

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DOKTORSKÉ STUDIUM

KOMBINOVANÉ

2017 - 2020

DISERTAČNÍ PRÁCE

Miloš Novotný

**System vzdělávání zaměstnanců v oboru cestovního ruchu
a jeho reflexe v podmínkách konkrétních firem**

Praha 2020

Školitel práce: doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

DOCTORAL
PART – TIME STUDIES
2017 - 2020

DISSERTATION THESIS

Milos Novotny

**The System of Training of employees in the field of tourism
and its reflection in terms of specific companies**

Prague 2020

The Dissertation Thesis Work Supervisor: doc. Dr. Milan Benes

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. 2. 2020

Miloš Novotný

Poděkování

Děkuji doc. Dr. Milanovi Benešovi za odborné vedení mé disertační práce, za vstřícný přístup a zajímavé podněty v průběhu zpracování celé práce. Dále děkuji panu Pavlovi Janskému, DiS., který se mnou za firmu Perfect Hospitality Consulting s.r.o. spolupracoval v rámci výzkumné části práce a byl cenným zdrojem informací o analyzovaném ubytovacím zařízení.

Anotace

Disertační práce se zabývá firemním vzděláváním a rozvojovým systémem zaměstnanců v podmínkách cestovního ruchu. Jejím cílem je identifikovat slabé a silné stránky ve vzdělávání pracovníků, a dále po zhodnocení aktuálního stavu systému vzdělávání, navrhnout případná řešení k jeho optimalizaci v návaznosti na předmět činnosti organizace, a s ohledem na náplň práce pracovníků.

V návaznosti na cíl práce se teoretická část věnuje vymezení základních pojmů, se kterými pracuje andragogická věda, a pomocí literární rešerše autorů odborných publikací tvoří základní teoretický rámec problematiky vzdělávání zaměstnanců. První oddíly práce jsou zaměřeny na historický exkurz vývoje andragogiky na našem území a vymezují základní koncepce vzdělávání dospělých, aby bylo následně přistoupeno k problematice vzdělávání zaměstnanců od popisu firemních vzdělávacích systémů, až po plánování vzdělávání ve firmách.

Empirická část práce navazuje na teoretické poznatky a dále rozvíjí základní terminologii pomocí praktické ukázky budování systému firemního vzdělávání v konkrétní firmě, resp. ubytovacím zařízení v Praze. Cílem výzkumné části práce je představit a zobecnit základní poznatky o systému vzdělávání v pražských ubytovacích kapacitách, navrhnout opatření, popř. řešení stávající situace a prognózovat další vývoj.

Klíčová slova

Andragogika, firemní vzdělávání, hotely, podnik, poradenství, rozvoj pracovníků, školení, vzdělávací potřeby, vzdělávání dospělých.

Annotation

The dissertation thesis deals with corporate education and development system of employees in the conditions of tourism. Its aim is to identify the weaknesses and strengths in the education of workers and, after evaluating the current state of the education system, to propose possible solutions to optimize it in relation to the subject of the organization and with regard to the workload of the workers.

In connection with the aim of the thesis, the theoretical part is devoted to the definition of basic concepts, which works with andragogical science, and with the help of literary research of authors of professional publications it forms the basic theoretical framework of the issue of employee education. The first sections of the thesis focus on the historical excursion of the development of andragogy in our territory and define the basic concepts of adult education in order to approach the issue of employee education from the description of corporate education systems to the planning of education in companies.

The empirical part of the thesis follows the theory and further develops the basic terminology by means of practical demonstration of building a system of corporate education in a particular company, resp. accommodation facility in Prague. The aim of the research part is to present and generalize the basic knowledge of the companies education system in Prague accommodation capacities, to propose measures, or addressing the current situation and forecasting further developments.

Keywords

Adult education, andragogy, consulting, corporate education, educational needs, enterprise, hotels, training, staff development.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ	14
1.1 Andragogika a související pojmy	14
2 VÝVOJ ANDRAGOGIKY A ZÁKLADNÍ KONCEPCE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	19
2.1 Vzdělávání dospělých obecně.....	22
2.2 Rozvoj vzdělávání dospělých.....	26
2.2.1 Současná situace ve vzdělávání dospělých	30
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	38
3.1 Koncept učící se organizace.....	49
3.2 Vyhodnocování firemního vzdělávání.....	53
4 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉMY VE FIRMÁCH	57
4.1 Formy a metody podnikového vzdělávání.....	60
4.2 Charakteristika vzdělávacích a rozvojových programů zaměstnanců	67
5 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	75
5.1 Plánování podnikového vzdělávání	79
6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	83
EMPIRICKÁ ČÁST	86
7 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	87
7.1 Popis a cíl výzkumu	89
7.2 Výzkumná strategie.....	90
7.2.1 Formulace pracovních hypotéz	97
7.2.2 Časová organizace výzkumu.....	99
7.3 Techniky sběru dat a výzkumný vzorek	100
8 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ FIRMY A PŘEDMĚT VÝZKUMU . 102	
8.1 Popis hotelu Prague Residence	102
8.2 Organizační struktura hotelu Prague Residence.....	104
8.3 SWOT analýza systému vzdělávání v hotelu Prague Residence.....	106

9	ZAVEDENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ DO PODNIKOVÉ PRAXE V RÁMCI APLIKOVANÉHO PORADENSTVÍ	111
9.1	Případová studie hotelu	111
9.2	Rozhovor s odpovědným pracovníkem	118
10	ZJIŠŤOVÁNÍ STAVU VZDĚLÁVÁNÍ V DALŠÍCH HOTELECH.....	125
10.1	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním	125
10.1.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	137
11	SKUPINOVÉ HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ TOP MANAGEMENTEM HOTELŮ.....	140
11.1.1	Interpretace a hodnocení zjištěných poznatků	142
11.1.2	Shrnutí skupinového rozhovoru	150
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z REALIZOVANÉHO VÝZKUMU	151
	ZÁVĚR.....	155
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	158
	SEZNAM ZKRATEK.....	164
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	165
	SEZNAM PŘÍLOH.....	168

ÚVOD

V současné době je úspěšný rozvoj firmy, zejména v oblasti služeb, podmiňován neustálým rozvojem svých zaměstnanců. Bez ohledu na případné individuality ve formě a stylu řízení firemního vzdělávání, je tato oblast velmi diskutovaným tématem každého managementu, který se mu věnuje dle svého uvážení a svých možností. I když se motivy a cíle mohou v jednotlivých firmách lišit, nemůže být sporu o tom, že efektivně nastavené firemní vzdělávání má přínos pro každou organizaci a jeho výstupem jsou motivovaní zaměstnanci s nezbytnou odborností a se sklony k rozvíjení osobních i profesních znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu by mělo být firemní vzdělávání součástí dlouhodobých firemních plánů a strategií, které by firmě usnadnily v rámci konkurenčních bojů její pozici, a dovedly ji k bezproblémové realizaci základního podnikového cíle, a sice maximalizaci zisku.

Tato práce bude díky svému zaměření patřit mezi ty práce, které se týkají především hledání příčin úspěšnosti či neúspěšnosti, ve vztahu k firemnímu vzdělávání u vybrané kategorie firem, a sice kategorie malých a středních podniků na trhu cestovního ruchu. Práce se bude zaměřovat na identifikaci a zkoumání charakteristických rysů firemního vzdělávání, a to v obecněji chápaném kontextu významu toho, kdy je firemní vzdělávání pro firmy přínosem, kdy je nutné systém zavést, nebo jej inovovat spolu s dalšími vývojovými charakteristikami menších firem.

Ve snaze o překonání nastavených pravidel a systémů firemního vzdělávání je nutné zabývat se také historickým kontextem a vnímat vývoj tohoto oboru. Jelikož konkurenceschopnost je a vždy bude měřítkem značící úspěšnost a stabilitu firmy, není divu, že ve spojitosti se vzděláváním se úspěšné firmy často podrobují výzkumům, jejichž výsledky by mohly pomoci i dalším firmám k rozvoji. S obdobným stanoviskem bude přistupováno i k předkládané práci. Autor si je vědom faktu, že zaměstnavatel může vlastním přičiněním zvyšovat motivaci a loajalitu svých zaměstnanců, a to vytvářením pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace v rámci systematického procesu vzdělávání ve firmě. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělávání svých zaměstnanců podporovat, protože investice do vzdělávání posouvají firmu kupředu. Je však nutné podotknout, že nastavení procesu vzdělávání je zcela individuální a vychází z konkrétních potřeb

a požadavků každé firmy, v tomto případě z potřeb firem, které poskytují své služby v oblasti cestovního ruchu, a které jsou díky inovacím a technickému pokroku pod neustálým tlakem vnějšího prostředí.

Složitost firemního vzdělání způsobuje, že změny, které ve vzdělávacím systému probíhají, jsou relativně pomalé, a že systémové změny, případně podněty k nim, mohou mít dlouhodobé a leckdy jen těžko předvídatelné důsledky. Dopady mohou být protikladné, přínosy na straně jedné jsou zpravidla doprovázeny změnami, které mohou být v jiné části vzdělávacího systému vnímány negativně. Z toho důvodu je velmi důležité co možná nejlépe posoudit aktuální stav vzdělávacího systému, byť nikdy nelze konstatovat absolutní znalost, stanovovat přiměřené cíle změn a s ohledem na to volit i kroky, které k nim mají vést, a to s přihlédnutím k možným různorodým dopadům na jeho fungování. Jelikož je vzdělávací systém složitá struktura procesů, institucionálních vztahů, příčin a důsledků pro celou společnost, je jeho správné nastavení velmi diskutovaným tématem odborné i laické veřejnosti.

Je evidentní, že zatímco některé firmy jsou dlouhodobě úspěšné, jiné stagnují, nebo v horším případě upadají. Tyto vývojové charakteristiky mají své příčiny a z hlediska podnikové praxe je lze nalézt právě i ve schopnosti firmy rozvíjet potenciál svých zaměstnanců. Cílem předkládané práce není (a reálně ani nemůže být) absolutní poznání zákonitostí těchto vztahů, nýbrž „pouze“ jeho nekončící rozšiřování a upřesňování teoretických východisek a poznatků z praxe, které s určitými menšími či většími limity dodají přínos k dosud nabytým vědomostem o andragogické teorii. Hlavní ambicí předkládané práce bude poskytnout komplexnější pohled na charakter (obsah, formu, kontext) firemního vzdělávání aplikovaného v konkrétních firmách, a sice ve vybraných hotelech nacházející se na území hlavního města Prahy.

Hlavním cílem práce je identifikovat slabé a silné stránky ve vzdělávání pracovníků, a dále po zhodnocení aktuálního stavu systému vzdělávání, navrhnout případná řešení k jeho optimalizaci v návaznosti na předmět činnosti organizace, a s ohledem na náplň práce pracovníků. Mezi dílčí cíle práce patří snaha o nalezení možnosti implementace nových metod ve vzdělávání, které by zkoumaným organizacím poskytly konkurenční výhodu ve formě zavedení nových činností v návaznosti na obor podnikání. S tím souvisí provedení výzkumu spokojenosti zaměstnanců hotelů s aktuálním

systemem vzdělávání a odhalení jejich přístupu ke vzdělávání u současného zaměstnavatele, které mohou mít dopad na pracovní výkon těchto zaměstnanců.

Ve snaze definovat a dále pracovat s termíny vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců si autoři odborné literatury hledají nové individuální cesty, jak celý systematický proces vysvětlit laické veřejnosti. Podobně bude k této problematice přistupovat i autor předkládané disertační práce.

V rámci teoretické části práce budou k definici pojmů využity různorodé odborné prameny, které účelně přispějí ke snaze nalézt co nejužitečnější terminologii, jež by mohla čtenáři práce vzdělávání zaměstnanců objasnit. O složitosti vybraného tématu vypovídá existence velkého množství domácí i zahraniční literatury, která se vzdělávání zaměstnanců rozsáhle věnuje, a jejíž rešerší je zpracována úvodní teoretická část práce. První oddíl práce se zaměřuje na vymezení pojmů týkající se andragogiky, tzn., že popisuje základní rozdíl mezi výchovou, vzděláváním a učením se, stejně tak jako definuje objekt andragogické vědy, tedy dospělého jedince a jeho vztah k dalšímu vzdělávání. Druhý oddíl se zaměřuje na vývoj andragogiky a popisuje základní koncepce vzdělávání dospělých, s tím, že zároveň odkazuje na realizované výzkumy týkající se formálního a neformálního vzdělávání dospělých na území Evropy. Třetí oddíl práce řeší přístupy k firemnímu vzdělávání a formuluje jeho vzdělávací systémy, popisuje jednotlivé metody a formy vzdělávání v podniku, a následně volně přechází ve čtvrtý oddíl teoretické části, který pojednává o identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování podnikového vzdělávání.

Navazující empirická část práce se orientuje na vlastní šetření a sběr dat, který bude proveden pro účely primárního výzkumu. V úvodu této části práce jsou nejprve podrobněji vysvětleny přístupy a metody výzkumu, stanoven výzkumný problém a formulována výzkumná strategie. Následuje druhá kapitola, která popisuje konkrétní ubytovací zařízení, jeho organizační strukturu a zaměstnaneckou základnu. Autor disertační práce v roli výzkumníka tři roky sledoval vývoj a snahy o zavádění systému firemního vzdělávání v tomto ubytovacím zařízení, aby postupně analyzoval rozdíl mezi počáteční a současnou situací v hotelu. Vstupní data jsou zpracována pomocí matice SWOT analýzy, ze které vyplývají všechny problematické oblasti implementace změn vzdělávacího systému. Zároveň, ale shrnuje silné stránky a příležitosti, které má hotel

k dispozici, v případě, že vzdělávací systém změní. Následuje popis dílčích realizovaných částí výzkumu (strukturovaný rozhovor, případová studie, dotazníkové šetření a hromadná diskuze pomocí delfské metody), které výzkumníkovi umožňují zhodnotit současný stav a navrhnout řešení pro širší portfolio produktů a služeb ubytovacích zařízení.

Předpokládaným přínosem práce bude zejména komplexnost a aktuálnost předkládaných výsledků výzkumné části, která může být pro řadu vlastníků a členy top managementu ubytovacích kapacit důležitým zdrojem informací k získání konkurenční výhody. Dále chce autor práce poukázat na význam firemního vzdělávání pro české firmy, které vzdělávání zaměstnanců z nějakého důvodu opomíjejí a zejména pak demonstrovat přínos, který zavedení systému vzdělávání pro firmu jako celek nepopíratelně má. Za velmi důležité ale autor považuje výzkum jako takový, protože i když se andragogika jako věda na našem území rychle rozvíjí a získává na oblibě u odborné i laické veřejnosti, andragogický výzkum, který by přinesl fakta v podobě reálných dat, nemá za teoretickými koncepcemi dostatečnou oporu. Komplexním výzkumem firemního vzdělávání, který zahrnuje nejen hledisko firmy, ale i jejích zaměstnanců, chce autor přispět k současným realizovaným andragogickým výzkumům a rozšířit je o nové poznatky.

TEORETICKÁ ČÁST

Úvodní část práce si klade za cíl vymežit předmět andragogiky, spolu s definováním termínů a souvisejících pojmů, mezi které patří například učení, výchova nebo vzdělávání dospělých. Základní teoretické poznatky jsou zpracovány do historického exkurzu, ze kterého vyplývá celospolečenský význam andragogické vědy v kontextu vzdělávání dospělých v České republice. Autor práce se dále podrobněji zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců českých i zahraničních firem a své poznatky demonstruje na statistických údajích získaných z realizovaných výzkumů. Právě vzdělávání zaměstnanců a systémy firemního vzdělávání představují stěžejní kapitoly úvodní teoretické části, na které navazuje část empirická.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ

Terminologie v andragogice není sjednocená, protože andragogika jako věda o vzdělávání dospělých má multidisciplinární (až transdisciplinární) charakter, a ani její definice nemá ustálenou formu. Nicméně tato věda získala pozornost odborné i laické veřejnosti a koncepty z ní vycházející jsou dnes již běžně využívány v rámci oblasti sociální péče, poradenství nebo např. personálního řízení. Vzhledem k tomu, že do andragogické praxe zasahují vědní obory jako psychologie, sociologie, pedagogika a mnoho dalších, je její praktické využití velmi obsáhlé. Nicméně některé pojmy jsou pro andragogiku příznačné a je tedy vhodné jejich definice v úvodu souhrnně uvést, aby bylo patrné, čím se andragogika ve výsledku zabývá.

1.1 Andragogika a související pojmy

Základním pojmem andragogiky je andragogika sama. Někteří autoři odborných publikací uvádějí, že andragogika je teorií o učení (se) dospělých. Jiné zdroje zase spatřují v andragogice aplikovatelný prostředek pomoci dospělému člověku v různých životních fázích a v průběhu změn. Z hlediska informační hodnoty obsáhle definoval andragogiku např. Palán, který uvádí, že andragogika je: „*věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací...zatímco humanitární vědy jsou vědy o člověku, andragogika je vědou pro člověka, věda, která má člověku sloužit a pomáhat mu při řešení některých životních situací.*“¹ Ze zamyšlení se nad uvedenou tezí o andragogické vědě vyplývá fakt, že andragogika je nikdy nekončící proces práce s člověkem, vzhledem k tomu, že společnost se neustále mění a vyvíjí, což svým způsobem potvrzuje i Beneš, který uvádí, že předmětem andragogiky je: „*učení se dospělého ve všech jeho souvislostech.*“² Dále Beneš shrnuje používané charakteristiky do dvou kategorií, podle kterých lze andragogiku chápat:

¹ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, s. 7. ISBN 978-80-86723-58-7.

² BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 35. ISBN 978-80-247-2580-2.

- Andragogika je nauka definující ideální přístup k učícímu se dospělému jedinci.
- Andragogika představuje specifickou součást univerzálního myšlení o výchově, vzdělávání a učení.³

Šimek a Bartoňková přistupují k předmětu andragogiky ze širšího hlediska a rozdělují předmět této vědy do čtyř vzájemně se prolínajících částí:

1/ v první řadě se andragogika zabývá mobilizací lidského kapitálu, kterou ovlivňuje kvalita kulturního a sociálního kapitálu (kvalita příslušníků určité společnosti v prostředí sociální změny);

2/ dále je andragogika chápána jako aplikovaná věda, která se zabývá orientací člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy či při problémovém průběhu jeho životní dráhy (odkazuje na socioterapeutický a psychoterapeutický vztah k člověku, který si nedokáže sám pomoci při nastalých problémech);

3/ andragogika je věda o sociálních a individuálních souvislostech změn syntetického statusu (integrální andragogika následně zkoumá tyto změny a hledá cesty k minimalizaci negativních důsledků na jedince i skupiny);

4/ andragogika jako věda o animaci (oduševňování) dospělého člověka doplňuje výše zmíněnou Palánovu definici o edukaci.⁴

Šerák a Dvořáková ale upozorňují na to, že pojetí andragogiky (a s tím související názvosloví) se liší nejen předmětem jejího zájmu, ale i z geografického hlediska. Zatímco v Americe se andragogika, resp. její praxe orientuje na problematiku sebeřízeného učení se dospělého člověka, kdy stát se dospělým je procesem vycházejícím z osvojení schopnosti sebeřízení, v Evropě je andragogika výsledkem společenského působení na rozvoj a vzdělávání dospělých, což vysvětluje existenci např. občanského a zájmového vzdělávání.⁵ Prusáková toto geografické hledisko vysvětluje tím, že všechny vztahy jsou v rámci andragogiky zkoumány, ne z hlediska

³ BENEŠ, Milan. *Andragogika. Teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. s. 14. ISBN 80-86432-23-8.

⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. s. 12-16. ISBN 80-244-0394-3.

⁵ ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, s. 12. ISBN 978-80-213-2201-7.

psychologického, nebo sociologického, ale z hlediska andragogického, tedy s ohledem na záměrnou socializaci dospělého člověka prostřednictvím procesu výchovy a vzdělávání.⁶ Jelikož na každého člověka působí jiné prostředí a jiná kultura, je logické, že i pojetí andragogiky se bude lišit podle místa, kde je andragogický záměr sledován. Nicméně aby bylo možné s tímto termínem dále operovat, za obecně přijímanou definici andragogiky lze považovat Benešovo pojetí, které uvádí, že **andragogika** je: „vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Andragogika je specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování.“⁷

Z hlediska klasifikování andragogiky jsou výchozími pojmy vyplývající z jejího působení termíny vzdělávání, výchova, péče, a v neposlední řadě i dospělý. Na **vzdělávání** lze nahlížet ze dvou hledisek. V první řadě jde o proces utváření lidské osobnosti prostřednictvím uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního osvojování znalostí, dovedností, nebo získávání zkušeností, které jsou předávány skrze vzdělávajícího – lektora směrem ke vzdělávajícímu se účastníkovi vzdělávacího procesu. Druhé hledisko zahrnuje společensky zabezpečené činnosti vzdělávacích institucí jako nositelů předmětu vzdělávání.⁸ Ze vzdělávání vyplývá **vzdělání**, které je výsledkem vzdělávacího procesu, značí vnitřní kvalitu osobnosti a není přenositelné.⁹

Výchova je podle Palána „záměrná, cílevědomá soustava činností, proces, zaměřený kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka (formováním jeho základních osobnostních znaků; názorů, přesvědčení, postojů, citů), utváření podmínek umožňujících jeho rozvoj a stimulující jeho snahu stát se autonomní, integrovanou,

⁶ PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print a FF UJAK v Bratislavě, 2005. s. 8. ISBN 80-89142-05-2.

⁷ BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 11. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁸ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 11. ISBN 978-80-86723-58-7.

⁹ BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 16. ISBN 978-80-247-4824-5.

ale socializovanou osobností.“¹⁰ Aplikuje-li se však tato definice na výchovu dospělých, je nasnadě položit si otázku, zda je vůbec možné dospělého jedince vychovávat, zda nejde spíše o změnu části jeho osobnosti vlivem vzdělávacího procesu s cílem zdokonalit jej v určité oblasti, čímž se termín přesouvá zpět ke vzdělávání. Vynechá-li se však např. z pojetí výchovy podle Komenského tzv. obrat k dítěti, je výchova cestou k realizaci vzdělávání a Komenský ještě před zavedením termínu andragogika přistupuje k výchově jako vzdělávacímu procesu.

- Komenský jako první uvažuje o výchově systematicky, vše má příčiny a souvislosti.
- Výchova má podle Komenského cíl, obsah, prostředky a podmínky, které se vzájemně ovlivňují.
- Vyučování má respektovat vychovávaného.
- Výchova je přirozený a přiměřený proces (za použití přirozené metody).
- Poznání má začít u věcí, ne u slov (praxe).¹¹

Péče je podle Bartoňkové a Šimka základním pojmem integrované andragogiky. *Péče* představuje souhrn sociálních a psychických podmínek pro výchovu, vzdělávání, sebepoznání i seberealizaci, a v současnosti je pojem znám ve spojení s poradenstvím.¹² Jedná se tedy o vytvoření takových podmínek, které mají význam pro jednotlivce i skupiny s určitým společným jmenovatelem (např. sociální péče, rizikové skupiny atd.).

Je-li předmětem andragogiky v užším slova smyslu vzdělávání (učení se) dospělých, je otázkou jaké atributy musí tento jedinec splňovat, aby byl objektem andragogické vědy. Zatímco vzdělávání a další uvedené pojmy bylo poměrně snadné pomocí odborných publikací definovat, termín „dospělý“ již tak čitelný není. Z biologického hlediska je dospělý člověk na vrcholu zrání, formálně se dospělost

¹⁰ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 10. ISBN 978-80-86723-58-7.

¹¹ VACÍNOVÁ, Tereza. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského Praha, 2009. s. 219. ISBN 978-80-86723-74-7.

¹² PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print a FF UJAK v Bratislavě, 2005. s. 31. ISBN 80-89142-05-2.

omezuje dovršením věku 18 let a z psychologického hlediska je dospělý ten, kdo je schopen samostatně myslet a jednat. Andragogika v terminologii tak jednoznačná není a významu *dospělý* se mnoho autorů nevěnuje, přestože jde o cílovou skupinu andragogického působení. V úvahách o dospělosti je možné se omezit na úroveň, kdy se jedinec dostane po všech stránkách ke stabilizovanému stavu (má zázemí, stabilní zaměstnání, ustálené zájmy, popř. rodinu apod.) je schopen plánovat vlastní život, a jeho předností je vytrvalost a odpovědnost.¹³

Shrnutí:

Uvedené termíny jsou pouhým nutným minimem pro pochopení zákonitostí andragogické vědy, nicméně jejich význam tvoří základní rámec problematiky celé práce, protože vymezují základní koncepce a určují rozsah a zaměření andragogického působení. Dospělý jedinec, tak jak jej chápe andragogika, vystupuje do procesu vzdělávání bezprostředně ve chvíli, kdy je schopen na sebe zodpovědně přenést požadavky institucionální výchovy a tyto požadavky dále formuje v rámci seberealizace a osobního rozvoje.

Z hlediska významu vzdělávání jako celoživotního procesu osobnostní změny se ukazuje andragogika jako hodnotový systém, do kterého vstupuje člověk, který se neomezuje na nabyté znalosti získané základním formálním vzděláváním, ale v rámci svého osobního rozvoje se vzdělává po zbytek života. Jelikož na každého z nás působí jiné prostředí, společenský konsenzus a kultura, je pochopitelné, že vlastní přijetí vzdělávání má u každého aktéra společnosti jiný rozměr. Nicméně andragogická věda je a bude důležitým vodítkem ke kvalitě kulturního a sociálního kapitálu naší společnosti.

¹³ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 79. ISBN 978-80-247-3960-1.

2 VÝVOJ ANDRAGOGIKY A ZÁKLADNÍ KONCEPCE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

První myšlenkové směry vztahující se k andragogice formující její společenský význam dalece přesahují vznik jejího názvu, který se poprvé objevil v první polovině 19. století. Zatímco E. Rotterdamský (1466 – 1536) a J. A. Komenský (1592 – 1670) již v 16. a 17. století popisovali systematické působení vzdělávání dospělých jako společenský jev ve spojení s didaktikou, jež přesahuje období dětství, generalizovaného pojmenování těchto poznatků se věda dočkala až v roce 1833. V Německu se o názvosloví zasloužil vysokoškolský profesor Alexander Kapp, který jej poprvé použil v názvu kapitoly svého spisu. V kapitole Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku, odkazuje na vzdělávací teorie Aristotela a Platona. *„Pokusil se definovat nauku o vzdělávání dospělých jako disciplínu odlišnou od pedagogiky jako nauky o vzdělávání dětí a mládeže.“*¹⁴ Přes všechny Kappovy snahy se však k termínu andragogika přistupovalo skepticky, protože odborná veřejnost nespátkovala v Kappově díle žádné nové poznatky, které by byly hodny změny v dosavadní terminologii. *„Nově vytvořený pojem nebyl odbornou veřejností akceptován a na skoro celé století upadl v zapomnění. Vliv na tuto skutečnost měla především negativní reakce soudobé ultimativní autority, pedagoga Johanna Friedricha Herbart, jakož i fakt, že idea vzdělávání dospělých nebyla v tehdejší společnosti ničím novým...“*¹⁵

Problém tkvěl ve faktu, že v historickém kontextu se nejdříve uvažovalo o vzdělávání dospělých pouze z pedagogického hlediska, tzn., vycházelo se z teze, že se dospělé osoby učí stejně jako děti. Postupem času však vyvstala potřeba vzdělávání dětí a mládeže od vzdělávání dospělých odlišit, protože s ohledem na individualitu a potřeby dospělého jedince se metodologie vzdělávání lišila. To bylo pro andragogiku zásadní – vzdělávání (učení se) totiž neposkytovalo pouze intelektuální kapitál, ale bylo nositelem trvalých a hlavních životních hodnot. Na tento postoj

¹⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. s. 12-16. ISBN 80-244-0394-3.

¹⁵ ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, s. 8. ISBN 978-80-213-2201-7.

k andragogice upozornil v roce 1922, E. Rosenstock-Huessy, který poukázal na nutnost existence specifických metod, varoval před aplikací běžných pedagogických koncepcí ve vztahu ke vzdělávání dospělých a pod pojem andragogika zahrnul všechny školské formy tohoto vzdělávání.¹⁶

Přesto, že se andragogická věda nepřestala vyvíjet, další roky se tento termín pro vzdělávání dospělých nepoužíval a od pedagogického pojetí bylo přistoupeno k didaktickému. O to se zasloužil zejména F. Pöggeler, německý pedagog, který dal koncepci andragogiky náboženský základ. „*Vzdělávání je zde chápáno jako specifická forma výchovy pro dospělé – na rozdíl od péče a formování charakteru, které se podle Pöggelera týká pouze dětí a mládeže.*“¹⁷ Pöggeler tak poukázal na nutnost změny v přístupu k různým věkovým skupinám a vyzdvihoval neformálnost a dobrovolnost jako hlavní motiv k dalšímu vzdělávání, čehož je podle něj schopna jen dospělá osoba, která je zralá a autonomní. Termín andragogika se následně objevuje v jeho čtyřsetstránkovém díle *Metody vzdělávání dospělých*, které vydal v roce 1965.¹⁸

20. století bylo pro andragogický výzkum i praxi patrně nejdůležitějším obdobím vývoje. Celosvětově se problematika vzdělávání dospělých diskutovala a vyšla řada velmi úspěšných publikací. Za zmínku stojí např. *Moderní praxe vzdělávání dospělých: Andragogika vs. pedagogika* od amerického autora M. S. Knowlese z roku 1970. Podle Knowlese je andragogika založena na pěti klíčových předpokladech:

- Člověk se rozvíjí od závislé k autonomní, sebeřízené osobnosti.
- Člověk získává stále více zkušeností, které jsou zdrojem jeho učení.
- Člověk je v průběhu života stále více orientován na učení za účelem zvládnání sociálních rolí a vývojových úkolů.
- Učení se zvýšenou mírou zaměřuje na zvládnání problémů.

¹⁶ ŠERÁK, Michal a Miroslava DVORÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, s. 8. ISBN 978-80-213-2201-7.

¹⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. s. 8. ISBN 80-244-0394-3.

¹⁸ BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 139. ISBN 978-80-247-4824-5.

- U dospělého člověka se v rostoucí míře rozvíjí vnitřní motivace k učení na úkor motivace vnější.¹⁹

S ohledem na současné pojetí andragogiky se může Knowlesův koncept zdát jako jednostranně zaměřený, protože popírá kulturní vlivy, sociální podmínky, či životní situace člověka v procesu vzdělávání. Knowles měl na utváření andragogiky značný vliv, nicméně jeho pojetí má natolik psychologizující základy (omezuje se pouze na sebeřízené učení), že se dnes připouští spíše jako jeden z mnoha přístupů k andragogice a používá se v rámci jiných významů, např. jako součást výukových metod. Naopak převratné je Knowlesovo pojetí andragoga, který podle něho vystupuje jako facilitátor - poradce při učení. Z uvedeného tedy vyplývá definice andragogiky podle Knowlese, kdy je andragogika „*teorie učení dospělých, která na základě vědeckého poznání zkoumá principy činnosti učících se jedinců a učitelů při plánování, realizaci, evaluaci a změně učení dospělých.*“²⁰ I když se s Knowlesovou prací mnoho andragogů neztotožňuje, jeho přínos (zejména při zavedení termínu andragogika) je nesporný.

I na našem území se vývoj andragogiky dostával do popředí zájmu odborné veřejnosti. Od již zmiňovaného Komenského uplynulo však několik století, než se o andragogice jako vědě na konci 20. století začalo otevřeně hovořit. Do té doby se jednalo spíše o osvětu, lidovému a podobné pedagogické tendence. Hlavní převrat v andragogické vědě v našich podmínkách nastal v roce 1964, kdy byla jako reakce na státní plán vědeckého výzkumu vydána publikace s názvem *Teorie vzdělávání dospělých* od autorů J. Kotáska a K. Škody. I když se stále nejednalo přímo o andragogiku, jako spíše o jednu z forem pedagogiky, problematika vzdělávání dospělých byla na vzestupu. A to až do té míry, že se koncem osmdesátých let minulého století promítly veškeré snahy do otevření prvního jednooborového vysokoškolského studijního programu *Výchova a vzdělávání dospělých* na univerzitě v Olomouci. Definitivně se pojem andragogika v souvislosti s vědním oborem a studijním

¹⁹ KNOWLES, S. Malcolm in BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014, s. 49. ISBN 978-80-247-4824-5.

²⁰ ZMEYOV I. Serguey in ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, s. 11. ISBN 978-80-213-2201-7.

programem objevil v roce 1990 a hlavním představitelem tzv. integrální andragogiky se stal doc. V. Jochmann.²¹ Po vzoru Univerzity Palackého v Olomouci se studijní obor andragogika otevřel i na dalších českých vysokých školách. Aktuálně se tento obor vyučuje minimálně na sedmi univerzitách v Česku. Mezi hlavní vyučované profilové předměty patří např. didaktika dospělých, profesní a zájmové vzdělávání dospělých, personalistika a metody personální práce (vč. sociálních výzkumů), firemní vzdělávání a další. „Vzhledem k multidisciplinárnímu přístupu andragogiky jsou ve studiu zastoupeny andragogické, pedagogické, sociologické, psychologické, ekonomické a právní obory.“²²

S andragogikou tak jak ji známe a vnímáme dnes, nás postupně od konce 20. století seznamuje řada významných osobností a spolutvůrců české vzdělávací politiky, např. J. Kotásek (1928 – 2006), který se významně angažoval v transformaci českého školství, J. Kulich, který prakticky celou svou profesní kariéru zasvětil teorii a praxi vzdělávání dospělých, P. Hartl (1934) renomovaný psycholog, který se orientuje na pedagogickou psychologii dospělých, V. Klega (1934) jehož práce se zabývají problematikou podnikové výchovy, Z. Palán (1936), jehož cílem je obecná andragogika a rozvoj lidských zdrojů, J. Mužík (1950), který je největším odborníkem na management a marketing ve vzdělávání dospělých, nebo M. Beneš (1950), který je jedním z předních představitelů andragogiky v ČR a jeho oblast zájmu a vědecké práce je věnována (mimo jiné) komparativní andragogice.

2.1 Vzdělávání dospělých obecně

V rámci uvedených historických souvislostí si nelze nevšimnout, že úskalí vzdělávání dospělých tkví již v pochopení předmětu a objektu této vědy. Jak bylo uvedeno výše, objektem andragogiky je dospělý člověk a za dospělého Bartoňková a Šimek označují jedince: „...*který dosáhl biologické, psychické,*

²¹ BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. s. 9-11. ISBN 80-244-0394-3.

²² UJAK / studijní programy / navazující magisterské studium / andragogika. 2018. [online, cit. 2018-09-13] dostupné z <<http://www.ujak.cz/studijni-programy/andragogika/>>

ale zejména sociálně ekonomické zralosti.“²³ Důležité přitom je, že takovýto „hotový“ aktér společnosti je sledován během celého průběhu své životní dráhy. Je totiž obecně přijímán fakt, že to jací jsme dnes, je ovlivněno životními zkušenostmi, které jsme prožili a které nás předurčují k tomu, jakou cestou se vydáme dále. Dalo by se tedy říci, že pro andragogiku je více než důležité zohlednění výchozího stavu s přihlédnutím na okolnosti v rámci celého procesu vzdělávání, které spoluutváří budoucnost. To potvrzuje i V. Prusáková, jež doplňuje, že dospělý člověk je schopen sebevýchovy, tedy určité aktivizace a samostatnosti při zdokonalování sama sebe. V takovém případě disponuje dospělý člověk následujícími schopnostmi:

- samostatně si osvojovat poznatky, přijímat je, ale také transformovat;
- sebemotivace;
- sebeřízení, tedy řízení vlastního sebevýchovného programu;
- plánovat vlastní životní program (životní dráhu);
- sebeovládání (vůle a morální vlastnosti člověka).²⁴

Pro současné potřeby andragogické praxe je vzdělávání dospělých z časového hlediska chápáno jako celoživotní proces, který je subsystémem celoživotního učení, nikoliv jeho synonymem. Celoživotní učení je podle Palána: „*změna pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jeden propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života.*“²⁵ Z Palánovy definice je patrné, že mezi vzděláváním a učením se je značný rozdíl. S tím se ovšem neztotožňuje Beneš, který uvádí, že termín vzdělávání dospělých je prakticky totéž co učení se dospělých, jen v modernějším pojetí andragogického

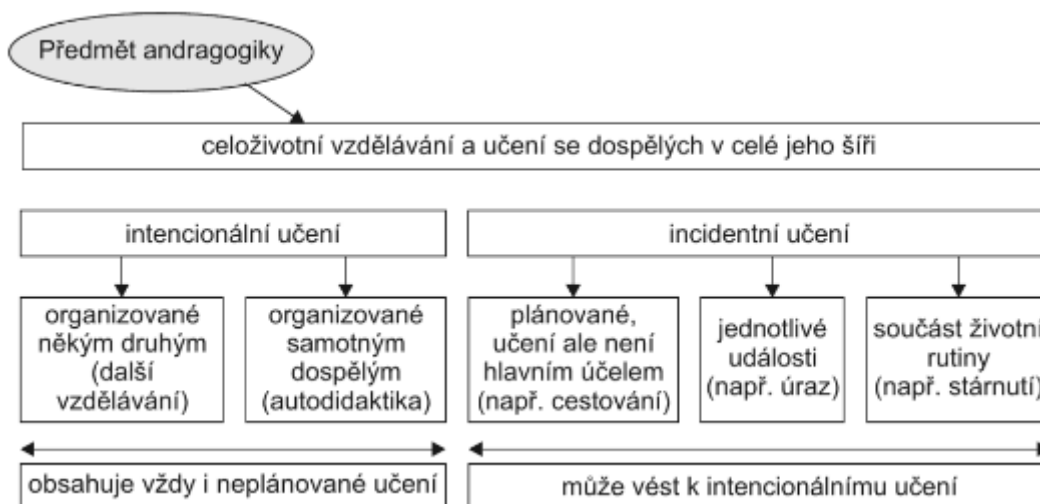
²³ BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. s. 24. ISBN 80-244-0394-3.

²⁴ PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print a FF UJAK v Bratislavě, 2005. s. 24. ISBN 80-89142-05-2.

²⁵ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, s. 22. ISBN 978-80-86723-58-7.

názvosloví. Na druhou stranu Beneš uvádí, že člověk je sice schopen se celý život něčemu novému učit, ale není schopen se celý život soustavně vzdělávat. „*Andragogika se snaží převést životní problémy jednotlivce a společnosti na problémy řešitelné učením.*“²⁶ Veteška k tématu dodává, že v poslední době se v souvislosti s andragogikou zohledňuje i její význam pro jednotlivce v rámci poradenské činnosti a obecně o andragogice hovoří jako „*o formování a pomoci dospělým lidem, aby byli schopni přizpůsobit se neustále se měnícímu vnějšímu světu.*“²⁷ Aplikovaná andragogika ve své podstatě zahrnuje všechny uvedené oblasti jako svůj předmět zájmu a snaží se tak reagovat na nároky a změny v životě dospělého jedince v rámci intencionálního (záměrného, cílevědomého) i incidentálního (náhodného) učení. Předmět andragogiky podle Beneše vyobrazuje diagram č. 1.

Diagram 1: Předmět andragogiky zahrnující intencionální i incidentní učení



Zdroj: BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing 2014, s. 56. ISBN 978-80-247-4824-5.

Andragogický slovník operuje ale i s jiným pojmem a tím je „další vzdělávání“, které je definováno jako součást celoživotního učení následující po základní etapě

²⁶ BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing 2014, s. 17-18. ISBN 978-80-247-4824-5.

²⁷ VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada Publishing 2008, s. 18. ISBN 978-80-247-1770-8.

vzdělávání. „*Probíhá po dosažení určitého stupně formálního (školního) vzdělávání nebo po opuštění vzdělávacího systému či po prvním vstupu na trh práce.*“²⁸ Z hlediska andragogické praxe je uvedená definice pojata příliš jednoduše, protože další vzdělávání by nemělo pouze vycházet (ve smyslu navazovat) z formálního stupně vzdělávání, ale mělo by být podněcováno již v jeho průběhu – vzbuzovat zájem o další vzdělávání během vzdělávání počátečního. Bohužel demotivace je jedním z problémů formálního vzdělávání, proto se běžně stává, že se dospělý jedinec snaží o nápravu v „náhradním“ cyklu s několikaletým odstupem, nebo při zjištění nedostatku v rámci své profesní dráhy. V obou případech by přitom byla na místě prevence s důrazem na sebeřízené učení, jak se o něm zmiňuje Prusáková.

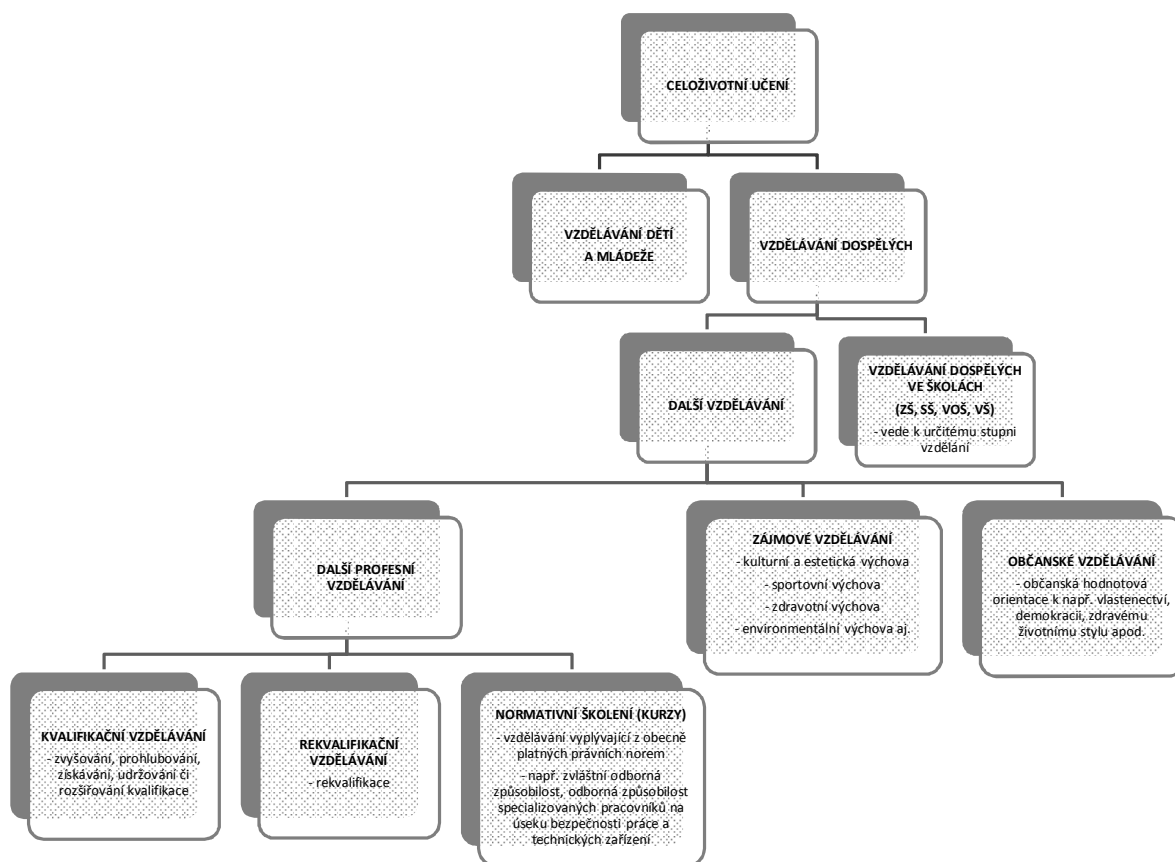
Vzhledem k nejasnosti a možné záměně pojmů učení se a vzdělávání bude v rámci této práce po vzoru Beneše přistoupeno ke sloučení názvosloví, za použití předpokladu, že učení se a vzdělávání vychází ze stejného principu, a sice z vlastní cílené aktivizace snahy o osobní rozvoj vzdělávaného (učícího se) dospělého člověka.

