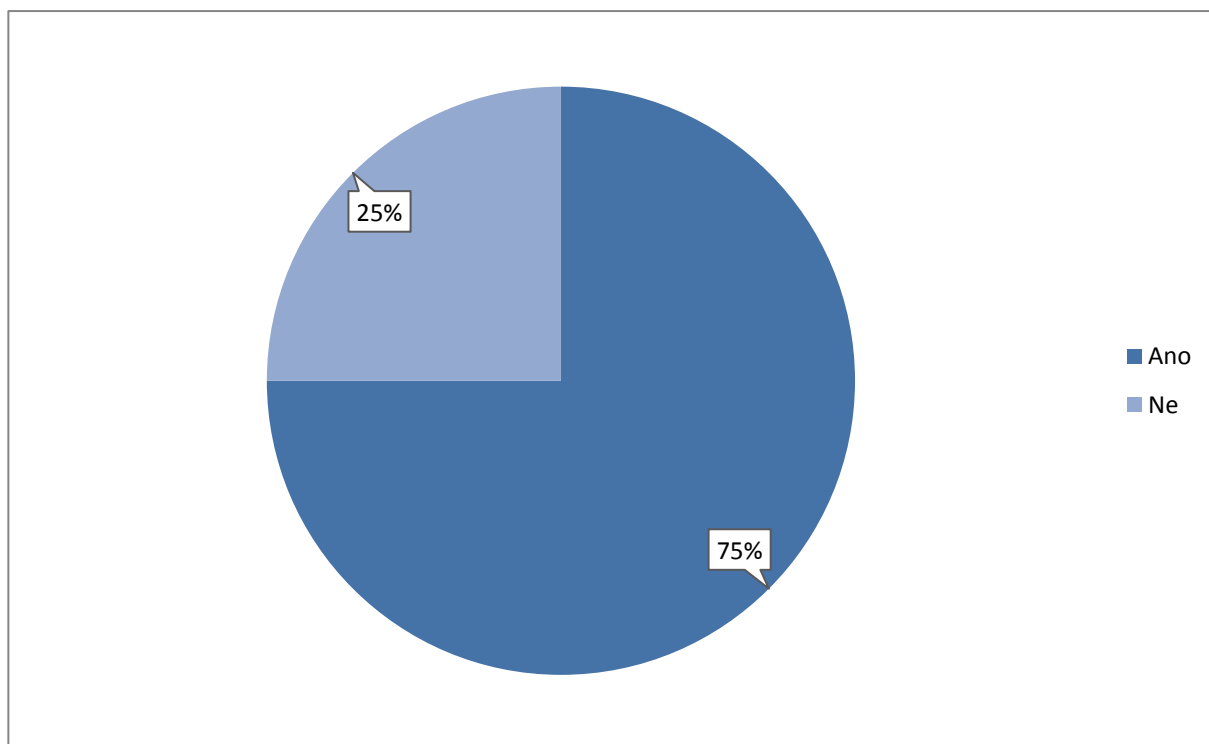
OTÁZKA ČÍSLO 8: JAK JSTE BYLI SPOKOJENI S PŘÍPRAVOU A PREZENTACÍ LEKTORA?

V této otázce se autorka ptala respondentů na kvalitu připravenosti lektora. Velký počet respondentů byl s přípravou lektora spokojena. Většina respondentů tj. 76 % hodnotila výborně prezentace lektorů, líbilo se jim, že jsou velice kvalitní a je možné je dále využít. 20 % bylo spokojeno a jen 4 % respondentů spokojeno nebylo.