M. Krystoň, stejně tak jak je vyobrazeno na diagramu č. 2, chápe koncept celoživotního učení jako proces, který nejen završuje veškeré formy vzdělávání, ale který je svým působením zastřešuje a udává směr, jakým se člověk orientuje a realizuje v reálném edukačním prostředí. Podle Krystoně totiž neexistuje žádný jiný způsob, který by člověku umožnil efektivně zvládnout změny, které kontinuálně vstupují do jeho života od nejstarších dob vývoje lidské společnosti – jsou to koncepty, které vytvářejí prostor pro realizaci širokého spektra různorodých edukačních aktivit.²⁹

²⁸ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETĚŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing 2012. s. 64. ISBN 978-80-247-3960-1.

²⁹ KRYSTOŇ, Miroslav a kol. *Záujmové vzdelávanie dospelých. Teoretické východiská*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. s. 15-17. ISBN 978-80-557-0211-7.

Diagram 2: Schéma systému vzdělávání dospělých



Zdroj: INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ / Definice pojmů pro GG 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání v KH kraji [online, cit. 2018-10-25] dostupné z <www.kr-kralovehradecky.cz > vzorovy-projekt > definice_pojmu>

2.2 Rozvoj vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je dlouhodobým aspektem moderní společnosti, která tak pružně reaguje na změny, které ji formují. Jelikož vzdělávání dospělých nepředstavuje součást standardizovaného vzdělávacího systému zahrnující např. klasické počáteční formální vzdělávání, bylo nutné pro další vzdělávání najít prostor a účinné metody jeho uplatnění v různých sférách života jedince. To se během 19. století realizovalo prostřednictvím zájmových spolků a osvětových institucí. Zájem o další vzdělávání postupně rostl a zároveň se vyvíjela potřeba rozšířit některé profesní oblasti, což podnítilo mimo jiné i zájem o podnikové vzdělávání.

V polovině 90. let minulého století byl zaznamenán zvýšený zájem o vzdělávání dospělých formovaný novou společenskou situací v zemi. Nabídka a poptávka po tomto typu vzdělání byla ale velmi nevyvážená. Na jedné straně stál zájem po vzdělávacích aktivitách, který se odrážel v podmínkách měnícího se pracovního trhu. Na straně druhé nepřipravený systém, který byl koordinován na základě nepropracované strategie vzdělávání dospělých, která nebyla připravena dlouhodobě uspokojit potřeby vzdělávaných. Situaci ve vzdělávání dospělých v ČR z hlediska nabídky a poptávky lze podle Pavlíka, Kohouta a Chaloupky shrnout následovně: mezi výhody nabídky ve vzdělávání dospělých v 90. letech patřila:

- rychlá reakce na vzdělávací potřeby (rozvoj nových vzdělávacích aktivit);
- rozmanitost nabídky vzdělávacích aktivit (krátkodobé i dlouhodobé vzdělávací aktivity, certifikace s mezinárodním uznáním);

mezi nevýhody pak:

- nekvalitní a nekoordinované vzdělávací aktivity;
- nezodpovědné podnikání, které ovlivňovalo přístup k relevantním informacím a zkracovalo identifikaci vzdělávacích potřeb.

Poptávka po vzdělávacích potřebách měla také svá úskalí. Sílicí vliv pracovního trhu sice motivoval a stimuloval dospělé k dalšímu vzdělávání ve snaze přiblížit se situaci v Evropě a získat žádoucí certifikovanou kvalifikaci, ale nedostatek finančních prostředků a rychle se měnící požadavky na pracovní kvalifikace zpomalovaly uspokojení někdy i naléhavých vzdělávacích potřeb.³⁰

Na skutečnost, že je další vzdělávání nepostradatelným zdrojem kvalifikovaných pracovníků, zvyšuje vzdělanost obyvatelstva, vytváří nové pracovní příležitosti a jednodušší přístup na evropský trh práce reagovala v roce 2000 Evropská rada schválením Lisabonské strategie, jejímž cílem bylo obnovit (transformovat) evropskou

³⁰ PAVLÍK, Oldřich, Karel KOHOUT a Luboš CHALOUPKA. *Vzdělávání dospělých: výtah z dokumentů a publikací*. Praha: ÚIV 1997. s. 47.

ekonomiku opřenou o znalosti.³¹ Původním záměrem bylo zejména snížit nezaměstnanost, zvýšit ekonomický růst a to vše prostřednictvím znalostí a jejich aplikace – vzdělaná společnost byla více než žádoucí. „Základní nezbytností je realizovat celoživotní učení....cíle Evropské unie ve vzdělávání a odborné přípravě a cíle celoživotního učení jsou zcela kompatibilní s cíli české vzdělávací politiky, které současný trend a vývoj potvrzují.“³² I když nebyly cíle Lisabonské strategie naplněny a strategie byla v rámci Wim Kokovy zprávy³³ označena za přespříliš ambiciózní a obecnou, položila minimálně strategický základ pro modernizaci evropského sociálního modelu, z čehož v ČR následně vzešla v roce 2006 Národní soustava kvalifikací.³⁴

Kromě uvedených opatření, které významně posílily snahy o implementaci vzdělávání dospělých do vzdělávací soustavy ČR, patří i dlouhodobé strategie jako např. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (2006), Strategie celoživotního učení ČR (2015) a Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (2015-2020).³⁵ Všechny tyto dokumenty (koncepce) přistupují k dalšímu vzdělávání jako k možnosti jak posílit evropskou integraci, zvýšit konkurenceschopnost a především zlepšit hospodářskou situaci v zemi prostřednictvím formálního i neformálního vzdělávání dospělých.

Tabulka č. 1 shrnuje základní rámec benefitů pro všechny zainteresované účastníky dalšího vzdělávání, jak z hlediska přímé účasti, tak z hlediska zabezpečení všech souvisejících činností.

³¹ Pozn. autora: Lisabonská strategie měla platnost do roku 2010, následně byla nahrazena strategií Evropa 2020, jejíž přijetí (součinnost při plnění některých kvalifikovaných národních cílů) schválila vláda ČR dne 7. 6. 2010

³² VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 60. ISBN 978-80-247-1770-8.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 51-54. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁴ Informační portál *Národní soustava kvalifikací / Rozcestník 2006 – 2014*. [online, cit. 2019-01-05] dostupné z <<https://www.narodnikvalifikace.cz/>>

³⁵ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy / Průvodce dalším vzděláváním. 2010. [online, cit. 2019-01-05] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>>

Tabulka 1: Benefity uplatnění konceptu celoživotního učení pro stát, zaměstnavatele a jedince

STÁT	ZAMĚSTNAVATEL	JEDINEC
<ul style="list-style-type: none"> ✓ VYŠŠÍ ZAMĚSTNANOST ✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST ✓ ZNALOSTNĚ ORIENTOVANÁ EKONOMIKA ✓ PODPORA MOBILITY OBČANŮ ✓ ROVNÝ PŘÍSTUP ✓ ŠANCE PRO ZNEVÝHODNĚNÉ SKUPINY, MIGRANTY A NÍZKO-KVALIFIKOVANÉ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ KVALIFIKOVANÍ A MOTIVOVANÍ ZAMĚSTNANCI ✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST ✓ RŮST PRODUKTIVITY PRÁCE ✓ MOŽNOST OVLIVNIT PROFIL KVALIFIKACE (NSK) ✓ LEPŠÍ IMAGE FIRMY 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MOŽNOST ZVÝŠIT A PROHLouBIT KVALIFIKACI ✓ VYŠŠÍ ZAMĚSTNATELNOST ✓ ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ NA TRHU PRÁCE, PODPORA MOBILITY ✓ MOTIVACE K OSOBNÍMU ROZVOJI ✓ ZVÝŠENÍ SOCIÁLNÍHO STATUSU ✓ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ✓ ZMĚNA POSTOJE K ČŽU ✓ MOTIVACE POKRAČOVAT V DV
<p>ZMĚNA PŘÍSTUPU V MYŠLENÍ SPOLEČNOSTI SMĚREM KE KONCEPTU CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ A POSKYTNUTÍ MOŽNOSTI UZNAT KVALIFIKACI ZÍSKANOU V PRŮBĚHU ŽIVOTA RŮZNÝMI CESTAMI.</p>		

Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy / Průvodce dalším vzděláváním. 2010. [online, cit. 2019-01-05] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>>

Aktivity, které vzdělávání dospělých zahrnuje, nemusí být nutně organizovány institucionálně, ale může jít i o formu realizovanou individuálně prostřednictvím sebevzdělávání. Cílem však vždy je, aby znalosti a zkušenosti získané počátečním vzděláním byly doplněny, nahrazeny, rozšířeny, inovovány, nebo jinak obohaceny činnostmi, které povedou k naplnění plnohodnotného života dospělého jedince v pracovní i osobní rovině.

Andragogika se z hlediska praktického využití snaží obsáhnout všechny aspekty života dospělého člověka. Aby bylo pole působnosti co nejefektivněji zaměřeno na konkrétní cíle vzdělávacích potřeb, je andragogika rozdělena do tří hlavních oblastí vědeckého zkoumání, a sice na:

- *Profesní andragogiku*, která se zaměřuje zejména na vzdělávání, které by vedlo ke kariérnímu růstu a získání kvalifikace;
- *Sociální andragogiku*, která díky poradenství řeší socializaci a resocializaci jedince;
- *Kulturní andragogiku*, zaměřenou na enkulturaci aktéra společnosti.³⁶

³⁶ PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky I.*, Bratislava: FF UK 2005. s. 9-10. ISBN 80-89162-05-2.

2.2.1 Současná situace ve vzdělávání dospělých

Současná informovaná společnost využívající moderní technologie je více než kdy dříve orientovaná na vzdělávání, protože vzdělání představuje určitý stupeň prestiže a předurčuje člověka k lepšímu společenskému a ekonomickému statusu. Vzdělávání dospělých u nás probíhá na formální, neformální a informální úrovni.

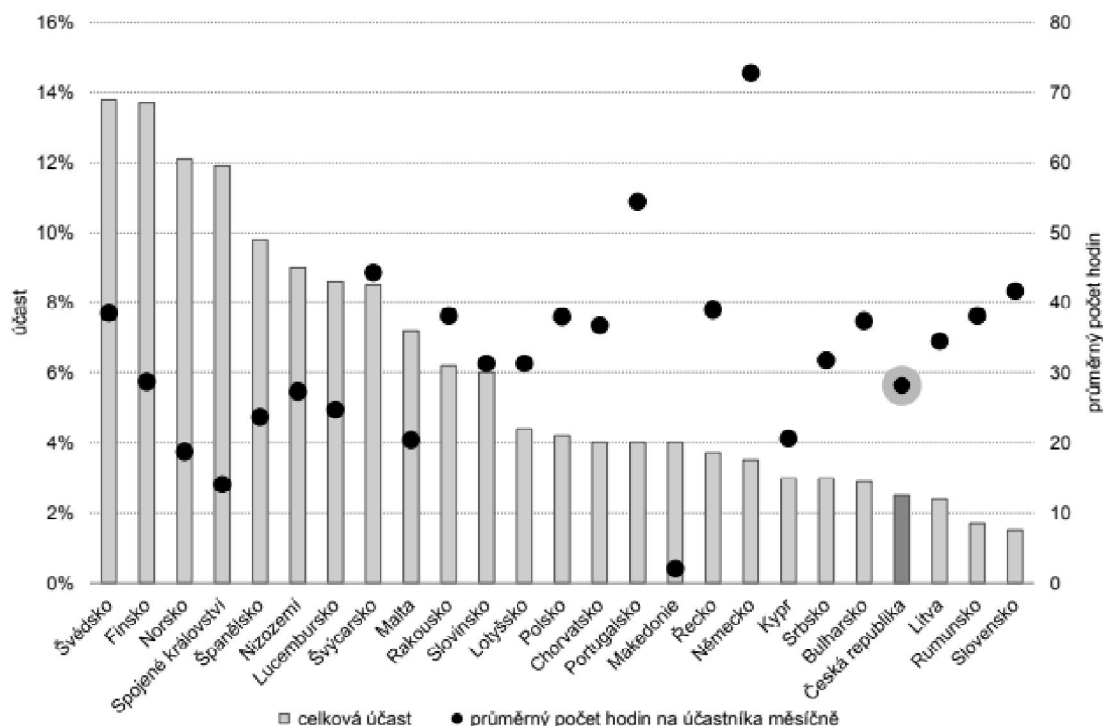
Formální vzdělávání má institucionální základ, tzn., že probíhá především ve školách a vzdělávacích institucích. Pro dospělé je možné jej realizovat jako nástavbové studium napříč klasickým vzdělávacím systémem v rámci primárního, sekundárního i terciárního stupně (v závislosti na předchozím nejvyšším ukončeném vzdělání). Výsledkem formálního vzdělávání je získání úředně ověřených certifikátů a diplomů.³⁷

Podle statistických údajů zveřejněných v roce 2018, které vyplývají z realizovaného výzkumu Adult Education Survey 2016 se v České republice účastnilo v témže roce formálního vzdělávání necelých 9 % dospělých jedinců ve věkové kategorii 18 – 69 let a 3 % dospělých ve věku 25 – 64 let. Z dlouhodobého hlediska je vysledován klesající zájem o formální vzdělávání. Zajímavostí je, že největší zájem je o dokončení programů terciárního vzdělávání, a na vysoké školy se s odstupem vrací až 90 % z dotazované dospělé populace.

V rámci mezinárodního srovnání je formální vzdělávání dospělých v ČR pod průměrem Evropské unie. Nižší zájem než v ČR byl vysledován již jen v Litvě, Rumunsku a Slovensku. Analyzován byl ale i čas, který dospělí výuce měsíčně věnují. V tomto případě dosahuje ČR spíše průměrných výsledků a čas strávený studiem je odhadován na 28 hodin měsíčně. Mezinárodní srovnání zobrazuje graf č. 1

³⁷ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 64. ISBN 978-80-247-9341-2.

Graf 1: Účast a průměrný počet hodin formálního vzdělávání měsíčně (25–64 let) – mezinárodní srovnání



Zdroj: PŮBALOVÁ, Božena. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: ČSÚ – Lidé a společnost, 2018. s. 15. 230053-18. [online, cit. 2019-02-26] dostupné z <<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>>

Při pohledu na graf si nelze nevšimnout, že interpretace výzkumných dat je poněkud zavádějící. Je-li geografická oblast výzkumu vymezena na Evropskou unii, měly by být do mezinárodního srovnání zahrnuty všechny členské státy, které mají povinnost vypracovávat statistiky o vzdělání a celoživotním učení vyplývající z nařízení Komise (EU)³⁸. Již na první pohled ale chybí v komparaci např. údaje z Itálie, Irska a Maďarska. Naopak jsou do srovnání zahrnuty i státy nečlenské. K tomuto nedostatku lze přistupovat tak, že se autoři výzkumu snažili o nastínění situace ve vzdělávání dospělých v členských i nečlenských státech. Nejedná se z hlediska řešené problematiky

³⁸ Úřední věstník Evropské unie / *Nařízení Komise (EU) č. 1175/2014* [online, cit. 2019-02-27] dostupné z <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R1175&from=CS>>

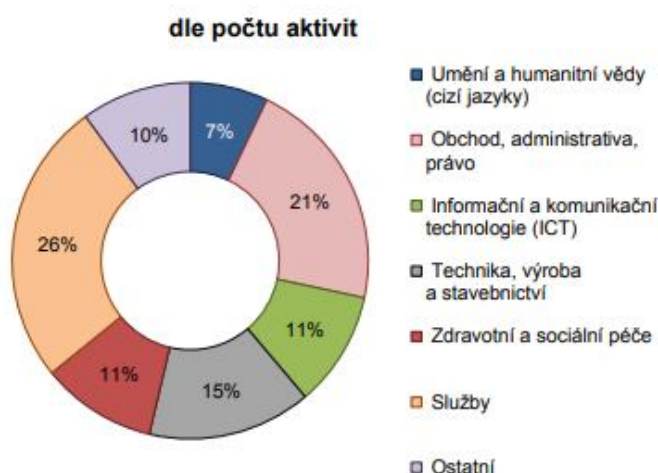
o nikterak velký nedostatek, takže v dalších úvahách na něj nebude brán zřetel. Co je ovšem velmi podstatné je fakt, že jsou v rámci graficky znázorněné odpovědi respondentů sledovány dvě proměnné, které nelze objektivně porovnávat. Těmito proměnnými jsou čas věnovaný výuce a účast na formálním vzdělávání v dané zemi. Nelze například srovnávat výsledek z Británie, kde se formálního vzdělávání účastní 13% dospělé populace s měsíční časovou kapacitou 12 hodin a Portugalsko, kde se formálně vzdělává 4 % dospělých, kteří ale studiu věnují až 55 hodin za měsíc. Mají-li být údaje objektivní, mělo by se jednat o dvě grafická znázornění, přičemž každý z grafů by komparoval právě jednu proměnnou. Z výzkumu také vyplývají ne zcela přesné charakteristiky studujících dospělých, protože škálování neumožnilo zjistit o respondentech bližší informace. Nicméně lze vysledovat určité vlastnosti dospělých jedinců, kteří se v ČR zúčastňují dalšího formálního vzdělávání. Dalšímu formálnímu vzdělávání se v ČR věnují nejčastěji:

- osoby ve věku 18 – 24 let (66 %);
- mírně převažují ženy (55 %);
- u osob nad 25 let dochází k souběhu zaměstnání a studia (72 % respondentů během studia pracuje na plný úvazek);
- 77 % účastníků se vzdělává v rámci vysokoškolského studijního programu, s mírnou převahou bakalářského studia;
- v 83 % je upřednostňována kombinovaná forma studia nad prezenční (souvislost s pracovním úvazkem, rodinnou situací apod.) na státních školách (89 %);
- nejčastějším důvodem k opětovnému zapojení do formálního vzdělávacího systému je zvýšení kvalifikace (resp. zvýšení nejvyššího dokončeného vzdělání).³⁹

³⁹ PŮBALOVÁ, Božena. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: ČSÚ – Lidé a společnost, 2018. s. 16-23. 230053-18. [online, cit. 2019-02-27] dostupné z <<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>>

Oproti tomu neformální vzdělávání zahrnuje všechny další typy vzdělávání, které nejsou realizovány v klasickém školním prostředí. I když účastník neobdrží za svou účast žádný úředně ověřený certifikát nebo diplom, některé druhy neformálního vzdělávání jsou ukončené např. získáním kvalifikačního osvědčení. Jednou z častých forem neformálního vzdělávání pro dospělé je profesní (firemní) vzdělávání, které si organizuje sama firma. Dospělý člověk se ale nevzdělává jen vědomým procesem, ale zdokonaluje se a získává nové poznatky, vědomosti a dovednosti každý den, aniž by si to mnohdy sám uvědomoval. V takové případě se hovoří o informálním vzdělávání (učení se). V zahraničí se v souvislosti s nezáměrným a spontánním učením používá pojem zkušenostní učení.⁴⁰

Graf 2: Struktura aktivit pracovně orientovaného neformálního vzdělávání dle oborů vzdělávání



Zdroj: PŮBALOVÁ, Božena. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: ČSÚ – Lidé a společnost, 2018. s. 32. 230053-18. [online, cit. 2019-02-28] dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>

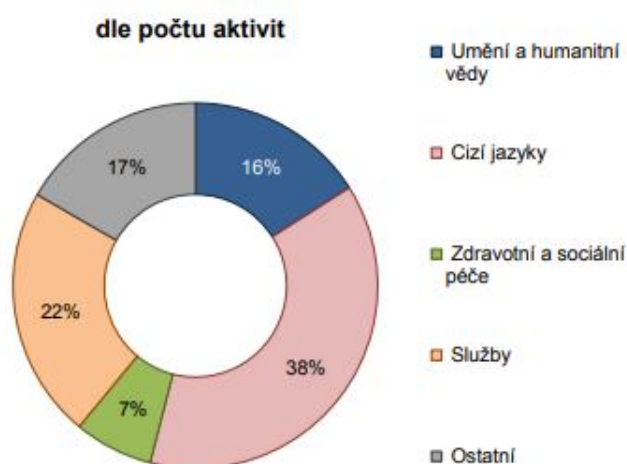
Z porovnání s předchozím sledovaným obdobím v roce 2011 došlo k desetiprocentnímu nárůstu účastníků. Čeští dospělí jsou více orientováni na neformální vzdělávání v pracovní oblasti, nežli v soukromé sféře. Důvodem

⁴⁰ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 64. ISBN 978-80-247-9341-2.

je nejčastěji motivace v současném zaměstnání (vidina povýšení, lepší platové ohodnocení, možnost změnit pracovní zařazení, požadavek zaměstnavatele atd.). Jakých aktivit spojených s prací se respondenti výzkumu v ČR účastní, znázorňuje graf č. 2. Podle dříve zmíněného výzkumu se celková účast českých dospělých v neformálním vzdělávání pohybuje okolo 45 % ve věkové kategorii 25-64 let.

V oblasti mimopracovní se čeští dospělí ve volném čase věnují nejvíce studiu cizích jazyků (38 %), zajímají se o služby (22 %), které zahrnují např. sportovní kurzy, autoškolu, kurzy vaření, kurzy sebeobrany apod. Skladbu aktivit znázorňuje graf č. 3.

Graf 3: Struktura aktivit mimopracovní orientovaného neformálního vzdělávání



Zdroj: PŮBALOVÁ, Božena. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: ČSÚ – Lidé a společnost, 2018. s. 39. 230053-18. [online, cit. 2019-02-28] dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>

Vhledem ale k tomu, že vzdělávání dospělých má dobrovolný charakter, záleží na každém jedinci, zda se do procesu začlení, či nikoliv. To úzce souvisí s jeho individuálními motivy, jejichž strukturu shrnul Beneš následovně:

- sociální kontakt (navazování a rozvíjení kontaktů, potřeba skupinové aktivity a přátelství spřízněných lidí),

- sociální podněty (získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi),
- profesní důvody (zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání),
- participace na politickém, hlavně komunálním životě,
- vnější očekávání (doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb apod.),
- kognitivní zájmy (odpovídají klasické představě vzdělávání dospělých, která vycházela z vlastní hodnoty znalostí a jejich získávání).⁴¹

Současný stav vzdělávání dospělých je odrazem činností, které působí na společnost. Na jedince je vyvíjen určitý tlak, který ho nutí neustále se zdokonalovat (učit se) a rozvíjet, aby v dnešním světě uspěl. Zatímco dříve byla snaha o rozvoj jedinců iniciována vnějšími činiteli, dnes je žádoucí maximalizovat svůj potenciál vlastními silami. Nejdůležitějším faktorem a motivem k dalšímu vzdělávání je v současnosti úspěch, který je posuzován podle pracovní, potažmo ekonomické situace jedince. Není proto žádným překvapením, že za formálním i neformálním vzděláváním dospělých stojí motivace vyplývající z profesní dráhy. Nicméně tlak, o kterém je tu hovořeno má i negativní důsledky – čím dál tím více lidí vyhledává v rámci osobního rozvoje poradenskou službu, které by jim pomohly se se současnou situací vyrovnat a zorientovat se. Do popředí zájmu se proto dostává andragogické poradenství, které zahrnuje různorodé formy poradenství (například pro pracovní trh, pro oblast mezilidských vztahů, edukační oblast, občanskou aktivitu atd.) Kvalifikovaní poradci pomáhají *„při řešení aktuálních osobnostních, studijních, profesních (kariérových), partnerských a manželských i rodičovských problémů, a mohou přispět ke zlepšení mezilidské komunikace na různých úrovních.“*⁴² Aktuálně velmi vyhledávanou poradenskou službou je osobní koučink.

⁴¹ BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 106. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁴² HARGAŠOVÁ, Marta a kol. *Skupinové poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 223. ISBN 978-80-247-2642-7.

Shrnutí:

Vývoj andragogické vědy byl v minulosti velmi pozvolný, přestože se řada vědeckých osobností snažila o její vymezení dlouho před vznikem samotného pojmu andragogika. Teprve na konci 19. století byly předloženy argumenty, které vedly k poznání, že vzdělávání (učení se) není pouze intelektuálním kapitálem, ale nositelem trvalých a hlavních životních hodnot. To odstartovalo snahy o definování souvisejících pojmů a osamostatnění teoretických koncepcí o vzdělávání dospělých ze všeobecně přijímaných pedagogických souvislostí, i když je vliv pedagogiky na formování andragogiky nepopiratelný. Postupem času se andragogické působení rozšířilo ze vzdělávání, které dalece překračuje hranici základního standardizovaného formálního vzdělávání i na další oblasti života jedince. Dnes je na andragogiku a její vliv pohlíženo ze širšího hlediska a její působení je uplatňováno ve veškerých oblastech lidského bytí, které jsou předurčeny k rozvoji a dalšímu vývoji pomocí systémového přijímání informací a osvojování znalostí a dovedností. Zjednodušeně řešeno, andragogika se stává účinným východiskem ze situací, ve kterých si člověk nemůže nebo nedokáže pomoci sám a hledá metody, které by ho posunuly a dále rozvíjely. Svým způsobem za tímto rozmachem andragogiky stojí globalizace a technologický pokrok, díky kterým se člověk musí neustále zdokonalovat a přizpůsobovat probíhajícím změnám. V současné době se další vzdělávání uskutečňuje v těchto oblastech:

- všeobecného vzdělávání pro nepatrnou menšinu těch, kteří ho nenabýli v počátečním vzdělávání, v přípravných kursech k přijímacím zkouškám na střední a vysoké školy a v jazykovém vzdělávání;
- dalšího odborného vzdělávání a přípravy (získání, rozšíření či doplnění kvalifikace, rekvalifikace, v některých povoláních povinné pravidelné aktualizování vědomostí a dovedností);
- občanského/zájmového vzdělávání (v naší zemi tradičního), které má obecně kultivační charakter a uspokojuje zájmy občanů, např. v oblasti politiky, dějin, kultury apod.⁴³

⁴³ SIMONOVÁ, Natalie a Dana HAMPLOVÁ. *Další vzdělávání dospělých v České republice – kdo se ho účastní a s jakými důsledky?* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2016, s. 48 [online, cit. 2019-05-19] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/system-vzdelavani-v-cr>>

Vzdělávání může mít různorodou podobu, přičemž hlavním předpokladem je, že člověk musí chtít být vzděláván a mít o svůj rozvoj přirozený zájem. Samozřejmě nelze opominout fakt, že jako aktéři vyspělé společnosti se učíme celý život, ale vzděláváním se tak činíme promyšleně a cílevědomě. Motivy ke vzdělávání dospělých jsou samozřejmě předmětem řady výzkumů, které poukazují na skladbu, demografické charakteristiky a osobnostní předpoklady cílových skupin, které se některému typu osobního rozvoje věnují, ať již formální nebo neformální cestou. Jedním z takových výzkumů realizovaných mezi českými dospělými jedinci, byl i výzkum Adult Education Survey 2016, ze kterého vyplynulo, že česká dospělá populace je velmi orientovaná na pracovní výkonnost a většina vzdělávání souvisí s kariéřním růstem. Je-li tedy vzdělávání předmětem zájmu českých zaměstnanců, je důležité si uvědomit, že zaměstnavatelé mají ve svých rukách obrovské příležitosti v podobě motivované pracovní síly, kterou je nutné formovat a podporovat. Z tohoto důvodu se další kapitoly podrobněji věnují firemnímu vzdělávání a vzdělávacím systémům v podnicích.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Firemní vzdělávání je jednou z oblastí neformálního vzdělávání dospělých. Podíl na této formě vzdělávání vyžaduje aktivní účast v pracovním procesu a zpravidla jej organizuje sama firma. Vzdělání v oboru může totiž hrát zásadní roli při posuzování profesní hodnoty zaměstnance, a to nejen z pozice současného zaměstnavatele, ale i zaměstnavatele budoucího. Zaměstnanci znamenají pro firmu kapitál, jehož kvalita odráží úspěchy nebo neúspěchy celé organizace. Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby vychovával kvalitní pracovníky, kteří maximalizují svůj pracovní výkon a naplní vytyčené firemní cíle. To se děje prostřednictvím zvyšování a prohlubování kvalifikací, rekvalifikací či vzdělávání manažerů a v rámci adaptačního procesu při přijímání nových pracovníků. Vzdělávací potřeby organizace je ale nutné sledovat průběžně a reagovat například na technologický pokrok, či změny v oboru, což vyžaduje začlenění tréninků a školení do běžného pracovního programu zaměstnanců. Takové vzdělávání má zpravidla formu krátkodobé intervence, tzn., že jsou realizovány jednodenní či vícedenní kurzy zaměřené na získání konkrétních znalostí a dovedností, nebo jsou realizovány při obsáhlejší problematice jako školící cykly obsahující více tematických okruhů.

Při studiu zahraniční literatury si nelze nevšimnout, že se terminologie v rámci firemního vzdělávání liší. Zatímco někteří autoři hovoří o podnikové výuce, jiní dávají přednost termínu podnikové vzdělávání. Za podnikovou výuku je považována krátkodobá změna, tedy výuka v rámci specificky zaměřených školení a kurzů, které jen dotvářejí základní rámec znalostí a dovedností pracovníka, se kterými již tento pracovník disponuje a které aktivně využívá k plnění jemu zadaných pracovních úkolů. Takováto školení vycházejí zpravidla z potřeb firmy a jsou založeny na pracovních požadavcích pro konkrétní pracovní pozici. Jsou v podstatě rychlou odpovědí na dílčí změny v podnikových systémech. Podnikové vzdělání, které je častěji používaným termínem, se označuje dlouhodobý proces, během kterého si zaměstnanec osvojuje zcela nové informace, znalosti a dovednosti. Jak uvádí Rothwell, jde o vnitřní proces

firmy, který vyústuje v rozsáhlejší změnu. Tato změna je na první pohled viditelná, i když samotný vzdělávací proces nikoliv.⁴⁴

Z teoretického hlediska lze k firemnímu vzdělávání přistupovat jako k heterogenní skupině vzdělávacích technik a metod, které mají za cíl informačně (teoreticky i prakticky) obohatit účastníky vzdělávání. Z praktického hlediska je možné k firemnímu vzdělávání přistupovat jak z pohledu zprostředkovatele vzdělávání, tedy zaměstnavatele, tak z pohledu účastníka vzdělávání, tedy zaměstnance.

První přístup se omezuje na fakt, že firemní vzdělávání má větší význam pro zaměstnavatele, než pro zaměstnance, o čemž se zmiňuje např. Armstrong, který uvádí, že základními cíli vzdělávání v podniku jsou:

- rozvinutí dovedností a schopností pracovníků a zlepšení jejich pracovního výkonu;
- možnost jak pomoc jednotlivcům k rozvoji pro budoucí uspokojení potřeb zaměstnavatele, tak aby potřebné zaměstnance bylo v budoucnu možné čerpat z vnitřních zdrojů;
- snížení množství vynaloženého času pro zácvik začátečníků, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo, tedy redukce nákladů na pracovníka plně schopného vykonávat novou práci.⁴⁵

Tento pohled na problematiku vzdělávání zaměstnanců má ale poněkud utilitární charakter a zcela popírá prospěch vzdělávaných zaměstnanců, který ze vzdělávání vyplývá (seberealizace, motivace a jiné výhody). Z tohoto důvodu se někteří autoři pokouší definovat firemní vzdělávání z pohledu vzdělávaných pracovníků podobně jako Bartoňková, z jejíhož textu vyplývá, že firemní vzdělávání je součástí procesu profesního vzdělávání, které zahrnuje zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace,

⁴⁴ ROTHWELL, J. William. *The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual learning competencies*. USA: Amacom, 2002, s. 6-9. ISBN 978-0814-406-74-81.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 491. ISBN 978-80-247-1407-3.

formuje pracovní schopnosti člověka a zahrnuje rozvoj jeho kompetencí.⁴⁶ Podobný přístup má i Palán, který v rámci přejímaných znalostí a dovedností rozlišuje kvalifikaci subjektivní, která představuje soubor schopností, dovedností, návyků a zkušeností získaných během životní dráhy s možností uplatnění v pracovním procesu; a kvalifikaci objektivní, která vyplývá z charakteru práce a jejího tempa či odbornosti (kvalifikace pracovníka nutná k výkonu dané práce).⁴⁷ Zabezpečení potřebné kvalifikace patří k nejdůležitějším úkolům systému profesního vzdělávání. „Kvalifikace jsou určovány zdánlivě jednoduchým procesem přizpůsobování individuální úrovně způsobilosti k pracovním úkolům, které je třeba vykonat. Vzdělávací, resp. kvalifikační proces musí tedy aktivovat individuální potenciál, aby dotyčný pracovník byl schopen žádoucího jednání.“⁴⁸

Mužík dále dodává, že firemní vzdělávání je především o rozvíjení profesního potenciálu zaměstnanců a schopností těchto pracovníků. „Vzdělávání pracovníků v podniku patří mezi úkoly vedení podniku, které by mělo vytvořit příslušné organizační a ekonomické podmínky pro jeho realizaci. Důležitou otázkou je hledání vztahu mezi existujícími vzdělávacími potřebami na straně jedné a existujícími finančními, materiálními, popř. personálními zdroji podniku.“⁴⁹ Z uvedeného tedy souhrnně vyplývá, že je nutné hledat součinnost mezi zaměstnaneckými a podnikovými potřebami a cíli, aby byly firemní vzdělávací aktivity efektivní – mezi podnikem a jeho pracovníky existuje přímá vazba, kdy jeden element nemůže fungovat bez účasti toho druhého. Teoretickým východiskem této problematiky je personální andragogika, která představuje teoretický nástroj pro praktické uplatnění v rámci personálního řízení. Zatímco personální andragogika využívá relevantních zásad andragogiky k práci se zaměstnanci v organizacích (péče o člověka v jeho pracovní roli), personální řízení

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 11. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁷ PALÁN, Zdeněk in BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁸ PAVLÍK, Oldřich, Karel KOHOUT a Luboš CHALOUPKA. *Vzdělávání dospělých: výtah z dokumentů a publikací*. Praha: ÚIV 1997. s. 47.

⁴⁹ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000. s. 107. ISBN 978-80-859-6393-9.

zahrnuje všechny činnosti orientované na člověka v organizaci, které zajišťuje specializovaný podnikový útvar, nejčastěji útvar personální.⁵⁰

Koubek rozlišuje tři oblasti, které v rámci firemního vzdělávání formují schopnosti pracovníků:

- *oblast vzdělání*, která je zajišťována školským systémem, kdy výsledkem je získání základních znalostí a dovedností;
- *oblast kvalifikace*, tedy odborná profesní příprava zahrnující základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci;
- *oblast rozvoje* v rámci dalšího vzdělávání, která formuje potenciál pracovníka a zahrnuje rozšiřování kvalifikace, či formování osobnosti jedince.⁵¹

První z uvedených *oblastí – vzdělání* – se zpravidla realizuje souběžně se zaměstnáním (v rámci večerních kurzů, jako kombinovaná forma studia apod.) a jeho úspěšné absolvování zajišťuje vzdělávanému získat certifikaci o vzdělání, které z nějakého důvodu nenabyl dříve. V českých podmínkách jde o v celku běžný jev, kdy se dospělí vracejí např. ke studiu vysoké školy v pokročilém věku, aby získali vyšší stupeň vzdělání, kterého nedosáhli v mládí. Motivace k dalšímu studiu je v tomto případě velmi individuální, může být reakcí na požadavky zaměstnavatele, nebo mít základ v osobním postoji ke vzdělání, který se v čase změnil.

Cílem *oblasti kvalifikace* je udržet soulad mezi nároky na výkon určité profese a kvalifikací jedince. Jelikož se (nejen) pracovní trh v důsledku globálních změn vyvíjí a mění, je nutné pružně reagovat na vyvstalé změny a přizpůsobovat své znalosti a schopnosti svému pracovnímu místu. Jednou z cest je prohlubování kvalifikace, či rekvalifikace v rámci dalšího profesního vzdělávání. Jak uvádí andragogický slovník – další profesní vzdělávání – „označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání

⁵⁰ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 9. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁵¹ KOUBEK, Josef in BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

*a přípravy na povolání v rámci počátečního formálního vzdělávání. Posláním je rozvíjet postoje, znalosti, schopnosti a požadované (očekávané) chování nezbytné pro uplatnění se na trhu práce. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění se v rámci podniku.*⁵²

Další profesní vzdělávání může mít charakter:

- kvalifikačního vzdělávání (např. zvyšování, prohlubování, inovace kvalifikace, specializace, zaškolení apod.),
- rekvalifikačního vzdělávání (např. obnovovací rekvalifikace, zaměstnanecká rekvalifikace apod.),
- normativních školení, kurzy (např. k bezpečnosti práce apod.).⁵³

Podle uvedené struktury dalšího profesního vzdělávání rozlišuje Mužik následující vzdělávací aktivity:

- normativní vzdělávání na základě zákonů;
- rekvalifikační kurzy;
- podnikové vzdělávání;
- kurzy celoživotního vzdělávání ve školství na středních, vyšších odborných a vysokých školách;
- ostatní odborné a zájmové vzdělávání.⁵⁴

Do oblasti kvalifikace ale spadá i profesní rehabilitace, jejímž cílem je „opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.“⁵⁵

⁵² PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 64. ISBN 978-80-247-3960-1.

⁵³ ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 35. ISBN 978-80-271-0051-4.

⁵⁴ MUŽÍK, Jaroslav in ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 35. ISBN 978-80-271-0051-4.

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 287. ISBN 978-80-7179-893-4.

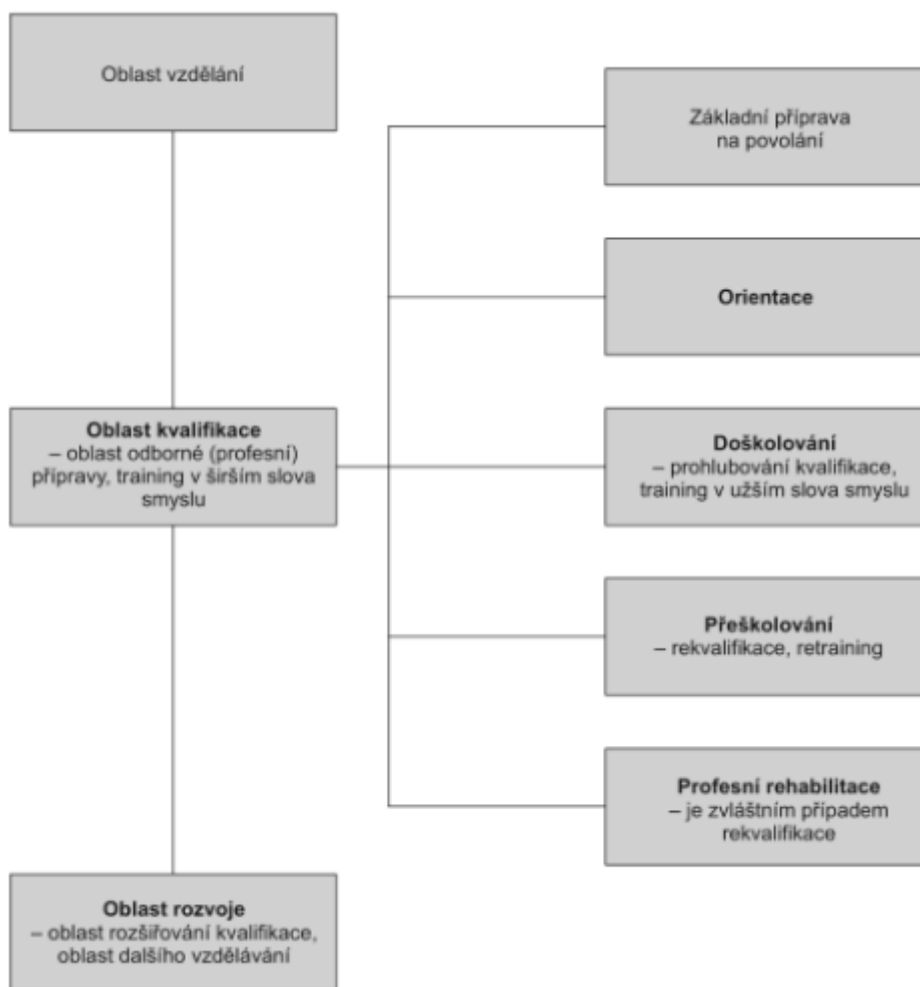
Poslední zmiňovanou oblastí je *oblast rozvoje*, čemuž napomáhají vzdělávací aktivity schopné reagovat na individuální potřeby a specifické zájmy zaměstnanců. Patří mezi ně např. jazykové kurzy, kurzy zaměřené na soft skills nebo manažerské dovednosti, IT kurzy a další, které shrnuje Hroník podle obsahové stránky se zaměřením na konkrétní oblast v podniku:

- *funkční vzdělávání* (profesní / odborné) – je nejčastěji předmětem certifikace a má souvislost s výkonem pracovníka na konkrétní pracovní pozici. Charakter učení je tzv. do zásoby, kdy se pracovník vzdělává proto, aby mohl vykonávat svou práci a byla tedy zajištěna jeho kvalifikace. (např. projektový manažer, obchodník atd.);
- *doplňkové funkční vzdělávání* – je charakteristické nadoborovým stupněm vzdělání, tzn., že funguje jako doplňkové vzdělávání k funkčnímu vzdělávání. V podstatě jde o rozšíření kvalifikace a získávání nových znalostí a dovedností, které se sice váží k oboru pracovníka, ale nejsou podmíněné k plnění jeho pracovních povinností. (např. rozšířené kurzy pro sales manažery o obchodních praktikách apod.);
- *manažerské vzdělávání* – má různé podoby, ale podstatou je rozšiřování manažerských dovedností prostřednictvím programů a kurzů, které rozšiřují základní manažerské znalosti (např. MBA studijní programy s praktickou výukou);
- *jazykové vzdělávání*;
- *IT školení*
- *účelové vzdělávání* – je často součástí akčních plánů a dlouhodobých plánů vzdělávacích aktivit. Jde především o rozvoj měkkých dovedností, které představují např. komunikaci, prezentační dovednosti, time management atd.;
- *školení ze zákona* – jsou platné a povinné pro všechny, protože vyplývají ze zákona a platných právních norem. Jejich náplň a standardizace ve vzdělávacích plánech má časové omezení (např. školení PO a BOZP je pro zaměstnance povinné aktualizovat každé 2 roky).⁵⁶

⁵⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128-129. ISBN 978-80-247-1457-8.

Uvedené body lze graficky znázornit (viz diagram č. 3) jako systém formování pracovních schopností člověka, z kterého vyplývá provázanost dílčích vzdělávacích aktivit, které reagují na momentální potřeby podniku a pracovníků.

Diagram 3: Schéma vzdělávacích aktivit formující pracovní schopnosti člověka



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 18. ISBN 978-80-247-2914-5

Je zřejmé, že potřeby pracovníků se v průběhu jejich profesní dráhy mění, s čímž souvisí proměna vzdělávacích funkcí (adaptační, integrační, kvalifikační atd.). Nelze samozřejmě naplňovat všechny funkce naráz, protože jejich potřeba přichází v průběhu různých fází pracovního procesu, takže je možné vzdělávací funkce seřadit podle stádia,

ve kterém se zaměstnanec právě nachází. Graficky znázornit se tento jev pokusil i Hroník, který na pomyslnou časovou osu umístil fáze pracovního procesu (od adaptačního stádia, přes stádium budování pracovní pozice, až do fáze úplného zapojení) jak ukazuje diagram č. 4. Z diagramu vyplývá, že zatímco v prvním adaptačním stádiu (fázi) vstupuje do popředí funkce orientace a adaptace, ve stádiu úplného zapojení je funkce vzdělávání inovační, až motivační, a souvisí s osvojením dostatečných znalostí a dovedností, které mohou vyústit v odchod pracovníka, nebo změnu jeho pracovní pozice. Výhodou je, že podnikové vzdělávání lze průběžně sledovat a jeho vývoj a potřebu plánovat. Na toto téma bude blíže pohovořeno v páté kapitole.

Diagram 4: Mapa funkcí vzdělávání v průběhu profesní dráhy na pracovní pozici



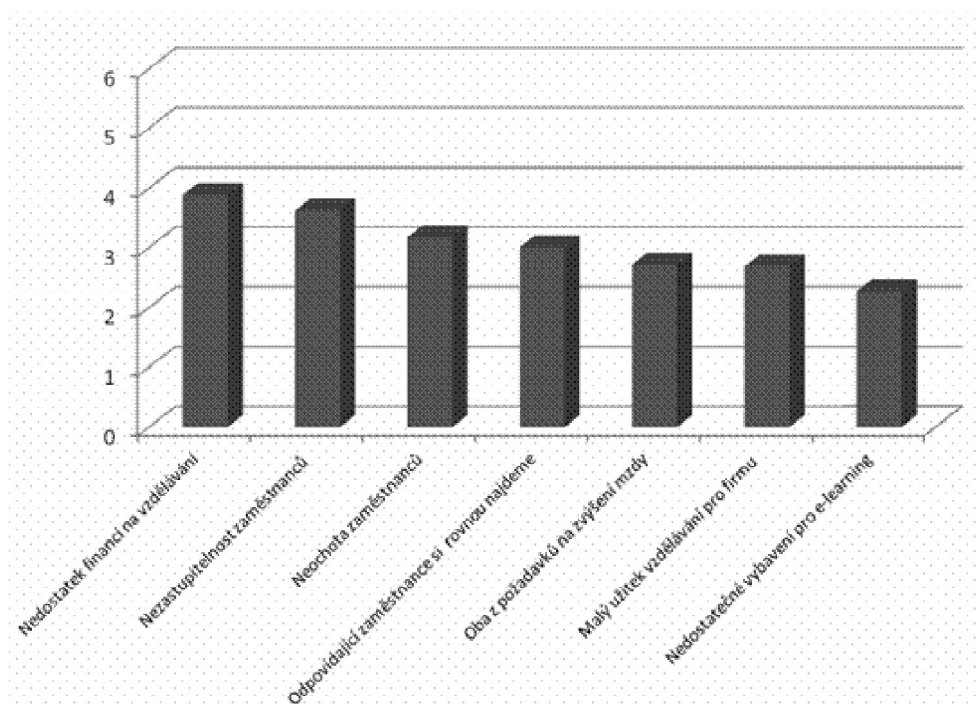
Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-1457-8.

Má-li dojít k naplnění funkcí vzdělávání naznačených v diagramu č. 4, je podmínkou, aby vzdělávací aktivity byly v implementaci do podnikových systémů rychlejší než vznik samotných vzdělávacích potřeb (jako reakce na vyvstalé nebo

očekávané změny). Jen tak budou vzdělávací aktivity efektivní, firma získá tolik potřebnou konkurenceschopnost a flexibilní lidské zdroje.

Na druhou stranu, je nutné uvažovat i stav kdy sami zaměstnanci nemají o profesní vzdělávání zájem a nejsou ochotni akceptovat změny, nebo se dále rozvíjet. To je ovšem jen jednou z bariér firemního vzdělávání. Nejčastější bariéry vzdělávání podle výsledků průzkumu znázorňuje graf č. 4.

Graf 4: Hodnocení interních překážek vzdělávání v malých a středních podnicích v roce 2012



Zdroj: Národní ústav pro vzdělávání / Analytické hodnocení dotazníkového šetření / Bariéry pro vzdělávání. 2012. [online, cit. 2019-09-10] dostupné z <http://www.nuv.cz/koncept-manual/DATA/priloha_1-1.htm#_Toc328211058>

Podle průzkumu realizovaného mezi zaměstnavateli malých a středních podniků na území ČR v roce 2012 se mezi interní bariéry ve vzdělávání pracovníků nejčastěji řadí nedostatek finančních prostředků na vzdělávání (uvedlo 87 % majitelů firem), nezastupitelnost a nemožnost uvolnit zaměstnance ke vzdělávání (29 % firem považuje tuto bariéru za závažnou) a v neposlední řadě i zmíněná neochota zaměstnanců

se vzdělávat (79 % zaměstnavatelů se setkala s tímto typem bariéry vzdělávání pracovníků). Dále bylo zmiňováno, že dle názoru zaměstnavatelů není vzdělávání zaměstnanců v jejich firmě potřeba, dále jejich neopodstatněná obava o případné požadované zvýšení platu ze strany proškolených zaměstnanců, obava z malého užitku pro firmu, či nedostatečná technika potřebná ke vzdělávání.⁵⁷

Mezi externími bariérami vzdělávání pak následně zaměstnavatelé uváděli, že pociťují nedostatečnou podporu ze strany státu, neexistenci vzdělávacích programů vhodných pro jejich oblast zájmu v souladu s jejich podnikáním, u některých převažuje pocit nedůvěry směrem k poskytovatelům vzdělávání (chybí garance kvality a důvěryhodnost), dále by zaměstnavatelé upřednostňovali vzdělávání v prostorách firmy (vidí velký problém v časové náročnosti vzdělávací akce), a v neposlední řadě se obávají odchodu kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci.⁵⁸

Obdobný průzkum byl také zpracován z pohledu dospělých vzdělávaných na základě pobídky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“).⁵⁹ Výsledky průzkumu jsou v rámci této práce interpretovány se zaměřením na pracovníky českých podniků. Z výsledků průzkumu vyplývají následující bariéry vzdělávání (nejen zaměstnanců):

- *nedostatek času* – obzvláště u zaměstnaných osob je pracovní vytížení natolik značné, že na další profesní vzdělávání jim nezbývá volný čas;
- *nedostatek motivace* – zejména dlouhodobí zaměstnanci nepociťují potřebu dalšího vzdělávání, stagnují na své pracovní pozici, ale vzdělávat se nechtějí, jsou spokojení;
- *náročnost vzdělávání* – navozuje pocit vyřazenosti a nedostatečnosti zejména u starších pracovníků, což vyústí v nechuť učit se něco nového. Tato bariéra je často sledována ve spojení s moderními technologiemi a jejich vývojem;

⁵⁷ Národní ústav pro vzdělávání / Analytické hodnocení dotazníkového šetření. 2012. [online, cit. 2019-09-10] dostupné z <http://www.nuv.cz/koncept-manual/DATA/priloha_1-1.htm#_Toc328211058>

⁵⁸ Tamtéž

⁵⁹ MŠMT a Donath-Burson-Marsteller / Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické i odborné veřejnosti / Bariéry vzdělávání dospělých. 2009. s. 16 [online, 2019-09-21] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>>

- *nedůvěra k efektivnosti vzdělávání při hledání práce* – někteří lidé zaměňují vzdělání s životními zkušenostmi, což se projevuje zejména u starších lidí. Jsou toho názoru, že znalosti a dovednosti, které si osvojili, jsou pro pracovní trh dostačující a nevidí v dalším profesním vzdělávání přidanou hodnotu;
- *nízká informovanost* – resp. nedostatečná informovanost – mnoho lidí se o možnostech vzdělávání a vzdělávacích aktivitách neinformují (souvislost s motivací), nebo nejsou informováni.

Tabulka 2: Bariéry vzdělávání dospělých

Bariéry	Souhlas (%)
<i>Osobnostní bariéry</i>	
Účast ve vzdělávacích kurzech nebo na školeních pro mě nemá smysl	49
Mám obavy, že bych to nezvládl/a	36
Myslím, že na další vzdělávání nemám dostatečné vzdělání	32
<i>Situační bariéry</i>	
Nemám momentálně dostatek finančních prostředků	53
Pracovně jsem příliš zaneprázdněn/a	48
Mám hodně koníčků, takže na další vzdělávací aktivity nemám čas	39
Na další vzdělávání nemám čas kvůli starosti o děti nebo rodinu	33
Nemohu se účastnit ze zdravotních důvodů	17
<i>Institucionální bariéry</i>	
Není dost informací o vhodných vzdělávacích kurzech	31
Není dost vhodných kurzů samotných	28
Kvalita kurzů bývá poměrně nízká	24

Zdroj: PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 43. ISBN 978-80-247-3960-1.

Průcha a Veteška nerozlišují externí a interní bariéry ve vzdělávání dospělých, ale přistupují k této problematice z hlediska osobní, situační a institucionální analýzy podmínek vzdělávání. Z jejich práce vyplývají nejčastější odpovědi respondentů, které uvádí tabulka č. 2 na předchozí straně.

Z realizovaných průzkumů tedy obecně vyplývá, že i když je v současnosti nabídka vzdělávání zaměstnanců velmi široká a díky technologickému pokroku dostupná, o zařazení do dalšího vzdělávacího procesu rozhoduje přístup zaměstnavatele i samotných zaměstnanců. Má-li ale vzdělávání zaměstnanců určovat budoucí výkonnost podniku, je nutné přístupy zainteresovaných stran změnit. *„Permanентní proud změn bude stále významněji ovlivňovat úspěšnost firmy a její uplatnění na trhu. Nezbyvá tedy, než si uvědomit, že jedinou naší jistotou je jistota neustálých změn, a vyrovnat se s tím. Snažme se tedy, pokud je to možné, změny předvídat, aktivně ovlivňovat, řídit. Využívat změn jako nových podnikatelských příležitostí.“*⁶⁰

3.1 Koncept učící se organizace

Hlavním předmětem firemního vzdělávání by mělo být zaměření se na kompetence a znalosti lidského kapitálu. V synergii s touto tezí vznikl koncept učící se organizace, který úzce souvisí s intelektuálním kapitálem zaměstnanců. *„Učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních i externích situacích.“*⁶¹ Zjednodušeně lze definici pojmut jako firemní vzdělávání zaměřené na individuální potřeby pracovníků firmy, což je v rozporu se standardizovaným vzděláváním a rozšiřuje se tak postoj k firemnímu vzdělávání o další subsystém. Jak uvádí Tureckiová, základním přístupem ke vzdělávání pracovníků je přístup systematický. To je opodstatněno dobře nastaveným systémem podnikového vzdělávání, které transformací systému může dojít až ke konceptu učící se organizace. *„Zatímco systém podnikového vzdělávání je jedním z dílčích systémů práce s lidmi ve firmě, je učící se organizace založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive zdokonalování a rozvoje.“*⁶²

⁶⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2011. s. 170. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁶¹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 54. ISBN 978-80-247-3651-8.

⁶² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 108. ISBN 978-80-247-0405-0.

Vzdělávání se znamená pro každého aktéra společnosti schopnost efektivně využít svůj potenciál, tzn. zdokonalovat se a vyvíjet. Je to nikdy nekončící proces uspokojování vlastní potřeby a zdokonalování sama sebe. Podobně vzdělávání funguje i ve firmě, „*kteřá je schopna vytvářet, získávat a přetvářet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování.*“⁶³

Zahraniční literatura upozorňuje na fakt, že i když je pojem učící se organizace zmiňován a v praxi nějakým způsobem realizován od konce druhé světové války, definice této problematiky není dodnes zcela jednoznačná a jasně vymezená. Existuje mnoho definic konceptu učící se organizace, z nichž každá vychází z předpokladu, že se jedná o neustálé učení, inovace, schopnosti reagovat, mít vizi, spolupracovat, otevřeně komunikovat, sdílet společné hodnoty, využívat IT technologie apod. Podle zaměření jsou pak definice buďto popisné, nebo normativně orientované.⁶⁴ Podobně k problematice definice, nebo spíše charakteristice učící se organizace přistupuje i autorka I. Tichá, která uvádí čtyři typy učení, z nichž patrně nejvýznamnější je pro učící organizace poslední z uvedených a učení chápe jako způsob, kterým se měníme ve vztahu k minulému stavu.

- Získávání znalostí (učit se co).
- Získávání dovedností (učit se jak).
- Osobní rozvoj (učit se, jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál) – kromě znalostí se týká také účelu, smyslu, identity. Jeho význam je umocněn vztahem mezi osobním rozvojem jednotlivce a změnou v organizaci nebo širším systému.
- Společné bádání (učit se, jak dosahovat cílů společně) – je klíčem k organizačnímu učení. Výsledky nejsou měřitelné ve smyslu toho, co si odnese jedinec, ale toho, čeho skupina lidí dosáhne společně. Tento typ učení je jakýmsi mostem mezi učním jednotlivce a učící se organizací.⁶⁵

⁶³ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 57. ISBN 978-80-247-0648-2.

⁶⁴ WILSON, P. John. *Human Recource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. UK: Kogan Page Publisher, 2005. s. 100-101. ISBN 0-7494-4352-9.

⁶⁵ TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: PEF ČZU, 1999. s. 19, ISBN 80-213-0574-6.

Výše uvedené charakteristiky se formují do základních typů koncepcí učící se organizace, z nichž má každá k učení se trochu jiný přístup. Všechny však vycházejí z předpokladu, že učení (vzdělávání) není jen systematizovaným vnitropodnikovým přístupem, ale je procesem, který ovlivňuje i externí zájmové skupiny (zákazníky, obchodní partnery, komunity, sociální společnost apod.) Autoři jako např. P. Senge, M. Tureckiová atd. hovoří o základních koncepcích učící se organizace, které se liší ve svých názorech a poznatcích jak učící se organizaci vytvářet.

Patrně nejběžnější je **klasická koncepce učící se organizace** a hlavním představitelem tohoto směru je zmiňovaný Peter M. Senge, který v publikaci *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace* rozpracoval myšlenku, že organizace funguje za předpokladu přítomnosti pěti faktorů, kterými jsou:

- systémové myšlení;
- osobní mistrovství;
- myšlenkové (mentální) modely;
- vytváření sdílené vize;
- skupinové učení.⁶⁶

Senge vidí budoucnost učící se organizace v individualitě a přístupu jejich zaměstnanců, přičemž firma vytváří prostředí, ve kterém se tito zaměstnanci realizují. „...v současnosti převažuje systém, který je založený na průměrnosti. Pokud nutí zaměstnance pracovat tvrději a tvrději, kompenzují to nedostatkem nadšení a kolektivní inteligence, čímž se charakterizuje, jak pracují dohromady.“⁶⁷ Pokud tedy firma neumožňuje zaměstnancům vyvíjet se postupně, ale vystavuje je tlaku, odráží se jejich frustrace na celé společnosti, což není pro firmu efektivní a začne stagnovat.

Druhý přístup je tzv. **organizace založená na znalostech, neboli znalostní organizace**. Tato koncepce vychází z prací I. Nonaky a H. Takeuchiho a jejich společné

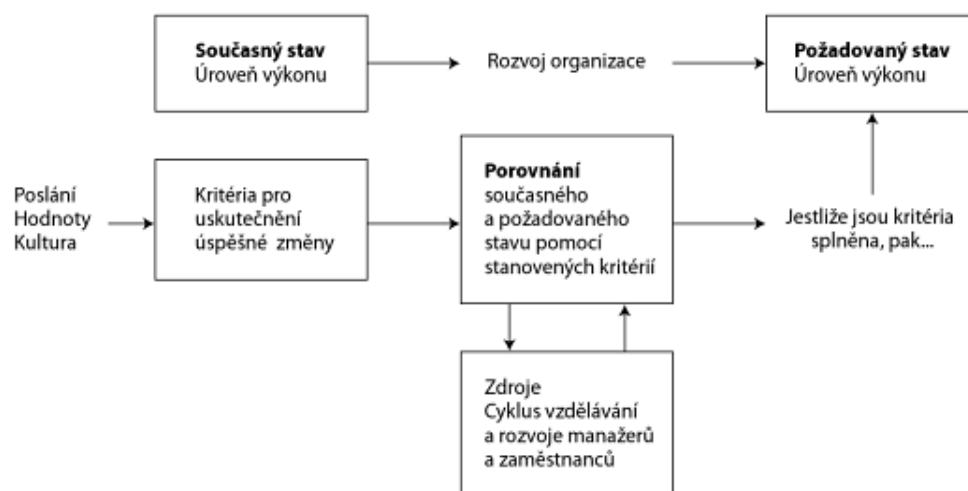
⁶⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004. s. 109-110. ISBN 978-80-247-0405-0.

⁶⁷ SENGE, M. Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY:Doubleday, 2010, s. 18, ISBN 978-0-385-26095-4.

publikace Organizace vytvářející znalosti: Jak japonské společnosti zajišťují dynamiku inovačního rozvoje. Znalosti jsou chápány jako primární zdroj, kde řízení znalostí znamená vytvářet, shromažďovat, uchovávat a předávat znalosti o procesech, metodách a činnostech firmy a úspěch organizace stojí na schopnosti tyto znalosti sdílet a využívat uvnitř i vně firmy. „Znalostní organizace je v nejširším významu založená na znalostech a operující v podmínkách znalostní společnosti, v níž management znalosti řídí a zvyšuje tak produktivitu pracovníků, kteří znalosti využívají.“⁶⁸

Třetím přístupem je myšlenková koncepce tzv. **intelektuálního kapitálu organizace**, která pronikla ze Švédska od J. Roose, G. Roose, L. Edvinssona a dalších.⁶⁹ Podstatou jsou zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici (jako nehmotný kapitál) a spolu s hmotnou formou kapitálu vytváří hodnotu celého podniku. V publikacích je nejčastěji vycházeno z klasické koncepce učící se organizace, jejich systém zobrazuje diagram č. 5.

Diagram 5: Cyklus učící se organizace



Zdroj: FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 151. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁶⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 65. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁶⁹ TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: PEF ČZU, 1999. s. 20-25, ISBN 80-213-0574-6.

V praxi se pak firmy orientují na již získané znalosti, které dále rozvíjejí prostřednictvím svých pracovníků, které vychovávají k otevřenému přístupu učení se. „*Organizace, které v budoucnosti skutečně vyniknou, budou ty, jež přijdou na to, jak ke svému prospěchu využít soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti se učit.*“⁷⁰ Lze tedy říci, že cestou k úspěchu a získání konkurenční výhody přispívají nemalou měrou zaměstnanci, pokud jsou ke svému rozvoji firmou vedeni a motivováni. Vzdělání a znalosti tedy nejsou pouhou přidanou hodnotou firmy, ale jsou jejím základním zdrojem, který je nutné plánovat a rozvíjet.

3.2 Vyhodnocování firemního vzdělávání

Kontrolní mechanismus implementace a efektivity vzdělávacích aktivit (potažmo celého vzdělávacího procesu) je ve firmě důležitým faktorem pro další plánování. Jedná se o vztah mezi vstupy a výstupy za určité období, zpravidla s časovým odstupem hodnocení. Firma vyhodnocuje, zda finanční prostředky a jiné zdroje, které byly do firemního vzdělávání vloženy, mají návratnost, tzn. je hodnocen přínos pro jednotlivce i firmu jako celek. „*Jedním z dominujících znaků efektivity vzdělávacího procesu by měla být jeho kvalita, tedy kvalita jeho výsledků, kvalita dosaženého vzdělání.*“⁷¹ Při zamyšlení se nad problematikou hodnocení firemního vzdělávání by bylo možné namítnout, že užitek mají ze vzdělávání obě zainteresované strany, což vyplývá z výše uvedených teoretických východisek vzdělávání pracovníků. Nicméně andragogický výzkum na praktické hodnocení přínosu a efektivity pro zaměstnance nahlíží skepticky. Jak uvádí Průcha, vzhledem ke značné variabilitě individuálních charakteristik vzdělávacích osob, obsahu, délky vzdělávání atd. je měření přínosu velmi obtížné.⁷² Možná právě z tohoto důvodu jsou jakékoliv snahy o klasifikaci výstupů z firemního vzdělávání orientovány na firmu, nikoliv na jeho pracovníky. Přístup k hodnocení vzdělávacího procesu s ohledem na přínos

⁷⁰ SENGE, M., Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday, 2010, s. 21, ISBN 978-0-385-26095-4.

⁷¹ KALNICKÝ, Juraj in PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 86. ISBN 978-80-247-9341-2.

⁷² PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 86. ISBN 978-80-247-9341-2.

pro zaměstnance bude součástí praktické části této práce, realizované jako dotazníkové šetření spokojenosti se vzdělávací akcí. Kalnický in Průcha uvádí, že aby mělo firemní vzdělávání očekávaný výstup, je nutné zaměřit se již při jeho plánování na následující determinanty didaktické efektivity:

- cílové zaměření edukace dospělých;
- přiměřenost obsahu;
- přiměřenost forem a metod;
- funkční uplatnění hmotných didaktických prostředků, včetně materiálně-technického zabezpečení a vybavenost edukačních prostor;
- odborné a metodické kompetence lektorů;
- kvalita vstupů úrovně účastníků, jejich aktuální osobní dispozice k učení a motivace.⁷³

Z uvedeného výčtu vyplývá, že firemní vzdělávání je nutné plánovat, aby byla zajištěna odpovídající kvalita vzdělávacího procesu. Z podnikové praxe se s ohledem na časové hledisko a hodnotící metody ukázal být jako nejefektivnější krátkodobý, až střednědobý plán s plněním vzdělávacích cílů od půl do jednoho roku. Tabulka č. 3 uvádí jednotlivé metody hodnocení zaměřené na požadovaný časový horizont.

Tabulka 3: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007. s. 136. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷³ KALNICKÝ, Juraj in PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 86. ISBN 978-80-247-9341-2.

Z přístupů k personálnímu řízení a personálnímu plánování vyplývá samostatná úloha podnikového personálního útvaru, resp. personální práce, kterou je vzdělávání, hodnocení a rozvoj pracovníků, přičemž je k vyhodnocování vzdělávacích strategií využíváno následujících nástrojů:

- metodika řízení podle kompetencí;
- proces řízení pracovního výkonu;
- metodika Balanced Scorecard;
- uplatnění kompetenčních modelů a nástroje měření úrovně kompetencí;
- metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu;
- uplatnění metodiky řízení podle cílů;
- uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.⁷⁴

Nejčastěji je z uvedených nástrojů monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání využívána metodika 360° zpětné vazby a metodika řízení podle kompetencí.

Shrnutí:

Firemní vzdělání hraje zásadní roli při posuzování profesní hodnoty zaměstnance. Znalosti a dovednosti, které zaměstnanec získá, jsou jeho přidanou hodnotou a velkou výhodou při uplatnění se na trhu práce. Zaměstnanci znamenají pro firmu kapitál, jehož kvalita odráží úspěchy nebo neúspěchy celé organizace. Je tedy v zájmu zaměstnavatele, aby vychovával kvalitní pracovníky, kteří maximalizují svůj pracovní výkon a naplní vytyčené firemní cíle. To se děje prostřednictvím zvyšování a prohlubování kvalifikací, rekvalifikací či vzdělávání manažerů a v rámci adaptačního procesu při přijímání nových pracovníků.

Je velice zajímavé, že při hledání klíčových slov vztahujících se k tématu lze dohledat několik významů téhož termínu, pouze s obměnou formulace hledaného dotazu. Obecně používané větné spojení vzdělávání zaměstnanců, si někteří autoři modifikovali do podoby „podnikové, nebo také firemní vzdělávání“, dále lze hledanou

⁷⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 77. ISBN 978-80-247-2914-5.

problematiku dohledat pod termínem „vzdělávání ve firmě / v podniku“, a zároveň tato problematika přesahuje svým významem do andragogických publikací, kde se lze již setkat s termínem „profesní vzdělávání dospělých“. Bez ohledu na formulaci, lze ale konstatovat, že se autoři na významu obsahu problematiky vzdělávání zaměstnanců shodují a obecné charakteristiky uvádějí obdobně. Například Bartoňková⁷⁵, podnikové vzdělávání definuje jako konkrétní vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem. Může se jednat o vzdělávání v organizaci (vnitropodnikové vzdělávání, které je realizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení či na pracovišti) či vzdělávání mimo organizaci (externí vzdělávání).

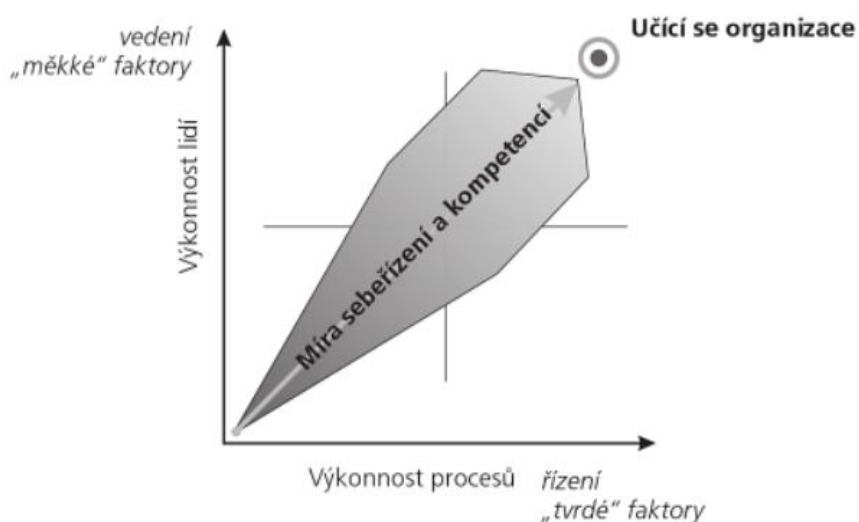
Vzdělávací potřeby organizace je nutné sledovat průběžně a reagovat například na technologický pokrok, či změny v oboru, což vyžaduje začlenění tréninků a školení do běžného pracovního programu zaměstnanců. Aby však bylo vzdělávání ve firmě efektivní, je nutné, aby k němu zaměstnanci přistupovali zodpovědně a zaměstnavatel obstarával taktovou úroveň vzdělávání, která koresponduje s pracovní náplní vzdělávaných pracovníků. Jde o systém, který je nutné plánovat stejně jako jiné podnikové procesy.

⁷⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

4 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉMY VE FIRMÁCH

Firemní vzdělávání, nebo také podnikové vzdělávání, vychází z předpokladu, že aby se firma mohla zlepšovat a dosahovat zisku, je nutné maximálně využívat lidský kapitál, respektive rozvíjet jeho potenciál. To by mělo být ve firmách zabezpečeno systémem firemního vzdělávání. „Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí (způsobilostí).“⁷⁶ J. Průcha a J. Veteška vymezují firemní vzdělávání jako soubor edukačních aktivit, které si zajišťuje sama firma, jejímž cílem je doplnit, nebo změnit kvalifikaci svých pracovníků.⁷⁷

Obrázek 1: Řízení výkonnosti firmy



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007. s. 13 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Z obrázku č. 1 vyplývá, že aby se podnik stal učící se organizací, je nutné zabezpečit zvyšování výkonnosti pracovníků, s níž se zvyšuje výkonnost

⁷⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 13. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷⁷ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 217. ISBN 978-80-247-3960-1.

podnikových procesů. Jak měkké faktory řízení, tak tvrdé faktory řízení jsou na sobě totiž závislé.

Na našem území se z hlediska vývoje koncepcí firemního vzdělávání o teoretický koncept problematiky zasloužili E. Livečko a J. Kubálek, kteří zpracovali teoretické i metodologické koncepce firemního vzdělávání, přičemž kategorizovali cíle (cílové struktury), typy a funkce výuky, její obsah, podmínky a nástroje řízení a organizace vzdělávací činnosti. V teorii J. Kubálka jde zejména o tzv. fixní výukové informace, které lektor předává a informace interpretativní, které vznikají tím, že „účastník tyto zmíněné fixní informace zpracovává pod vlivem svého tzv. subjektivního filtru (tj. stupně předchozího poznání, zkušeností, emocí, postojů apod.).“⁷⁸ Přístupy, jejichž podstata zůstala po roce 1990 dodnes téměř nezměněna, se stala součástí andragogických věd a vzdělávání ve firmách doplňuje celý systém vzdělávání dospělých, které se jen adaptuje na nové společenské podmínky a hospodářské procesy, jež se mění díky globalizaci a moderním technologiím. Moderní vzdělávací systém svými procesy pomáhá při vytváření příležitostí, prosperity a produktivity pro jednotlivce i celou organizaci. Jeho největší přínosy tkví patrně v postupném snižování nákladů na vzdělávání a odbornou přípravu na pracovišti, a poskytováním širší sociální a ekonomické výhody včasným přístupem k vysoce kvalitním příležitostem.⁷⁹

Stejně jako jiné podnikové procesy, je samozřejmě i firemní vzdělávání ovlivňováno aktuálními trendy, které se mění a reagují tak na společenské změny v globálním měřítku. Rozvoj lidských zdrojů by proto měl být pro podnik prioritním cílem, protože jeho úroveň je měřítkem nastavení podnikové kultury, která vytváří klima s výstupy materiální i nemateriální povahy.⁸⁰ Velmi zjednodušeně řečeno, přístup, který firma zaujme vůči svým zaměstnancům, se jí v podobě produktivity vrátí. Trvá-li firma na zastaralém přístupu, který společenské změny nezohledňuje,

⁷⁸ MUŽÍK, Jaroslav. *Základy didaktiky dospělých*. FF UK: Praha, 2008. s. 2-6 ISBN 978-80-254-2505-3.

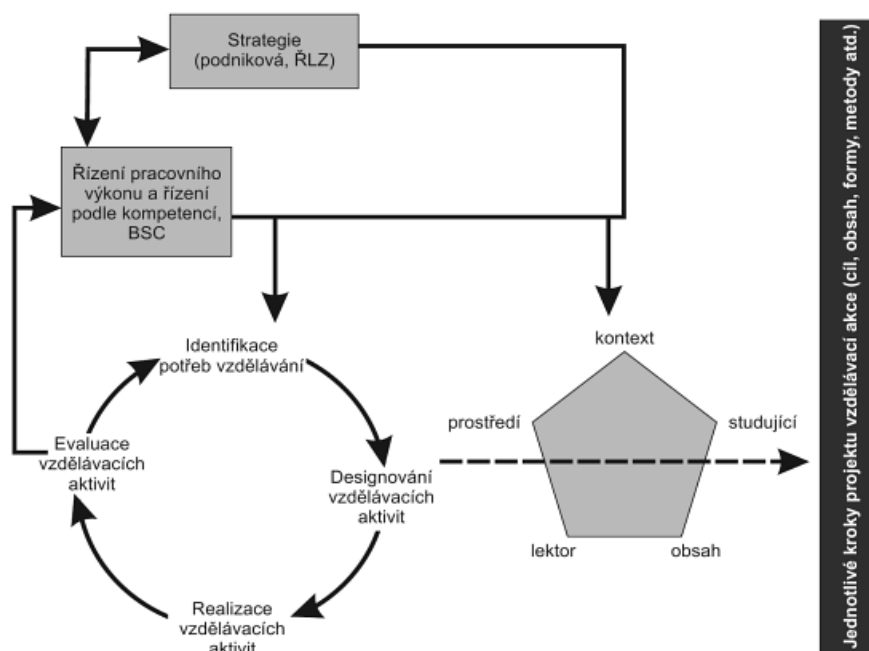
⁷⁹ KHAN, M. Ayub. *Diverse Contemporary Issues Facing Business Management Education*. US: IGI Global, 2014. s. 151. ISBN 978-1-4666-6449-4.

⁸⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 20-22. ISBN 978-80-247-0648-2.

zaměstnanci nebudou ve firmě spokojeni a klesne i jejich motivace ke vzdělávání, tudíž jejich produktivita.

Systemy firemního vzdělávání jsou z hlediska obsahu a s ohledem na individuální potřeby jednotlivých firem rozdílné. Nicméně aby byl systém efektivní, je nutné vzdělávací proces plánovat a přijmout jej jako strategii. Jak je vyobrazeno na diagramu č. 6, prostředí, přímí účastníci vzdělávání (studující i lektori), spolu s personální a podnikovou strategií ovlivňují efektivitu vzdělávacích programů a změny na každé jejich úrovni mají dopad na výsledek vzdělávání.

Diagram 6: Design v cyklu vzdělávání



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2010. s. 115. ISBN 978-80-247-2914-5.

Struktura systému firemního vzdělávání se liší podle organizační struktury, zaměření podnikatelské činnosti i odvětví, ve kterém firma působí. Společnými prvky jsou ale programy orientované na vstupní školení (tréninky), zákonná školení, rozvojové aktivity a programy umožňující získat odborné vzdělání či zvýšit kvalifikaci. Více bude o jednotlivých vzdělávacích programech a jejich dělení hovořeno v dalších kapitolách

4.1 Formy a metody podnikového vzdělávání

Ideální je, když firemní vzdělávání tvoří významnou část celoživotního učení, tedy když zaměstnanec v rámci své práce získává ty znalosti a dovednosti, které ho nějakým způsobem rozvíjejí a pomáhají mu uspokojovat potřeby i v soukromé sféře. V takovém případě se firemní vzdělávání stává nedílnou a přirozenou součástí lidských životů, přispívá k celkové spokojenosti a pocitu naplnění. Ve firemním vzdělávání nejde totiž jen o získání pracovních znalostí, ale i formování sociálních vlastností. Záleží ale na každé firmě, jak bude ke vzdělávání pracovníků přistupovat. Z hlediska přístupů firmy k realizaci firemního vzdělávání uvádějí Vodák a Kucharčíková tyto rozdíly:

- **musí se realizovat** – představuje soubor vzdělávacích aktivit, o kterých firma ví, že pokud nebudou realizovány, nemůže zaměstnanec pracovat na přidělených úkolech. Jedná se zpravidla o ze zákona určené minimální požadavky na kvalifikaci.
- **mělo by se realizovat** – v tomto případě firma zvažuje klady a zápory vzdělávání, tzn., že poskytne zaměstnanci určitý typ vzdělávání, pokud z něj bude plynout nějaký užitek pro firmu (např. v rámci manažerských kurzů si vychová nového vedoucího pracovníka);
- **podnik je chce realizovat** – vzdělávací programy tohoto typu jsou realizovány v dlouhodobém časovém horizontu, a i když nepřinášejí okamžité výsledky, firma vidí budoucí přínos (např. podpora vytváření požadované firemní kultury).⁸¹

J. Barták doplňuje, že pro vzdělávání, stejně jako jiné podnikové strategie, musí mít ale předem stanoven cíl, aby bylo v průběhu sestavování plánů jasné, čeho chce firma vzděláváním dosáhnout. Z tohoto důvodu si majitelé a manažeři musí ještě před realizací vzdělávacích akcí zodpovědět tyto základní otázky:

- Kdo má koho co naučit, event. prohloubit, upevnit, zdokonalit, aplikačně ověřit?

⁸¹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktu. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. s. 79. ISBN 978-80-247-3651-8.

- Jaký je očekávaný výsledek? (předpokládaná cílová hodnota)
- V jakém čase?
- V jaké kvalitě?⁸²

Dostupné domácí publikace nabízejí řadu rozdílných přístupů ke vzdělávání, ale autor této práce se omezí na srovnání dvou současných autorek publikací zaměřených na firemní vzdělávání, z kterého vyplývá, že sama odborná veřejnost zaujímá k problematice rozdílná stanoviska. Zatímco Z. Dvořáková a kol. ve své publikaci Management lidských zdrojů popisují podnikové vzdělávání z pohledu zaměstnavatele, M. Tureckiová dává přednost hledisku zaměstnance. Z toho následně vyplývají následující teze.

Dvořáková uvádí celkem šest forem vzdělávání zaměstnanců, které vyplývají z kombinace řízeného, neřízeného, pracovního a nepracovního vzdělávání.

- **Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání).** Zaměstnavatel v tomto případě vystupuje jako prostředník vzdělávacího procesu, tedy ten, kdo zaměstnancům vzdělávání umožňuje, ale nikterak do něj nezasahuje. Zaměstnanci se pod vedením odborného lektora učí znalostem a dovednostem, které plní během běžného pracovního dne. Na vyšší úrovni neformálního vzdělávání jde především o navazování kontaktů, diskuzi a výměnu odborných znalostí a zkušeností v rámci dobrovolných setkání.
- **Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání).** Roli vzdělavatele zaujmají externí, nebo interní lektori, kteří vzdělávají zaměstnance mimo pracoviště, ale na území firmy, zejm. ve výukových centrech firmy, ve výukových dílnách, školících místnostech apod.
- **Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání).** Zaměstnavatel umožňuje (vytváří podmínky pro to, aby se zaměstnanci mohli vzdělávat, a vzdělávání v rámci firmy uplatňovat)

⁸² BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2015. s. 21. ISBN 978-80-7452-113-3.

zaměstnancům se vzdělávat v rámci dalšího institucionálního studia (např. na středních a vysokých školách), které spadají do národního školského systému a jejich organizaci upravuje zákon. Jedná se o dlouhodobý výukový program, dle standardní doby studia dané instituce a realizuje se na akademické půdě.

- ***Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti (tzv. informativní vzdělávání).*** Přirozenou součástí firemního vzdělávání je fakt, že se zaměstnanci nápodobou učí od svých kolegů a získávají informace, které jim pomáhají plnit svěřené pracovní úkoly. K takovému přístupu je nutný kladný vztah zaměstnance a motivace ze strany zaměstnavatele – zaměstnanec se musí chtít vzdělávat a zaměstnavatel v rozvoji zaměstnance podporovat.
- ***Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání).*** Mezilidské vztahy, firemní kultura aj. ovlivňují zaměstnance do té míry, že se jeho postavení a jednání odráží na pracovním výkonu. Na pracovišti se zaměstnanec dostává do kontaktu s širokým okruhem lidí, kteří mu přímo, či nepřímo předávají informace, jež nesouvisí s jeho pracovní náplní, ale dotvářejí jeho působení ve firmě a to jak firmu vnímá a navenek prezentuje.
- ***Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní vzdělávání).*** V současnosti ubývá oborů, které vyžadují jen specifické znalosti a dovednosti a naopak přibývá těch, které se prolínají a vyžadují tak vyšší koncentraci vzdělání napříč odvětvími. Chce-li být zaměstnanec připraven na změny, které přijdou v budoucnu, je nutné, aby se neustále rozvíjel a vzdělával. Změny se ale netýkají jen prolínání pracovních činností, ale i vývojem samotného zaměstnance, který v různých životních etapách může uplatnit rozdílné znalosti a informace, které se průběžně učí.

Autor považuje za důležité podotknout, že formální, neformální a informální vzdělávání je zde Dvořákovou definováno jinak, než je obvyklé, protože pojem informální vzdělávání se v terminologii vzdělávací politiky nepoužívá – jde o informální učení. Bez ohledu na použitou terminologii, lze po vzoru Dvořákové

ale poznamenat, že zaměstnavatel je nedílnou součástí vzdělávacího procesu a má nezastupitelnou roli, kterou plní na třech různých úrovních firemního vzdělávání (podle systému vzdělávání, který přijme v rámci podnikové strategie):

- organizace bez strategie;
- nesystematická organizace bez koncepce interního vzdělávání;
- organizace se systematickým vzděláváním pracovníků.⁸³

Druhá komparovaná publikace Řízení a rozvoj lidí ve firmách od M. Tureckiové rozlišuje vzdělávání z hlediska zaměstnanců. „*Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich firemní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.*“⁸⁴ Tureckiová rozlišuje tři vývojové stupně vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, slouží k zvýšení kvalifikace, nebo dosažení určitého stupně vzdělání, které jsou vyvolané reálnou potřebou a nastalým nedostatkem. Tyto jednotlivé vzdělávací akce však pro svou nesystematičnost nemohou mít z dlouhodobého hlediska rozvojový efekt;
- **systematický přístup** umožňuje (s ohledem na podnikové strategie) uplatňovat takové vzdělávací metody, které svým působením umožňují změny nejen ve struktuře podnikového vzdělávání, ale v celém pracovním chování prostřednictvím motivace a způsobu motivování zaměstnanců.
- **koncepce učící se organizace**, tak jak o něm bylo hovořeno dříve, je komplexním modelem vzdělávání lidí v rámci kontinuálního rozvoje. Reakce na změny okolí jsou rychlejší, než změny vynucené tímto okolím – učící se organizace je připravena a má dostatečně informovanou a vzdělanou

⁸³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck, 2007. s. 296-301. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁸⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 89. ISBN 978-80-247-0405-0.

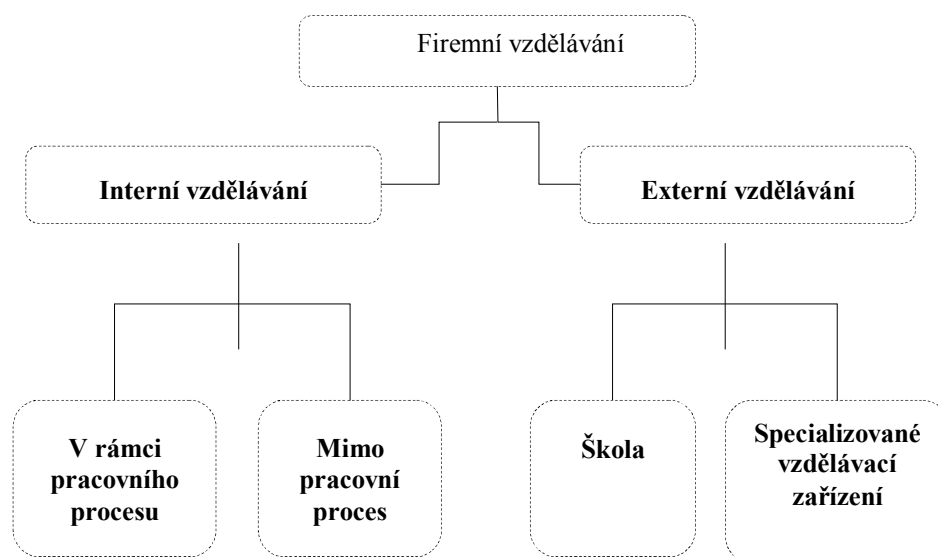
zaměstnaneckou základnu, která je schopna přijmout a změnit své chování v součinnosti s podnikovým cílem a strategiemi.

Zatímco tedy Dvořáková popisuje firemní vzdělávání z hlediska zaměstnavatele a jednotlivé přístupy rozlišuje podle toho, kde vzdělávání zaměstnanců probíhá, Tureckiová rozlišuje procesní a systematické přístupy ke vzdělávání z hlediska zaměstnance a uvádí, jaký přínos pro lidské zdroje ve firmě znamená, a potažmo co z něj vyplývá i pro celou organizaci z hlediska udržitelnosti a prognostického vývoje. *„Systém podnikového vzdělávání vede v optimální míře ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě.“*⁸⁵

Uvedené přístupy obou autorek dávají podnět k hlubšímu zamyšlení se nad hierarchií vztahů ke vzdělávání v rámci systematické implementace podnikových vzdělávacích cílů. Zatímco Dvořáková uvažuje učící se organizaci za subsystém systematického vzdělávání pracovníků, Tureckiová v učící se organizaci spatřuje výsledek uplatnění těchto podnikových strategií a hodnotu systematického vzdělávání. K podobné úvaze se dostává i Z. Palán, který pro přehlednost a usnadnění pochopení těchto vztahů zpracoval koncept do schématu, jež zobrazuje diagram č. 7. Podle zobrazeného diagramu je firemní vzdělávání základním stavebním kamenem, který zastřešuje veškeré aktivity spojené se vzdělávacím procesem.