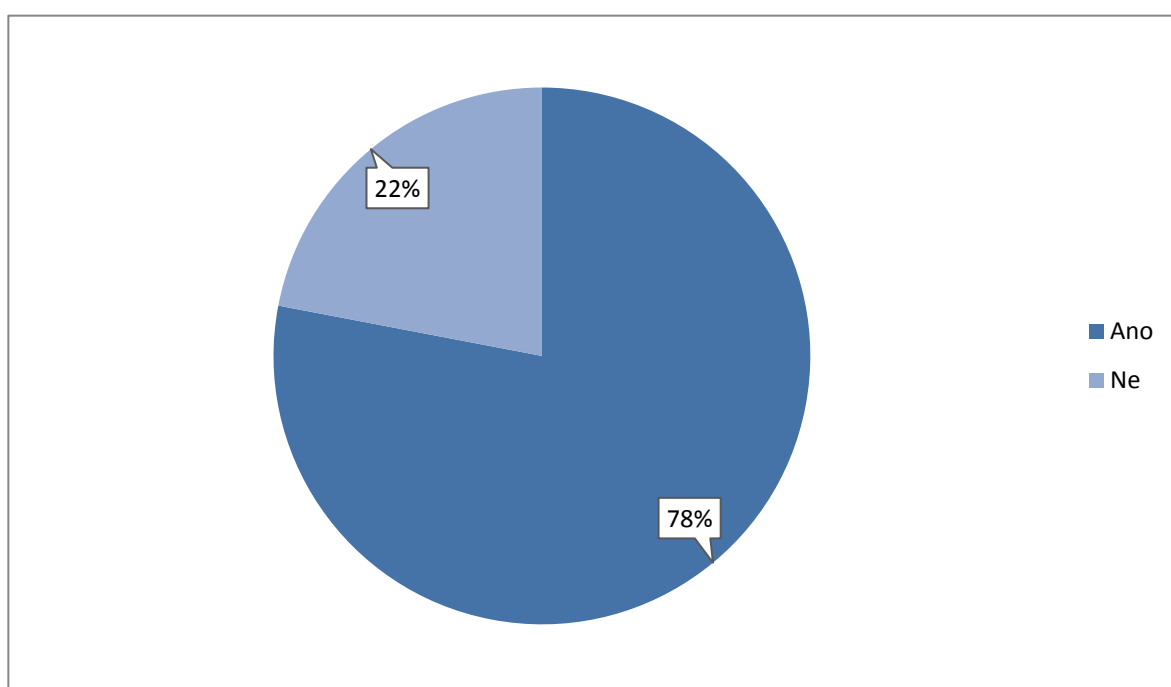
OTÁZKA ČÍSLO 9: JE Z VAŠEHO POHLEDU DOSTATEČNÁ NABÍDKA KURZŮ PRO ŘADOVÉ ZAMĚSTNANCE?

Vzdělávací Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky velice dbá na to, aby byl dostatek kurzů, jak pro management, tak i pro řadové zaměstnance. Některé firmy využívají vzdělávání i jako benefit pro své zaměstnance. V otázce číslo devět se autorka dotazovala respondentů, jestli vzdělávací Akademie nabízí dostatečné množství kurzů pro řadové zaměstnance? Celých 75 % respondentů odpovědělo, že vzdělávací Akademie nabízí dostatečné množství kurzů pro řadové zaměstnance. Oproti tomu 25 % se domnívá, že větší množství kurzů je zaměřeno na střední a vyšší management.