⁸⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 89. ISBN 978-80-247-0405-0.

Diagram 7: Schéma firemního vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: MJF, UK KAPR 2003. s. 15. ISBN 80-86284-29-8.

Metody, které jsou v rámci firemního vzdělávání uplatňovány, závisejí na řadě faktorů, např. na:

- potřebách a zájmech dospělých účastníků;
- jejich hodnotové orientaci;
- psychologických zvláštностech;
- sociálním/profesionálním postavením;
- pracovních a životních zkušenostech;
- učební způsobilosti;
- způsobu života.⁸⁶

Tabulka č. 4 podrobněji uvádí jednotlivé typy metod, které je možné aplikovat v rámci firemního vzdělávání s ohledem na místo realizace vzdělávací akce.

⁸⁶ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2015. s. 45. ISBN 978-80-7452-113-3.

Tabulka 4: Metody podnikového vzdělávání se zaměřením na realizaci vzdělávací akce

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Přednáška – ex katedra – klasická – s diskusí Cvičení Seminář Trénink Workshop	Diskusní metody – řízená diskuse – plenární diskuse – panelová diskuse Moderační metoda Problémové metody – případové studie – hraní rolí – manažerské hry Projektové metody Programovaná výuka Diagnostické a klasifikační metody – assessment centra – development centra	Instruktáž Demonstrování Koučování Mentoring Tutoring Counselling Asistování Stáž Exkurze Rotace práce Létající tým
V učebně	V učebně	Na pracovišti

Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004. s. 105. ISBN 978-80-247-0405-0.

Většina odborných publikací se ve výčtu metod vzdělávání omezuje na prostorové vymezení, podobně, jako to bylo zmíněno v případě členění přístupů podle Dvořákové a Tureckiové. Oproti tomu, J. Barták nahlíží na metodiku ze širšího úhlu pohledu a člení metody vzdělávání např. podle cíle vzdělávacího procesu, z hlediska přijímání a vnímání reality účastníky vzdělávání, podle způsobnosti a úrovně motivace účastníků vzdělávání, zaměření vzdělávacího působení atd. Na základě těchto souvislostí pak rozlišuje metody vzdělávání na:

- metody poznávání (empirické, teoretické, hypotetické)
- metody osvojování reality
- didaktické třídění metod (metody monologické, dialogické, skupinový rozhovor, problémové metody, argumentace, metody s fixovanými výsledky, zprostředkované metody, metody autodidaxe, metody srovnání atd.)
- metody zaměřené na změny (aktivizační metody, metody tvůrčího myšlení, operační metody atd.)⁸⁷

⁸⁷ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2015. s. 46 - 112. ISBN 978-80-7452-113-3.

4.2 Charakteristika vzdělávacích a rozvojových programů zaměstnanců

Rozvojové programy pro zaměstnance představují podstatnou součást systému vzdělávání ve firmě. Jsou zpravidla zaměřeny plošně na konkrétní problém, nebo zaměstnance, kteří pracují ve skupinách (popř. odděleních). Vzdělávání na pracovišti lze v rámci vzdělávacího systému kombinovat, tzn., že vedle základních forem vzdělávání paralelně probíhají vzdělávací akce zaměřené na rozvoj pracovníků. V rámci těchto kombinací lze využít několik metod, které jsou realizovány na pracovišti nebo mimo něj.

Prvním takovým programem, se kterým se pracovník zpravidla setkává, je vstupní školení, které prohloubí znalosti a dovednosti zaměstnance, na jejichž základě byl přijat a seznámí jej s chodem firmy. Toto školení je realizované ve firmě, v rámci pracovní pozice, na kterou byl zaměstnanec přijat. V ostatních případech, jedná-li se o průběžná školení, si zaměstnavatel může najmout firmu, která se zabývá vzděláváním pracovníků se zajištěním odborného lektora. *„Doškolení pracovníků je v každé firmě nezbytností, protože nejen zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné k vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti, ale také aby drželi krok s poznatky odrážejícími rozvoj techniky a technologie, a byli tak lépe připraveni na změny.“*⁸⁸

Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, je nutné z pozice zaměstnavatele předem analyzovat, která z forem vzdělávání bude mít lepší a dlouhodobější výsledky, aby byla zajištěna návratnost investic do tohoto vzdělávání. Náklady na realizaci vzdělávací akce mimo pracoviště může totiž představovat nemalou položku v rozpočtu firmy. Řada velkých firem z tohoto důvodu zajišťuje vzdělávání svých zaměstnanců ve firmě, čímž se odstraní náklady na cestování, pronajímání konferenčních prostor apod. Častým jevem je v poslední době i vlastní výcvikové středisko a využití intranetu ke vzdělávání pomocí e-learningu.

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 145. ISBN 978-80-247-3823-9.

Tureckiová rozděluje vzdělávání podle přímé účasti zaměstnanců na prezenční (za použití tzv. indoor / outdoor technik, distanční (korespondenční forma, s níž souvisí i zmiňovaný e-learning), a kombinovanou formu vzdělávání.⁸⁹ Časová náročnost je totiž jedním z důležitých faktorů volby forem a metod vzdělávání. Zaměstnavatel by měl brát v úvahu časové hledisko v součinnosti s podnikovým cílem a plánem vzdělávání – nepřetěžovat zaměstnance, ale na druhou stranu nedělat velké přestávky mezi jednotlivými výukovými moduly, obzvláště pokud má být dodržena kontinuita celého vzdělávacího procesu.

Formy vzdělávání lze nejprve rozdělit na dvě skupiny (na pracovišti a mimo pracoviště), podle toho, kde je výuka realizována a následně využít nejvhodnější metody vzdělávání s ohledem na potřeby zaměstnanců. Všechny tyto faktory by měla firma zvážit a plánovat, než přistoupí k samotné realizaci vzdělávací akce, protože ne všechny metody jsou vhodné pro každou firmu (s ohledem na její zaměření).

1/ Formy vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Jedná se zpravidla o kurzy a školení, které se odehrávají v místě výkonu práce (na území firmy) a nevyžadují účast zaměstnanců mimo jejich obvyklou pracovní dobu. Některé publikace tuto formu vzdělávání označují jako učení se praxí a mezi její nejčastější metody patří:

- *Pověření úkolem*, což je metoda, v rámci které je zaměstnanci zadán určitý pracovní úkol a je sledováno, jak si při jeho plnění pracovník vede. Cílem této metody je vést zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu práce; zaměstnanec musí prokázat schopnosti a dovednosti a aplikovat osvojené znalosti.⁹⁰
- *Instruktaž při výkonu práce* je metodou, během které se zaměstnanec učí nápodobou od školitele nebo zkušenějšího pracovníka. Instruktaž je typickou metodou pro zaškolování a vstupní školení, obzvláště tam, kde je potřeba osvojit

⁸⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 103. ISBN 978-80-247-0405-0.

⁹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 128. ISBN 978-80-247-9364-1.

si specifické administrativní, či manuální dovednosti. Dílčí fáze instruktáže zahrnují přípravu, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování.⁹¹

- *Coaching (koučování)*, spočívá v úzké vazbě a spolupráci mezi zaměstnancem a školitelem (koučem), který usměrňuje a iniciuje zaměstnance k vyššímu výkonu a osvojování si dalších znalostí a dovedností. Cílem je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, resp. kompletnímu výkonu stále složitějších úkolů.⁹² Jedná se o dlouhodobou formu interakce mezi účastníky vzdělávání.
- *Mentoring* představuje spolupráci mezi pracovníkem a mentorem, který je schopen předat své zkušenosti a poradit zaměstnanci. Mentor je zpravidla zkušená osoba, která působí v organizaci delší dobu a nemusí být přímým nadřízeným vzdělávaného zaměstnance.⁹³
- *Rotace práce* je účinná metoda, jak zaměstnance navyknout na změny a zároveň mu rozšiřovat kvalifikaci tím, že dočasně působí na jiném pracovním místě, v rámci jiného pracovního zařazení, nebo na jiném úseku. Rozšiřuje si znalosti a dovednosti, které by jinak na své stávající pozici nemohl získat.⁹⁴

Metod vzdělávání na pracovišti existuje celá řada, ale výše uvedené patří k nejvyužívanějším a z praktického hlediska k nejeftivnějším formám vzdělávání.

Druhou skupinou metod vzdělávání jsou výukové procesy realizované mimo pracoviště. Mezi nejčastější patří přednášky a semináře, různé workshopy, ale také e-learning, případové studie, assessment centra, a další. Není výjimkou, že tyto formy vzdělávání využívají manažeři na nejvyšších pozicích ve firmě, nebo odborníci orientovaní na konkrétní problém, který vzděláváním eliminují.

⁹¹ ARMSTONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada Publishing 2015. s. 699. ISBN 978-80-247-9882-0.

⁹² TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada Publishing 2004. s. 103. ISBN 978-80-247-0405-0.

⁹³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing 2010. s. 102. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁹⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 128. ISBN 978-80-247-9364-1.

2/ Formy vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Mezi nejčastěji využívané formy vzdělávání mimo pracoviště patří:

- *Přednáška a přednáška spojená s diskuzí* je metoda založená na výkladu školitele, ze kterého si zaměstnanec selektuje pro něj významné informace. Jde tedy o teoretické získávání znalostí a dovedností.⁹⁵ Účinnější se jeví taková forma přednášky, která stimuluje účastníky k diskuzi, což motivuje zaměstnance a umožňuje získat na vyučovanou látku více názorů, nebo zpětnou vazbu v podobě odpovědí na otázky. Slabou stránkou přednášky může být neatraktivnost či složitost tématu, nezaujetí posluchačů atd.
- *Demonstrování* se používá tehdy, je-li nutné zaměstnancům na konkrétním případu či postupu ukázat pracovní postup v modelových situacích. K této metodě se využívá řada učebních pomůcek a didaktické techniky.⁹⁶ Důležité je, aby měl zaměstnanec prostor nejen se s postupy seznámit teoreticky, ale vyzkoušet si je i prakticky.
- *Workshopy* jsou jedním z nejčastějších označení vzdělávací aktivity pro dospělé, pod níž se zpravidla odehrávají porady, konference, pracovní jednání apod.⁹⁷
- *Assessment center* se v současnosti uplatňuje především v rámci výběrového řízení a je tedy významnou součástí personální práce. Kromě výběru zaměstnanců jsou ale assessment centra orientována na průběžná školení a zpravidla se během výuky řeší složité úkoly a problémy dosahující až pravomoci nejvyšších manažerů firmy. Jde o velice moderní a vysoce hodnocenou formu vzdělávání. Výhodou tohoto přístupu je nejen osvojování znalostí, ale také manažerských dovedností.⁹⁸

⁹⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 135. ISBN 978-80-247-89454-3.

⁹⁶ LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing 2016, s. 185. ISBN 978-80-271-9186-4.

⁹⁷ Tamtéž, s. 160

⁹⁸ KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 115. ISBN 978-80-247-8983-5.

- *Případové studie* slouží k rozvoji analytického a systémového myšlení. Zaměstnanci se na modelové situaci učí spolupracovat a hledat řešení nějakého konkrétního problému, se kterým se mohou v praxi osobně setkat.⁹⁹
- *Brainstorming* je aktuálně velmi oblíbenou metodou personalistů a lektorů. Jedná se o metodu, která stimuluje kreativitu, a jejímž cílem je získat maximálního množství nápadů k řešení určitého problému.¹⁰⁰

Existuje také metoda (forma vzdělávání), která díky svému charakteru může být realizována na pracovišti i mimo něj. Touto vzdělávací metodou je e-learning. „*E-learning jako podskupina distančního vzdělávání, vzdělávací proces je definován jako interakce mezi studentem a zdrojem informací, který je fyzicky uložen na vzdáleném místě.*“¹⁰¹ Jedná se o multimediální podporu vzdělávání, která využívá moderních technologií k tomu, aby vzdělávání probíhalo odkudkoliv a kdykoliv.¹⁰² Jeho obrovskou výhodou oproti ostatním formám vzdělávání je jeho neomezená dostupnost a přístup ke vzdělávacím materiálům. Základem je ovšem znalost e-learningového prostředí a schopnost pracovat s hardwarovými zařízeními i softwarovými platformami. Někteří zaměstnavatelé e-learning realizují skrze intranetovou firemní síť, kde mají přehled o všech aktivitách přihlášených uživatelů a mohou tak jednoduše získat zpětnou vazbu v podobě testů získaných znalostí atd.

Zatímco dříve bylo za efektivnější považováno vzdělávání mimo pracoviště, protože zaměstnavatelé byli tohoto názoru, že zaměstnanci se lépe vzdělávají mimo své obvyklé pracovní prostředí, v současnosti se tento trend mění a zaměstnavatelé naopak hledají cesty, jak zaměstnance efektivně vzdělávat na půdě firmy a využívat při tom vlastní zdroje. Možná právě proto se čím dál tím více dostává do obliby mentoring,

⁹⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing 2016. s. 128. ISBN 978-80-247-5870-1.

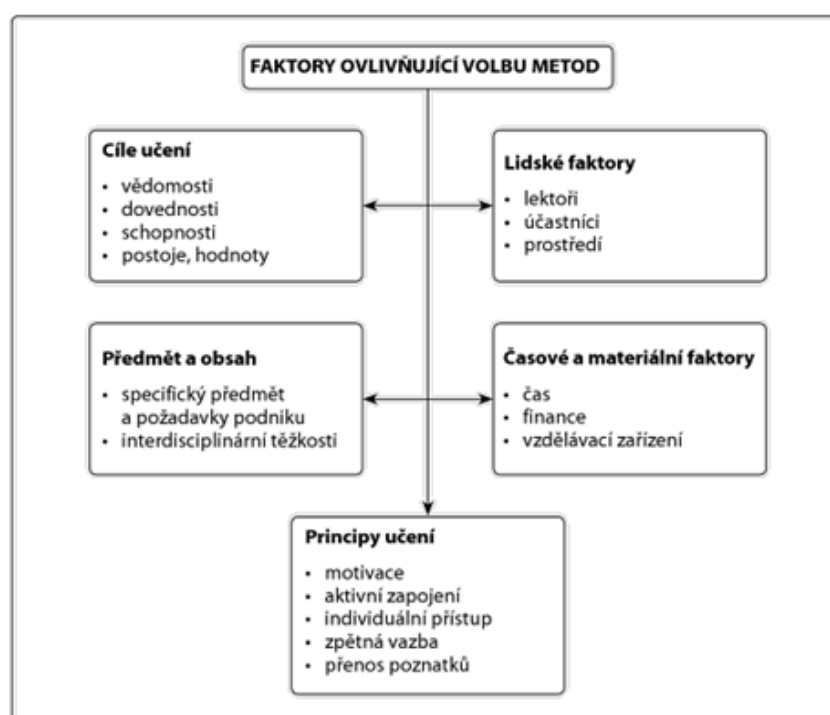
¹⁰⁰ LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing 2016, s. 175. ISBN 978-80-271-9186-4.

¹⁰¹ ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: UJAK Praha, 2008. s. 10. ISBN 978-80-86723-56-3.

¹⁰² SLAVÍK, Milan a kol. *Vysokoškolská pedagogika: Pro odborné vzdělávání*. Praha: Grada Publishing 2012. s. 167. ISBN 978-80-247-8074-0.

coaching, assessment centra a v neposlední řadě i zmiňovaný e-learning. Přesto nelze vzdělávací systém zobecnit natolik, že by popíral individualitu jednotlivých účastníků vzdělávacího procesu. Bez ohledu na to, zda se jedná o základní vzdělávání, nebo rozvojové vzdělávání pracovníků, je z praxe jisté, že ne všechny metody a formy vzdělávání je možné aplikovat plošně na všechny zaměstnance, a stejně tak je nutné brát v úvahu obsah vzdělávání, který nelze bagatelizovat, má-li mít vzdělávání plánovaný užitek. Diagram č. 8 shrnuje faktory, které ovlivňují volbu vzdělávacích metod.

Diagram 8: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8.

Z diagramu č. 8 vyplývá, že na úspěšnosti systému vzdělávání má vliv řada vnějších i vnitřních faktorů, které do značné míry ovlivňují i výběr vzdělávacích metod a forem. V rámci firemního vzdělávání na vzdělávané (zaměstnance) působí např. firemní kultura, organizační struktura, ale i osoba lektora, nebo mezilidské vztahy, které ovlivňují osobní přístup jednotlivých zaměstnanců k učení se. Z hlediska

zaměstnavatele může představovat problém nezastupitelnost zaměstnanců, časová náročnost, ale především investice, kterou musejí do vzdělávání svých pracovníků vložit. Tato investice má přitom nejistou návratnost, protože zaměstnanec, který je objektem vzdělávání, může firmu opustit, bez toho aniž by zhodnotil své znalosti a dovednosti, které mu zaměstnavatel umožnil firemním vzděláváním získat.

Shrnutí:

Firemní vzdělávání se ve firmách liší nejen díky předmětu a oboru podnikání, ale i díky přístupu, který ke vzdělávání zaujímají sami zaměstnavatelé. Aby byla firma učící se organizací, tzn., aby byla založena na kontinuálním přístupu ke vzdělávání, který rozvíjí a zdokonaluje své zaměstnance, je nutné zavést vzdělávání jako ucelený systém přenosu informací do strategie firmy, a tento systém plánovat, aktualizovat a zpětně kontrolovat jeho efektivitu. To je možné několika způsoby, které se od sebe liší formou a použitím jednotlivých vzdělávacích metod. Zatímco některé firmy dávají přednost vzdělávání na půdě firmy, jiné realizují školení a kurzy mimo firmu. Některé firmy využívají k výuce e-learning, jiné předávají potřebné znalosti zaměstnancům na odborných workshopech, konferencích a přednáškách. Jakým směrem se firma rozhodne vydat je zcela zásadní rozhodnutí, které do budoucna ovlivňuje efektivitu vzdělávání, výši investice do vzdělávání a v neposlední řadě i výsledky vzdělávacího procesu, které mají vliv na produktivitu zaměstnanců.

Společnými prvky uceleného systému vzdělávání jsou programy orientované na vstupní školení (tréninky), zákonná školení, rozvojové aktivity a programy umožňující získat odborné vzdělání či zvýšit kvalifikaci. Ve snaze implementovat vzdělávací aktivity do strategie firmy si manažeři musí zodpovědět základní otázky, aby bylo jasné, jakým směrem se chce firma vydat a jakého cíle chce z hlediska vzdělávání dosáhnout – koho chce vzdělávat, co jej chce naučit, jakým způsobem, v jakém časovém horizontu a v jaké kvalitě.

Výstupy ze vzdělávacího procesu ale ovlivňují i sami zaměstnanci. Individualita a osobnost zaměstnanců předává zaměstnavateli informaci o tom, že nelze k firemnímu vzdělávání přistupovat obecně, ale je nutné přizpůsobit si celý systém podmínkám vlastní firmy. S tím souvisí identifikace vzdělávacích potřeb, o které pojednává následující oddíl této práce.

5 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Sloučit zájmy zaměstnanců a strategie podniku není jednoduché, ale v případě vzdělávání naprosto nezbytné. Jelikož vzdělávání představuje pro firmu finanční náklady, firma bude chtít maximální návratnost svých investic. Je proto v zájmu firmy, aby měl top management jasnou představu o firemních cílech a stejným směrem se ubíralo vzdělávání pracovníků, které tak odpovídá na potřeby celé firmy. „*Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. 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 i následně i při realizaci firemního vzdělávání.*“¹⁰³ Odborné publikace se v různých formách snaží definovat význam identifikace vzdělávacích potřeb. Například Belcourt a Wright (1998) definují identifikaci (analýzu) potřeb jako „*...analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace*“¹⁰⁴. Jinou, podrobnější definici, zase ve své publikaci uvádí Janišová a Křivánek, kteří tuto problematiku spatřují jako „*jednu z nejdůležitějších aktivit předcházející vytvoření správného vzdělávacího/tréninkového centra...rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance.*“¹⁰⁵

Po vzoru Janišové a Křivánka, přistupuje i Hroník při prvotní identifikaci potřeb prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu a kompetence zaměstnanců a rozpracování podnikové strategie do cílů a způsobů jejich naplnění k poznatku, že dochází k identifikaci individuálních potřeb a potřeb organizace.¹⁰⁶ Folwarczna rozšiřuje identifikaci vzdělávacích potřeb na tři úrovně a doplňuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí cyklu, ze kterého vyplývá, jak se firma dále rozvíjí.

¹⁰³ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 118. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁰⁴ BELCOURT, Monica a Philip. C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 35. ISBN 978-80-716-9459-5.

¹⁰⁵ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 213. ISBN 978-80-247-8858-6.

¹⁰⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 13. ISBN 978-80-247-1457-8.

Tři úrovně, které vyplývají z první fáze cyklu identifikace vzdělávacích potřeb, jsou následující:

- potřeb organizace;
- potřeb pracovního místa;
- potřeb jednotlivce.¹⁰⁷

Podobně se k problematice identifikace vzdělávacích potřeb staví i Armstrong, který první úroveň cyklu znázornil jako tři vzájemně propojené oblasti, které ovšem analyzují potřeby jednotlivých skupin odděleně, jak ukazuje diagram č. 9.

Diagram 9: Analýza potřeb vzdělávání – metody a oblasti



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3.

„Vzdělávací aktivity by měly být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Vychází se ze strategického plánu organizace, plánů rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a z legislativních požadavků.“¹⁰⁸ Podobně jako je tomu například při sestavení matice SWOT analýzy, tak i při identifikaci vzdělávacích potřeb firmy, nejde o rekapitulaci úspěchů či neúspěchů dosažených

¹⁰⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 148. ISBN 978-80-247-3067-7.

¹⁰⁸ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 28-29. ISBN 978-80-247-3960-1.

implementací změn – jde o nalezení optimální cesty, jak dojít k nejeftivnějšímu způsobu vzdělávání, který by byl přínosem pro celou firmu, tedy včetně jejích zaměstnanců. Do tohoto procesu ale vstupuje jeden zásadní faktor, kterým je individualita vzdělávaných, tzn., že co je efektivní pro práci s jedním zaměstnancem, nemusí být efektivní pro zaměstnance jiné, čímž klesá úroveň vzdělávání celé firmy. Je tedy nutné nalézt a použít takovou metodu vzdělávání, která účinně osloví většinu zaměstnanecké základny za využití všech možných faktorů, které spojují pracovní skupiny při plnění běžných pracovních úkolů. Tabulka č. 5 poukazuje na rozdíly, které vyplývají z jednotlivých způsobů učení s ohledem na motivaci a osobní přístup zaměstnanců, což hraje velkou roli při implementaci vzdělávacích systémů do strategie firmy.

Tabulka 5: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení

Druh motivace k učení	Obsah	Preferovaný způsob učení
Motivace kognitivní	Dozvědět se něco nového.	Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých.	Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
Motivace uplatnit se	Dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry.
Motivace sebepotvrzením a seberealizací	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebepoznávací.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcenci. Vědět proč , mít nadosobní motivaci.	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 138. ISBN 978-80-247-1457-8.

Z andragogického hlediska a s odkazem na praxi autoři odborných publikací uvádějí, že může dojít na situaci, kdy jsou uspokojeny vzdělávací potřeby vyšších celků, ale nemusí nutně docházet k uspokojení potřeb jednotlivců.¹⁰⁹ „Častěji může vzniknout nesoulad, rozpor z toho, že vnější vzdělávací potřeby vytyčované například podnikem

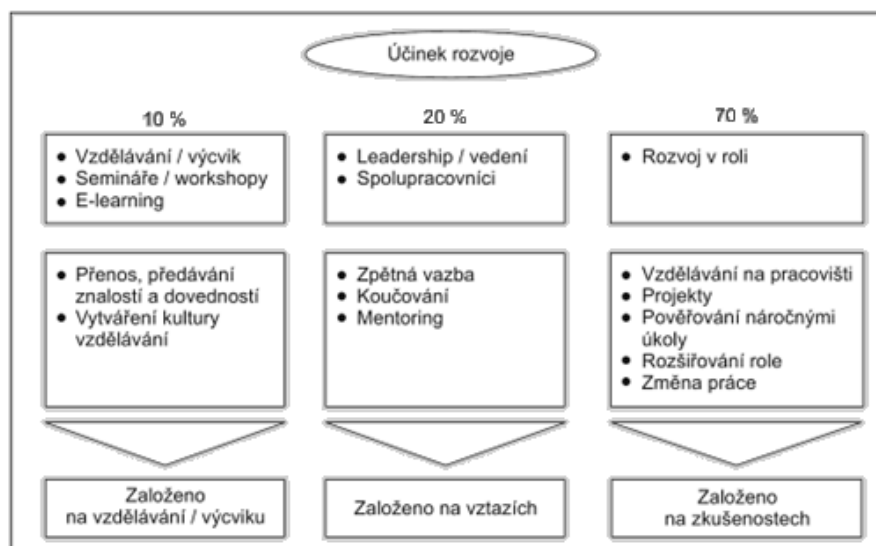
¹⁰⁹ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 37. ISBN 978-80-247-9341-2.

nebo státem se nekryjí s vnitřními potřebami individuálních subjektů ve vztahu ke vzdělání. “Z tohoto důvodu pak andragogika rozlišuje vzdělávací potřeby podle:

- **jednotlivých subjektů**, tzn. skutečných nebo potencionálních účastníků vzdělávání, u kterých jsou vzdělávací potřeby velmi variabilní, špatně se odhadují a identifikují;
- **skupin subjektů**, zejména věkových, profesních, socioekonomických atd., které mají specifické vzdělávací potřeby;
- **podniků, sektorů národního hospodářství, celé společnosti**, tedy takové potřeby, které mají širší nebo celospolečenský dopad.¹¹⁰

Podle Armstronga, i když není primární implementace vzdělávacích systémů pro firmu jednoduchou záležitostí a přináší sebou nemalé finanční náklady, má pro firmu řadu pozitiv, jako je např. zvýšení efektivity, úroveň vzdělanosti a vytvoření firemní kultury. Účinky firemního rozvoje shrnuje obrázek č. 2.

Obrázek 2: Účinek rozvoje firemního vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 474. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹⁰ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 36-37. ISBN 978-80-247-3960-1.

Do metod, které jsou nejčastěji používány v rámci identifikace vzdělávacích potřeb, patří analýza dokumentů, průzkumy, ankety, standardizované rozhovory, monitoring a hodnocení pracovního výkonu.¹¹¹ Obecně je analýza potřeb souhrnem informací o aktuálních znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců a o jejich výkonnosti.

5.1 Plánování podnikového vzdělávání

Plánování vzdělávání ve firmě vycházející z identifikace potřeb a finančního rozpočtu doprovází analýza a systematický přístup při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Právě z jejich hodnocení vyplývají největší nedostatky a předpoklady k dalšímu růstu. Plán vzdělávání ve firmě ale není postaven jen na souhrnu individuálních potřeb, ale je také ovlivněn změnami na trhu a aktuálními trendy. V takovém případě je úkolem managementu uvědomit si, co se od vzdělávání očekává a jaké změny jeho zavedením nastanou. Janišová a Křivánek uvádějí nejčastější požadavky implementace vzdělávání, spolu se změnami, které vzdělávací potřeby firmy zpravidla vyvolávají. V první řadě jsou očekávanými výsledky:

- zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů;
- zvýšení produktivity práce;
- budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě.

Přepracování stávajících vzdělávacích plánů, nebo zavedení vzdělávacích systémů jsou zpravidla reakcí v těchto případech:

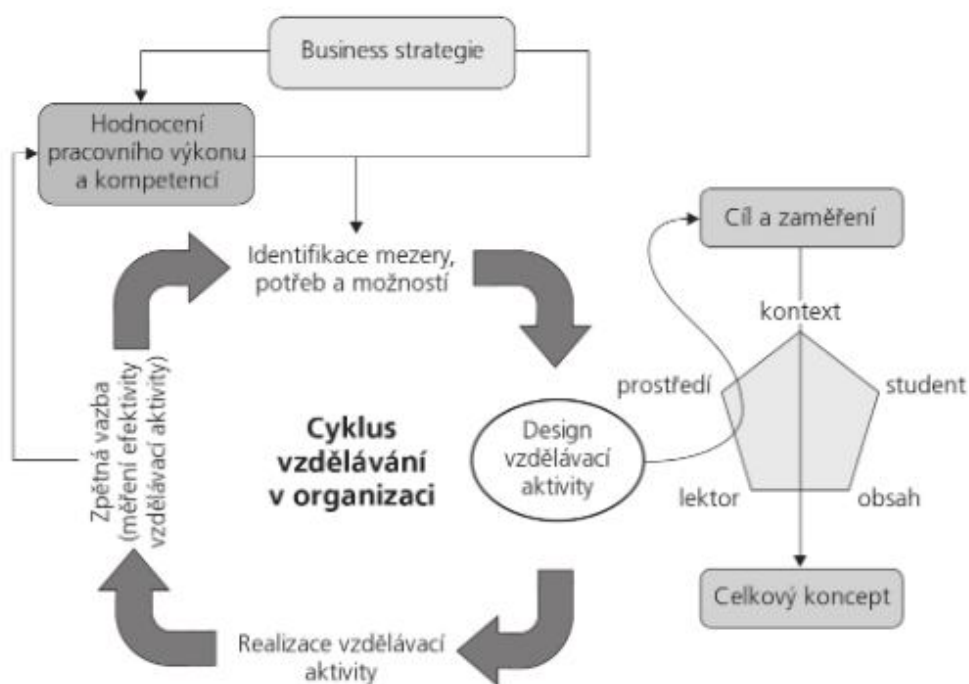
- nové zákony (environmentální, bezpečnostní apod.)
- krizové období kladoucí větší nároky na sledování nákladů;
- zavedení nových technologií či automatizace;
- fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu eliminovat kulturní a jazykové bariéry;
- růst firmy a její vstup na nové trhy;

¹¹¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 15-17. ISBN 978-80-247-0405-0.

- restrukturalizace firmy a vytváření nových kombinací pracovních činností.¹¹²

Z dlouhodobého hlediska je nutné osvojit si schopnost identifikovat potřeby vzdělávání a na jejich základě plánovat celofiremní systém vzdělávání až po konkrétní plány jednotlivých vzdělávacích akcí. Když tedy firma ví, koho chce vzdělávat a jaké informace chce přenášet, je na řadě formulace rozvojových cílů vzdělávání, které jsou prostředkem k dosažení cíle pracovního, přičemž charakter cíle předurčuje zaměření vzdělávacího programu. Hroník uvažuje při sestavení vzdělávací akce pět elementů, které hrají klíčovou roli úspěšnosti vzdělávání. Těmito elementy jsou obsah vzdělávání, prostředí, kde se vzdělávání realizuje, kontext vzdělávání, vzdělávaný a lektor. Provázanost zmíněných elementů zobrazuje diagram č. 10.

Diagram 10: Tvorba (design) v cyklu vzdělávání



HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 143. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹¹² JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 215. ISBN 978-80-247-8858-6.

Z. Palán a M. Dobeš na základě promyšleného a cíleného plánování vzdělávání shrnují jednotlivé kroky tvorby vzdělávacího programu, čímž je myšlen sled přípravných akcí, které následně vedou k realizaci vzdělávání. Bezprostředně po analýze vzdělávacích potřeb organizace jsou formulovány cíle v závislosti na zjištěných potřebách, tzn. formulování dílčích cílů výuky, např. vyslovený předpoklad o skladbě osvojených znalostí a dovedností, které bude účastník vzdělávací akce po jejím skončení umět. Následuje zpracování vzdělávacího programu, který zahrnuje čtyři úrovně:

- Analýza účastníků (jejich předpoklady – výchozí znalosti, dovednosti, schopnosti, intelektuální předpoklady).
- Vypracování učebních osnov (rozpracování cílených znalostí a dovedností do vzdělávacích obsahů, určení učebních postupů, rozpracování učiva do předmětů, včetně určení časové dotace, nezbytné pro zvládnutí).
- Výběr forem a metod, optimálních pro zvládnutí učiva (naplnění cílů), při respektování jejich vhodnosti a účinnosti v závislosti na předpokladech, zjištěných při analýze účastníků.
- Výběr vhodných lektorů v případě, že se lektor již nezúčastní tvorby vzdělávacího programu.¹¹³

Na zpracování vzdělávacího programu navazuje zpracování finančního rozpočtu a v neposlední řadě určí způsob kontroly splnění plánu, tedy zhodnotí vzdělávací akci na základě předem stanovených metod, včetně způsobu přijetí nápravných opatření.

Shrnutí:

Identifikace vzdělávacích potřeb se jeví jako klíč k efektivitě vzdělávání a jeho plánování je nezbytným krokem, pokud chce firma naplňovat své strategické cíle a dosahovat konkurenční výhody v podobě vzdělaných lidských zdrojů. Jelikož si potřebu vzdělávání uvědomuje čím dál tím více zaměstnavatelů, je důležité věnovat pozornost širokému spektru rozvojových aktivit, které zformují znalosti a dovednosti pracovníků do nástroje, který přispěje ke zvýšení výkonnosti celé organizace.

¹¹³ Národní ústav pro vzdělání. DOBEŠ, Martin a PALÁN, Zdeněk. *Metodika tvorby vzdělávacích programů*. Praha: NVF 2011. [online, cit. 2019-12-05] dostupné z <<http://www.nuv.cz/archiv/2011/3>>

Předpokladem v takovém případě je, že zaměstnanci znají strategii vzdělávání a rozvoje firmy, a jsou seznámeni s cílem, ke kterému celá firma směřuje.

Bez ohledu na to, zda je vzdělávání reakcí na změny v právní úpravě, inovace a technologické změny, restrukturalizaci firmy, nebo důsledek zvýšení / snížení produkce, musí firmy zaměstnance vést a informovat o aktuální situaci, aby byli změnám přístupnější a flexibilnější. Sloučit zájmy zaměstnanců a strategie podniku však není jednoduché, a v případě vzdělávání naprosto nezbytné. Identifikace vzdělávacích potřeb, které vyplývají například z hodnocení zaměstnanců, jsou pro zaměstnavatele nepostradatelným zdrojem informací o nutnosti zdokonalit některou jejich dovednost, nebo rozšířit jejich znalosti o další úroveň. Zaměstnavatel by v souladu s firemní strategií neměl opomínat potřeby zaměstnanců a reagovat na tyto potřeby vhodně zvolenými vzdělávacími nástroji, protože důležitá je spokojenost všech účastníků vzdělávacího procesu.

6 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Firemní vzdělávání, které představovalo ústřední téma teoretické části, bylo zkoumáno prostřednictvím literární rešerše. V první řadě se autor omezil na andragogiku, jejímž prostřednictvím je na vzdělávání dospělých v pracovním procesu nahlíženo jako na dobrovolnou a zároveň nutnou schopnost se neformálně profesně a osobnostně rozvíjet - andragogika totiž obecně vzdělávání chápe jako proces utváření lidské osobnosti prostřednictvím uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního osvojování znalostí, dovedností, nebo také získávání zkušeností, které přeneseně působí jako katalyzátor schopností dospělého jedince, který je dále využívá ke svému osobnímu rozvoji.

Během práce s termínem vzdělávání dospělých bylo vycházeno zejména z pojetí Beneše, který uvedl, že vzdělávání je sice celoživotní proces, ale mezi vzděláváním a učením se existuje rozdíl zejména v tom, že člověk je schopen se celý život něčemu učit, ale není schopen se soustavně vzdělávat. S tímto výrokem se autor práce ztotožňuje a přijde mu toto vysvětlení vzhledem k podstatě firemního vzdělávání jako logické. Nicméně pokud by bylo nutné omezit se na konkrétní definici andragogiky, obsáhle ji uvádí Palán, který chápe andragogiku jako *„vědu o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací...zatímco humanitární vědy jsou vědy o člověku, andragogika je vědou pro člověka, věda, která má člověku sloužit a pomáhat mu při řešení některých životních situací.“*¹¹⁴

Na druhé straně se autor zaměřil přímo na vzdělávání zaměstnanců, jejichž potřeby se z hlediska uplatnění a profesního zaměření odlišují od běžných vzdělávacích potřeb vycházejících ze společenského konsenzu. Zde by totiž vzdělávání podněcovala potřeba člověka dále se rozvíjet, bez ohledu na změny, které z jeho snahy o osobní rozvoj vyplynou. V případě firmy je tomu jinak. Vzdělávání zaměstnanců, nebo také firemní vzdělávání je určitým společným cílem při uspokojování potřeb

¹¹⁴ PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. s. 7. ISBN 978-80-86723-58-7.

zaměstnanec a zaměstnavatele, přičemž jsou tyto potřeby plánovány a vzdělávání realizováno na základě uvědomění si změn, které z tohoto vzdělávání vyplývají, nebo vyplynou v budoucnu. Aby mohl být zaměstnanec úspěšný a firma produktivní, musí existovat soulad mezi potřebami obou zainteresovaných stran. Patrně by bylo možné zaměřit vzdělávání zaměstnanců pouze na konkrétní potřeby zaměstnavatele, a sice na maximalizaci plnění stanovených pracovních úkolů a podnikových cílů, ale z dlouhodobého hlediska by se zaměstnanec mohl cítit ve stresu a přemíra kladených požadavků na jeho znalosti a dovednosti by u něj vyvolávala negativní pocity, které by čase mohly přerůst v neochotu dále se vzdělávat. Přesto například Armstrongovo pojetí firemního vzdělávání zcela předchází předpoklad o souladu a rovnocennosti uspokojování potřeb obou zúčastněných stran přehlíží. Armstrong totiž uvádí, že se firemní vzdělávání orientuje spíše na uspokojení potřeb zaměstnavatele, jehož cíle mají být prostřednictvím vzdělávání naplněny:

- rozvinutí dovedností a schopností pracovníků a zlepšení jejich pracovního výkonu;
- možnost jak pomoc jednotlivcům k rozvoji pro budoucí uspokojení potřeb zaměstnavatele, tak aby potřebné zaměstnance bylo v budoucnu možné čerpat z vnitřních zdrojů;
- snížení množství vynaloženého času pro zácvik začátečníků, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo, tedy redukce nákladů na pracovníka plně schopného vykonávat novou práci.¹¹⁵

Z tohoto důvodu se někteří autoři pokouší definovat firemní vzdělávání z pohledu vzdělávaných pracovníků podobně jako Bartoňková, z jejíhož textu vyplývá, že firemní vzdělávání je součástí procesu profesního vzdělávání, které zahrnuje zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace, formuje pracovní schopnosti člověka a zahrnuje rozvoj jeho kompetencí.¹¹⁶ Mužik se v tomto případě přiklání spíše na stranu Bartoňkové a uvádí, že firemní vzdělávání je především o rozvíjení profesního

¹¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 491. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 11. ISBN 978-80-247-2914-5.

potenciálu zaměstnanců a schopností těchto pracovníků. „*Vzdělávání pracovníků v podniku patří mezi úkoly vedení podniku, které by mělo vytvořit příslušné organizační a ekonomické podmínky pro jeho realizaci. Důležitou otázkou je hledání vztahu mezi existujícími vzdělávacími potřebami na straně jedné a existujícími finančními, materiálními, popř. personálními zdroji podniku.*“¹¹⁷ Z uvedeného tedy souhrnně vyplývá, že je nutné hledat součinnost mezi zaměstnaneckými a podnikovými potřebami a cíli, aby byly firemní vzdělávací aktivity efektivní. Teoretickým východiskem této problematiky je personální andragogika, která představuje teoretický nástroj pro praktické uplatnění v rámci personálního řízení. Zatímco personální andragogika využívá relevantních zásad andragogiky k práci se zaměstnanci v organizacích (péče o člověka v jeho pracovní roli), personální řízení zahrnuje všechny činnosti orientované na člověka v organizaci, které zajišťuje specializovaný podnikový útvar, nejčastěji útvar personální.¹¹⁸ Z teoretického hlediska lze k firemnímu vzdělávání přistupovat jako k heterogenní skupině vzdělávacích technik a metod, které mají za cíl informačně (teoreticky i prakticky) obohatit účastníky vzdělávání. Z praktického hlediska je možné k firemnímu vzdělávání přistupovat jak z pohledu zprostředkovatele vzdělávání, tedy zaměstnavatele, tak z pohledu účastníka vzdělávání, tedy zaměstnance.

Autor práce se proto ve svém výzkumu neomezuje pouze na jednu stranu účastníků vzdělávacího procesu, ale pro celistvost a komplexnost předkládaných výsledků sleduje přístup zaměstnavatelů i potřeby zaměstnanců, ze kterých vychází při celkovém hodnocení aktuální situace v analyzovaných firmách.

¹¹⁷ MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000. s. 107. ISBN 978-80-859-6393-9.

¹¹⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 9. ISBN 978-80-247-3269-5.

EMPIRICKÁ ČÁST

Druhá část práce se zaměřuje na popis realizovaného výzkumu, který prostřednictvím několika výzkumných metod umožňuje nahlédnout do systému vzdělávání zaměstnanců pražských ubytovacích zařízení. Následné hodnocení vychází nejen z osobních postřehů autora, ale také z hodnocení spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním, a v neposlední řadě i samotných zaměstnavatelů, kteří se výzkumu zúčastnili. Cílem výzkumné části práce je představit a zobecnit základní poznatky o systému vzdělávání v pražských ubytovacích kapacitách, navrhnout opatření, popř. řešení stávající situace a prognózovat další vývoj. Ve snaze nalézt efektivní přístup k formování systému vzdělávání, který by bylo možné navrhnout jako řešení stávajícího stavu pro další ubytovací zařízení s podobnými výchozími podmínkami, které měl analyzovaný hotel na počátku výzkumu, výzkumník v průběhu tří let sledoval a vyhodnocoval stav vzdělávání v konkrétním ubytovacím zařízení, a následně data zpracoval prostřednictvím SWOT analýzy, případové studie, strukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a delfské metody. Výzkum má celkem pět částí, z nichž každá část odpovídá realizaci jinou výzkumnou metodou.

7 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Teoretická část této práce umožnila nahlédnout do základních principů vzdělávacích systémů zaměstnanců firem a vytyčila oblasti, které vzdělávání pracovníků umožňuje. Praxe ovšem představuje zcela odlišnou disciplínu této problematiky. Implementace vzdělávání ve firmách je velmi složitým procesem, který bývá někdy i zcela opominut. Je jisté, že zaměstnanci musí disponovat určitými znalostmi a dovednostmi, na jejichž základě vykonávají svou profesi. To ovšem neznamená, že neexistuje prostor ke zlepšování. Často se stává, a to zejména při dlouholeté praxi, že pracovníci ustrnou ve svém osobním rozvoji, zadané pracovní úkoly vykonávají na bázi setrvačnosti a mají činnosti zautomatizované. Tento stav představuje nemalý problém pro celou firmu a je na místě, aby se zaměstnavatel zasloužil o neustálý posun kupředu. S tím souvisí zavedení plánovaného systému vzdělávání pracovníků jako jedné ze základních složek strategických cílů firmy. Problémem ve vzdělávání pracovníků ale je, kromě neexistence plánů vzdělávacích aktivit, i pozdní reakce majitelů a managementu na vzdělávací potřeby firmy. Podniky, které firemní vzdělávání neřeší vůbec, nebo pouze okrajově, se při identifikaci problému snaží o rychlou nápravu stavu, tzn., nalézají potřebu vzdělávání až ve chvíli, kdy se objeví problém a je potřeba sjednat nápravu. Tento postup je z dlouhodobého hlediska nejen velmi nevýhodný (jednorázové vzdělávací akce jako školení a individuální kurzy jsou mnohdy mnohem nákladnější než např. dlouhodobá pravidelná spolupráce se vzdělávacími poradenskými firmami a lektory), ale především velmi neefektivní (během krátké doby mají zaměstnanci zpracovat velké množství informací, které by se v jiném případě učili průběžně v dlouhém časovém období).

Cestovní ruch je velmi dynamickým odvětvím, které skokově reaguje na změny vyvolané celosvětovými trendy. Nejen, že je těžké v tomto odvětví dlouhodobě plánovat, ale předvídat chování trhu a jeho účastníků představuje velmi nelehkou disciplínu. Situaci nepomáhá ani fakt, že konkurence v cestovním ruchu je obrovská a na firmy působící v tomto odvětví je vyvíjen neustálý tlak. Změny, které vyvstávají v důsledku ekonomického, právně-politického, sociálně-kulturního a technického vývoje se prakticky okamžitě odrazí napříč celým odvětvím. Při zamyšlení se nad konkrétním příkladem se nabízí hotelnictví. Právě tato oblast cestovního ruchu

se v posledních dvaceti letech změnila velmi razantně. Z hlediska zákazníka se kvalita a nabídka služeb dlouhodobě zlepšuje, ale pro poskytovatele ubytovacích služeb to znamená neustále se přizpůsobovat poptávce trhu, která je velmi proměnlivá. Za tímto vývojem stojí změna v nákupním chování zákazníka, globalizační procesy, technologický pokrok a další vlivy, které donutily hoteliéry změnit své strategie. Zatímco dříve hosté upřednostňovali dlouhodobé pobyty, zpravidla týdenní, dnes se vydávají na prodloužené víkendy. Zatímco dříve byl status čtyřhvězdičkového hotelu opředen dávkou luxusu, který si mohla dovolit jen určitá skupina cestovatelů, dnes jsou čtyři hvězdy standard. Podobně je tomu s vysokým očekáváním hostů, které v případě, že chce hoteliér uspět, musí umět naplnit.

S veškerými změnami, kterými cestovní ruch prochází, souvisí i vzdělávání zaměstnanců tohoto odvětví. Zatímco dříve bylo v České republice běžné, že recepční hotelu hovořil jedním cizím jazykem, zpravidla anglicky nebo německy, dnes je nutností, aby znal nejméně tři světové jazyky a i přesto se často setkává s tím, že se hosté pozastavují nad jeho neznalostí jazyků dalších. Podobně je tomu i s vědomostmi o destinaci a schopností zodpovědět všechny otázky hostů. Změnily se ale nejen požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců hotelů, ale i systém jejich práce. Zatímco dříve bylo hlavní náplní práce hotelového recepčního přihlášení a odhlášení hosta spolu s plněním základních administrativních úkonů týkající se recepcie, v současnosti je nutností, aby zaměstnanec recepcie ovládal také rezervační systém (minimálně uměl vytvořit a spravovat rezervace), aby zvládal základní správu online extranetů cestovních kanceláří, ovládal fakturaci a základy účetnictví, řešil stížnosti hostů prostřednictvím online recenzí a vytvářel pravidelné reporty managementu hotelu. Do popředí se tak dostává nutná všestrannost, která vytváří hlavní složku profilu zaměstnance hotelové recepcie. Z uvedeného vyplývá, že se v čase některé funkce v hotelech překrývají nebo byly sloučeny, což na zaměstnance vytváří tlak. Po obsahové stránce náplně práce v hotelu není patrně vytiženější oddělení, než je front office, které zahrnuje i zmiňovanou hotelovou recepci. Z tohoto důvodu se výzkumná část předkládané disertační práce zabývá právě oddělením front office, protože zde vyvstává nejčastější nutnost vzdělávání zaměstnanců. S ohledem na podnikovou praxi se v čase ukázalo jako nedostatečné spoléhat pouze na vlastní iniciativu zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje. Je pouze

malé procento těch, kteří ve volném čase absolvují kurzy spojené s výkonem jejich profese. Zaměstnavatel by měl být proto iniciátorem vzdělávacích aktivit ve firmě, měl by sledovat plnění plánu vzdělávání a zpětně hodnotit jeho přínos. Do jaké míry se teorie slučuje s praxí, je předmětem výzkumné části této práce.

7.1 Popis a cíl výzkumu

Jak vyplynulo z předcházejícího textu, předmětem zkoumání je oblast cestovního ruchu, konkrétně ubytovacích zařízení v kategorii hotel, nacházejících se na území hlavního města Prahy. Primárně jde autorovi o analýzu konkrétního ubytovacího zařízení, jehož název byl ale na přání majitele celé firmy pozměněn, aby zveřejněním práce nedošlo ke ztrátě konkurenční výhody, kterou hotel implementací změn dosáhl, nebo dosáhne v budoucnu. Dále bude tedy hovořeno o tomto hotelu pod názvem Prague Residence a některé jeho charakteristiky pozměněny, aby nebylo možné firmu jednoznačně identifikovat.

Aktuálně autora práce motivují k výzkumu problémy v oblasti vzdělávání pracovníků, se kterými se osobně setkal, nebo které vyplynuly ze studia andragogiky. Konkrétně se jedná o tuto problematiku:

- Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k firemnímu vzdělávání a osobnímu rozvoji.
- Systém vzdělávání ve firmách někdy zcela chybí, nebo je vzdělávání až reakcí na vzniklý problém.
- Pro tento typ vzdělávání není vytvořeno finanční a technické zázemí, ať už na straně zaměstnavatele, nebo ze strany státního aparátu.
- Kvalita vzdělávacích akcí se liší podle kvality konzultačních a poradenských firem, které v tomto odvětví působí.
- Implementace změn vyplývajících ze vzdělávacích potřeb je pomalá a neefektivní.

Není v možnostech předkládané disertační práce vyřešit popsanou problematiku v rámci jediného výzkumu, ale dílčí analýzy a zejména delfská metoda může přivést

další firmy v oboru k závěrům, které by pomohly nastolit zlepšení ve vzdělávání pracovníků právě v jejich firmách. V důsledku se tedy autor orientuje na malý počet firem, kde analýzy provádí, ale předpokládá, že s podobnými problémy se potýkají firmy napříč celým odvětvím.

Ve vztahu k výzkumným problémům a cílům této práce si autor definoval následující výzkumné otázky:

- Jaké formy vzdělávání jsou uskutečňovány v organizaci?
- Jak se postupuje při tvorbě plánu vzdělávacích aktivit v organizaci?
- Které z forem vzdělávání je vnímána zaměstnanci jako nejvíce přínosná?
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálně nastaveným systémem vzdělávání?
- V jakých tematických oblastech je firemní vzdělávání v organizacích uskutečňováno?
- Které tematické oblasti by pomohly organizaci ke zlepšení nabízených služeb a nárůstu tržeb?
- Které tematické oblasti vzdělávání by mohly firmě přinést konkurenční výhodu?

Autor se v průběhu zpracování této práce nespokojil pouze se zodpovědáním výzkumných otázek, ale volně navázal kvantitativním výzkumem na komparaci odpovědí od zaměstnanců dalších pražských hotelů, což ve výsledku vyústilo v potřebu hledání skupinového řešení problémů, které z analýzy vyplynuly. Více je o výzkumné strategii a metodách hovořeno v následující kapitole.

7.2 Výzkumná strategie

S ohledem na stanovené výzkumné otázky a cíle práce je výzkum vzdělávacího systému v hotelovém prostředí realizován na základě několika strategických postupů, které si autor práce vytyčil, a které na sebe bezprostředně navazují. Vzhledem k tomu, že andragogika je vědou empiricko-teoretickou, nelze problémy vymezit pouze teoretickou deskripcí, ale je nutné přijmout fakt, že bez terénní práce se nelze přemístit z teoretické roviny poznatků ke změnám s praktickým dopadem. Autor této práce chápe naléhavost realizace andragogických výzkumů stejně jako Průcha, který apeluje

na odbornou veřejnost a snaží se šířit povědomí o přínosech praktického andragogického výzkumu. „Jde o posílení andragogiky jako vědy založené na empirických důkazech (research-based science), nikoliv pouze na teoretických (jinak jistě nezbytných) popisech, modelech, úvahách apod.“¹¹⁹ Při stanovení metodiky práce autor vychází ze základních vědeckých poznatků a metod aplikovatelných na kteroukoliv vědeckou oblast, tak jak se o tom zmiňuje F. N. Kerlinger, ve své publikaci *Základy výzkumu chování* (1972), kde uvádí, že: „Vědecký výzkum je systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy.“¹²⁰ Tento princip autor následně přizpůsobil vlastním potřebám, z čehož vyplynul subjektivní názor na danou problematiku. Výzkum v andragogice je podle autora této práce *záměrná a systematická činnost, při které se empirickými metodami zkoumají hypotézy o vztazích mezi andragogickými jevy*. Spojitost mezi předmětem (objektem výzkumu) a výzkumným problémem zobrazuje obrázek č. 3.

Obrázek 3: Schéma spojitosti mezi objektem výzkumu a výzkumným problémem



Zdroj: OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum Press, 2019. s. 15. ISBN 978-80-246-4200-0.

¹¹⁹ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 14. ISBN 978-80-247-9341-2.

¹²⁰ KELINGER, F. N. in CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 11. ISBN 978-80-247-5326-3.

Na základě tohoto poznání bylo postupováno při řešení vědeckého problému v navazujících systematických krocích:

- v úvodu vyvstala nutnost stanovit a vymežit problém relevantní andragogické vědě;
- následoval sběr informací a práce s informačními zdroji;
- vědecká práce se neobejde bez formulace hypotéz, které vyplývají z teoretických znalostí dané problematiky, takže dalším krokem bylo stanovení pracovních hypotéz;
- autor si dále stanovil metody získávání výzkumných dat, vymežil cílovou skupinu a způsoby zpracování a vyhodnocování sesbíraných dat;
- následně byl sestaven a realizován výzkum na předem vymezené cílové skupině a testovány pracovní hypotézy;
- nakonec mohly být vyvozeny závěry a získaná data prezentována.

Takto předem stanovený výzkumný proces pomohl autorovi realizovat výzkum postupně a omezit zkoumanou problematiku na oblast zájmu, aniž by byly zkoumány jevy, které s výzkumem nesouvisejí.

Analýza současného stavu a získání co největšího množství informací vztahujících se ke vzdělávání pracovníků bylo ale pouze prvním krokem ke stanovení výzkumného problému. Bylo nutné pracovat s různými informačními zdroji, které vedly ve výsledku autora k pokládání si dalších otázek, jež nebyl schopen si zodpovědět bez pomoci angažované osoby. Z tohoto důvodu byla navázána spolupráce s konzultační a poradenskou firmou Perfect Hospitality Consulting, resp. s jejím výkonným ředitelem panem Pavlem Janským, který byl cenným zdrojem praktických informací.

Jak bylo zmíněno dříve, samotný výzkum má několik částí, které formují metody výzkumné práce. Jedná se tedy o výzkum smíšený, kdy dochází k prolínání kvalitativních a kvantitativních metod a technik v rámci jedné studie. Tento přístup považuje za praktický a přínosný i J. Hendl, který v použití smíšených metod spatřuje

přednosti zejména v možnosti sbírat a analyzovat data takovým způsobem, že vzniklá směs nebo kombinace dat a výsledků využívá síly a komplementarity jednotlivých přístupů.¹²¹ Pro pochopení volby výzkumných metod následuje několik informací k jednotlivým částem výzkumu.

V první řadě byla sestavena SWOT analýza hotelu Prague Residence na jejímž základě je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které současný systém vzdělávání v analyzovaném ubytovacím zařízení odhalují. Podle V. Horské, autorky publikace *Koučování ve školní praxi*, je SWOT analýza „jednoduchý a srozumitelný analytický nástroj, který na jednom místě soustředí informace relevantní pro vyhodnocení současného stavu a předpokládaných podmínek dalšího vývoje.“¹²² Vzhledem k charakteru výzkumu, se SWOT analýza v rámci této práce omezuje na vzdělávací aktivity a není zaměřena na postavení celé firmy na trhu, jak tomu bývá v případě SWOT analýzy obvyklé. Autor této práce si dovolil upravit vstupy analýzy, avšak v souladu s jejím cílem, tak jak jej uvádí např. Jakubíková: „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“¹²³

Na SWOT analýzu navazuje rozpracování případové studie hotelu Prague Residence, kterou doplňuje polostrukturovaný rozhovor s osobou pověřenou za poradenskou a konzultační činnost v oblasti vzdělávání pracovníků tohoto hotelu. „Případová studie (angl. case study) učí rozhodování na zobecněné problémové situaci z minulosti. Situace jsou většinou zpracovány na základě skutečných událostí. Případy, které simulují rozhodovací situace, jsou zpracovávány hlavně pro krátce trvající jevy.“¹²⁴ Případová studie umožnila autorovi sledovat po celou dobu trvání změn

¹²¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. s. 108. ISBN 80-7367-040-2

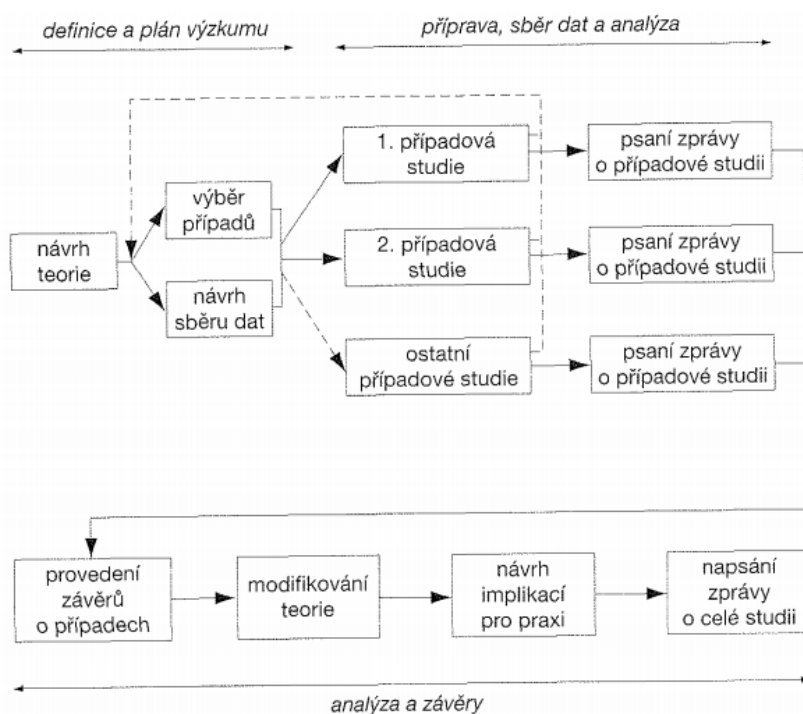
¹²² HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 77. ISBN 978-80-247-2450-8.

¹²³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹²⁴ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 46. ISBN 978-80-247-2453-9.

v systému vzdělávání hotelu Prague Residence jeho praktické dopady na systémové změny celého podniku a ve snaze navrhnout vlastní řešení problému, získává autor okamžitou reflexi vlastních úvah. Z případové studie totiž ve výsledku vyplývají činnosti vedoucí k implementaci změn a dopad těchto změn na provoz hotelu jako zpětné vazby. Jelikož majitel hotelu umožnil prakticky neomezený přístup, bylo možné průběžně sledovat a zaznamenávat relevantní výsledky. Graficky lze postup sestavení případové studie zaznamenat pomocí diagramu (diagram č. 11), tak jak jej uvádí J. Hendl v publikaci Kvalitativní výzkum.

Diagram 11: Schéma návrhu teorie pomocí mnohopřípadové studie



Zdroj: HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. s. 108. ISBN 80-7367-040-2.

Při sestavení případové studie autor vycházel z Hendlova diagramu, ale upravil jej na model jedné případové studie a dále postupoval podle těchto kroků:

- V první řadě byl vytyčen problém, který má případová studie řešit. Tzn., bylo sledováno jaký dopad má implementace změn systému vzdělávání na celkový chod hotelu Prague Residence.
- Byl vytvořen námět (zjednodušená osnova), tedy deskripce výchozí situace, vytyčen problém, sledována reakce na změny a vyhodnocen výsledek.
- Dále se autor zamýšlel nad pozitivní a negativní stránkou změn, tzn., došlo k úvahám nad situacemi, kdy by firma postupovala jinak, než na doporučení konzultační firmy a tyto úvahy byly rozšířeny na vhodnost/nevhodnost aplikovaných systémových změn.
- Byly zformulovány otázky pro řešení případové studie.
- Autor měl na začátku spolupráce představu o výsledku, vytvořil tedy optimální řešení problému a toto řešení srovnal s výsledným reálným stavem.

S případovou studií úzce souvisí již zmiňovaná konzultační a poradenská činnost firmy, která stojí za změnami, jež v systému vzdělávání v hotelu probíhají. Jelikož si byl majitel hotelu jistý, že bez dalších změn a opatření nedosáhne strategických cílů firmy, ale nebyl schopný změny prosadit a realizovat sám, vyhledal služby firmy Perfect Hospitality Consulting s.r.o., která se specializuje na poradenství v řízení a provozních záležitostech firem působících v oblasti cestovního ruchu. Cílem autora bylo zjistit, do jaké míry zástupci poradenské firmy do systému zasahovali a jakým způsobem. Z tohoto důvodu byl s výkonným ředitelem firmy, panem Pavlem Janským realizován polostrukturovaný rozhovor, který měl za úkol odhalit přidružené prvky spolupráce jeho firmy a hotelu. „*Osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem je na jedné straně výhodou, protože tazatel může podněcovat odpovědi respondenta...*“¹²⁵ Předem připravené otázky sloužily jako podklad rozhovoru a jeho záznam tvoří součást výzkumu této práce.

Bezprostředně poté byl zpracován kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním vzdělávacím systémem

¹²⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 104. ISBN 978-80-247-0648-1.

ve firmě. Vstupní informace, který výzkumník získal z hotelu Prague Residence představují podklad výzkumu, který je rozšířen na zaměstnance jiných čtyř hotelů nacházejících se na území Prahy. Jak uvádí Průcha, nejdůležitější je správná konstrukce dotazníku a podle cíle dotazování a typu dotazovaných osob je nutno přizpůsobit strukturu dotazníku. Pro úspěšnost dotazování je pak důležitý zejména přiměřený rozsah dotazníku a způsob jeho zadávání.¹²⁶ Při sestavování dotazníku bylo postupováno následovně:

- Autor práce zvolil cílovou skupinu respondentů, kterou představují zaměstnanci hotelu.
- Při sestavování dotazníku se omezil na dotazování související se systémem vzdělávání v konkrétních firmách.
- Navrhl soubor otevřených, uzavřených a polouzavřených otázek vč. úvodních demografických.
- Zpracoval otázky do záznamového archu a graficky přizpůsobil jeho vzhled.
- Dotazníky osobně vyplňoval se zaměstnanci hotelů, aby zajistil jejich úplnost a zvýšil jejich návratnost. Do dotazování nezasahoval, nechal respondentům prostor pro vlastní vyjádření, ale odpovědi neovlivňoval.
- Výstupy graficky zpracoval a okomentoval výsledky šetření.

Aby však hodnocení vzdělávacího systému nebylo pouze jednostranné, celou výzkumnou část práce završuje prognostická metoda skupinového hledání řešení, tzv. delfská metoda, jejímž prostřednictvím byly výsledky vyplývající z dotazníků diskutovány s top manažery hotelů, kde bylo dotazníkové šetření realizováno. Výhodou této výzkumné metody je zejména anonymita uvnitř skupiny, kde šetření probíhá. Autor si je totiž vědom faktu, že v hotelnictví existuje vysoká úroveň konkurence a pokud někdo z účastníků trhu získá určitou konkurenční výhodu, logicky se o ni nebude chtít dělit s ostatními. V rámci delfské metody je ale možné komunikovat tuto výhodu napříč vzájemně si konkurujícími skupinami, aniž by mezi nimi vzrostla nevraživost a napětí. V publikaci Kapitoly metodologie sociálních výzkumů se J. Reichel delfské metodě

¹²⁶ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 115. ISBN 978-80-247-9341-2.

podrobně věnuje a uvádí, že kromě anonymity má dopisování s experty i další výhody, mezi kterými uvádí např. snížení míry konformity, nebo možnost navázat spolupráci s experty, kteří jsou jinak nedostupní.¹²⁷ Autor v rámci výzkumu oslovil manažery a majitele hotelů, kteří jsou v ubytovacích zařízeních zodpovědní za sestavení podnikové strategie a mají maximální rozhodovací pravomoc. Komunikace probíhala prostřednictvím emailu, čímž byla zajištěna její efektivita a okamžitá reakce všech účastníků. Autor práce předpokládá, že takto ucelená analýza pomůže zdokonalit a zefektivnit procesy v hotelu Prague Residence, a jiným hoteliérům nastíní situaci u konkurentů, kterou by bylo možné přizpůsobit vlastním podmínkám.

7.2.1 Formulace pracovních hypotéz

Má-li být výzkum kvalitní, je nutné stanovit si takové pracovní hypotézy, jejichž ověření pomůže výzkumníkovi k pochopení souvislostí týkajících se výzkumného problému. Chráska ve své publikaci zmiňuje přístup Karla R. Poppera (1902-1994), který ve vztahu k hypotézám namítal, že výzkumník by se neměl za každou cenu snažit o prokázání platnosti hypotézy, ale o hledání empirických faktů, které hovoří proti ověřované hypotéze. Tuto metodu nazval jako metodu falzifikace. „Podle K. R. Poppera by vědec neměl ve výzkumu usilovat o dokazování hypotéz, ale pouze o jejich falzifikaci, tj. hledání faktů, svědčících o jejich neplatnosti. Pokud se nepodaří hypotézu ve výzkumu falzifikovat, můžeme ji přijmout, ne ji však považovat za jednu provždy dokázanou.“¹²⁸ Tento předpoklad práce s hypotézami patrně vychází z myšlenky, že žádný empirický výzkum nedokáže jednoznačně hypotézu definitivně prokázat, protože se vždy objeví řada faktorů, které bádání posunou na jinou úroveň (např. nový výzkumník, který mezi proměnné zahrne další neznámé, změní metodiku práce apod., přičemž se pokouší verifikovat stejnou hypotézu jako výzkumník před ním). V rámci těchto informací se autor předkládané práce rozhodl pracovat na základě zlatého pravidla hypotézy, které v publikaci Úvod

¹²⁷ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 147. ISBN 978-80-247-3006-6.

¹²⁸ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 14. ISBN 978-80-247-5326-3.

do pedagogického výzkumu uvádí Peter Gavora. Při sestavování hypotéz se autor opíral o tyto požadavky:

- Hypotéza, která má být během výzkumu ověřena, má formu domněnky, takže se formuluje v oznamovacím způsobu, nikoliv otázkou jako výzkumný problém. Na konci výzkumu dojde k jejímu potvrzení, nebo vyvrácení.
- V hypotéze vystupují dvě a více proměnných, které na sebe vzájemně působí, přičemž je hypotéza vždy formulována jako tvrzení o rozdílech, vztazích nebo následcích.
- Aby bylo možné hovořit o vědecké hypotéze, je nutné pracovat s takovými proměnnými, které jsou měřitelné, tzn., že hypotézu je možné empiricky ověřit.¹²⁹

I když je uvedený výčet požadavků formulován v rámci pedagogického výzkumu, autor práce neshledává jako chybné využít stejné požadavky na pracovní hypotézy v rámci výzkumu andragogického a domnívá se, že takto sestavené hypotézy mohou pomoci odhalit budoucí vývoj řešeného problému. Kromě predikce má ale hypotéza i další funkce, které shrnují Čeněk, Smolík a Vykoukalová. Hypotéza ve vědeckém výzkumu má tyto funkce:

- vyjadřuje stupeň současného poznání problému, je výpovědí o tomto stavu (poznávací funkce);
- je návodem na pokračování vědeckého výzkumu, nástrojem, který usměrňuje použití výzkumných metod a vymezuje rozsah jejich použití (hypotéza jako metody);
- je nástrojem propojení teoretické a empirické složky poznání (funkce aplikační);
- je současně nástrojem logického a efektivního zpracování všeobecných pojmů do roviny měřitelných znaků (funkce hodnotící).¹³⁰

¹²⁹ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

¹³⁰ ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 107. ISBN 978-80-247-5414-7.

Pracovní hypotézy výzkumu (dotazníkového šetření) jsou:

H1/ Méně než 55 % respondentů není zaměstnavatelem vůbec vzděláváno.

H2/ Více než 70 % zaměstnanců se účastní kurzů a školení, které se neomezují na získání znalostí a dovedností vztahující se pouze k jejich pracovní pozici.

H3/ Více než 50 % zaměstnanců je nespokojeno, nebo spíše nespokojeno se vzděláváním, které jim poskytuje zaměstnavatel.

7.2.2 Časová organizace výzkumu

V rámci smíšeného výzkumu se jednotlivé metody a techniky částečně prolínaly, nebo doplňovaly. Základní časový sled výzkumných prací je následující:

1/ Přípravná fáze

- Návrh znění projektového záměru do 31. 9. 2017
- Definice výzkumného problému do 30. 10. 2017
- Specifikace výzkumných otázek do 31. 11. 2017

2/ Realizační fáze

- Sběr informací, navázání spolupráce do 31. 9. 2018
- Posuzování výzkumného vzorku, výběr respondentů do 31. 12. 2018
- Zpracování dat analýzy, realizace rozhovoru, dotazníkové šetření do 30. 8. 2019

3/ Závěrečná fáze

- Zpracování výsledků výzkumu do 30. 11. 2019
- Interpretace dat a formulace výsledků do 31. 1. 2020

7.3 Techniky sběru dat a výzkumný vzorek

V úvodu autor považuje za nejdůležitější vyjasnit předmět výzkumu. V tomto konkrétním případě se jedná o systém vzdělávání v hotelu Prague Residence. Zkoumá se zejména, jaké znalosti si zaměstnanci v rámci podnikového vzdělávání osvojují, zda je obsah vzdělávací akce relevantní a jak hodnotí systém vzdělávání sami zaměstnanci, popř. jaké vzdělávání by podle nich umožňovalo zvýšení jejich pracovního výkonu. Neméně důležitý je i kritický rozbor současné situace z pohledu zaměstnavatelů.

Podobně jako je tomu u sběru statistických dat, stejně tak nelze v rámci andragogického výzkumu oslovit a prozkoumat všechny jedince, kterých se analýza týká. Je však možné předem zvolit konkrétní počet osob, který bude pro výzkum představovat výzkumný vzorek a výsledky generalizovány na širší populaci. Podmínkou takového přístupu je, aby výzkumný vzorek disponoval stejnými nebo podobnými charakteristikami, a byl tak co nejvíce reprezentativní. Chráska apeluje na vhodnou volbu výběru, kterou rozděluje na základní soubor a výběrový soubor. „*Pojmem základní soubor rozumíme všechny prvky (osoby, situace), patřící do skupiny, kterou zkoumáme. Výběrovým souborem (výběrem, vzorkem) rozumíme určitou část prvků vybranou ze základního souboru, která základní soubor zastupuje (reprezentuje)*.“¹³¹

V předkládané práci je při volbě výzkumného vzorku postupováno prostým náhodným výběrem, ale jsou zohledňovány charakteristiky cílové skupiny respondentů, tzn., že každý z respondentů musí splnit následující parametry:

- zaměstnanec hotelu;
- území hl. m. Prahy;
- práce na hlavní pracovní poměr;
- oddělení front office.

K určení rozsahu výběru byl použit vzorec operující s požadovanou přesností výzkumu. Autor si zvolil za optimální stav, kdy spolehlivost dosahuje 60 %.

¹³¹ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 17. ISBN 978-80-247-5326-3.

Chce-li tedy autor zjistit, kolik zaměstnanců musí vyplnit dotazník, aby bylo dosaženo dostatečně spolehlivého výsledku výzkumu a zároveň zachycen skutečný odraz aktuálního vzdělávacího systému v pražských hotelích, je nutné postupovat podle následujícího vzorce, kdy t_a je koeficient spolehlivosti, s je směrodatná odchylka a Δ je požadovaná přesnost.

$$n = \frac{t_a^2 \cdot s^2}{\Delta^2} \quad n = \frac{1,56^2 \cdot 2,1^2}{0,5^2} \quad n = 43$$

Směrodatná odchylka byla stanovena $s = 2,1$ a autor se spokojí s přesností $\pm 0,5$ bodu. Výslednou hodnotou je $n = 43$, přičemž autor si určil $N = 45$ jako konečný počet pro výběrový soubor. V případě, že by chtěl autor zvýšit spolehlivost na 80 %, se stejnou směrodatnou odchylkou a požadovanou přesností, byl by výsledný počet respondentů stanoven na 76 osob. Pro potřeby výzkumu je ale 60% spolehlivost dostačující a přiměřená jeho rozsahu, jelikož se jedná pouze o jednu jeho část.

Shrnutí:

Sedmý oddíl práce popisuje ucelenou představu autora (výzkumníka) a jeho postupy při realizaci výzkumu, kterého se účastní zaměstnanci a zaměstnavatelé několika pražských hotelů, jež jsou předmětem analýzy. I když na počátku byla metodika výzkumu zamýšlena na práci s daty v rámci tří výzkumných metod, tedy SWOT analýzy, dotazníkového šetření a případové studii, postupně se díky hloubce problematiky autor rozhodl aplikovat také metodu strukturovaného rozhovoru a metodu skupinového hledání řešení metodou Delphi, aby byl výzkum komplexní a získané informace relevantní rozsahu realizovaného výzkumu na úrovni doktorského studia. Výzkumník měl totiž v rámci tříleté spolupráce s analyzovaným hotelem potřebu klást si nové výzkumné otázky, které celý výzkum nakonec rozšířily do podoby, v jaké byl realizován.

8 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ FIRMY A PŘEDMĚT VÝZKUMU

S dotazem na navázání spolupráce k praktické části práce byla oslovena pražská rodinná firma působící v odvětví cestovního ruchu, která nabízí kromě ubytovacích kapacit i další služby, jako je prodej a pronájem nemovitostí. Během své existence si firma také vybuodovala dobré jméno v pohostinství, kde realizuje cateringové služby a provozuje celkem čtyři restaurace. Jelikož však každá z provozoven funguje zcela samostatně pod vedením jednoho rodinného člena, omezuje se výzkum na systém vzdělávání v rámci ubytovacích kapacit typu hotel, jež je jediným předmětem výzkumu.

8.1 Popis hotelu Prague Residence

Hotel Prague Residence je hotel apartmánového typu a i když nemá uznanou certifikaci¹³², jeho služby jsou srovnatelné s jednotně uznávanou klasifikací hotelů v kategorii tří hvězd. Tzn., že hotel disponuje následujícími charakteristikami a poskytuje tyto služby:

- Recepce hotelu je otevřena v čase 8: 00 až 20:00 hodin. Mimo tento čas probíhá check-in pomocí Key Boxu (elektronické schránky s klíčem). Recepce je dostupná telefonicky 24 hodin denně.
- Personál hovoří dvojjazyčně.
- Sociální zařízení a vybavený kuchyňský kout je na pokoji.
- Soukromá prádelna k dispozici.
- Každodenní úklid pokojů.
- Výměna ložního prádla alespoň 1x týdně.

¹³² Pozn. autora: Profesionální svaz Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism sestavil „Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garní, pension, motel a hotel pro období let 2010–2012. V současné době je v platnosti metodika klasifikace pro období let 2015-2020, která je dostupná online z <www.hotelstars.cz> oficialni-klasifikace-v-cr>

- Možnost platby platební kartou.
- Součástí budovy je restaurace, kde jsou podávány servírované snídaně, ale restaurace má i celodenní provoz.
- Hotel má vlastní webové stránky s možností přímé rezervace.

Toto je pouze několik málo bodů, které vypovídají o kvalitě služeb v předmětném hotelu, díky kterým by se hotel mohl ucházet o uznání certifikace. Tento krok ale majitel zatím neplánuje.

Kromě uvedených služeb, hotel dále nabízí možnost zajištění letištního transferu, za úplaty zprostředkuje parkovací místa (garážová stání), připraví nadstandardní výzdobu na pokoj (čerstvé květiny, ovocné mísy, sekt apod.), umožní brzký a pozdní příjezd / odjezd a v neposlední řadě obstará přípravu prostor vhodných pro pořádání soukromých a konferenčních akcí.

Hotel se skládá ze dvou budov, které spolu bezprostředně sousedí. Z tohoto důvodu má hotel pouze jednu recepci, která se nachází v hlavní budově. Menší z budov disponuje celkem 12 pokoji a jedním apartmánem, větší budova má celkem 17 pokojů¹³³. Pokoje jsou rozděleny do šesti kategorií, a sice na Studio Standard, Studio Superior, Apartmán Standard, Apartmán Superior, Apartmán Deluxe a Rodinný apartmán. Základní studia a apartmány umožňují ubytovat 2-3 osoby, apartmán rodinný pojme až 4 osoby (s možností přistýlky pro další 2 dospělé osoby). Základním vybavením každého z pokojů je:

- kuchyňský kout s varnou deskou, lednicí, mikrovlnou troubou, rychlovarnou konvicí, toasterem a základním nádobím;
- koupelna se sprchovým koutem;
- LCD televizor;
- Wi-Fi připojení;
- klimatizace.

¹³³ Pozn. autora: Počet pokojů je aktuální k roku 2019. Mezi roky 2016-2019 se modernizací obytných prostor a rekonstrukcí zvýšil počet pokojů v hlavní budově ze 14 pokojů na aktuálních 17 pokojů.

Studia se od apartmánů liší zejména velikostí místností. Zatímco studia mají obytnou plochu 25-27m², apartmány mají rozlohu od 36-70m² (podle typu). Dále apartmány disponují rozkládacím sofa v obývacím pokoji, přičemž apartmány Deluxe mají vlastní balkón se zahradním nábytkem.

Součástí hlavní budovy je prostorná restaurace, kde se v pracovní dny v čase od 7 do 11 hod. a o víkendu v čase od 8 do 11 hod. podávají servírované snídaně. Snídaně jsou v ceně ubytování, ale pokoj lze rezervovat i bez nich a na místě doplatit 270 Kč za den a osobu v rámci základního snídaňového menu (Á la carte položky jsou za příplatek). Restaurace dále není předmětem šetření, protože jak se autor dozvěděl, prostory jsou v pronájmu třetí straně.

8.2 Organizační struktura hotelu Prague Residence

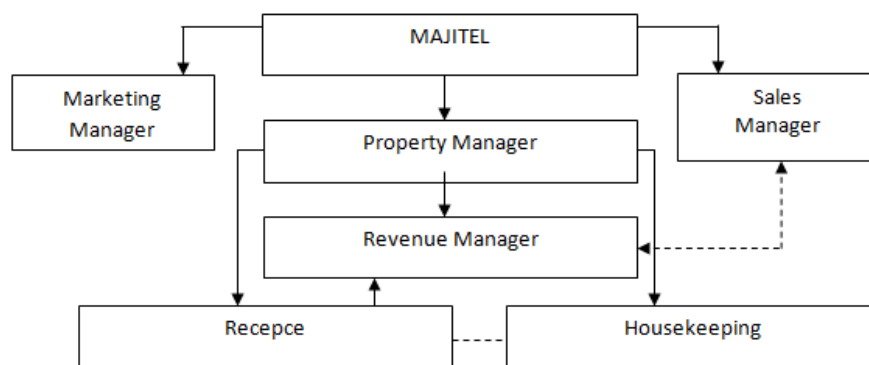
Všechny edukační procesy ve firmě jsou ovlivňovány sociálním klimatem vyplývajícím z organizační struktury podniku, resp. organizačního klimatu pracoviště. Jak uvádí Průcha, jde o klima, které vytvářejí sociální vztahy působící na vedení lidí, přidělování kompetencí v rámci pracovní pozice, jejich spolupráci nebo naopak rivalitu. „*Klima je vytvářeno především vztahy a interakcemi mezi vedoucími pracovníky a podřízenými pracovníky a také mezi podřízenými pracovníky navzájem.*“¹³⁴ O organizační struktuře (klimatu) je hovořeno zejména proto, že prostředí, které na pracovníky působí, spoluutváří jejich spokojenost a motivuje je k lepším pracovním výkonům, stejně tak jako k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji. To, jak se v práci člověk cítí a jak je spokojen se svými nadřízenými a kolegy do značné míry ovlivňuje jeho vztah k zaměstnavateli a plnění svých pracovních povinností.

Je-li opominuta struktura napříč celou firmou, má hotel celkem deset zaměstnanců, z nichž dva zaměstnanci – sales manažerka a marketingová manažerka pracují pro celou firmu a řídit procesy v hotelu je jednou z jejich aktivit v rámci

¹³⁴ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 83. ISBN 978-80-247-9341-2.

pracovní náplně. Organizační struktura v hotelu Prague Residence je vyobrazena diagramem číslo 12.

Diagram 12: Organizační struktura Prague Residence



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z diagramu č. 12 vyplývá, že hotel má velmi jednoduchou organizační strukturu, kdy hotel řídí jeden majitel, které mu je přímo podřízen Property Manager odpovědný za práci ostatních úseků. Tento manažer spolupracuje napříč celým hotelem. Majitel pouze celou činnost zastřešuje a přímo komunikuje s marketingovým a obchodním úsekem. Nastavení cen a řízení obsazenosti jsou činnosti, které spolu souvisejí, proto je možné si na diagramu všimnout, že mezi těmito odděleními existuje vzájemná spolupráce, stejně jako je tomu v případě recepce s housekeepingem. Jelikož se na recepci střídají pouze dva recepční, kteří pracují na směny v režimu krátký / dlouhý týden od 8 hod. do 20 hodin, není nutné, aby na činnost recepce dohlížel specializovaný Front Office Manager. Jeho činnost v tomto případě převzal Revenue Manager. Hotel (obě budovy) má kolektiv housekeepingu, který zodpovídá za každodenní úklid. Celkem se o čistotu v hotelu starají 3 pokojské.

Na začátku spolupráce s hotelem, když byla odhalena organizační struktura, vyvstaly otázky, jak je v takto malém kruhu organizováno vzdělávání a zda má hotel vzdělávací systém ve strategických plánech. Systému vzdělávání v hotelu Prague Residence je věnována další kapitola, která je zpracována prostřednictvím SWOT analýzy.

8.3 SWOT analýza systému vzdělávání v hotelu Prague Residence

V souladu s vývojem trhu a změnou cestovatelských preferencí je nutné neustále zdokonalovat interní procesy firem a vzdělávat zaměstnance. Totéž platí i o hotelech a jiných ubytovacích zařízeních, které reagují na tržní poptávku. To, co fungovalo dříve, se v zápětí může ukázat jako neefektivní a je nutné větší změny předvídat. V každém hotelu jsou zastoupeny činnosti jako revenue management, hotelová recepce, housekeeping a další, které se bez dalšího vzdělávání neobejdou.

Jak se ukázalo, v hotelu Prague Residence neexistuje, kromě zákonem povinných školení jako je bezpečnost a ochrana při práci (dále jen BOZP) a školení požární ochrany (dále jen PO), žádné další vzdělávání a plán vzdělávání není firmou zpracován. V tom spatřuje autor výzkumu velký nedostatek a na základě těchto informací zpracoval vzdělávací systém hotelu do SWOT analýzy, která by mohla odhalit potenciál vyplývající ze změny současného stavu. Na základě informací, které autor získal, vyplynulo, že firma má několik výhod, které by při případné implementaci změn umožnily rychle a snadno systém vzdělávání zavést.

Mezi **silné stránky** hotelu Prague Residence patří:

- Zaměstnanci se účastní ze zákona povinných školení (BOZP a PO), což znamená, že vedení hotelu si je vědomo povinnosti poskytnout zaměstnancům alespoň minimální vzdělávání. Tím, že se zaměstnanci těchto školení pravidelně účastní (školení BOZP a PO pro zaměstnance se musí opakovat každý druhý kalendářní rok), nebude problém portfolio vzdělávacích aktivit rozšířit bez většího nátlaku na všechny zaměstnance.
- Zaměstnanci jsou dle dostupných informací připraveni se vzdělávat a zavedení vzdělávacího systému vnímají pozitivně.
- Hotel disponuje volnými finančními prostředky, které by mohl v případě vzdělávání zaměstnanců na tyto účely uvolnit.
- Výhodou je i umístění hotelu v centru Prahy, kde je rozmanitá nabídka kurzů a jiných forem vzdělávání. Zaměstnanci by tak nemuseli cestovat nikam daleko, nebo by lektor v rámci individuálních kurzů neměl problém s dostupností na místo výuky.

Slabé stránky vzdělávacího systému v hotelu jsou následující:

- Jelikož je personální útvar jednotný pro celou firmu, nejen hotel, není za vzdělávání zaměstnanců nikdo zodpovědný. Měla by být stanovena jedna konkrétní osoba, která dohlédne na plnění plánů, realizaci vzdělávání a získávání zpětné vazby. Popřípadě by tato činnost měla být součástí kompetencí Property Managera hotelu.
- Firma nemá sestavený a zavedený systém vzdělávání. Vzdělávací aktivity průběžně neplánuje a na nastalé problémy reaguje až v reálném čase.
- S neexistujícím systémem vzdělávání souvisí i motivace a odměňování pracovníků. Zaměstnanci nejsou k dalšímu vzdělávání ani osobnímu rozvoji zaměstnavatelem motivováni, ať už finančně, nebo profesně.
- Jelikož není zpracován plán a cíl vzdělávání ve firmě, není sestaven ani kontrolní mechanismus, který by dohlížel nad efektivitou vzdělávacích akcí a získával zpětnou vazbu. Se zaměstnanci o vzdělávání nikdo nehovoří, strategie není komunikována.

Vzdělávání v Prague Residence poskytuje **příležitosti**:

- Vzdělávání by bylo pro mnohé zaměstnance zajímavější, kdyby představovalo nehmotnou složku mzdy, nebo určitý bonus. Tento krok by vedl ke zvýšení motivace a ve výsledku k lepším pracovním výsledkům.
- Zaměstnanci by v případě zavedení vzdělávání ve firmě měli možnost absolvovat kromě povinných kurzů také školení dle vlastního výběru. Zaměstnavatel v tomto ohledu nemá s rozmanitostí vzdělávacích aktivit problém, pokud bude mít pozitivní zpětnou vazbu a uvidí snahu zaměstnanců.
- Řada firem spatřuje ve vzdělávání svých zaměstnanců konkurenční výhodu – připravení, informovaní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou cenným zdrojem každé firmy, který produkuje konečné výstupy.
- Hotelnictví je obor, který se dlouhodobě potýká s nedostatečnou zaměstnaneckou základnou. Tento problém by v případě kvalifikovaných a neustále vzdělávaných zaměstnanců mohlo pomoci vyřešit jejich outsourcing, což by pro hotel znamenalo velkou výhodu a zvýšilo jeho know-how.

- V neposlední řadě ze vzdělávání plyne zisk, který zaměstnanci vygenerují získanými znalostmi a dovednostmi.