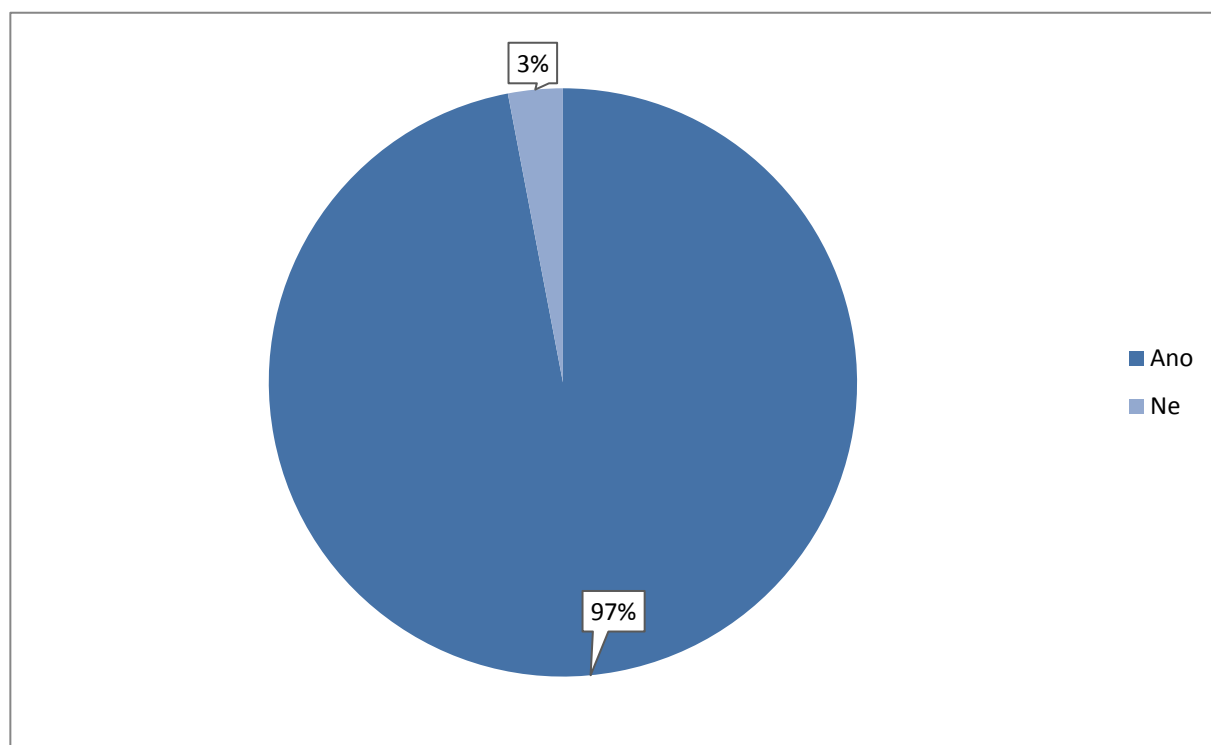
OTÁZKA ČÍSLO 10: JE Z VAŠEHO POHLEDU DOSTATEČNÁ NABÍDKA KURZŮ PRO STŘEDNÍ A VYŠŠÍ MANAGEMENT?

Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, vzdělávací Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky nabízí, jak kurzy pro řadové zaměstnance, tak i pro střední a vyšší management. V této otázce se autorka práce ptala respondentů, zda vzdělávací Akademie nabízí dostatečné množství kurzů pro střední a vyšší management? Většina tj. 78 % se domnívá, že pro střední a vyšší management je nabídka kurzů dostatečná. Pouhých 22 % respondentů by uvítala větší nabídku těchto kurzů.



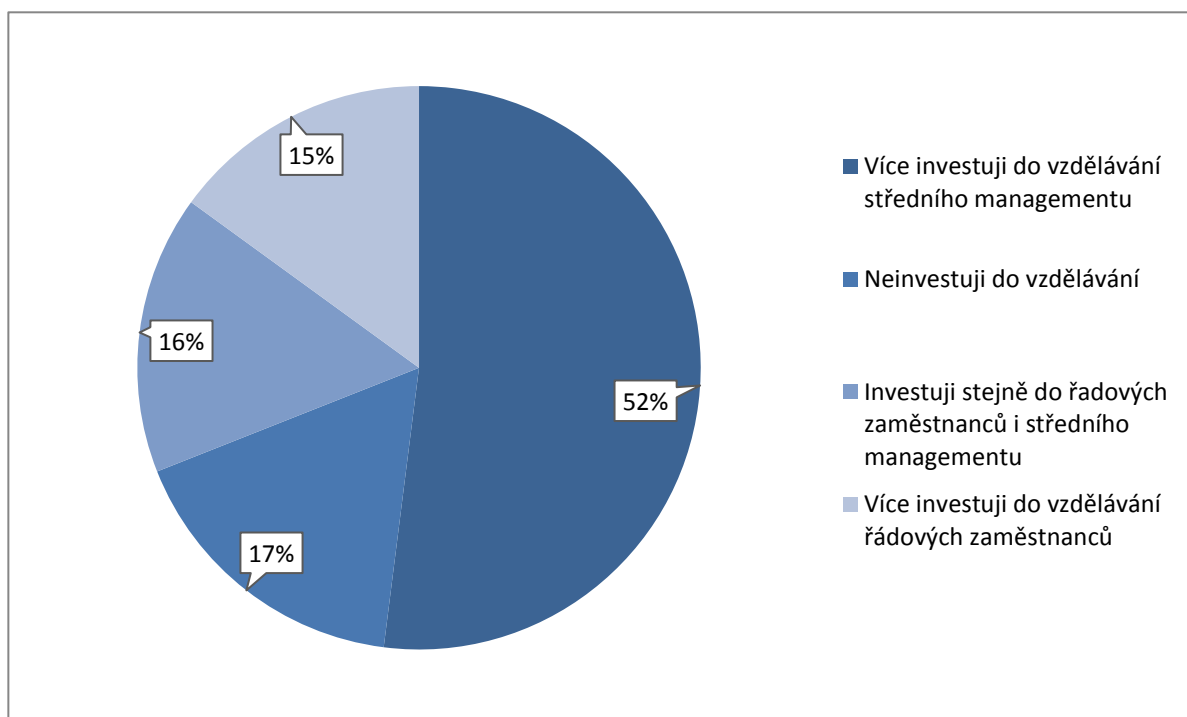
OTÁZKA ČÍSLO 11 : OCEŇUJETE JAKO JEDNU Z DEVIZ VZDĚLÁVACÍ AKADEMIE, ŽE KURZY JSOU VEDENY LEKTORY Z RESTAURAČNÍ ČI HOTELOVÉ PRAXE?