Na druhé straně se hotel může setkat i s **hrozbami**:

- Počáteční investice do vzdělávání, především v případech, kdy je nutné vzdělávací systém vybudovat a zavést, představuje nemalé investice. Například jedno školení pro zaměstnance recepce se pohybuje téměř na hranici 10 tisíc za osobu.
- Je-li systém vzdělávání a vzdělávací akce realizovány, může dojít k jejich špatnému (popř. žádnému) vyhodnocení, nebo neúčinnosti.
- Vzdělávání zaměstnanci mohou podlehnout tlaku pracovního trhu a změnit zaměstnavatele, což by pro firmu představovalo nemalé finanční náklady investované na jeho vzdělávání, i ztrátu času, který byl vzdělávání věnován.
- Ohrožit hotel v případě vzdělávání zaměstnanců mohou i zcela nevhodně sestavené vzdělávací plány aktivit. Např. není zcela efektivní vzdělávat pracovníka údržby na komunikační dovednosti, nebo jej učit dalšímu cizímu jazyku.
- Neočekávané změny na trhu také představují hrozbu, protože je nutné promptně reagovat. Pokud na tyto změny nejsou zaměstnanci včas připraveni, cítí se být pod tlakem a jejich pracovní výkon klesá.
- I když se firma rozhodne pro zavedení systému vzdělávání, ještě to neznamená, že informace jsou během školení předávány vhodnou formou, nebo mají vypovídající informační hodnotu. Na trhu se nachází řada konzultačních a poradenských firem, které svou činnost orientují na vzdělávání zaměstnanců. Firma se proto musí rozhodnout pro volbu kvalitních lektorů, ale správný výběr není možné předem zaručit.

Matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je vyobrazena na obrázku číslo 4.

Obrázek 4: Matice SWOT analýzy systému vzdělávání hotelu Prague Residence (2017)

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci se účastní ze zákona povinných školení. • Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat. • Hotel disponuje volnými finančními prostředky. • Hotel se nachází v centru Prahy, kde je možnost vzdělávání. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za vzdělávání není ve firmě nikdo odpovědný. • Systém vzdělávání není ve firmě zavedený. • Chybí motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. • Neexistence zpětné vazby.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání jako bonusová složka mzdy. • Možnost navštěvovat kurzy podle vlastního výběru. • Kvalifikovanější a odbornější personál. • Možnost outsourcingovat • Zisk plynoucí z dovedností zaměstnanců 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počáteční investice – zvýšení nákladů. • Nevyhodnocování efektivity vzdělávání. • Fluktuační zaměstnanců • Nevhodně sestavené a zacílené vzdělávací aktivity • Neočekávané změny na trhu • Nekompetentní vzdělávání a poradenství

Zdroj: vlastní zpracování autora

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že hotel má z hlediska vzdělávání zaměstnanců velký potenciál, zejména v popsanych příležitostech a díky svým silným stránkám. Co je však nejdůležitější, z rozhovoru s majitelem hotelu vyplynulo, že v minulosti existovala snaha o zavedení vzdělávacího systému do firmy, ale tyto snahy nebyly nikdy realizovány, protože majitel nemá se vzděláváním zaměstnanců osobní zkušenosti. Doporučením autora, která vyplývají ze SWOT analýzy:

1/ V první řadě je doporučením identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců hotelu. Komunikovat napříč celým hotelem a informovat zaměstnance o plánovaných aktivitách.

2/ Pokud není v možnostech majitele sestavit a implementovat systém vzdělávání do hotelu, je dalším doporučením oslovit některou z poradenských a konzultačních firem, nejlépe na doporučení jiných pražských hoteliérů.

3/ Spojit vzdělávání zaměstnanců se systémem odměňování. Představit vzdělávací aktivity jako jeden z bonusů a nechat zaměstnance rozhodnout o výběru kurzů, čímž se posílí jejich motivace a osobní přístup k osobnímu rozvoji.

4/ Stanovit jednu osobu, nejlépe Property Managera, která by zodpovídala za vzdělávání zaměstnanců a vykonávala nad ním kontrolu. Důležitá je zpětná vazba.

5/ Systém vzdělávání je nutné plánovat, nejlépe na rok dopředu, volba vzdělávacích aktivit v hotelu nesmí být náhodná, a nadhodnocená. Přetěžovat zaměstnance je stejně neefektivní jako jim žádné vzdělávání neposkytnout.

Shrnutí:

Hotel Prague Residence má díky své lokalitě nedaleko centra Prahy značnou konkurenční výhodu, disponuje malým počtem zaměstnanců a jednoduchou organizační strukturou. Jak se ukázalo, majitel hotelu doposud neřešil jakékoliv vzdělávání zaměstnanců nad rámec ze zákona povinných školení. I když v hotelu pracuje celkem 10 zaměstnanců na různých stěžejních pozicích, které je nutné přizpůsobovat vývoji v celém odvětví, majitel nemá ucelenou představu o tom, kde v tuto chvíli začít a obává se ztrát.

Provedená SWOT analýza představuje výchozí bod celého výzkumu, a informace, na jejímž základě byla sestavena matice, se časově váží k začátku roku 2017. S přihlédnutím na předchozí období, kdy hotel v roce 2016 dosahoval zisku ve výši 6 milionů korun, představoval tento výsledek hospodaření (oproti předchozím třem rokům) pozvolný propad. Klesala obsazenost a ve snaze udržet krok s konkurencí, klesaly i ceny pokojů. Naopak přidruženým efektem bylo postupné zvyšování variabilních nákladů. Bylo nutné provést v hotelu změny, ale majitel nevěděl jakým způsobem upravit strategii tak, aby nedošlo k dalším ztrátám. Jedním z doporučení autora, vyplývajících z provedeného šetření prostřednictvím SWOT analýzy bylo, zkontaktovat některou z poradenských a konzultačních firem specializujících se na úpravu vnitropodnikových procesů, jejichž součástí je i zavedení firemního vzdělávání do strategických plánů. K navázání spolupráce s takovou firmou skutečně v průběhu roku 2017 nakonec došlo. Devátá kapitola popisuje průběh a výsledky této spolupráce.

9 ZAVEDENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ DO PODNIKOVÉ PRAXE V RÁMCI APLIKOVANÉHO PORADENSTVÍ

Ve snaze nalézt účinné řešení nastalé situace se majitel hotelu Prague Residence v roce 2016 osobně zúčastnil otevřeného školení o Revenue Managementu, které organizovala firma Perfect Hospitality Consulting s.r.o. (dále jen PHC). Tento typ školení si majitel vybral z toho důvodu, že Revenue Management odpovídá mimo jiné na otázky týkající se maximálního využití kapacit obsazenosti při optimálních cenách. Ryglová, Burian a Vajčnerová definují Revenue Management jako: „*specifickou část řízení podniku služeb, jež se zabývá analýzou a plánováním obchodní strategie, otázkami obsazenosti cest, jimiž získává maximum zákazníků, cenovou politiku a cesty prodeje za účelem dosažení co možná nejvyšších tržeb a zisku.*“¹³⁵ Zjednodušeně řečeno, jedná se o nalezení cesty jak prodat správný produkt, správnému hostovi, ve správný čas, za správnou cenu a skrze správný distribuční kanál. Když se tedy posléze na začátku roku 2017 majitel rozhodoval, koho oslovit s pomocí nastavení podnikových systémů, zvolil si firmu PHC, se kterou měl již osobní zkušenost, což hrálo ve výběru klíčových spolupracovníků významnou roli dalšího rozvoje. Ze spolupráce, které jsem byl osobně svědkem, vzešla případová studie, která ukazuje význam poradenství a vzdělávání pro podnikovou praxi. Jejím cílem je přiblížit přístupy a postupy majitele hotelu a firmy PHC k řešení problematiky vzdělávání zaměstnanců s důrazem na zvýšení tržeb firmy.

9.1 Případová studie hotelu

Název: Spolupráce PHC a Prague Residence při zavádění Revenue Managementu a přidružených vzdělávacích akcí

¹³⁵ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 169. ISBN 978-80-247-7059-8.

Vstupní informace: Na počátku roku 2017 se majitel hotelu Prague Residence rozhodl uzavřít spolupráci s firmou PHC jako předním odborníkem na konzultační a poradenskou činnost pro odvětví cestovního ruchu. Cílem spolupráce bylo nastavit ve firmě takové procesy, které budou mít za výsledek zvýšení tržeb. Po úvodní analýze firmou PHC v hotelu bylo zjištěno, že klíčovým zaměstnancům chybí dostatečné vzdělání v oboru, tudíž jsou nekompetentní, a že systém vzdělávání, jako jedna z hlavních podmínek rozvoje, nebyl v hotelu nikdy realizován. Za klíčový výchozí bod se firma PHC rozhodla zabývat technikami revenue managementu, protože jeho činnost se dotýká a je ovlivňována napříč celou společností. Hlavními důvody a kritérii pro zavedení technik revenue managementu (nejen) do předmětného hotelu byly následující:

- Pomíjivost nabízeného produktu / služeb (Konkurenční spirála)
- Produkt je prodáván předem (Lead time)
- Relativně fixní kapacita (Smart-Overbooking)
- Vysoký podíl fixních nákladů a nízkých variabilních nákladů (OCC vs. ADR)
- Cenová diferenciacie produktu (Dynamic Pricing, prostor pro Upselling)
- Segmentace trhu
- Možnost předpovídání poptávky (Forecasting)¹³⁶

Na první pohled by se mohlo zdát, že zavedení technik a doporučených postupů revenue managementu je klíčem k úspěchu a nic jiného hotely ani nepotřebují. Je však nutné si uvědomit, že revenue management je pouze výchozím bodem celého procesu implementace změn a na situaci hotelu je nutné nahlížet v širším kontextu. „*Jak chcete prodávat pokoje za vyšší ceny, když housekeeping neumí správně ustlat postele?*“ zaznělo při rozhovoru majitele hotelu a ředitele PHC. V hotelu totiž vše souvisí se vším a je proto vyloučeno, aby se změny týkaly pouze určitého okruhu zaměstnanců, nebo jediného oddělení.

¹³⁶ JANSKÝ, Pavel. Interní materiály firmy PHC / prezentace Zavedení RM ve spolupráci s PHC [cit. 2019-11-12]

Výzkumná otázka: Přispívá vzdělávání zaměstnanců a zavedení systému vzdělávání v hotelu ve spolupráci s PHC k optimalizaci tržeb hotelu?

Ve snaze zodpovědět výzkumnou otázku se autor (výzkumník) podrobněji zabýval jednotlivými fázemi vzdělávacích aktivit, ze kterých vyplývají výsledky implementace změn.

Úvodní fáze projektu: Na začátku spolupráce bylo realizováno dvoudenní školení o technikách a metodách Revenue Managementu, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci hotelu. Toto školení, rozdělené do dvou dnů mělo následující obsah:

- První část školení byla věnována komplexní teorii a příkladům, které se vztahují k revenue managementu. Tzn. definice revenue managementu a jeho technik, charakteristika a historie přístupu, základní předpoklady pro využití revenue managementu, faktory ovlivňující využití této metody v hotelovém prostředí, důležité podmínky pro aplikaci a její výhody a v neposlední řadě 9 kroků smart revenue managementu.
- Druhý den byl zaměřený na praxi, tzn., že se probíraly jednotlivé případové studie týkající se analýzy konkurence a SWOT analýzy hotelu, vzdělávání a jeho dopad na výkon zaměstnanců, ekonomické principy a předpovědi poptávky, řízení kapacity a překnihování, cenová politika, restrikce a online reputace. Účastníci se v rámci kurzu učili jak vytvořit vlastní cenový kalendář, nebo co znamená v rámci segmentace poznat a pochopit svého hosta.

Průběžné výsledky: Ze školení a úvodního auditu obchodních praktik vyplynulo:

- Hotel je dobře situovaný nedaleko centra města, působící moderním dojmem a udržovaný v čistotě, i když housekeeping má ještě nedostatky ke zlepšení.
- Hotel má velký potenciál, protože splňuje dle uznávané oficiální klasifikace ubytovacích kapacit charakteristiky, kterými by se mohl řadit mezi 3-4* hotely. Jelikož ale nemá uznanou certifikaci, o kterou ani neusiluje, není podřízen tlaku udržovat své služby na úrovni přidělené certifikace v rámci klasifikace. Majitel se tedy může sám rozhodnout, jaké služby zákazníkům poskytne, aniž by byl závislý na klasifikačním systému.

- Personál je stálý, není zde zvýšená fluktuace, ale zaměstnancům chybí motivace a vzdělávání, aby dosahovali lepších výsledků.
- Hotel nevyužívá ubytovací kapacitu na maximum – pobyty jsou víkendové, nebo maximálně 4 denní, ale zasahující do víkendu, takže ve zbytku týdne obsazenost kolísá.
- Rezervace chodí na poslední chvíli. Často jsou rezervace na poslední chvíli zrušeny.
- Hotel využívá webových rezervačních systémů, namísto přímého prodeje.
- Tržby v roce 2016 jsou nejnižší od roku 2010.
- Cenová politika je nevhodně nastavena, cena pokojů oproti konkurenci nízká, vysoké variabilní náklady.
- Personál neprodává napřímo a nenabízí další produkty (upselling, cross selling).

Všechny uvedené body, které se jeví jako negativní, nelze samozřejmě odstranit naráz. Z tohoto důvodu byla zpracována strategie, kde se jednotlivé kroky postupně řešily. Výsledky na sebe nenechaly dlouho čekat, jak ukazuje graf č. 5.

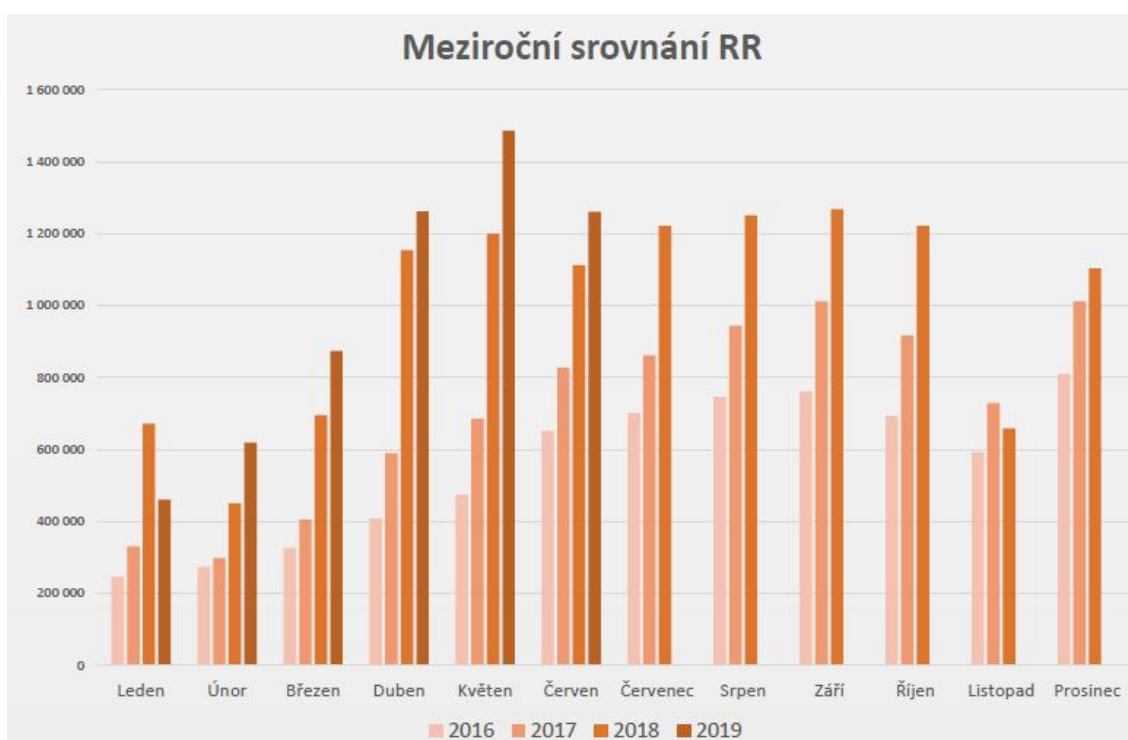
Graf 5: Vývoj tržeb hotelu Prague Residence v období 2010 – 2019



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů PHC [cit. 2019-11-30]

Na grafu č. 5 si lze všimnout, že zatímco v roce 2016 dosahovala tržba 6,3 milionu korun, což představuje nejnižší zisk od roku 2010 (na základě těchto výsledků hospodaření se majitel rozhodoval o změně strategie), od roku 2017 se tržby pozvolna zvyšují - tentýž rok je navázána spolupráce s PHC, která stále pokračuje. Oproti zisku z roku 2016 se podařilo během tří let tržby zdvojnásobit. Podrobněji vývoj tržeb popisuje graf č. 6, na kterém je zobrazeno meziroční srovnání v rámci jednotlivých měsíců.

Graf 6: Meziroční srovnání Room Revenue v letech 2016 - 2019

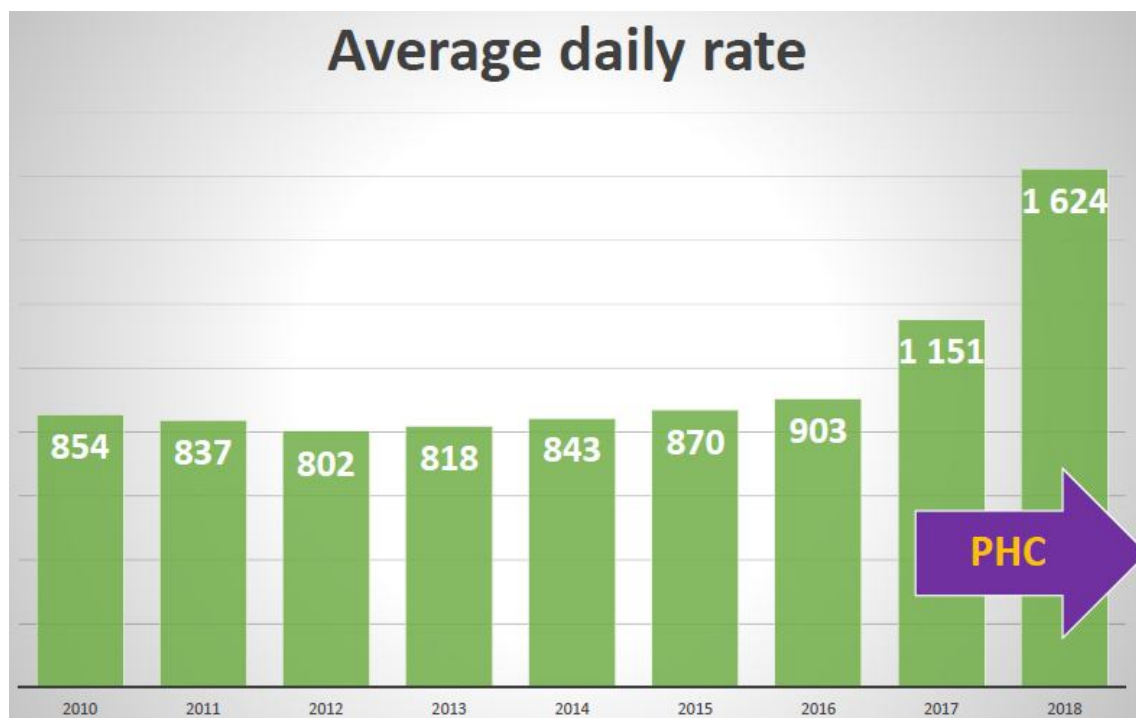


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů PHC [cit. 2019-12-05]

Graf č. 6 popisuje vývoj tržeb v jednotlivých měsících v letech 2016 – 2019. Z grafu je možné vypořádat, že začátek roku 2017 (období leden – březen) má sice vzestupnou tendenci, ale navýšení tržeb je minimální oproti stejnému období v předchozím roce. Od dubna 2017, kdy byla navázána spolupráce s PHC je vývoj tržeb dynamičtější a i další roky se navyšuje. Největší rozdíl mezi rokem 2016 a 2019 je patrně v měsíci květnu, kdy se tržby zvýšily z výchozích 440 tisíc Kč na 1,43 mil. Kč

během 3 let, což představuje nárůst o více než 200 %. Tento nárůst způsobila mimo jiné i změna cenové politiky hotelu, jak ukazuje graf č. 7.

Graf 7: Vývoj průměrné ceny za pokoj v letech 2010 – 2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů PHC [cit. 2019-12-05]

Součástí vzdělávání kompetentních zaměstnanců byla i cenotvorba, forecasting a řízení kapacity. Když se sjednotily postupy napříč všemi odděleními, bylo možné přistoupit ke změně cen prodáváných pokojů. I když majitel namítal, že ceny jsou na svém historickém maximu, ředitel spolupracující firmy majitele přesvědčil, že cenovou hladinu lze upravit a ceny byly navýšeny. K překvapení majitele se průměrná cena 903,- Kč, za kterou byly pokoje prodávány v roce 2016, zvýšila do roku 2018 na 1624,- Kč a v roce 2019 přesahovala částku 1700,- Kč. Přidruženým efektem bylo i snížení variabilních nákladů, které v roce 2016 dosahovaly 74,9 % a do roku 2018 klesly na 67,5 %.

Jak bylo výsledků dosaženo? Vzdělávání, které bylo v hotelu firmou PHC realizováno, a které pomohlo nastavit veškeré interní procesy, způsobilo razantní nárůst tržeb. Zvýšila se nejen obsazenost, která přestala v průběhu týdne kolísat (kapacita se využívá efektivně), ale i cena, za kterou se pokoje prodávají. Stálí hosté patrně zaregistrovali změny chování pracovníků, kteří prošli školením vztahující se k péči o zákazníky, nebo změny na pokojích, protože housekeeping byl vzdělán v oblasti postupů úklidu pokojů. Hotel zvýšil prodej přímých rezervací, a i když jsou OTA´s nadále využívány jako jeden z hlavních distribučních kanálů, v současnosti nejde o hlavní zdroj tvorby poptávky. Klíčoví zaměstnanci (zejm. Revenue Manager) se naučili pracovat s overbookingem, což je v hotelnictví zásadní bod prodeje kapacit. Zatímco dříve byla snaha overbookingu se vyhnout a pokoje byly neuváženě prodávány za nízké ceny nasmlouvaným cestovním kancelářím, dnes se revenue manažer nebojí jít overbookingu naproti a plánuje obsazenost tak, aby se z případného překnihování vytěžilo maximum. Doprovodným jevem implementace změn je i změna typu klientely. Zatímco dříve hotel navštěvovaly zejména rodiny, dnes se segment rozšířil a cílovou skupinou jsou nejen mladí cestovatelé, ale i turisté ve věkové kategorii 50+. Celkově se zvýšila také spokojenost hostů. Na rezervačním portálu Booking.com se zvýšil rating z původních 8,4 na aktuálních 9,2 bodu. Vzdělávání, na jehož základě proběhly předmětné změny, se v hotelu stalo nedílnou součástí strategického plánu a je v pravidelných intervalech aktualizováno pracovníky konzultační a poradenské firmy.

Shrnutí případové studie:

Při ohlédnutí se zpět je možné konstatovat, že aby bylo možné dosáhnout prezentovaných výsledků, bylo nutné změnit v hotelu snad všechny procesy. Samozřejmě bylo důležité přenastavit, kompletně změnit, nebo zavést některé postupy, ale nejdůležitějším krokem bylo změnit myšlení personálu, včetně uvažování majitele hotelu. Vývoj ceny a její dynamika umožnili prodávat pokoje dlouho dopředu a plánovat kapacitu, což pro hotel znamenalo navýšení volných finančních prostředků vhodných na investici. I když byl první půl rok z hlediska implementace změn náročný po všech stránkách, trpělivost se vyplatila a výsledky na sebe nenechaly dlouho čekat. Procesy v hotelu jsou nyní stabilizované, zaměstnanci kompetentní a hosté spokojení.

9.2 Rozhovor s odpovědným pracovníkem

Jak bylo zmíněno dříve, za změnami, které v hotelu Prague Residence v posledních třech letech probíhají, stojí firma PHC v čele s jednatelkou Jiřinou Jenčkovou a výkonným ředitelem Pavlem Janským. Firma PHC je leaderem na trhu v oblasti konzultačních a poradenských služeb od roku 2009, takže její předností je dlouholetá zkušenost napříč celým odvětvím cestovního ruchu. Firemní filozofií je vnímat vedení hotelového provozu z hlediska uceleného konceptu, s holistickým přístupem řízení, s důrazem na individuální přístup ke každému klientovi a se schopností přizpůsobit se jeho aktuálním potřebám.¹³⁷ Dlouhodobě se firma zabývá poradenstvím, v rámci kterého pomáhá nastavit efektivní Revenue Management, zvládnou obchodní praktiky v rámci Salesu a Marketingu, rozvíjet zaměstnance a provádět kontrolní činnost jako zpětnou vazbu implementace nových přístupů. Kromě uvedených činností firma pravidelně realizuje školení zaměřené na následující okruhy:

- Úvodní trénink
- Flexibilní cenová politika
- Budgeting a forecasting
- E-commerce a reputační management
- Recepce + up-selling / cross selling
- Housekeeping
- F&B Management
- Soft skills atd.

V rámci výzkumné části práce byl s panem Janským navázán kontakt a realizován kvalitativní polostrukturovaný rozhovor vycházející ze souboru jedenácti předem připravených otázek. K osobnímu setkání došlo dne 15. září 2019, v prostorách kanceláře firmy PHC. Cílem rozhovoru bylo získat na analyzovanou situaci v hotelu

¹³⁷ Oficiální web Perfect Hospitality Consulting. 2018. [online, cit. 2019 – 09 - 09] Dostupné z <<https://www.ph-consulting.cz/>>

Prague Residence názor druhé zainteresované strany a doplnit si informace týkající se průběhu spolupráce obou firem.

Jak byla navázána spolupráce s hotelem Prague Residence?

- S majitelem daného hotelu jsem se poprvé setkal na našem školení o Revenue Managementu, který jsme pořádali v roce 2016. Pár měsíců poté, nás majitel kontaktoval s prosbou o pomoc se zavedením a nastavením technik revenue managementu u nich v hotelu.
-

V čem konkrétně spočívá spolupráce mezi Vaší firmou a hotelem? Jak vše začalo a probíhalo?

- Nejprve jsme si s majitelem promluvili na úvodní schůzce o jeho představě. Je důležité seznámit se s firemní vizí, protože může být někdy nereálná, nebo jednoduše vůbec žádná. „*Pokud není cíl, není za čím jít.*“ Na základě našeho rozhovoru jsme nastínili odhad na další vývoj a nechali jsme majitele, aby se rozhodl, zda v naší spolupráci vidí potenciál. Když se majitel rozhodl, že našich služeb využije, nebránilo nám nic v realizaci prvního kurzu zaměřeného na Revenue Management, který se konal v únoru 2017. Ten byl pro zaměstnance povinný – od recepce po vedoucí pozice – byla to totiž skvělá příležitost, jak odhalit uvažování a styl práce všech zaměstnanců a způsob jak se všemi seznámit. Následoval náš návrh na dlouhodobou spolupráci, který obnášel např. i doporučení na některé změny v personálním obsazení recepce. Při zpětném ohlédnutí to byl na začátku pro obě strany velmi náročný půlrok. Od dubna totiž začala podrobná analýza dosavadních výsledků a kontroly veškerých podnikových procesů, které vedly k návrhům a opatřením do budoucna. Tím ovšem naše práce nekončí. Provádíme pravidelný mentoring, účastníme se pravidelných porad, až následně fungujeme na bázi vzdálené podpory. „*Naším cílem je naučit naše klienty jejich práci tak, aby nás potřebovali čím dál tím méně.*“

Jak probíhala počáteční analýza stavu? Máte záznam o výchozí situaci v hotelu?

- Zpočátku to byla mravenčí práce. Museli jsme z hotelového softwaru Hores, který hotel používá, zpracovat všechna dostupná data. To například znamenalo ruční přepočítávání tržeb za ubytování, protože i když Hores umí rozdělit cenu za pokoj a cenu za snídani, hotel tuto funkci nevyužíval, což skreslovalo výsledky cen za ubytování, ve kterém byla započítána i snídani. Abychom tedy zjistili výchozí stav, potřebovali jsme snídani odečíst, protože správně se pracuje s cenou bez snídani. To samé platí o DPH. Systém jsme tedy přenastavili, ale pro porovnání výsledků jsme museli zpětně dopočítat, kolik činily snídani, aby byly výsledky srovnatelné. Například v roce 2016 byla průměrná cena za pokoj 903,- Kč. V současnosti, v roce 2019 je průměrná cena za pokoj více než 1700,- Kč.

Jaké krizové body byly výsledkem počáteční analýzy stavu? V čem konkrétně jste našel problém? Bylo to v zaměstnanecké základně, v marketingu, ve strategických plánech, v kvalitě poskytovaných služeb...?

- Abych byl upřímný, tak problém byl ve všem. Za krizový bod ale mohu označit zaměstnance, což je alfa a omega tohoto podnikání, protože na výkonu zaměstnanců je podnik závislý. V tomto případě šlo o nekompetentnost zaměstnanců a nezájem o navyšování tržeb hotelu. Kde to bylo jen trochu možné, sjednala se náprava a zaměstnanci byli proškoleni například na kompletní recepční práci vč. up-sellingu, komunikaci s hostem a řešení stížností... Problémoví zaměstnanci byli propuštěni, takže jsme následně majiteli pomáhali i s vhodným výběrem lidských zdrojů.

Co PHC doporučilo firmě po první analýze změnit a jakým způsobem?

- Mezi PHC a majitelem byla komunikace na denní bázi. Mluvílo se o typu cen a jejich přenastavení, prodeji balíčků, do systému byly nastaveny nové kategorie

pokojů, vytvořil se poptávkový kalendář a jiné tabulky pro sběr statistických dat, byla upravena segmentace hostů dle vlastních potřeb a možností, aktualizovaly se již existující rezervace, byl stanoven budget a především přeškolení všichni zaměstnanci, abychom byli schopni vybrat správný typ zaměstnanců pro dané pracovní úkoly. To vše probíhalo za plného provozu hotelu.

Když jste s firmou začal spolupracovat, existoval v ní nějaký systém vzdělávání?

- Vzdělávání zaměstnanců bylo zcela opomíjenou složkou řízení. Kromě povinných školení jako je BOZP nebo PO, zaměstnanci maximálně získali nějaké vstupní informace při svém přijetí, ale jestli máte na mysli osobní rozvoj a školení zaměřené na jednotlivé úseky, tak to v hotelu nebylo realizováno.

Realizovali jste pro firmu nějaká školení a semináře? Pokud ano, jaké bylo jejich zaměření a cílová skupina?

- Slovo školení tak trochu připomíná jednorázovou akci, o což v tomto případě nešlo a nebyla by to efektivní cesta. Jde spíše o pravidelný mentoring, který má dlouhodobý charakter. Jde o práci nejen s revenue manažerem, ale také s recepčními, rezervačními pracovníky a ve výsledku i s housekeepingem. Důležité je, aby všichni měli představu, jaký je cíl a šli stejným směrem. Kdybych měl být konkrétní, třeba v případě revenue manažera jde o praktický zácvik při nastavení cen, s interpretací a pochopením sledovaných statistik. To spočívá ve vysvětlení jednotlivých kroků s příklady, ze kterých vyplývají nejen pozitiva, ale i rizika s nimi spojená. Jinak ale v hotelu proběhlo vzdělávání všech pracovníků, protože všichni spolu navzájem komunikují a spolupracují, což znamená, že alespoň okrajově by jednotlivé úseky měly vědět, co obnáší práce kolegů.
- Ke kontrole zaměstnanců, celého vzdělávacího systému a jako zpětnou vazbu našich vzdělávacích akcí např. provádíme každé čtvrtletí mystery shopping

ve formě náslechů a návštěv, někdy do hotelu přijdeme bez ohlášení. Do budoucna připravujeme rozsáhlejší mystery shopping, který bude hodnotit nejen služby recepce, ale skrze probydlenou noc nám poskytne informace o fungování housekeepingu a jiných oddělení. Budeme mít ucelenou představu o fungování hotelu, když v něm nejsme my nebo majitel osobně přítomni.

Jak dlouho tvá vaše spolupráce a co se za tu dobu změnilo?

- S hotelem spolupracujeme tři roky. Kdybych měl být konkrétní, podařilo se nám v rámci spolupráce změnit myšlení majitele, což je naším cílem. Dnes vidí potenciál hotelu na místech, o kterých dříve neuvažoval. V reálu se to projevilo například postupnou rekonstrukcí a zvýšením počtu pokojů. Zatímco v roce 2016 dosahovala tržba obratu 6,3 mil. korun, v roce 2019 předpokládáme tržby dosahující 13,1 mil. korun. Když jsme na začátku spolupráce hovořili o možnostech zvýšení cen, majitel byl přesvědčen, že pokoj přes 1500,- korun nelze prodat, jak se dnes ukázalo, je to zcela reálné a tento odhad byl i překonán, protože v roce 2019 je průměrná cena za pokoj 1700,- Kč. Dalším pozitivním efektem spolupráce bylo snížení fluktuace zaměstnanců. V hotelu teď pracují zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, kteří jsou k práci motivováni a pravidelně vzdělávání, což zvyšuje jejich celkovou spokojenost.

Je podle Vás plánování vzdělávacích aktivit a zakotvený systém vzdělávání ve firmách přínosný a v čem?

- Rozhodně ano, protože výsledkem je lepší hospodářský výsledek, zvyšuje se efektivita práce, snižují se náklady, je usnadňováno rozhodování klíčových zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanci jsou spokojenější, když kromě mzdy má jejich práce i přidanou hodnotu, např. bonusy.

Jaká je prognóza a plány s předmětným hotelem do budoucna?

- Aktuálně se s majitelem jednou týdně scházím na pravidelné poradě, kde se řeší aktuality posledních dní. Jsou-li zaznamenány větší odchylky od ideálního stavu, hledáme společně příčiny a sjednáváme nápravu. Konzultujeme běžné provozní záležitosti týkající se Revenue Managementu. Všimněte si, že úmyslně nepoužívám jednotné číslo – jde o spolupráci a mým cílem není za klienta vše udělat, ale naučit ho poradit si v každé situaci.
- Jedenkrát měsíčně se účastním velké celodenní rady, kde mi majitel prezentuje všechny měsíční výsledky, konzultujeme dlouhodobé plány a prognózujeme výhled na delší období.
- Často se mi stává, že se klienti obávají většího dopadu na hotel v důsledku nějaké vážné situace, která ovlivňuje celý trh cestovního ruchu. Učím klienty, že je důležité věnovat se tomu, co mají k dispozici „*Dělejte něco s tím, co umíte ovlivnit*“.
- Mým cílem je postupně klienta osamostatnit a jednou za čas se s ním setkat na běžné schůzce.

Co byste Vy osobně doporučil majitelům firem, kteří jsou ve stejné situaci jako předmětný hotel na začátku?

- Především doporučuji „*nebát se změnit myšlení a nebránit se za každou cenu změnám*“. Paradoxně se nejhůře spolupracuje s hoteliéry, kteří jsou v oboru dlouho, stejně tak i jejich zaměstnanci. Je běžným jevem, že tito lidé ustrnuli v minulosti, kdy celý systém fungoval jinak – dříve nebyly moderní technologie, hoteloví hosté měli jiné zvyky a požadavky apod. Na všechny tyto faktory si dnes v oboru musíme dávat pozor a aplikovat strategie 10 let staré na současný trh se nemusí vyplatit.

Shrnutí:

Spolupráce s hotelem Prague Residence umožnila sledovat systémové změny, které probíhaly bezprostředně po zásahu poradenské a konzultační firmy PHC, v čele s panem Pavlem Janským. Výchozí stav, který byl v minulé kapitole zpracován do matice SWOT analýzy znamenal pro PHC startovní pozici, na níž bylo při implementaci změn celého vzdělávacího systému hotelu nahlíženo jako na stav, ze kterého je nutné se posunout dále. To znamenalo změnit řadu interních firemních procesů. Aby bylo možné popsat všechny postupy a změny, které v hotelu proběhly, zvolil si autor práce metodu zpracování výstupů do případové studie, která ukazuje význam poradenství a vzdělávání pro podnikovou praxi. Jejím cílem bylo přiblížit přístupy a postupy majitele hotelu a firmy PHC k řešení problematiky vzdělávání zaměstnanců s důrazem na zvýšení tržeb firmy. Z případové studie vyplynulo, že hotelu v úvodu pomohlo realizovat změny podnikového vzdělávání na základně odborného kurzu týkající se revenue managementu, jehož techniky a metody byly postupně zavedeny do praxe.

Již během zpracování případové studie se výzkumník zabýval otázkou, jak celý postup hodnotí zástupce firmy, který změny navrhl. Z tohoto důvodu byl pan Pavel Janský osloven a požádán o zodpovězení otázek v rámci strukturovaného rozhovoru, čímž pomohl objasnit, k jakým změnám v hotelu z jeho pohledu došlo a jaké mezníky spolupráce považuje při implementaci změn za klíčové. Výstupy rozhovoru tvoří druhou část oddílu kapitoly o zavedení systému vzdělávání do podnikové praxe.

10 ZJIŠŤOVÁNÍ STAVU VZDĚLÁVÁNÍ V DALŠÍCH HOTELECH

Případová studie a zejména výsledky hotelu hovoří o tom, že spolupráce s konzultační a poradenskou firmou byla správným krokem k transformaci firmy na učící se organizaci. Zaměstnanci jsou průběžně proškolení, takže kromě základních informací získávají přehled o aktuálních trendech a novinkách na trhu, tak jak se hotel přizpůsobuje odvětví v rámci nastalých situací. Aby však výzkum nebyl pouze jednostranně zaměřený, zajímal se autor práce o spokojenost se změnami ve firemních procesech i z hlediska zaměstnanců.

Zatímco na začátku analýzy v hotelu neexistoval žádný ucelený vzdělávací systém, nyní jsou pracovníci hotelu Prague Residence jeho součástí. Vzdělávací aktivity jsou plánovány, dochází nejen k úvodnímu tréninku v rámci přijímacího řízení, ale i průběžným školením reagující na vzdělávací potřeby zaměstnanců. Nemá příliš význam realizovat průzkum mezi aktuálními zaměstnanci hotelu Prague Residence, protože vzdělávání v předmětné firmě je nyní na špičkové úrovni. Z tohoto důvodu se autor zaměřil na jiné hotely, respektive jejich zaměstnance a hledal nedostatky ve vzdělávání, aby mohl označit kritické body této problematiky. K analýze slouží metoda dotazníkového šetření, které bylo realizováno v září roku 2019. Vyhodnocení výsledků je předmětem této kapitoly.

10.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním

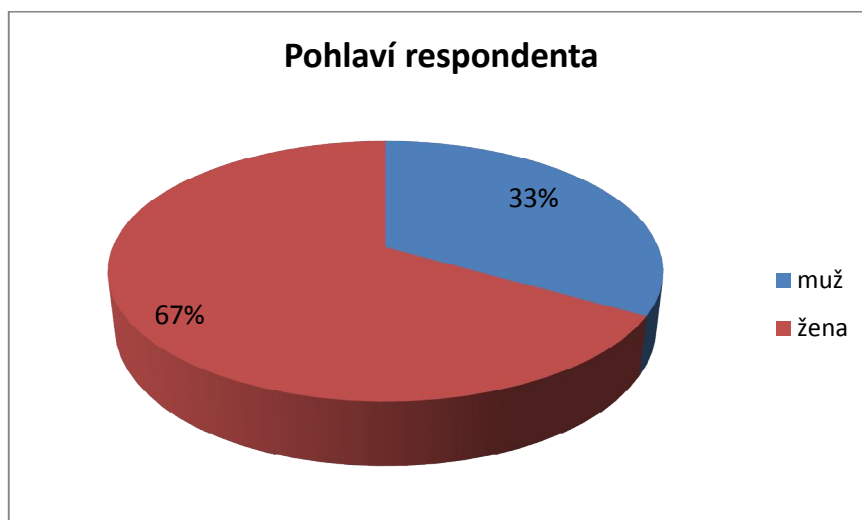
Dotazníkové šetření bylo realizováno v září 2019 se čtyřiceti pěti pracovníky náhodně vybraných pražských hotelů oddělení Front Office (N = 45). Dotazník, který byl zpracován do přehledného záznamového archu, tvoří přílohu této práce. Respondenti, kteří se podrobili výzkumu, odpovídali celkem na 11 otázek, včetně dvou úvodních demografických, které se dotazovaly na pohlaví a věk respondenta. Struktura dotazníku je rozdělena do dvou tematických bloků – první část zjišťuje, zda je vzdělávání v hotelu respondenta realizováno, zda zaměstnavatel vzdělává zaměstnance plošně, nebo individuálně, na což navazuje okruh otázek týkající

se preferencí zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Zásadní je poslední otázka, která odráží spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním a zjišťuje pomocí škály, jak zaměstnanci hodnotí vzdělávání ve svém hotelu.

V dotazníku se používají otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené a všechny otázky na sebe navazují, aby byla zaručena kontinuita ústředního tématu odkazující na vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelem. Výhodou je, že autor (výzkumník) se dotazování sám osobně účastnil, takže návratnost dotazníků byla 100 %. Navíc během dotazování vznikl prostor k osobnímu rozhovoru na dané téma, takže některé odpovědi, které z dotazníku vplynuly, budou v rámci vyhodnocení doplněny o autentický výrok respondenta. Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním, které jim poskytuje zaměstnavatel.

První otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění *pohlaví respondentů*. Předpokladem autora je, že ke vzdělávání se mají lepší (zodpovědnější) přístup ženy, než muži. Tohoto konkrétního výzkumu se zúčastnilo celkem 67 % žen a 33 % mužů. Bylo vyzorováno, že ženy lépe chápaly pokládané otázky a samy poskytovaly doplňující informace. Zatímco muži oproti ženám dotazník zodpovídali v kratším časovém limitu, byli analytictější a přímočaří, a občas bylo nutné se doplňkovou otázkou dostat k jádru problému.

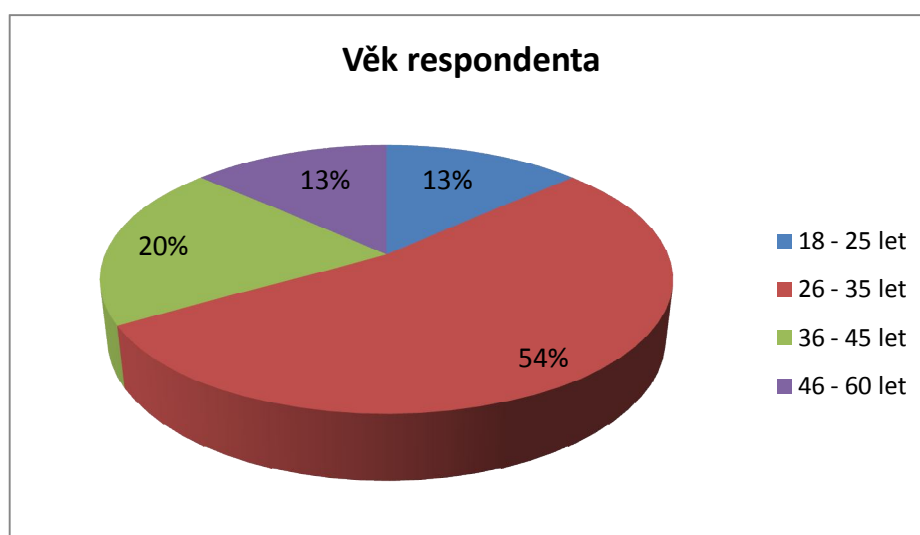
Graf 8: Jste muž / žena?



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření 09/2019

Druhá otázka zjišťovala *věk respondenta*. Otevřená otázka vyzvala respondenta, aby uvedl svůj věk, s tím, že autor výzkumu následně rozdělil respondenty podle věkových kategorií. Nejzastoupenější skupinu respondentů představují zaměstnanci ve věku 26 – 35 let (celkem 54 %), následuje kategorie 36 – 45 let (20 %) a shodný počet zaměstnanců je ve věku 18 – 25 let a 46 – 60 let, kteří mají 13% zastoupení. Věk respondentů je pro výzkumníka důležitým faktorem ve spojitosti se zjišťováním preferencí podnikového vzdělávání. Graficky jsou věkové kategorie znázorněny na grafu č. 9.