Jednou z deviz vzdělávací Akademie je, že všichni lektoři mají praktické zkušenosti v oboru. Každý lektor, prošel několika letou praxí v tak zvaném „provozu“, předtím než sám začal školit. Znamená to, že veškeré názorné ukázky jsou vytaženy z běžného provozu, takže představují reálné situace a výklad není pouze suchá teorie. V otázce číslo jedenáct se autorka se ptala respondentů, zda oceňují to, že lektoři mají za sebou dlouholetou praxi? Naprostá většina respondentů, tj. 97 % toto velice ocenila. Spousta dotázaných odpověděla, že kurzy jsou velice živé, zábavné, ale jejich hlavním přínosem je propojení praktických zkušeností s teoretickým výkladem lektorů. Jenom 3 % dotázaných odpovědělo, že nevidí výhodu v tom, že lektoři mají se školeným tématem také praktické zkušenosti.



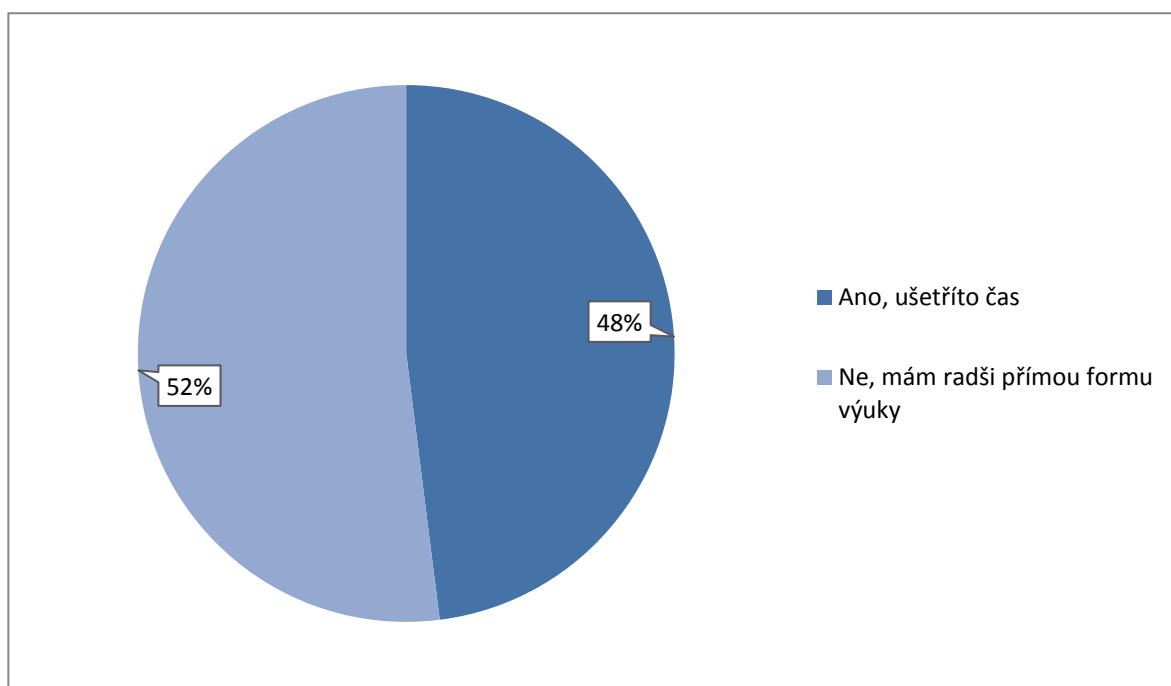
OTÁZKA ČÍSLO 12: INVESTOVALI JSTE NEBO PLÁNUJETE INVESTOVAT VÍCE DO VZDĚLÁVÁNÍ ŘADOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ ČI STŘEDNÍHO MANAGEMENTU?