Graf 9: Kolik je Vám let?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Třetí otázka doplňuje informace o průměrné *délce pracovního poměru* u současného zaměstnavatele. Jelikož je v hotelnictví fluktuace běžným jevem, zajímalo výzkumníka, jak dlouho jsou jednotliví pracovníci ve firmě zaměstnáni. Délka pracovního poměru mnohdy vypovídá o spokojenosti zaměstnance se svým zaměstnavatelem – spokojený zaměstnanec nemá zpravidla důvody ke změně, jsou budovány dlouhodobé vztahy a v čase narůstá loajalita zaměstnance vůči celé firmě. Délka pracovního poměru všech respondentů je zaznamenána do grafu č. 10.

Graf 10: Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

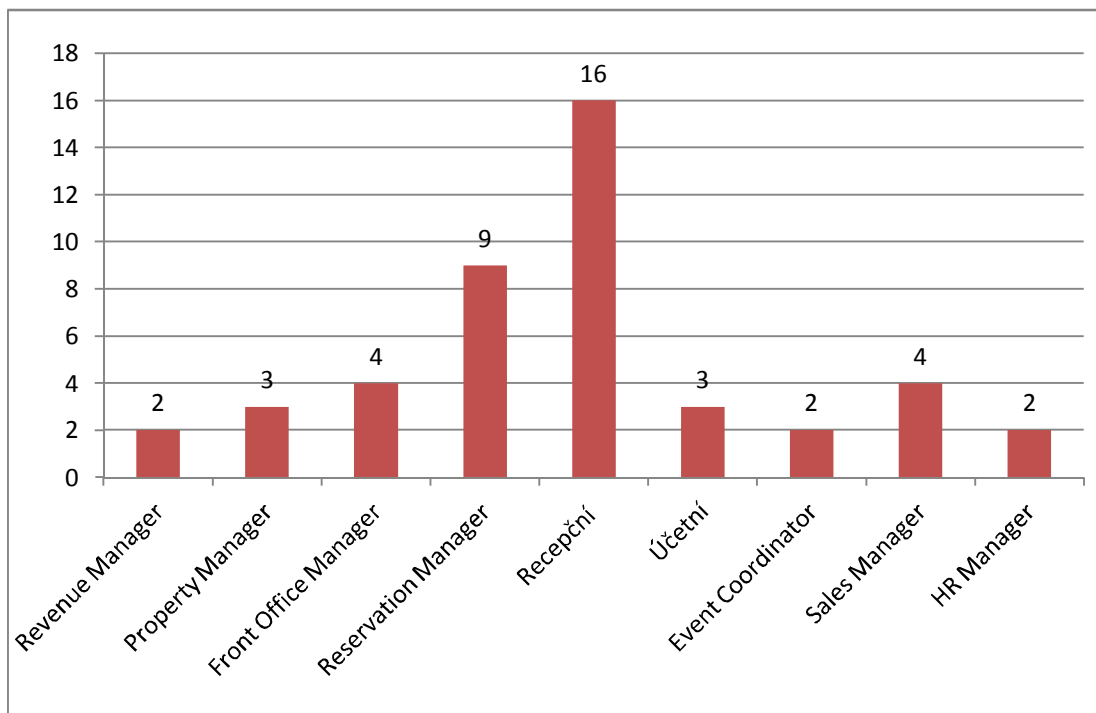


Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Ze získaných odpovědí vyplynulo, že nejzastoupenější skupinou respondentů jsou zaměstnanci, kteří u svého současného zaměstnavatele pracují 1 – 3 roky (47 %). Velmi překvapivé bylo zjištění, že druhou nejzastoupenější skupinou, kterou tvoří 20 % respondentů, jsou zaměstnanci, jež v daném hotelu působí více než 16 let. Celkem 13 % respondentů vypovědělo, že jsou v hotelu buďto 4 – 9 let, nebo naopak méně než rok. Pouze 7 % respondentů pracuje ve firmě 10 – 15 let.

Vzdělávání ve firmě je zpravidla orientováno na konkrétní pracovní pozice, pokud spolu vzájemně nesouvisejí. Hotel je však provázaným systémem a je nutné, aby alespoň okrajově zaměstnanci znali náplň práce svých kolegů. Otázka č. 4 se proto dotazovala na *pracovní pozici*, kterou respondenti v hotelu zastávají. Výzkumník zformuloval otázku jako otevřenou, aby mohl respondent odpovědět podle údaje, který má ve své pracovní smlouvě. Jelikož se někdy názvosloví odlišuje, bylo následně autorem výzkumu sjednoceno. Např. někteří z respondentů odpověděli, že pracují na pozici Denní recepční, jiní jako Noční Auditor a další jako Front Office Agent. V rámci výzkumu byly všechny pozice týkající se recepce sjednoceny pod název Recepční, protože při rozhovoru vyplynulo, že náplň práce se téměř ve všech bodech shoduje.

Graf 11: Jaká je Vaše pracovní pozice?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Nejzastoupenější skupinou respondentů tohoto výzkumu jsou recepční, kterých je v souboru celkem 16. Vyšší počet zaměstnanců na této pozici je logický, protože v každém hotelu, který má non-stop provoz, pracují nejméně 4 zaměstnanci recepce, jež se střídají na denních/nočních směnách a hostům je díky tomu k dispozici kteroukoliv hodinu někdo ze zaměstnanců. Následuje skupina respondentů, kteří pracují na pozici Reservation Manager, resp. na rezervačním oddělení. Těchto zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 9. Dále dotazník vyplnili 4 Front Office manažeři, 4 Sales manažeři, 3 účetní a 3 zaměstnanci na pozici Property Manager. V neposlední řadě dvojice účetních, personalistů a pracovníků v hotelech zodpovědných za plánování kapacity.

Pátou otázkou je přistoupeno k dotazování na vzdělávací systém ve firmě, což je předmětem této výzkumné části. Respondenti měli odpovědi ano / ne odpovědět, zda jsou svým současným *zaměstnavatelem vzděláváni*. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu č. 12.

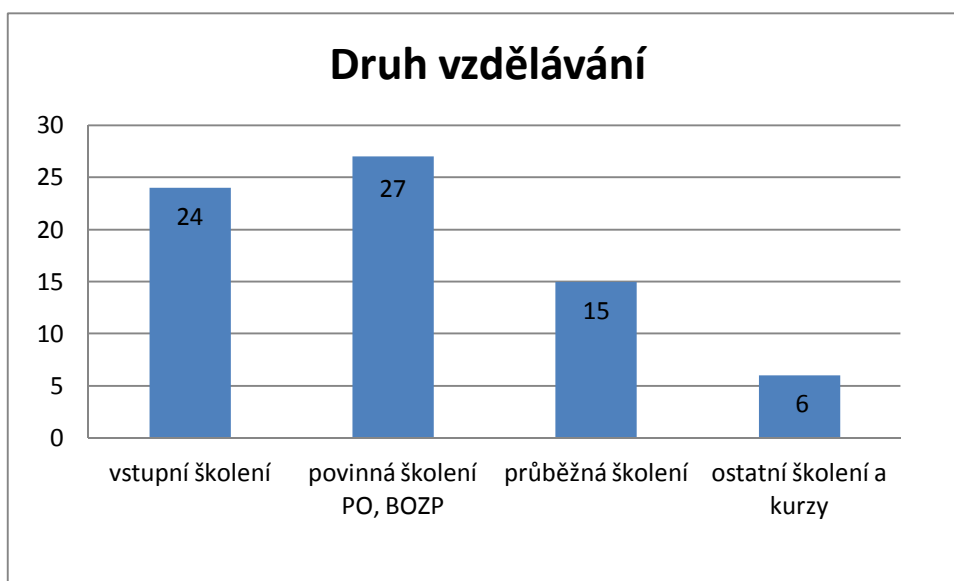
Graf 12: Jste (byl/a jste) současným zaměstnavatelem vzděláván/a?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Z odpovědí vyplynulo, že celkem 60 % respondentů je svým zaměstnavatelem vzděláváno, zatímco 40 % respondentů se v rámci zaměstnání nevzdělává. V případech, že respondenti odpověděli na otázku kladně, odpovídali ještě na druh vzdělávání, které jim zaměstnavatel poskytl nebo poskytuje.

Graf 13: Pokud ano, jaký typ školení/kurzu Vám zaměstnavatel poskytl nebo poskytuje?

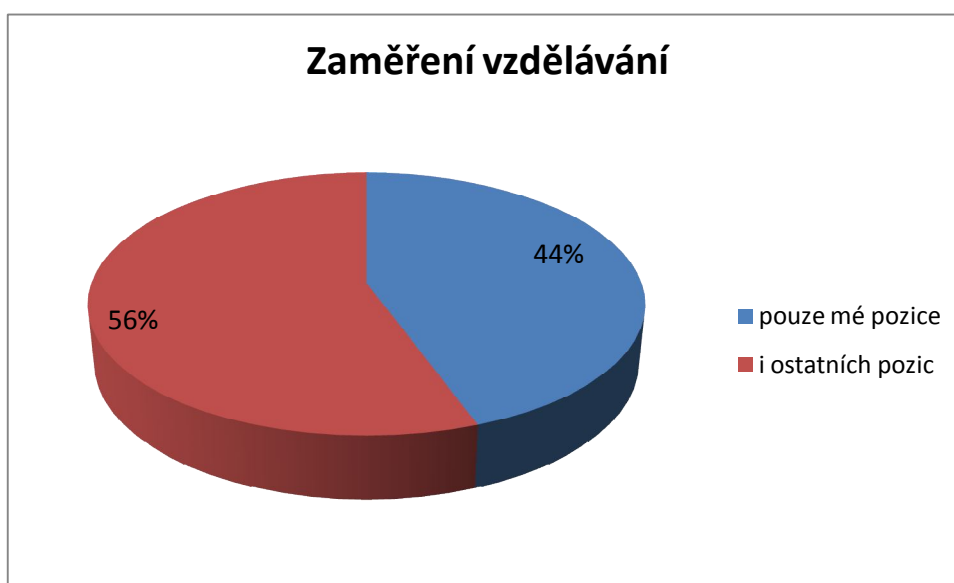


Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Respondenti měli na výběr z několika možností odpovědí, s tím, že měli označit všechny druhy vzdělávání, které se jich osobně týkají. Bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci, kteří na hlavní otázku týkající se existence vzdělávání odpověděli ANO, jsou (nebo) byli vzdělávání na ze zákona povinná školení BOZP a PO (100 %). Celkem 87 % zaměstnanců prošlo v rámci svého přijetí do hotelu nějakým typem vstupního školení a 56 % zaměstnanců uvedlo, že jsou vzdělávání průběžně. Dalších 22 % zaměstnanců se občas účastní i dalších kurzů, které jim pomáhají rozšířit znalosti a dovednosti.

Ve vztahu ke vzdělávání bylo dříve řečeno, že *vzdělávání* zaměstnanců by mělo být komplexní a neomezovat se na jednu *konkrétní pozici*, pokud tato pozice nevyžaduje speciální vzdělání a odbornost. Ze vzorku respondentů, kteří jsou zaměstnavatelem vzdělávání, celkem 56 % odpovědělo na otázku č. 6, že se vzdělávání týká i ostatních pracovních pozic, než je ta jejich, což znamená, že u 44 % respondentů je vzdělávání zaměřeno pouze na jejich pracovní pozici. Více než polovina z těchto respondentů však pracuje na pozici hotelového recepčního, kde je zapotřebí mít ucelenou představu o celém chodu hotelu, nejen získávat zkušenosti a znalosti týkající se recepce.

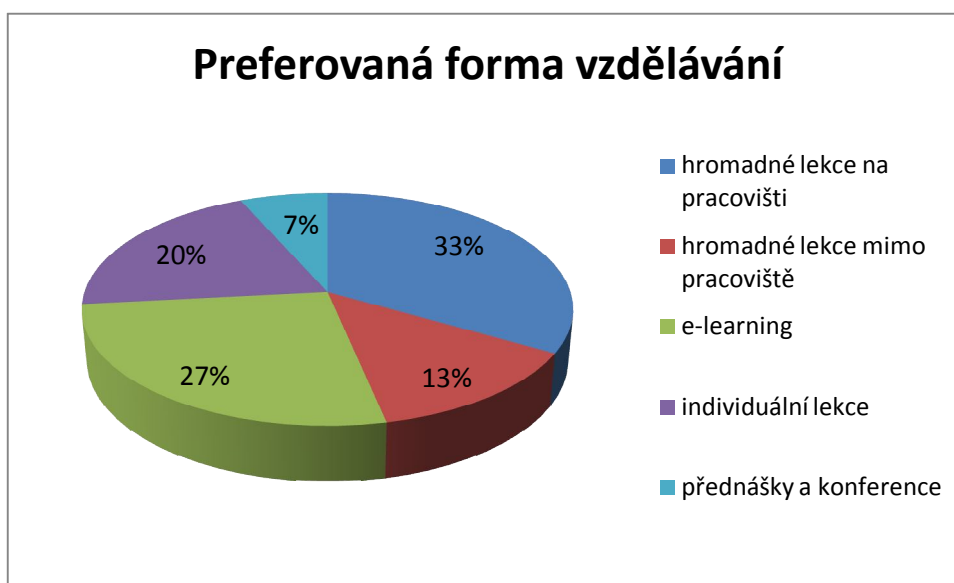
Graf 14: Týká se vzdělávání pouze Vaší pracovní pozice, nebo se školíte i na získání dalších znalostí, které se Vaší pozice netýkají?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Pokud zaměstnavatel realizuje vzdělávání svých zaměstnanců, je důležité, aby byl obeznámen s preferencí svých zaměstnanců. Zatímco někteří lidé se lépe vzdělávají při individuálních kurzech, jiní dávají přednost hromadným lekcím, kde mají možnost interakce s jinými účastníky školení. Sedmá otázka se proto dotazovala respondentů, které *formě výuky dávají přednost*, tedy co je pro ně z hlediska vzdělávání a pochopení tématu kurzu nejpřínosnější.

Graf 15: Která forma vzdělávání je pro Vás osobně nejpřínosnější?

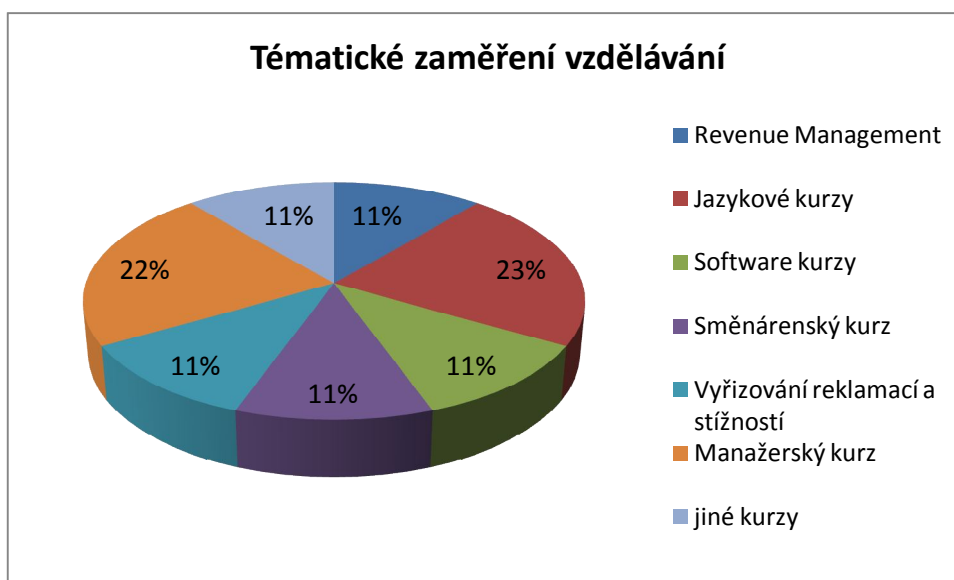


Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Bylo zjištěno, že zaměstnanci mají nejraději hromadné lekce, které jsou realizované na pracovišti (33 %). Jako důvod bylo nejčastěji uváděno, že je možné s dalšími účastníky problematiku diskutovat, vznášet dotazy a nemusí se nikam dojíždět. Je zajímavostí, že osobám na vyšších pozicích více vyhovuje e-learning (27 %), který jim šetří čas a vzdělávání si zařazují do pracovního dne v rámci svých časových možností. 20 % respondentů upřednostňuje individuální lekce, 13 % pracovníků se nejraději vzdělává mimo pracoviště v rámci hromadných lekcí a pouze 7 % respondentů dává přednost formě přednášek a konferencí.

Osmá otázka se dotazovala na *konkrétní typ kurzu*, kterého se zaměstnanci u svého zaměstnavatele *účastní, nebo se účastnili v minulosti*. Odpovědi respondentů byly velmi vyrovnané. Nejčastěji zaměstnanci absolvují jazykové kurzy (23 %), což je v oblasti cestovního ruchu velmi přínosné a vyšší management navštěvuje manažerské kurzy (22 %). Ostatní kurzy jako počítačové, směnářenské, kurzy revenue managementu atd. navštěvuje stejný podíl zaměstnanců (11 %). Z tohoto výsledku lze odvodit, že jsou to právě ti zaměstnanci, kteří se vzdělávají v rámci svých pracovních pozic. Odpovědi shrnuje graf č. 16.

Graf 16: Kterých vzdělávacích kurzů se Vy osobně účastníte (nebo jste se zúčastnil/a) a proč?



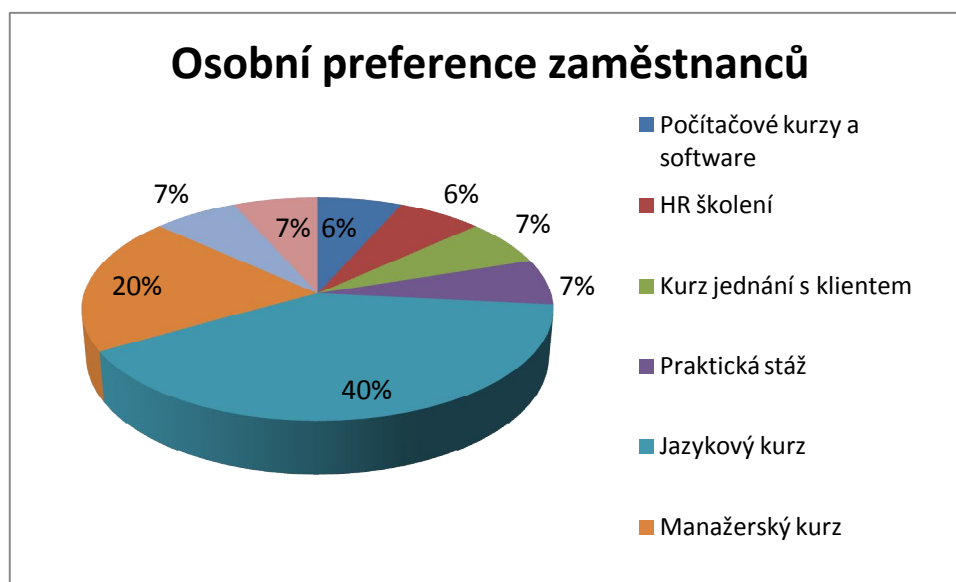
Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Když se autor výzkumu dotazoval na důvod výběru daného kurzu, odpovědí bylo nejčastěji, že jsou to kurzy pořádané zaměstnavatelem, tudíž povinné a neměli na výběr. *„Pouze těch, které jsou nezbytně nutné pro výkon mojí práce. Z důvodu, že můj zaměstnavatel jiné neposkytuje.“ (recepční, 29 let)*

Zaměstnanci, kteří mají zájem se vzdělávat, by rádi zasahovali do výběru vzdělávacích aktivit. Devátá otázka se proto zaměřovala na *osobní preference zaměření vzdělávání* v jejich hotelu. Odpovědi se týkají všech respondentů, nejen těch,

kteří jsou v jakékoliv formě aktuálně vzdělávání. Za velmi důležitou oblast osobního rozvoje zaměstnanci hotelů považují znalost cizích jazyků, protože 40 % z respondentů odpovědělo, že kdyby si mohli sami zvolit oblast, ve které se budou vzdělávat, aby se mohli v práci zlepšit, na prvním místě zazněla odpověď cizí jazyky. Zajímavé bylo zjištění, že ti zaměstnanci, kteří se chtějí zlepšovat a rozvíjet, by uvítali, aby jim byl umožněn manažerský kurz, díky kterému by mohli žádat o povýšení. Tuto možnost označilo 20 % zaměstnanců, nejčastěji pracovníků recepce a front office manažeri.

Graf 17: Které kurzy byste Vy osobně uvítal/a, abyste se mohl/a v práci zlepšit?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Zbytek respondentů, jak vyplývá z grafu č. 17, by se rádo rozvíjelo na své současné pracovní pozici, např. recepční by rádi absolvovali kurzy komunikačních dovedností a jednání s hostem, Property manažeri by uvítali školení týkající se personalistiky, Event koordinátorka by ráda absolvovala odbornou stáž v jiném hotelu, nejlépe v zahraničí, aby získala nový pohled na oblast, za kterou je zodpovědná a účetní by si rádi rozšířili znalosti pomocí počítačového kurzu na nový účetní program. „Více jazykových kurzů“ (FOM, 31 let). „Uvítala bych školení k personální a mzdové politice a každoročním novelám zákoníku práce.“ (Property Manager, 48 let)

Otázka č. 10 nebyla zaměřena pouze na současného zaměstnavatele, ale na vzdělávání obecně. Je důležité rozklíčovat vnitřní motivy a pocity zaměstnanců ve vztahu ke vzdělávání, aby bylo možné vytvořit efektivní systém vzdělávání v celé firmě. Desátá uzavřená otázka se dotazovala, zda pracovníci *vnímají vzdělávání ve firmě jako přínosné*. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí, a sice ANO – NE – NEVÍM. Bylo zjištěno, že 60 % zaměstnanců je toho názoru, že jim vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků, 33 % si myslí, že pro ně vzdělávání není užitečné a 7 % na otázku neumělo jednoznačně odpovědět. „*Bohužel nemám pocit, že by vzdělávání mým zaměstnavatelem pomáhalo zlepšit moje pracovní výkony.*“ (recepční, 29 let)

Graf 18: Máte pocit, že Vám vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků?

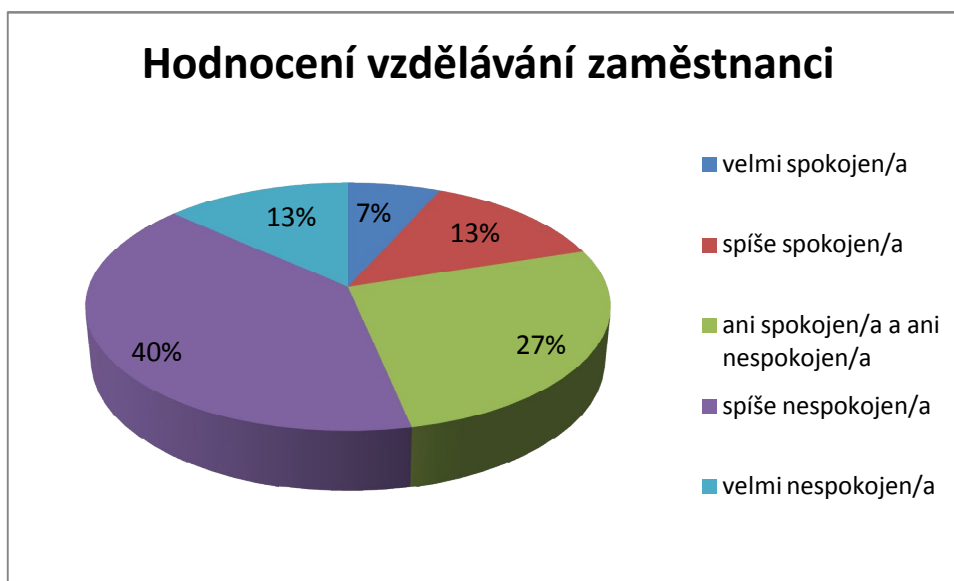


Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Poslední, jedenáctá otázka se týkala *hodnocení vzdělávání zaměstnanci v jejich konkrétním hotelu*. Respondenti měli odpovědět, jak celkově vnímají systém vzdělávání, do jaké míry je podle nich přínosný a jak jsou se vzděláváním celkově spokojeni, pomocí hodnotící škály na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená velmi spokojen až 5 velmi nespokojen. Odpovědi na tuto otázku jsou významným výchozím bodem, který bude předložen top managementu hotelů k hromadné diskuzi. Je totiž možné,

že si vedení hotelů neuvědomuje, že jsou jejich zaměstnanci se stávajícím systémem vzdělávání nespokojeni, že mají potenciál, který by jim mohlo vzdělávání pomoci rozvíjet a že ve svých řadách mají zaměstnance, kteří mají ambice zastávat jinou pracovní pozici, než na které aktuálně působí, ale nemají na to dostatečné znalosti. Odpovědi na otázku č. 11 graficky znázorňuje graf č. 19.

Graf 19: Jak celkově hodnotíte vzdělávání ve Vaší firmě?



Zdroj: vlastní zpracování autora z dotazníkového šetření 09/2019

Z grafu č. 19 vyplývá, že celkem 13 % respondentů je se současným systémem vzdělávání velmi nespokojeno a 40 % respondentů je spíše nespokojeno. Tyto výroky dokládají vážné nedostatky, které firemní vzdělávání v hotelech má. Průměrnou známkou hodnotilo vzdělávání celkem 27 %, ale při dotazování měl autor pocit, že je toho hodnocení uděleno spíše z loajálnosti vůči zaměstnavateli, nežli že by odpověď zaznamenávala skutečný stav věci. Oproti tomu je 13 % zaměstnanců se vzděláváním v jejich hotelu spíše spokojeno a 7 % velmi spokojeno. „Myslím, že by naše firma mohla poskytovat širší možnosti vzdělávání.“ (recepční, 29 let)

10.1.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, které bylo v září 2019 realizováno s hotelovými zaměstnanci čtyř různých pražských hotelů, přineslo zajímavé informace. Autor výzkumu vycházel z počáteční situace v hotelu Prague Residence a předpokládal, že i v dalších hotelech je vzdělávání zaměstnanců buďto minimalizováno na ze zákona povinná školení, nebo zcela opomíjeno. Výchozí situace podnikového vzdělávání analyzovaného hotelu také ovlivnila výzkumníka při sestavení pracovních hypotéz, které byly následující:

H1/ Méně než 55 % respondentů není zaměstnavatelem vůbec vzděláváno.

H2/ Více než 70 % zaměstnanců se účastní kurzů a školení, které se neomezují na získání znalostí a dovedností vztahující se pouze k jejich pracovní pozici.

H3/ Více než 50 % zaměstnanců je nespokojeno, nebo spíše nespokojeno se vzděláváním, které jim poskytuje zaměstnavatel.

Z výzkumu, kterého se celkem zúčastnilo 45 zaměstnanců hotelů, vylýnuly tyto výsledky:

- Cestovní ruch, resp. hotelnictví, je jedno z mála odvětví, kde jsou zaměstnávány ženy i na vedoucích pozicích. Z výzkumu vylýnulo, že v hotelech mají ženy převahu nad muži. Šetření se zúčastnilo 67 % žen a 33 % mužů, což představuje reálné genderové rozdělení zaměstnanců hotelů. Zatímco ženy působí na pozicích Rezervační, Sales nebo Property manažer, muži jsou nejčastěji (nočními) recepčními, nebo Front Office manažeri.
- Nejzastoupenější věkovou kategorií (54 %) jsou zaměstnanci ve věku 26 – 35 let. Tento trend je z hlediska zaměstnanosti v hotelnictví aktuálně stálý, ale v čase se věkový průměr napatrně zvýšil. Dříve bylo běžnou praxí, že na pozici recepčních působili zaměstnanci v rámci školních praxí a brigádníci, kde spodní věková hranice nedosahovala věku 18-ti let. V současnosti se věkový průměr těchto zaměstnanců pohybuje kolem 26 let. Právě na zaměstnancích je možné sledovat, jak se hotelnictví vyvíjí. Zkušení zaměstnanci, kteří v hotelech pracují delší dobu, jsou dnes ve věku 36 – 45 let (20 %). Jsou to právě ti zaměstnanci, kteří v hotelech působí dlouho

a začínali v oboru pracovat po dokončení středních škol, takže následující roky si vytvářeli praxi a získávali znalosti a dovednosti vedoucí k jejich povýšení.

- Předchozí výrok potvrzuje i zjištění, že u současného zaměstnavatele je 20 % zaměstnanců zaměstnáno více než 16 let. Nejzastoupenější skupinu zaměstnanců ale představují pracovníci, kteří v hotelu pracují 1 – 3 roky (47 %). Dalo by se tedy říci, že zhruba po třech letech vyžadují zaměstnanci v oboru změnu, ať už je to povýšení, nebo změna zaměstnavatele.
- Celkem 60 % zaměstnanců vypovědělo, že je svým současným zaměstnavatelem vzděláváno. Tento výsledek *verifikoval hypotézu č. 1, kde bylo předpokladem, že méně než 55 % zaměstnanců není zaměstnavatelem vůbec vzděláváno.* Ve skutečnosti je jich pouze 40 %. Hypotéza byla tedy potvrzena.
- Celkem 87 % zaměstnanců prošlo v rámci svého přijetí do hotelu nějakým typem vstupního školení a 56 % zaměstnanců uvedlo, že jsou vzdělávání průběžně. Dalších 22 % zaměstnanců se občas účastní i dalších kurzů, které jim pomáhají rozšířit znalosti a dovednosti. Zaměstnanci jsou pravidelně vzděláváni na ze zákona povinná školení PO a BOZP (100 %).
- Zaměstnanci hotelu by měli být vzdělávání napříč všemi odděleními, aby lépe pochopili všechny interní procesy, které se v hotelu odehrávají. Zaměření vzdělávání z hlediska zobecnění nebo individuality mělo potvrdit nebo vyvrátit druhou hypotézu, kde bylo *předpokladem, že více než 70 % zaměstnanců se účastní kurzů a školení, které se neomezují na získání znalostí a dovedností vztahující se pouze k jejich pracovní pozici.* Tato hypotéza nebyla potvrzena, protože kurzy a školení jsou v hotelech zaměřeny na vzdělávání v rámci konkrétních pozic ve 44 % případů a rozšířené vzdělávání pouze v 56 % případech.
- Z hlediska osobních preferencí zaměstnanců jsou nejpřínosnější formou studia hromadné lekce vedené odborným lektorem realizované na pracovišti (33 %). 27 % zaměstnanců (zejména na vyšších pracovních pozicích) upřednostňuje e-learning.
- Vzdělávání, kterého se zaměstnanci účastní, je vždy podníceno zaměstnavatelem a pro zaměstnance je povinné. Nejčastěji se vzdělávání v hotelu týká jazykové vybavenosti (23 %) a manažerských dovedností (22 %).

- Kdyby si zaměstnanci mohli zvolit, jakého vzdělávání se zúčastní, byly by to jazykové kurzy (40 %), protože znalost cizích jazyků považují v oboru za nejdůležitější. Ostatní vzdělávání se týká přímo jejich pracovní pozice, takže každý ze zaměstnanců preferuje jiný směr vzdělávání.
- 60 % zaměstnanců je toho názoru, že jim vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků.
- Celkem 27 % zaměstnanců zhodnotilo současný systém vzdělávání v jejich hotelu za průměrný. Pozitivně vzdělávání hodnotilo 20 % zaměstnanců a 53 % hodnotilo negativně, buďto známkou 4 – spíše nespokojen, nebo známkou 5 – velmi nespokojen. Toto zjištění potvrdilo třetí hypotézu, kde byl vysloven předpoklad, že více než 50 % zaměstnanců je nespokojeno, nebo spíše nespokojeno se vzděláváním, které jim poskytuje zaměstnavatel. Třetí hypotéza byla potvrzena a toto zjištění bude dále diskutováno s nejvyšším managementem a majiteli předmětných hotelů.

Shrnutí:

Z případové studie a rozhovoru s odpovědnou osobou za implementaci změn v hotelu Prague Residence vyplynulo, že systémové změny měly pro hotel velký význam a pomohly přeměnit původní firmu bez vzdělávání až na úroveň učící se organizace. Mnoho procesů se ve firmě za relativně krátkou dobu změnilo, avšak podle výsledku hospodaření a zpětné vazby od zaměstnanců a hostů, přispěly tyto změny k výrazně lepším výsledkům. Aktuálně jsou zaměstnanci i zaměstnavatel s nastaveným systémem spokojeni a plní předem stanovené plány a dílčí cíle. Výzkumník se ale zabýval otázkou, v jaké situaci se nacházejí i další hotely stejné kategorie a jak jsou jejich zaměstnanci spokojeni se vzděláváním ve firmě. Za tímto účelem vzniklo dotazníkové šetření, které monitorovalo současnou situaci na trhu prostřednictvím odpovědí zaměstnanců čtyř hotelů v Praze. Podle předpokladů výzkumníka bylo zjištěno, že stav v jiných ubytovacích zařízeních není optimální, protože nadpoloviční většina respondentů není se vzděláváním spokojena a v některých případech bylo zjištěno, že vzdělávání ve firmách není vůbec realizováno, nebo omezeno na ze zákona povinná školení. Tyto výsledky budou později brány v úvahu při sestavování návrhové části práce.

11 SKUPINOVÉ HLEDÁNÍ ŘEŠENÍ TOP MANAGEMENTEM HOTELŮ

V rámci výzkumné části práce měli zaměstnanci možnost zhodnotit vzdělávání v jejich konkrétní firmě. Tento subjektivní náhled do problematiky vzdělávacích systémů pomohl odhalit řadu nedostatků, se kterými se hotely potýkají. Z tohoto důvodu se autor práce rozhodl podrobit analýze také nejvyšší vedení vybraných hotelů a pomocí delfské metody hledat východiska, která by manažerům umožnila nedostatky identifikovat a podle jejich uvážení eliminovat.

Za účelem skupinového (hromadného) hledání problému bylo přistoupeno k rozhovoru na základě předem připraveného souboru otázek. Tyto otázky byly s majiteli a top managementem komunikovány emailem. Cílem rozhovoru, který byl prostřednictvím emailové komunikace navázán, bylo zjistit, jak ke vzdělávání zaměstnanců manažeři přistupují. Úkolem nebylo hledání konkrétních odpovědí na vyslovené otázky, ale spíše proniknutí do problému a zamyšlení se nad současnou situací. Výzkumník chtěl dát majitelům a manažerům prostor k tomu, aby sami našli pochybení (pokud u nich ve firmě k nějakému dochází) a zamysleli se nad přínosem vzdělávání svých zaměstnanců, které by mohlo firmě pomoci k dalšímu růstu.

Rozhovory byly vedeny celkem s pěti majiteli hotelů (z nichž 3 zároveň působí na nejvyšších manažerských pozicích). Tohoto výzkumu se samozřejmě zúčastnil i majitel hotelu Prague Residence, kde jsou aktuálně vzdělávací aktivity nastaveny efektivně a systém vzdělávání je již zaveden v rámci firemní strategie. Důvodem jeho účasti bylo podnítit zájem ostatních účastníků a diskuzi nad pozitivními výsledky. Respondenti odpovídali celkem na pět otázek a měli možnost se ke každé otevřeně vyjádřit.

1/ Jaké vzdělávání organizujete pro své zaměstnance?

2/ Jak postupujete při tvorbě plánů vzdělávacích aktivit?

3/ Které formy vzdělávání jsou podle Vás pro zaměstnance nejpřínosnější?

4/ V jakých tematických oblastech je (nebo by mělo být) vzdělávání ve Vaší firmě realizováno?

5/ Kde jsou podle Vás překážky z hlediska vzdělávacích akcí ve Vaší firmě?

Následující kapitola slouží k hodnocení rozhovoru s vybranými experty a popisu použití delfské metody, která měla tříkolové schéma. Mohlo by se zdát, že tři kola výzkumného šetření nejsou relevantní pro nalezení výstupu dostatečné kvality, ale vzhledem k tomu, že mezi dotazovanými jsou velmi časově zaneprázdnění účastníci, takže by se mohla narušit kontinuita komunikace a míra participace ve vícekolovém výzkumu klesá, bylo autorem přistoupeno k řešení, které vyhovuje všem zúčastněným. Zatímco první kolo bylo přípravnou fází, tzn., že respondenti obdrželi výše uvedený soubor otázek k zamyšlení a následnému popisu problematiky z jejich strany, druhé kolo mělo formu bodovací, tzn., že problematika byla rozdělena do jednotlivých tematických okruhů a respondenty bylo udělováno skóre ze škály na stupnici 1 – 5 (1 – nejhorší výsledek, 5 – nejlepší výsledek). Z výsledků vyplývají hodnoty, které odrážejí důležitost jednotlivých faktorů pro dotazované experty, a celkový průměr těchto odpovědí vypovídá o řešené problematice z obecného hlediska. Třetí kolo mělo povahu zpětné vazby, kdy byl respondentům shrnut výsledek prvního a druhého kola, s možností změnit, či upravit vlastní výpovědi a bodování, za předpokladu zdůvodnění provedených změn.

Sběr dat a řešení etických otázek týkající se zachování bezpečnosti a ochrany dat vyplývajících ze šetření do jisté míry usnadnil fakt, že respondenti z řad top managementu předem věděli, jakým směrem se autorův výzkum ubírá, a že neprodleně na výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci, bude navázáno analýzou vyžadující jejich přímou účast. Předpokladem pro správné provedení analýzy delfskou metodou, je seznámení expertů – respondentů s výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců na konci rozhovorů a získání zpětné vazby.

11.1.1 Interpretace a hodnocení zjištěných poznatků

První kolo dotazování se liší podle jednotlivých respondentů, tzn., že na tomto místě bude uvedeno jen několik málo příkladů odpovědí, které respondenti uváděli.

U otázky číslo jedna se nejčastěji objevují odpovědi, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci absolvují vstupní školení, dále ze zákona povinná školení PO a BOZP, ale někteří z respondentů uvedli, že zaměstnance vzdělávají i průběžně např. na nový software, svolávají pravidelné informační meetingy, pořádají teambuildingové akce, realizují jazykové kurzy a školení komunikace s hostem. U jedné z odpovědí byl zaznamenán také e-learning. *„Každý náš zaměstnanec absolvuje vstupní proškolení v základních dovednostech, které potřebuje ke své práci a seznámí se s chodem hotelu. Tzn., že např. recepční má po vstupním školení znalost pokojů (jednotlivé typy, vybavení), představu o základní skladbě hostů a jejich požadavcích, je schopen pracovat s hotelovým počítačovým softwarem, zná služby, které hotel poskytuje a je schopen je prodat, umí vystavit faktury a zná své povinnosti v rámci své náplně práce.“* (majitelka hotelu, 48 let)

Druhá otázka směřovaná na plánování vzdělávání se v odpovědích tolik neshodovala, jako otázka první. Zaměstnavatelé nejčastěji vypověděli, že vzdělávací aktivity buďto neplánují, nebo že se omezují pouze na ze zákona povinná školení. Tyto odpovědi korespondují s výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců a také s předpokladem výzkumníka, že vzdělávání bývá v hotelech často opomíjeno. Nicméně se mezi respondenty objevily i odpovědi, ze kterých plyne, že vzdělávání je součástí strategie managementu. *„Klíčové při tvorbě vzdělávacích aktivit je zmapovat si nedostatky na pracovišti. Tak to také děláme. Svoláme poradu, na které se zaměstnanců ptáme, co jim není jasné, v čem je potřeba se zlepšit, co navrhnou a jaké mají nápady jak v hotelu něco změnit/zlepšit. Z těchto informací pak vycházíme, a pokud zaznamenáme, že si třeba recepce stěžuje na práci pokojských, zorganizujeme školení pro housekeeping. Platí to samozřejmě i opačně – důležitá je pro nás i zpětná vazba hostů.“* (majitel hotelu, 38 let)

Třetí otázka se zaměřila na vhodné formy vzdělávání zaměstnanců z hlediska jejich přínosu, tak jak to vnímají sami zaměstnavatelé. Mezi odpověďmi bylo nejčastěji

uvedeno vzdělávání v rámci hromadných lekcí, které je zaměřeno na konkrétní pracovní pozici. Při komunikaci, ale vznikl i jeden zajímavý podnět ze strany Property Managera, který neshledává za důležitou formu vzdělávací akce, ale její zakončení a podíl zaměstnance: *„Ty, kde je závěrem kurzu test, díky kterému získají nebo nezískají certifikát. Ujalo se nám, že kurzy, na kterých se zaměstnanci musejí finančně podílet, jsou efektivnější, než ty, které jim zprostředkujeme zdarma.“* (vedoucí manažer, 31 let)

Témata, kterým je věnován prostor při vzdělávání, jsou z hlediska náplně práce zaměstnanců důležitým faktorem budoucího úspěchu a faktu, zda budou školení zaměstnanci schopni nabyté znalosti a dovednosti využít v praxi. Čtvrtá otázka se proto zaměřovala na tematické zaměření vzdělávání v jednotlivých hotelech. Téměř všichni respondenti se shodli na odpovědi, že nejdůležitější je jazyková vybavenost zaměstnanců a dále schopnost profesionálně komunikovat s hosty. Pouze jeden z respondentů uvedl, že nejdůležitější je pro zaměstnance osvojit si techniky a postupy v souladu s property managementem. *„Pro naše řadové zaměstnance by bylo rozhodně prospěšné školení v měkkých dovednostech a komunikaci, ale aktuálně na to nemáme peníze.“* (majitel hotelu, 48 let)

Poslední pátá otázka, se týkala potenciálu vzdělávání v hotelu a pobízela respondenty k zamyšlení se nad současnou situací, ale i plány do budoucna. Nejčastěji jsou odpovědi respondentů spojené s finanční stránkou věci a snaze podporovat zaměstnance v dalším vzdělávání. *„Zvýšit kvalitu konferencí a rozšířit okruh témat, umožnit většímu počtu zaměstnanců dále se vzdělávat. Na to bohužel nemáme peníze. Investice do vzdělání jsou pro nás příliš vysoké. V současnosti je neplánujeme.“* (vedoucí manažer, 31 let). Na druhou stranu se ale ke vzdělávání zaměstnanců vyjádřil i majitel hotelu, kde změny aktuálně již probíhají a hovořil otevřeně o svých budoucích plánech. *„Rozšíření jazyku a rozvoji systémů a tím i nutnost se rozvíjet, nezakrňt, změny k lepšímu a pochopení toho, že změna není vždy špatná.“* (majitel hotelu, 52 let)

Na otázky respondenti odpověděli podle aktuálního stavu a svého přístupu k firemnímu vzdělávání. Relevantní odpovědi byly zaslány zpět účastníkům výzkumu, aby se seznámili s odpověďmi kolegů z oboru a zároveň dostali podnět k zamyšlení se nad možnostmi, že by bylo vhodné u nich ve firmě něco změnit. K tomuto účelu si výzkumník pro druhé kolo výzkumu připravil tabulku klíčových bodů, které

respondenti hodnotili na stupnici 1-5 podle důležitosti (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité). Každá z odpovědí byla zaznamenána a ve výsledku byl pomocí mediánu určen konečný výsledek. Znění otázek bylo přizpůsobeno druhému kolu dotazování, tzn., že spolu s hodnotící tabulkou experti obdrželi tyto otázky:

1/ Jaké vzdělávání považujete pro Vaši firmu za důležité? Ohodnoťte na stupnici 1-5 (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité)

2/ Jak se ztotožňujete s následujícími výroky týkající se plánování vzdělávání ve Vašem hotelu? (1 – vůbec se neztotožňuji, 5 – zcela se ztotožňuji)

3/ Které formy vzdělávání nejvíce pomáhají Vaším zaměstnancům k osobnímu rozvoji? (1 – nejméně pomáhají, 5 – nejvíce pomáhají)

4/ Na jaké tematické oblasti by mělo být vzdělávání ve Vašem hotelu zaměřeno, aby bylo pro zaměstnance nejpřínosnější? (1- nejméně relevantní, 5 – nejvíce relevantní)

5/ Jak hodnotíte bariéry vzdělávání ve Vašem hotelu? (1 – nejmenší problém, 5 – největší problém)

Tabulka 6: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 1

Otázka č. 1	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	celkem
Zákonem povinná školení	3	5	5	3	4	4,0
Vstupní školení	5	4	5	3	3	4,0
Průběžná školení	4	2	5	2	3	3,2
Jednorázová školení	3	4	3	3	2	3,0

Zdroj: vlastní zpracování autora ze skupinového rozhovoru 10/2019

Z tabulky č. 6 vyplývá, že o vzdělávání zaměstnanců má každý z respondentů jinou představu a přikládá této problematice rozdílný význam. Zatímco např. respondent C považuje zákonem povinná školení, vstupní školení a průběžná školení za nejdůležitější (hodnoceno známkou 5) a jednorázová školení jen doplňují celý systém vzdělávání (hodnoceno 3 body), respondent D průběžná školení ohodnotil známkou 2 – méně důležité, což svědčí o neexistenci dlouhodobých plánů vzdělávacích aktivit v daném hotelu a zároveň signalizuje, že vzdělávání není ve firmě prioritně řešeno, pokud vůbec. Celkově je z hlediska všech odpovědí největší význam přisuzován zákonem povinným školením (např. PO, BOZP apod.) a vstupním školením (oboje hodnoceno průměrnou známkou 4), následují průběžná školení (3,2 bodu) a na posledním místě jednorázová školení (3 body).

Tabulka 7: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 2

Otázka č. 2	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	celkem
Neplánuji – vzděláváním reaguji na problém	3	1	1	4	2	2,2
Vzdělávání plánuji krátkodobě	1	2	3	4	3	2,6
Vzdělávání plánuji dlouhodobě	2	4	5	2	3	3,2

Zdroj: vlastní zpracování autora ze skupinového rozhovoru 10/2019

Z tabulky č. 7 a otázky *Jak se ztotožňujete s následujícími výroky týkající se plánování vzdělávání ve Vašem hotelu? (1 – vůbec se neztotožňuji, 5 – zcela se ztotožňuji)* vyplynulo, že závěry a výsledky předchozí otázky zcela korespondují. Zatímco respondent B (4 body) a respondent C (5 bodů) plánuje vzdělávání zaměstnanců dlouhodobě a je to jedna z hlavních aktivit při sestavování strategických plánů firmy, respondent D reaguje vzděláváním na problém, který již vznikl a je potřeba jej odstranit, popřípadě plánuje v krátkodobém horizontu. Celkově ale výsledky hovoří

o tom, že se top management a majitelé hotelů o vzdělávání zaměstnanců zajímají a mají snahu jej dlouhodobě plánovat (celkové hodnocení 3,2 bodu).

Tabulka 8: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 3

Otázka č. 3	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	celkem
Hromadné lekce na pracovišti	3	4	5	3	3	3,6
Hromadné lekce mimo pracoviště	4	5	5	2	3	3,8
Individuální lekce	5	4	4	1	3	3,4
E-learning	2	3	4	1	2	2,4
Konference, přednášky	4	2	3	1	1	2,2
Teambuilding	5	1	3	1	1	2,2
Pravidelné info porady	4	3	4	3	4	3,6
Stáže v jiných hotelech	1	1	3	1	1	1,4

Zdroj: vlastní zpracování autora ze skupinového rozhovoru 10/2019

Tabulka č. 8 zaznamenává výsledky otázky č. 3: *Které formy vzdělávání nejvíce pomáhají Vaším zaměstnancům k osobnímu rozvoji? (1 – nejméně pomáhají, 5 – nejvíce pomáhají)*, ze které vyplývá, že zaměstnavatelé jako nejpřínosnější formu vzdělávání svých zaměstnanců hodnotí hromadné lekce s odborným lektorem realizované mimo pracoviště (3,8 bodu). Za stejně přínosné (3,6 bodu) pak shledávají zaměstnavatelé hromadné lekce s odborným lektorem na pracovišti a pořádání pravidelných informačních porad a meetingů. Jako nejméně přínosnou formu vzdělávání hodnotí respondenti stáž v jiných hotelech - jak se ukázalo při rozhovoru, důvodem je strach z fluktuace zaměstnanců.

Tabulka 9: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 4

Otázka č. 4	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	celkem
Jazykové kurzy	4	5	5	4	4	4,4
Manažerské kurzy	3	4	4	2	3	3,2
Kurzy RM	3	3	5	3	2	3,2
Počítačové kurzy	4	2	3	2	1	2,4
Kurzy komunikačních dovedností	5	4	5	3	3	4,0
Účetní kurzy	3	2	3	1	1	2,0
HR kurzy	3	2	3	1	1	2,0

Zdroj: vlastní zpracování autora ze skupinového rozhovoru 10/2019

V souvislosti s realizovaným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci, kteří vypověděli, že by nejvíce uvítali možnost účastnit se vzdělávacích kurzů zaměřených na jazykové dovednosti, byli v rámci 4. otázky: *Na jaké tematické oblasti by mělo být vzdělávání ve Vašem hotelu zaměřeno, aby bylo pro zaměstnance nejpřínosnější? (1- nejméně relevantní, 5 – nejvíce relevantní)* dotázáni tentokrát zaměstnavatelé. Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnavatelé informováni o vzdělávacích potřebách svých zaměstnanců. Výsledky otázky č. 4 shrnuje tabulka č. 9, ze které vyplývá, že za nejpřínosnější oblast respondenti hodnotili jazykové kurzy (4,4 bodu) a kurzy komunikačních dovedností (4,0 bodu). Následoval kurz technik revenue managementu (3,2 bodu) a manažerské kurzy (3,2 bodu). Za nejméně přínosné hodnotí zaměstnavatelé kurzy zaměřené na personalistiku a účetní problematiku (2,0 bodu). Z odpovědí tedy jasně vyplývá, že problém v nastavení systému vzdělávání neplyne z identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, protože výsledky obou dílčích výzkumů si odpovídají.

Poslední otázka č. 5: *Jak hodnotíte bariéry vzdělávání ve Vašem hotelu? (1 – nejmenší problém, 5 – největší problém)* se snaží nalézt největší překážku zavedení, nebo systematizace vzdělávání zaměstnanců. Odpovědi zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 5

Otázka č. 5	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	celkem
Nezájem zaměstnanců	4	4	1	4	3	3,2
Vysoká fluktuace	4	3	1	4	3	3,0
Finanční náročnost	3	3	1	5	4	3,2
Časová náročnost	4	3	2	4	4	3,4
Emoční bariéra zaměstnance	5	3	1	4	2	3,0
Nízká motivace	3	3	1	4	3	2,8

Zdroj: vlastní zpracování autora ze skupinového rozhovoru 10/2019

Jako tři hlavní bariéry implementace změn v systému vzdělávání zaměstnavatelé spatřují v první řadě časovou náročnost (3,4 bodu), následně nezájem zaměstnanců o další vzdělávání (3,2 bodu) a vysoké náklady na vzdělávání (3,2 bodu). Nejhorších výsledků dosáhl respondent D, který dosáhl téměř maximálního počtu bodů u všech zmíněných překážek.

Před třetím závěrečným kolem rozhovorů byly opět výsledky interpretovány všem zúčastněným respondentům a předloženy výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců. Třetí kolo rozhovorů spočívalo v možnosti změnit své dosavadní výpovědi a zdůvodnit tuto změnu s prognózou budoucího stavu.

U respondenta C k žádné změně v odpovědích nedošlo, stejně tak jako u respondenta B. Tito dva majitelé hotelů mají podle dosavadních výsledků zavedený

system vzdělávání ve strategických plánech firmy, tzn., že vzdělávací aktivity plánují dlouhodobě a pravidelně, znají potřeby svých zaměstnanců a naslouchají jejich podnětům, zaměstnanci jsou motivovaní, chtějí se vzdělávat a vzdělávají se v oblastech, které přispívají k jejich osobnímu růstu. V případě, že je tento stav udržitelný, získají oba respondenti v budoucnu značnou konkurenční výhodu v podobě stabilní a profesionální zaměstnanecké základny, bez zvýšeného rizika fluktuace.

Respondent A a respondent E se při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců a odstranění bariér potýkají s nesouladem mezi plány a vytyčeným cílem. Z odpovědi je patrné, že respondent A velmi citlivě reaguje na požadavky zaměstnanců (jsou pro něj důležité potřeby zaměstnanců, proto považuje teambuildingové akce za jednu z nejdůležitějších forem vzdělávání, ohlíží se zároveň na emoční stabilitu svých zaměstnanců a soulad s profesním a osobním životem). Lze tedy říci, že tento zaměstnavatel by rád zavedl trvalý systém vzdělávání do strategie firmy, ale brání mu v tom obavy z přetěžování zaměstnanců a jejich následný odchod. Jednou z hlavních překážek je nezájem zaměstnanců o vzdělávání, který je nutné odstranit. Respondent A se k tomuto bodu vyjádřil následovně: *„Když vidím, jaké jsou možnosti, a zamyslel jsem se nad probíraným tématem více, je jisté, že musíme nastolit změny. Nejvíce mě znepokojuje, že zaměstnanci nemají o vzdělávání zájem, což bych chtěl změnit. Zkusím na toto téma připravit meeting a dát zaměstnancům na výběr z několika školení. Zároveň, abych je motivoval k dokončení kurzu, zkusím zavést finanční bonus ve formě jednorázové mimořádné odměny nebo dnů dovolené navíc.“*

Respondent E se jevil svými odpověďmi zcela průměrně – odpovídá to stavu, kdy je vzdělávání v hotelu okrajově řešeno v rámci ze zákona povinných školení (PO, BOZP apod.), plánuje se v krátkodobém až střednědobém horizontu, majitel zaměstnance o novinkách informuje na krátkých pravidelných poradách a uvědomuje si nutnost vzdělávat zaměstnance v oblasti jazykových dovedností. Největší bariérou pro zavedení efektivního vzdělávacího systému jsou finance a časová náročnost. Tomuto majiteli bylo autorem práce po vzoru hotelu Prague Residence nastíněno, že např. vstupní školení na zavedení praktik a postupů Revenue Managementu pro jeho zaměstnance by stálo méně než 40 tis. Kč. Tato informace jej překvapila, předpokládal výdaje mnohem vyšší. *„Nejsem si úplně jistý, jak bych časově zvládl zavádět školení*

do běžné pracovní doby, máme málo zaměstnanců, zejména na recepci. Kdyby to bylo ale například ve dvou vlnách, asi bychom to zvládli. Nevím, ale kde začít, do hloubky jsem vzdělávání zaměstnanců nevěnoval pozornost a očekával jsem dvojnásobné výdaje, než mi předkládáte. “ Respondent E následně změnil některá hodnocení klíčových bodů, a sice u první otázky změnil hodnocení u průběžných školení na 4 body, čímž jim dal vyšší důležitost. U otázky číslo dvě ohodnotil vyšším počtem bodů dlouhodobé plánování, ve kterém aktuálně spatřuje další vývoj firmy. Snížil body u bariér vzdělávání, resp. u finanční náročnosti na 2 body a do budoucna také plánuje oslovit některou z poradenských a konzultačních firem, aby mu s implementací změn pomohla.

Respondent D bohužel ani po skončení rozhovorů a předložení všech výsledků nespatřuje ve své firmě nedostatky, přitom z výsledků vyplývá, že právě v jeho hotelu je vzdělávání zcela opomíjeno a je nutná náprava ve všech bodech. Zaměstnavatel ale nemá zájem něco měnit a bohužel ani výpovědi ostatních kolegů z oboru jej nepřiměly ke změně myšlení. Přitom se hotel dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců a vysokou fluktuací, výsledek hospodaření poslední dva roky vykazuje ztrátu, hosté jsou podle recenzí na internetu nespokojení a i jejich hodnocení zaměstnanců vypovídá o tom, že pracovníkům chybí základní znalosti a dovednosti, kterými má např. pracovník recepcie běžně disponovat. Je tedy otázka, pokud majitel tohoto hotelu nezmění svůj přístup, zda bude hotel do budoucna prosperovat a nebude nutné jeho provoz ukončit.

11.1.2 Shrnutí skupinového rozhovoru

V rámci poslední fáze výzkumu byla realizovaná panelová diskuze metodou Delphi, která opět ve snaze předvést reálné výsledky, konfrontuje majitele a členy top managementu s výsledky šetření. Smyslem bylo komparovat odpovědi získané od zaměstnanců spolu s odpověďmi jejich nadřízených, kteří jsou za vzdělávání v hotelech odpovědní. Zároveň byl do diskuze pozván i majitel hotelu Prague Residence, aby se ostatní účastníci mohli seznámit se stavem a smýšlením zástupce učící se organizace a možná trochu přehodnotit své stávající přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z REALIZOVANÉHO VÝZKUMU

Výstupy z dílčích výzkumných metod přinesly zajímavá zjištění, která do jisté míry překonaly předpoklady výzkumníka. Z matice SWOT analýzy vyplynulo, že sledovaný hotel Prague Residence nemá na počátku spolupráce v podnikové strategii systém vzdělávání vybudovaný a předpoklad byl, že podobný stav je zjistitelný i u dalších ubytovacích zařízení. Jak však ukázaly výsledky dotazníkového šetření a diskuze s majiteli a členy top managementu, ne každý pražský hotel vzdělávání zaměstnanců opomíjí. Přesto nebyly výsledky výzkumu optimální. Po vzoru implementace změn, které navrhla firma PHC v rámci zavedení technik a nástrojů revenue managementu, autor této práce předkládá následující návrhy a doporučení pro ostatní hotely, které se zúčastnily výzkumu. Předpokladem je, že tato doporučení zlepší stávající stav a přinesou majitelům hotelů nejen konkurenční výhodu, vzdělaný personál, ale v konečném důsledku i vyšší příjmy.

- S ohledem na rychle se měnící okolí a vnitřní i vnější faktory, které na trh cestovního ruchu působí, musí být změny provedeny naráz. Tzn., že nemá smysl pozvolna zavádět kurzy a školení zaměřená na jednotlivá oddělení, nebo zaměstnance, ale nejprve provést školení plošně a až následně řešit nedostatky v pracovních výkonech konkrétních zaměstnanců. S tím souvisí první doporučení, které spočívá v identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců, bez které majitelé nemohou nastavit efektivní systém vzdělávání – je nutné strategie komunikovat napříč celým hotelem a informovat zaměstnance o plánovaných změnách.
- Podle výsledků dotazníkového šetření mají zaměstnanci motivaci k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji a zároveň vědí, které formy a druhy vzdělávání jim mohou pomoci dále se vyvíjet. Druhým doporučením je, spojit vzdělávání zaměstnanců se systémem odměňování. Představit vzdělávací aktivity jako jeden z bonusů a nechat zaměstnance rozhodnout o výběru kurzů, čímž se posílí jejich motivace a osobní přístup k osobnímu rozvoji. Jednou z navrhovaných metod, která zajistí alespoň částečnou návratnost investice do vzdělávání vynaložené

zaměstnavatelem a zároveň posílí motivaci zaměstnanců k plnění povinností vyplývajících ze vzdělávání, je finanční spoluúčast na jednotlivých kurzech. V praxi by to např. fungovalo tak, že pokud zaměstnavatel zaplatí zaměstnanci kurz, ale pracovník ho nedokončí nebo nezíská potřebnou certifikaci, popř. odejde z firmy dříve, než např. za rok, bude se muset finančně podílet na úhradě nákladů, které byly na jeho vzdělávání vynaloženy. Tuto metodu autor práce (zejména s ohledem na zvýšenou fluktuaci zaměstnanců v odvětví cestovního ruchu) vidí jako velmi efektivní a potvrzuje, že v praxi skutečně tato „hrozba“ zvyšuje efektivnost vzdělávání. Autor však zároveň apeluje na zaměstnavatele, aby nepodceňovali strach vyvolaný finančním postihem, který by vedl k paralýze zaměstnanců, jež by naopak motivaci ke vzdělávání ztráceli.

- Třetí doporučení vychází z výpovědi majitelů hotelů, kteří se nějakým způsobem (podobně jako majitel hotelu Prague Residence) v minulosti snažili o zavedení firemního vzdělávání, ale neuspěli. Autor doporučuje přesně pojmenovat všechny činnosti spojené s plánováním, organizováním a kontrolou vzdělávání ve firmě a tyto činnosti přenést na jednu konkrétní osobu, která je bude mít na starosti. V případě malých hotelů lze zodpovědnost přenést na některého z výkonných manažerů, v případě středních a velkých hotelů na personalistu odpovědného za nábor a výběr zaměstnanců.
- Čtvrté doporučení je zacílené na majitele hotelů, kterým autor doporučuje systém vzdělávání plánovat a to nejlépe na rok dopředu. To s sebou přináší i tvorbu a kumulaci budgetu, která bude představovat kontrolu nad investicemi do vzdělávání. Zároveň volba vzdělávacích aktivit v hotelu nesmí být náhodná, a nadhodnocená. Přetěžovat zaměstnance je stejně neefektivní jako jim žádné vzdělávání neposkytnout. Opět platí, že vzdělávání, stejně jako jiné podnikové procesy, musí zapadat do celkového konceptu firemních cílů a je proto nutné vytvořit si k realizaci vzdělávací strategie odpovídající plány a jejich plnění průběžně kontrolovat a aktualizovat.
- Posledním doporučením vyplývajícím z výzkumné části práce, je po vzoru sledovaného hotelu Prague Residence, nebát se změnit myšlení a přijmout inovace, které vzdělávání obnáší. Není-li v možnostech majitele sestavit a implementovat systém vzdělávání do hotelu, doporučuje autor oslovit některou

z poradenských a konzultačních firem, které se na firemní vzdělávání a budování jejich systémů specializují. To by v praxi znamenalo nejprve ve firmě zavést efektivní vzdělávací program, který by vycházel z interních potřeb společnosti a jejích zaměstnanců, a následně funkční model nechat přesáhnout na úroveň vyššího vzdělání.

Při pohledu do budoucnosti by měl být cestovní ruch, resp. hotelnictví, i nadále natolik atraktivní, aby na trh vstupovali kvalifikovaní zaměstnanci a měli zájem přijímat pracovní nabídky v tomto oboru. To ovšem závisí i na přístupu zaměstnavatele, který musí nabídnout perspektivní růst a umožnit osobní rozvoj prostřednictvím efektivního firemního vzdělávání. Z hlediska vývoje pracovního trhu cestovního ruchu nelze spoléhat pouze na systém vzdělávání vybudovaný institucionálním formálním vzděláváním, ale sami zaměstnavatelé se musí zapojit do vzdělávacího procesu tak, aby udrželi lidský kapitál na nejvyšší možné intelektuální úrovni, kterou si žádá vzdělaná společnost.

Kromě dění na trhu je ovšem i vzdělávání v oboru cestovního ruchu vystaveno řadě změn (volný pohyb osob, právní normy, nové technologie a postupy atd.), které pravděpodobně ovlivní i vzdělávání zaměstnanců v budoucnu. Již nyní se v zahraničí lze setkat s prvními ambicemi o zavedení robotického personálu hotelů a využívání nanotechnologií. Je to samozřejmě daleká budoucnost, ale i s těmito novými přístupy bude nutné se vyrovnat, a v konečném důsledku dosavadní přístupy ke vzdělávání inovovat. Vzhledem ke stavu pracovního trhu v odvětví hotelnictví, který je omezen nedostatkem pracovních sil a kvalifikovaných pracovníků by bylo optimální, kdyby se aktuálně nevytvářela nová pracovní místa, ale aby si zaměstnavatelé „vychovali“ schopné a vzdělané pracovníky ze stávajících řad, kteří mohou později přenést své znalosti a dovednosti na mladší generace. Předpokladem je, že se stávající profese v rámci hotelnictví budou i nadále kumulovat a transformovat co do požadovaných kompetencí a jejich relativní důležitosti, což ve výsledku pravděpodobně vyústí v potřebu rozvíjet tyto profese a nalézt optimální cestu k naplnění jejich vzdělávacích potřeb.

Předkládaná práce má díky prezentaci současného stavu a následným doporučením ambice, stát se návodem obdobným firmám na úspěšné a bezproblémové nastavení systému vnitropodnikového vzdělávání a to zejména se zaměřením na tyto oblasti:

- vybudování podmínek pro průběžné zvyšování kvalifikace managementu středních a malých firem pro zvýšení konkurenceschopnosti nejen na místním, ale i evropském trhu se službami turismu;
- zajištění vzdělávacích akcí a programů pro kvalifikaci / rekvalifikaci zaměstnanců ve vyšším věku, a předávání jejich znalostí a dovedností služebně mladším pracovníkům;
- vybudování podmínek pro rekvalifikace a další vzdělávání pracovníků, což výrazně přispívá ke snižování nezaměstnanosti v regionu, ale i celém oboru;
- rozšíření spolupráce s institucemi státní správy, které by mohly pomoci realizovat výuku i mimo firmu (např. zprostředkovat individuální kurzy pro získání překladatelských, průvodcovských a jiných oprávnění v dalších kategoriích).

Z pohledu zaměstnavatele je tedy důležité si uvědomit, že zaměstnanci mají o vzdělávání zájem, protože jejich motivace pramení z osobních pohnutek a tlaku prostředí, ve kterém žijí. Stále ovšem na trhu (nejen cestovního ruchu) působí řada firem, které vzdělávání zaměstnanců zcela opomíjí, což je kontraproduktivní. Zorganizovat vzdělávací akce přitom není finančně náročné a kvalita vzdělávání se neustále zvyšuje. Zaměstnavatelé, chtějí-li ve svém podnikání uspět a mít značnou konkurenční výhodu v podobě kvalitních vzdělaných zaměstnanců, musejí změnit přístup ke vzdělávání a vytvořit efektivní systém firemního vzdělání – neustále rozvíjet a zdokonalovat svůj lidský kapitál, který firmu posouvá dopředu a přináší jí nemalé zisky.

ZÁVĚR

Současná situace na trhu práce a společnost podléhající rychlým změnám, které způsobuje např. globalizace a nové technologie, způsobuje zvýšený zájem o vzdělávání a osobní rozvoj. Tyto trendy se ale netýkají jen soukromého života lidí, kteří cítí potřebu dále se vzdělávat, ale přenáší se i do pracovní sféry. Zaměstnanci, kteří si uvědomují důležitost získávání nových znalostí a dovedností jsou otevřeni firemnímu vzdělávání, a to nejčastěji ze tří důvodů – chtějí sami sebe zdokonalit, spatřují ve vzdělávání možnost uplatnit se na lepší pracovní pozici, cítí aktuální nedostatek, který jim ztěžuje plnění pracovních úkolů. Budování vzdělávacích systémů ve firmě ovšem závisí na přístupu zaměstnavatele, který vzdělávání pro své zaměstnance realizuje.

Předkládaná disertační práce si kladla za cíl identifikovat silné a slabé stránky ve vzdělávání pracovníků, a dále po zhodnocení aktuálního stavu systému vzdělávání, navrhnout případná řešení k jeho optimalizaci v návaznosti na předmět činnosti organizace, a s ohledem na náplň práce pracovníků. Mezi dílčí cíle práce patřila snaha o nalezení možnosti implementace nových metod ve vzdělávání, které by zkoumaným organizacím poskytly konkurenční výhodu ve formě zavedení nových činností v návaznosti na obor podnikání.

V souvislosti s vytyčeným cílem byl realizován smíšený výzkum, který se opíral o pět výzkumných metod. V první řadě bylo nutné zjistit počáteční stav firemního vzdělávání zkoumaného ubytovacího zařízení. Z první fáze výzkumu pomocí SWOT analýzy vyplynulo, že sledované ubytovací zařízení nemá ve svých strategiích ukotven žádný systém podnikového vzdělávání. Tento znepokojivý výsledek se změnil ve chvíli, kdy majitel hotelu navázal spolupráci s konzultační a poradenskou firmou, která přinesla dlouho očekávané změny. Hotel se během tří let propracoval z firmy s minimálním vzděláváním až na učící se organizaci. To přimělo autora výzkumu hledat odpovědi na otázky jakým způsobem a jaké změny za touto transformací stojí. Na základě zjištěných informací byla vypracována případová studie a realizován strukturovaný rozhovor s osobou odpovědnou za implementaci změn do podnikových procesů. Vystala otázka, v jaké situaci se z hlediska vzdělávání nacházejí i jiné pražské

hotely, přičemž předpoklad byl, že většina z nich vzdělávání zaměstnanců řeší pouze okrajově. Tento předpoklad se naplnil jen z části. Vzdělávání v hotelech existuje, ale nelze hovořit o propracovaném systému a výsledky vzdělávání také nejsou optimální. To potvrdila při dotazníkovém šetření více než polovina oslovených zaměstnanců hotelů. V poslední fázi výzkumu se tedy autor obrátil na majitele hotelů a členy top managementu, aby se v rámci diskuze delfskou metodou pobavili o přínosech vzdělávání a účastí majitele prvního analyzovaného hotelu byli motivováni ke změně svého přístupu ve firemním vzdělávání. Cíl disertační práce byl tedy splněn a v poslední kapitole byl navržen soubor doporučení, který by mohl vést k podobným přínosům, jež se po implementaci vzdělávání projevily u prvního sledovaného ubytovacího zařízení.

Výsledky, které přinesl výzkum, ale neplatí jen pro ubytovací zařízení. Změnou přístupů ke vzdělávání se může od svých konkurentů odlišit prakticky jakákoliv firma na trhu. Jsou-li zaměstnanci hybnou silou produktivity firmy, je důležité je rozvíjet a pečovat o jejich intelektuální kapitál, který prostřednictvím plnění svěřených úkolů přenášejí na firmu jako celek.

Realizovaný výzkum je ale z pohledu autora práce pouze prvním z mnoha výzkumů, který by mohl oblast firemního vzdělávání zmapovat. Na uvedený výzkum by bylo možné navázat například podrobnějším hledáním bariér ve firemním vzdělávání, rozšířit výzkum na více krajů či měst v České republice, a v neposlední řadě i provést komparaci výzkumů s výzkumy zahraničními, které řeší podobnou problematiku. Autor pevně věří, že se k výzkumům firemního vzdělávání v dohledné době vrátí a bude moci přispět dalšími cennými informacemi, které z výsledků výzkumu vyplynou, a rozšíří se tak povědomí o naléhavosti budování firemních systémů vzdělávání napříč trhem.

Resumé

Disertační práce se zabývala podrobnou analýzou firemního vzdělávání v několika pražských ubytovacích zařízeních. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části byly kapitoly věnovány andragogice a vymezení její důležitosti ve vztahu ke vzdělávání dospělých. Byla provedena literární rešerše a rekonstruován historický exkurz, během kterého byla tato multidisciplinární věda zformována do podoby, v jaké se s ní setkáváme dnes. Dále navazovaly kapitoly pojednávající o firemním vzdělávání, jeho metodách a formách, a v neposlední řadě i podkapitoly o přístupech učící se organizace, nepostradatelnosti budování systému firemního vzdělávání a nutnosti identifikovat vzdělávání potřeby zaměstnanců. Druhý hlavní oddíl práce pojednával o výzkumném problému a metodice, na které byla vystavěna celá empirická část práce. Třetí oddíl předkládal výsledky smíšeného výzkumu, který byl rozdělen do čtyř fází, z nichž každá byla zkoumána pomocí jiné výzkumné metody. Závěrečná část se věnovala hodnocení a doporučení, která vyplývala z výsledků výzkumu.

Resumé

The dissertation thesis dealt with a detailed analysis of corporate education in several Prague accommodation facilities. The work was divided into three main parts. In the theoretical part, chapters were devoted to andragogy and its importance in relation to adult education. A literature search was carried out and a historical excursion was reconstructed, during which this multidisciplinary science was formed into the form we encounter today. Furthermore, chapters dealing with corporate education, its methods and forms, and last but not least, subchapters on the attitudes of the learning organization, the indispensability of building a corporate education system and the need to identify employee education needs were followed. The second main section of the thesis dealt with the research problem and methodology, on which the whole empirical part of the work was built. The third section presented the results of mixed research, which was divided into four phases, each of which was examined using a different research method. The final part was devoted to evaluation and recommendations, which resulted from the research results.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada Publishing 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. 65 s. ISBN 80-244-0394-3.

BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing 1998. 243 s. ISBN 978-80-716-9459-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. Teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 214 s. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. 216 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing, 2016. 312 s. ISBN 978-80-247-5414-7.

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

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HARGAŠOVÁ, Marta a kolektiv. *Skupinové poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 261 s. ISBN 978-80-247-2642-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing 2009. 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora*. Praha: Grada Publishing, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2453-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 362 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-8858-6.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing 2014. s. 115. ISBN 978-80-247-8983-5.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-9186-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 978-80-247-0648-2.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000. 201 s. ISBN 978-80-859-6393-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Základy didaktiky dospělých*. FF UK: Praha, 2008. 79 s. ISBN 978-80-254-2505-3.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky: Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002, 207 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: MJF, UK KAPR 2003. 144 s. ISBN 80-86284-29-8.

PAVLÍK, Oldřich, Karel KOHOUT a Luboš CHALOUPKA. *Vzdělávání dospělých: výtah z dokumentů a publikací*. Praha: ÚIV 1997. 111 s.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-89454-3.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-9341-2.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-7059-8.

SLAVÍK, Milan a kolektiv. *Vysokoškolská pedagogika: Pro odborné vzdělávání*. Praha: Grada Publishing 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-8074-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2009, 138 s. ISBN 978-80-213-2201-7.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: PEF ČZU, 1999. 141 s. ISBN 80-213-0574-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

VACÍNOVÁ, Tereza. *Dějiny vzdělávání od antiky po Komenského*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského Praha, 2009. 237 s. ISBN 978-80-86723-74-7.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: UJAK Praha, 2008. 108 s. ISBN 978-80-86723-56-3.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. České vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

KHAN, M. Ayub. *Diverse Contemporary Issues Facing Business Management Education*. US: IGI Global, 2014. 323 s. ISBN 978-1-4666-6449-4.

KRYSTOŇ, Miroslav a kolektiv. *Záujmové vzdelávanie dospelých. Teoretické východiská*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. 238 s. ISBN 978-80-557-0211-7.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print a FF UJAK v Bratislavě, 2005. 117 s. ISBN 80-89142-05-2.

ROTHWELL, J. William. *The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual learning competencies*. USA: Amacom 2002, 358 s. ISBN 978-0814-406-74-8l.

SENGE, M. Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday, 2010, 464 s. ISBN 978-0-385-26095-4.

WILSON, P. John. *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. UK: Kogan Page Publisher, 2005. 564 s. ISBN 0-7494-4352-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

UJAK / *studijní programy / navazující magisterské studium / andragogika*. 2018. [online, cit. 2018-09-13] dostupné z <<http://www.ujak.cz/studijni-programy/andragogika/>>

Investice do rozvoje vzdělávání / *Definice pojmů pro GG 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání v KH kraji* [online, cit. 2018-10-25] dostupné z <[www.kr-kralovehradecky.cz › vzorovy-projekt › definice_pojmu](http://www.kr-kralovehradecky.cz/vzorovy-projekt/definice_pojmu)>

Informační portál *Národní soustava kvalifikací / Rozcestník 2006 – 2014*. [online, cit. 2019-01-05] dostupné z <<https://www.narodnikvalifikace.cz/>>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy / *Průvodce dalším vzděláváním. 2010*. [online, cit. 2019-01-05] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>>

PŮBALOVÁ, Božena. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: ČSÚ – Lidé a společnost, 2018. s. 15. 230053-18. [online, cit. 2019-02-26] dostupné z <<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318.pdf/9fe2d063-88e8-4205-b643-eac62bb481af?version=1.6>>

Úřední věstník Evropské unie / *Nařízení Komise (EU) č. 1175/2014* [online, cit. 2019-02-27] dostupné z <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R1175&from=CS>>

SIMONOVÁ, Natalie a Dana HAMPLOVÁ. *Další vzdělávání dospělých v České republice – kdo se ho účastní a s jakými důsledky?* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2016, s. 48 [online, cit. 2019-05-19] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/system-vzdelavani-v-cr>>

Národní ústav pro vzdělávání / *Analytické hodnocení dotazníkového šetření / Bariéry pro vzdělávání*. 2012. [online, cit. 2019-09-10] dostupné z <http://www.nuv.cz/koncept-manual/DATA/priloha_1-1.htm#_Toc328211058>

MŠMT a Donath-Burson-Marsteller / *Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické i odborné veřejnosti / Bariéry vzdělávání dospělých*. 2009. s. 16 [online, 2019-09-21] dostupné z <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>>

Oficiální web Perfect Hospitality Consulting. 2018. [online, cit. 2019 – 09 - 09] dostupné z <<https://www.ph-consulting.cz/>>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	-	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FOM	-	Front Office Manager
HR	-	Human Resources
ICT	-	Informační a komunikační technologie
IT	-	Informační technologie
MBA	-	Master of Business
MŠMT	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OTA	-	Online Travel Agency
PHC	-	Perfect Hospitality Consulting s.r.o.
PO	-	Požární ochrana
RM	-	Revenue Management

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení výkonnosti firmy	57
Obrázek 2: Účinek rozvoje firemního vzdělávání	78
Obrázek 3: Schéma spojitosti mezi objektem výzkumu a výzkumným problémem	91
Obrázek 4: Matice SWOT analýzy systému vzdělávání hotelu Prague Residence (2017)	109

Seznam tabulek

Tabulka 1: Benefity uplatnění konceptu celoživotního učení pro stát, zaměstnavatele a jednotlivce.....	29
Tabulka 2: Bariéry vzdělávání dospělých	48
Tabulka 3: Matice metod hodnocení.....	54
Tabulka 4: Metody podnikového vzdělávání se zaměřením na realizaci vzdělávací akce	66
Tabulka 5: Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení.....	77
Tabulka 6: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 1	144
Tabulka 7: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 2.....	145
Tabulka 8: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 3.....	146
Tabulka 9: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 4.....	147

Tabulka 10: Hodnocení klíčových bodů druhého kola skupinového výzkumu – otázka č. 5.....	148
--	-----

Seznam grafů

Graf 1: Účast a průměrný počet hodin formálního vzdělávání měsíčně (25–64 let) – mezinárodní srovnání	31
Graf 2: Struktura aktivit pracovním orientovaného neformálního vzdělávání dle oborů vzdělávání.....	33
Graf 3: Struktura aktivit mimopracovním orientovaného neformálního vzdělávání	34
Graf 4: Hodnocení interních překážek vzdělávání v malých a středních podnicích v roce 2012.....	46
Graf 5: Vývoj tržeb hotelu Prague Residence v období 2010 – 2019.....	114
Graf 6: Meziroční srovnání Room Revenue v letech 2016 - 2019	115
Graf 7: Vývoj průměrné ceny za pokoj v letech 2010 – 2018.....	116
Graf 8: Jste muž / žena?.....	126
Graf 9: Kolik je Vám let?	127
Graf 10: Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	128
Graf 11: Jaká je Vaše pracovní pozice?	129
Graf 12: Jste (byla jste) současným zaměstnavatelem vzděláván/a?	130
Graf 13: Pokud ano, jaký typ školení/kurzu Vám zaměstnavatel poskytl nebo poskytuje?	130
Graf 14: Týká se vzdělávání pouze Vaší pracovní pozice, nebo se školíte i na získání dalších znalostí, které se Vaší pozice netýkají?	131

Graf 15: Která forma vzdělávání je pro Vás osobně nejpřínosnější?.....	132
Graf 16: Kterých vzdělávacích kurzů se Vy osobně účastníte (nebo jste se zúčastnil/a) a proč?	133
Graf 17: Které kurzy byste Vy osobně uvítal/a, abyste se mohl/a v práci zlepšit?.....	134
Graf 18: Máte pocit, že Vám vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků?.....	135
Graf 19: Jak celkově hodnotíte vzdělávání ve Vaší firmě?	136

Seznam vývojových diagramů

Diagram 1: Předmět andragogiky zahrnující intencionální i incidentní učení	24
Diagram 2: Schéma systému vzdělávání dospělých	26
Diagram 3: Schéma vzdělávacích aktivit formující pracovní schopnosti člověka	44
Diagram 4: Mapa funkcí vzdělávání v průběhu profesní dráhy na pracovní pozici	45
Diagram 5: Cyklus učící se organizace	52
Diagram 6: Design v cyklu vzdělávání	59
Diagram 7: Schéma firemního vzdělávání	65
Diagram 8: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	72
Diagram 9: Analýza potřeb vzdělávání – metody a oblasti.....	76
Diagram 10: Tvorba (design) v cyklu vzdělávání.....	80
Diagram 11: Schéma návrhu teorie pomocí mnohopřípadové studie	94
Diagram 12: Organizační struktura Prague Residence.....	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Informovaný souhlas.....	IV

Příloha A - Dotazník

Vážený zaměstnanci hotelu xxxxxxxx,

Jsem studentem vysoké školy UJAK, obor andragogika a v rámci své disertační práce si Vás dovoluji oslovit s dotazníkem, který zkoumá Vaši spokojenost se vzděláváním, které Vám poskytuje zaměstnavatel. Dovolte mi prosím, abych Vám položil několik otázek. Dotazník se skládá z jedenácti otázek, je zcela anonymní a nezabere více než 10 minut Vašeho času.

Předem děkuji za spolupráci. Miloš Novotný, Univerzita Jana Amose Komenského v Praze.

Otázka č. 1/ Jakého jste pohlaví? (prosím zaškrtněte odpověď)

- Žena
 Muž

Otázka č. 2/ Kolik je Vám let? (prosím vypište přesně)

Otázka č. 3/ Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

- méně než 1 rok
 1 – 3 roky
 4 – 9 let
 10 – 15 let
 16 let a více

Otázka č. 4/ Jaká je Vaše pracovní pozice? (prosím uveďte zařazení podle pracovní smlouvy)

Otázka č. 5/ Jste (byl/a) jste současným zaměstnavatelem vzděláván/a?

- ANO, jsem vzděláván/a NE, nejsem vzděláván/a

Pokud odpovíte ANO, prosím zaškrtněte, jaký typ školení / kurzu Vám zaměstnavatel poskytl?

- vstupní školení povinná školení PO, BOZP průběžná školení ostatní školení a kurzy

Pokud odpovíte NE, pokračujte otázkou č. 7

Otázka č. 6/ Týká se vzdělávání pouze Vaší pracovní pozice, nebo se školíte i na získání dalších znalostí, které se Vaší pozice netýkají?

- pouze mé pracovní pozice
- i ostatních pracovních pozic

Otázka č. 7/ Která forma vzdělávání je pro Vás osobně nejpřínosnější? (zaškrtněte jednu možnost)

- hromadné lekce s lektorem na pracovišti
- hromadné lekce s lektorem mimo pracoviště
- e-learning
- individuální lekce s lektorem
- přednášky a konference

Otázka č. 8/ Kterých vzdělávacích kurzů se Vy osobně účastníte (nebo jste se zúčastnil/a) a proč?

- kurz technik Revenue Managementu
- jazykový kurz
- počítačový kurz a software
- směnárenský kurz
- kurz vyřizování reklamací a stížností
- manažerský kurz
- jiné kurzy

... Proč jste se uvedených kurzů zúčastnil/a? (prosím okomentujte důvod co nejpodrobněji)

Otázka č. 9/ Které kurzy byste Vy osobně uvítal/a, abyste se mohl/a v práci zlepšit?

- HR školení
- jazykový kurz
- počítačový kurz a software
- kurz jednání s klientem
- praktická stáž
- manažerský kurz

Otázka č. 10/ Máte pocit, že Vám vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků?

- ANO, vzdělání mi pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků
- NE, vzdělávání mi nepomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků, není pro mě důležité
- NEVÍM, nemohu posoudit, zda mi vzdělávání pomáhá dosahovat lepších pracovních výsledků

Otázka č. 11/ Jak celkově hodnotíte vzdělávání ve Vaší firmě?

Se vzděláváním v hotelu jste...

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- ani spokojen/a, ale ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velice nespokojen/a

Pokud chcete doplnit nějaké další informace vztahující se ke vzdělávání Vaším současným zaměstnavatelem, prosím uveďte je níže.

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

Vaší pomoci si velmi vážím.

Informovaný souhlas

s poskytnutím rozhovoru a s využitím informací získaných ze zaznamenaného rozhovoru pro účely výzkumného šetření v souvislosti s disertační prací: „Systém vzdělávání zaměstnanců v oboru cestovního ruchu a jeho reflexe v podmínkách konkrétních firem.“

Cílem dílčí části výzkumu je získat a analyzovat názory výkonného ředitele firmy Perfect Hospitality Consulting s.r.o. pana Pavla Janského, DiS., který spolupracuje s analyzovaným hotelem Prague Residence (název hotelu byl z důvodu ochrany jeho majitele a interních materiálů pozměněn) a je odpovědný za implementaci změn po zavedení technik a praktik Revenue Managementu. Smyslem sběru těchto informací je získání pohledu na oblast vzdělávání zaměstnanců v předmětném ubytovacím zařízení a pochopení vnitřních procesů, které změny doprovázejí.

Disertační práce je vedena na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze jako součást doktorského studia oboru Andragogika. Autorem disertační práce Systém vzdělávání zaměstnanců v oboru cestovního ruchu a jeho reflexe v podmínkách konkrétních firem je Mgr., Ing. Miloš Novotný, a školitelem této práce je doc. Dr. Milan Beneš.

Způsob provedení rozhovoru

Z rozhovoru budou vypuštěny všechny informace, které by mohly vést k identifikaci majitele hotelu, nebo samotného ubytovacího zařízení. Z rozhovoru bude pořízen písemný zápis. Získaný přepis, jakožto i všechny informace v rozhovoru uvedené budou použity v souvislosti s vypracováním disertační práce a s provedením výzkumného šetření.

Souhlas informanta

Já, níže podepsaný, Pavel Janský, DiS., souhlasím se svou účastí na výzkumném šetření a s využitím poskytnutých informací při zpracování výzkumu, jenž je součástí disertační práce Mgr., Ing. Miloše Novotného. Byl jsem informován o cíli výzkumného šetření, o jeho průběhu, použitých technikách a očekáváních, která jsou na mě v rámci výzkumu kladena. Porozuměl jsem tomu, že veškeré informace, které poskytnu, jsou anonymní a mé jméno bude autorem práce s tímto dílčím výzkumem spojováno. Souhlasím se zveřejněním výsledků strukturovaného rozhovoru.

Prohlášení autora práce

Já, autor práce, Mgr., Ing. Miloš Novotný, se zavazuji k zachování mlčenlivosti o skutečnostech, o nichž se dozvím v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat. Především zachovám v tajnosti identitu majitele analyzovaného hotelu a bude prezentovat pouze anonymní a/nebo agregovaná data.

JMÉNO INFORMANTA: Pavel Janský, DiS.

V Praze dne: 31. ledna 2020

Podpis:



SOUHLAS PŘIJAL: _____

Mgr., Ing. Miloš Novotný

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloš Novotný

Obor: Doktorský studijní program Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávání zaměstnanců v oboru cestovního ruchu a jeho reflexe v podmínkách konkrétních firem

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 148

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 46

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 10

Školitel práce: doc. Dr. Milan Beneš