Dle autorčina názoru se více investuje do vzdělávání středního managementu než do řadových zaměstnanců, proto autorka položila respondentům otázku, zda více investují do řadových zaměstnanců nebo do středního managementu? Přes polovinu respondentů, tudíž 52 % odpovědělo, že více investují do vzdělávání středního managementu než do řadových zaměstnanců. Následně 17 % respondentů neinvestuje vůbec do vzdělávání svých zaměstnanců, 16 % investuje stejně do řadových zaměstnanců i managementu a 15 % investuje více do vzdělávání řadových zaměstnanců.



OTÁZKA ČÍSLO 13: MĚLI BYSTE ZÁJEM O E-LEARNINGOVÉ KURZY?

Autorka této práce přišla s návrhem na zlepšení vzdělávací Akademie tím, že by byly zavedeny e-learningové kurzy. Proto položila respondentům otázku, zda by o takové kurzy měly zájem? Téměř polovina respondentů tj. 48 % projevila o takové kurzy zájem. Oproti tomu 52 % respondentů se vyjádřilo tak, že dávají přednost přímé výuce.



8 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

V úvodu této praktické části si autorka práce stanovila tyto hypotézy:

- Vzdělávání dospělých je důležité pro další rozvoj
- Členové Asociace hotelů a restaurací České republiky jsou spokojeni se vzdělávacími projekty
- Praktické zkušenosti lektora jsou důležité pro zaměstnance hotelů i restaurací na jakékoli pozici.
- Řadoví zaměstnanci se vzdělávají více než střední management

Na závěr by chtěla potvrdit či vyvrátit hypotézy na základě spolupráce s Asociací hotelů a restaurací České republiky a na základě dotazníkového šetření.

První hypotéza - Vzdělávání dospělých je důležité pro další rozvoj

Tato hypotéza se autorce této práce potvrdila. Na základě šetření zjistila, že členové Asociace hotelů a restaurací považují vzdělávání dospělých jako důležité pro další rozvoj.

Druhá hypotéza - Členové Asociace hotelů a restaurací České republiky jsou spokojeni se vzdělávacími projekty

Tato hypotéza se autorce též potvrdila. Většina členů asociace je spokojena se vzdělávacími projekty, které asociace vytváří.

Třetí hypotéza - Praktické zkušenosti lektora jsou hlavním důvodem, proč se členové Asociace hotelů a restaurací vzdělávají

U další hypotézy se autorka domnívala, že praktické zkušenosti lektora jsou hlavním důvodem, proč se členové asociace vzdělávají. Tato hypotéza se opravdu potvrdila. Členové uváděli, že je to jeden z důvodů proč navštěvují kurzy asociace.

Čtvrtá hypotéza - Řadoví zaměstnanci se vzdělávají více než střední management

Autorka této práce se domnívala, že řadoví zaměstnanci se vzdělávají více než střední management. Tato hypotéza se jí však nepotvrdila. Více respondentů vzdělává více střední management než řadové zaměstnance.

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Autorka této práce v Asociaci hotelů a restaurací České republiky působí od roku 2015. Na základě zkušeností, které nasbírala, by chtěla dát doporučení a návrh na zlepšení vzdělávání, zavedením již zmiňovaného e-learningu. Dle autorčina názoru jsou vzdělávací kurzy Asociace hotelů a restaurací České republiky velice kvalitní, ale v dnešní „uspěchané době“, považuje zavedení e-learningu jako jednu z možností, jak členům Asociace umožnit přístup ke vzdělávání tak, jak jim to dovolí jejich časové možnosti. Z průzkumu vyplynulo, že lidé by o takovýto druh vzdělání měli zájem a rádi by ho využívali.

Návrh postupu k zavedení e-learningu v Asociaci hotelů a restaurací České republiky dle autorky této práce:

- V první fázi by se autorka domluvila s konkrétními lektory na možnosti natočení instruktážního videa, tak zvaný samotný e-learning, což je počáteční modul, jak uvádí Michael Armstrong ve své knize.
- Na základě e-learningu by autorka s každým lektorem vypracovala soustavu cvičení, která by každý účastník vypracoval na základě již zmiňovaného samotného e-learningu.
- Po samotném e-learningu a po soustavě cvičení by se vzdělávání měli zapojit do tak zvaného živého e-learningu, kde bude lektor online připojený a spolu s dalšími vzdělávanými budou pracovat.
- Poslední fází, kterou by měl každý vzdělávaný projít, je školení „tváří v tvář“ s lektorem v učebně. Tam bude již částečně probraná látka důkladně zopakována a dokončena. V této poslední fázi bude lektor přednášet svůj výklad a vzdělávaný se bude dotazovat na vše, co mu bylo v předchozích krocích nejasné.

Dle autorky práce by tento způsob e-learningu mohl být v Asociaci hotelů a restaurací České republiky velice úspěšný a přínosný.

ZÁVĚR

Tato práce jasně dokládá skutečnost, že rozvoj znalostí, vědění a dovedností je akcelerátorem kterékoli historické doby, současnosti i budoucnosti. Vzdělávání bylo, je a bude nenahraditelným fenoménem! Potvrzuje se, samozřejmě, že i tato oblast prochází určitým vývojem odvislým od vývoje ve společnosti.

Cílem této práce bylo poukázat na důležitost vzdělávání a sebevzdělávání, a to jak na úrovni jedinců, tak i společností.

Teoretická část práce tuto úvahu jednoznačně potvrzuje na celé řadě příkladů a citací, a to jak na úrovni řadových pracovníků, tak i na jednotlivých úrovních managementu, středním počínaje a top managementem konče. Teoretická opodstatněnost tvrzení této práce je tudíž neoddiskutovatelná.

V rámci praktické části práce Asociace hotelů a restaurací České republiky umožnila autorce zapojit se a kooperovat na vzdělávacím projektu agentury Czech Tourism a tím i postupně nahlédnout do útrob vzdělávacího programu Akademie Asociace hotelů a restaurací České republiky. V průběhu realizace projektu měla šanci rozpoznávat možnosti forem vzdělávání a s tím i související aspekty. Autorka práce si v tomto směru prošla i určitou formou praktické „školy života“, kdy se s velmi omezenými praktickými zkušenostmi najednou ocitla v pozici týmového spoluhráče ve fungujícím týmu. Díky tomu mohla načerpat řadu praktických poznatků pro tuto práci. Měla možnost rozpoznat zásadní rozdíl mezi teoretickými zkušenostmi nabytými během studia a jejich aplikací v dennodenní praxi, mimo jiné i v konfrontaci se standardy mezinárodních společností. Vzhledem k těmto nabytým poznatkům dospěla krom jiného i k závěru, že průběžné všeobecné, odborné i profesní vzdělávání jednotlivců i společností je jedinečný nástroj pokroku. A ačkoliv na něm často stojí celá budoucnost jednotlivých společností, nejedná se o žádnou jednoduchou záležitost.

Autorka práce zjistila, že nesprávné zvolení formy vzdělávání v rámci rozvoje společnosti může způsobit i omezení a stagnaci. Je samozřejmě důležité promýšlet další rozvojové kroky, ale neméně důležité je i naslouchat aktuálnímu chodu společnosti, komunikovat, zamýšlet se nad správnou motivací. Průběžný feedback, rekapitulace zjištění od všech participujících subjektů představuje základ správně zvolené varianty dalšího rozvoje a ubírání společnosti, mimo jiné i po stránce rozvoje znalostí a vzdělávání.

Autorka práce dospěla mimo jiné i k závěru, že efektivní forma vzdělávání má své zákonitosti a řád vycházející z teorie. To se autorce práce potvrdilo krom jiného i při absolvování vybraných seminářů, kde měla možnost čerpat řadu poznatků od přednášejících. Mnozí z nich jsou úspěšnými manažery, kteří mají bohatou praxi ve vzdělávání svých spolupracovníků. Autorka práce se v této souvislosti zúčastnila několika odborných seminářů jako např. Personalistika v praxi, Emoční inteligence, Řízení lidí, Asertivní jednání, Recepční profesionál, Jak profesionálně zvládnout připomínky a stížnosti zákazníků, aj.

Nabyté poznatky autorka práce popisuje v praktické části. Propojením teoretické a praktické části této práce, si její autorka prověřila důležitost tématu, který si zvolila. Autorka si v průběhu praktického průzkumu ověřila, jak nesmírně důležité je zvolení správné formy vzdělávání. Velmi důležitým aspektem při jejím nastavování je lidi neutrávit, ale naopak je motivovat a vzbudit v nich zájem a chuť získávat nové znalosti. Vzdělávání zaměstnanců je nikdy nekončící proces, je třeba jej rozvíjet, vylepšovat, ladit a zdokonalovat, neboť úroveň a znalostní kvalita zaměstnanců společnosti je jednou z nejvýznamnějších hodnot firmy.

Z práce jasně vyplývá, že lidé i společnosti, kteří investují čas, prostředky a energii do vzdělávání, ať už jakoukoli formou, mají podstatně výhodnější pozici na trhu a dosahují řádově lepších výsledků než ti, kteří do vzdělávání neinvestují. Potvrzuje se, že základem všeho je ale „chtít“ se posunout dále, rozvíjet se, pracovat na sobě, mít touhu něco změnit. To je základním opatřením proti stagnaci, ať už osobní, či firemní.

Neustálé rozšiřování znalostí a vzdělávání je prostě fenomén, bez kterého to nejde. Je to hnací motor pokroku a rozvoje jak jedince, tak i celé společnosti.

Tato práce na příkladu každodenního života Akademie a dalšího projektu Asociace hotelů a restaurací České Republiky jasně ukazuje důležitost vzdělávacích procesů, jejich vnímání a dopady na praktický život. Nebýt Asociace hotelů a restaurací České republiky a jejího vzdělávacího projektu Akademie, byla by řada ubytovacích a stravovacích zařízení ochuzena o zajímavé vzdělávací semináře, o informace a poznatky moderních trendů a efektivity podnikání. Toto je zřejmý důkaz toho, jak neocenitelnou pozici systém vzdělávání v rámci firemních strategií zastává.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy.* Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN P, ŠULERŮ O. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace,* Jihlava: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOŠŤAN, P, ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- NIERMEYER, R. SEYFFERT. M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER. R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2016. ISBN 978-80-274-5807-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-726-029-5.
- VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ. A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Asociace hotelů a restaurací české republiky. *Asociace hotelů a restaurací České republiky* [online]. 2010-2016. 2010-2016 [cit. 2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.ahr-cr.cz/>.

Cíle a zaměření projektu. CZECH TOURISM. *Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu* [online]. 2010-2015 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/>.

Ostatní zdroje

Interní zdroje Asociace hotelů a restaurací České republiky

VYSKOČILOVÁ K., Úloha komunikace v efektivním managementu, seminární práce Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., 2014-2016

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	17
Obrázek 2 - Typické rysy činnosti manažerů na jednotlivých úrovních	20
Obrázek 3 - Vztah rozvoje, vzdělávání a učení se	24
Obrázek 4 - Podmínky pro efektivní plnění úkolu a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.....	32
Obrázek 5 - Oblasti a metody analýzy a jejich vzájemné propojení.....	35
Obrázek 6 - Správně použitý e-learningu	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Explicitní a tacitní znalosti	31
Tabulka 2 - Specifikace vzdělávání / učení	36
Tabulka 3 - Používání vzdělávacích aktivit.....	43
Tabulka 4 - Používání nástrojů vyhodnocování vzdělávání	47

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Vyskočilová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců a vzdělávací aktivity Asociace hotelů a restaurací České republiky

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová Ph.D