



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO NÁSTROJ KE ZLEPŠENÍ SLUŽEB V CESTOVNÍM RUCHU

STAFF TRAINING AS A TOOL TO IMPROVE TRAVEL AGENCY SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Leščišinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Nikola Leščišínová
Studijní program:	Procesní management
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj ke zlepšení služeb v cestovním ruchu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Práce navrhuje změny vedoucí k efektivnímu způsobu vzdělávání zaměstnanců, zhodnocuje náročnost změn, přínosy i náklady spojené s doporučeními.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen a Martin ŠIKÝŘ. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 978-80-71-9-893-4.

KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. str. 269. 978-80-7261-288-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. 80-247-0405-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

V bakalárskej práci sa pojednáva o problematike vzdelávania zamestnancov v oblasti cestovného ruchu. Vďaka dotazníkovému preskúmaniu dokáže práca analyzovať súčasný stav vzdelávania v skúmanej oblasti. V práci je použité dotazníkové šetrenie a vytvorená SWOT analýza. Na základe dotazníka a analýzy sú zhotovené v analytickej časti návrhy a ekonomické zhodnotenie, ktoré vedú k skvalitneniu služieb v cestovnom ruchu.

Kľúčové slová

vzdelávanie, rozvoj, motivácia, spokojnosť zamestnancov, ľudské zdroje, cestovný ruch

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of employees education in the field of tourism. Thanks to the questionnaire review, this bachelor thesis is able to analyze the current state of education in the researched area. In my work I used a questionnaire survey and created a SWOT analysis. In the analytical part based on the analysis I made proposals and economic evaluation, which lead to the improvement of services in tourism.

Key words

education, development, motivation, employee satisfaction, human resources, tourism

Bibliografická citácia

LEŠČIŠINOVÁ, Nikola. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj ke zlepšení služeb v cestovním ruchu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134458>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., O práve autorskom a o právach súvisiacich s autorským právom)

V Brne dna 9. 5. 2020

.....

Nikola Leščišinová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala svojej vedúcej práce doc. RNDr. Anne Putnovej, Ph.D., MBA, že sa ma ujala a pomohla mi v prípade otázok svojimi cennými a odbornými radami a zároveň chcem pod'akovať mojim rodičom, ktorí mi boli veľkou oporou v štúdiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	11
1. TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE	12
1.1. Zmysel vzdelávania vo firme.....	12
1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov	14
1.1.2 Rozvoj vzdelávania	15
1.2 Metódy vzdelávania.....	16
1.2.1 Používané metódy vzdelávania	16
1.2.2 Metódy vzdelávania na pracovisku.....	17
1.2.3 Metódy vzdelávania mimo pracovisko	21
1.3. Starostlivosť o pracovníkov	25
1.3.1 Motivácia k učeniu a vedenie pracovníkov	25
1.3.2 Faktory ovplyvňujúce výkonnosť pracovníka.....	26
1.3.3 Vedenie a výkonnosť	27
1.3.4 Konflikty vo vzdelávaní zamestnancov	28
1.3.5 Zdroje konfliktov	29
1.4 Maslowova teória potrieb	30
2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	33
2.1 Charakteristika vzdelávania v cestovnom ruchu	33
2.2 Projekty zamerané na vzdelávanie.....	35
2.3 Dotazníkové šetrenie.....	37
2.3.1 Dotazníkový výskum	37
2.3.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	38
2.3.3 Zhrnutie dotazníkového skúmania	58
2.3.4 SWOT analýza	59
3. VLASTNÉ NÁVRHY A PRÍNOSY	62
3.1 Návrhy pre podporu služieb a zdokonalenie.....	62
3.1.1 Zriadenie prednášok, seminárov	62
3.1.2 Jazykové kurzy.....	65

3.1.3 Zriadiť pracovné cesty (infocesty) alebo navýšiť počet miest	66
3.1.4 Nákup nových technológií	69
3.1.5 Umožnenie certifikácie ISO	73
ZÁVER	75
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	77
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	80
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	81
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	82
PRÍLOHY	83

ÚVOD

Dvadsiate prvé storočie zmenilo funkčnosť i zmýšľanie spoločnosti. Boli obdobia, keď sa od zamestnancov očakávalo, že budú schopní zabezpečiť organizácií úspech využitím svojich dosiahnutých vedomostí a zručnosti. V dnešnej dobe sú to práve samotné organizácie, ktoré ponúkajú zamestnancom vzdelávacie programy, školenia a rozvíjajú ich schopnosti, ktoré pomáhajú spoločnostiam a zamestnancom rásť a napredovať. Každým dňom sa zavádzajú nové technológie, software a aplikácie, ktoré uľahčujú život ľuďí v pracovnom, ale aj bežnom živote. Vzdelávanie zamestnancov je jeden z najdôležitejších prostriedkov učenia sa a rozvoja svojich zručností v profesionálnom živote. Aj keď človek disponuje určitým dosiahnutým vzdelaním a v dobe kedy vstupuje na trh práce, je dostatočne kvalifikovaný, tak výskumy neustále zisťujú, že existuje veľká priepasť medzi tým, čo zamestnanci požadujú, a tým, čo učia školy. Rozvoj zamestnancov je pre organizácie veľmi zásadné z dôvodu zabezpečenia ich bezproblémového porozumenia práce, pre ich rozvoj zručností a taktiež v neposlednom rade pre ich efektívny výkon. Zamestnanec nie je jediná osoba, ktorá tvorí organizáciu, je to ale skupina zamestnancov, ktorí sa snažia o dosiahnutie jedného cieľa. Organizácia bude úspešná v tom prípade, ak príde na spôsob, využitia záujmu zamestnancov učiť sa, vo svoj prospech. Ak sa organizácia rozhodne zainvestovať do rozvoja zamestnancov, tak investuje do vlastného úspechu.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Cieľom tejto práce je navrhnúť zmeny vzdelávacieho systému v cestovnom ruchu, ktoré budú viesť k efektívnemu vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov a pomôžu tak skvalitniť ponúkané služby. V rámci práce bude preskúmaný systém vzdelávania zamestnancov za pomoci dotazníkového prieskumu a navrhnuté riešenia, ktoré budú inšpiráciou pre skvalitnenie systému vzdelávania v oblasti cestovného ruchu smerom vpred. Jednotlivé návrhy budú obsahovať prínosy a taktiež ekonomické vyčíslenie nákladov.

K dosiahnutiu hlavného cieľa je potrebné naplniť partikulárne ciele, ktorými sú:

- Osvojiť si teoretické znalosti na tému vzdelávací systém, metódy vzdelávania, riadenie ľudských zdrojov.
- Preskúmanie súčasného vzdelávacieho systému v cestovnom ruchu pomocou dotazníkového šetrenia a následné zostavenie SWOT analýzy.
- Zhodnotiť a poskytnúť vlastné návrhy, či odporúčania na základe preferencií zamestnancov cestovného ruchu.

1. TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE

Teoretická časť bakalárskej práce približuje teoretické znalosti z dôvodu pochopenia riešenej problematiky a osvojenia neznámych definícií alebo pojmov, ktoré sú používané v praktickej časti práce

1.1. Zmysel vzdelávania vo firme

„Ak chceme v živote vykonávať veľkú prácu, musíme hľadať cesty, ako vybudovať veľkého človeka. Malý človek – malá práca, veľký človek – veľká práca.“

Tomáš Baťa

Zamestnanci sú najväčším prínosom spoločnosti, preto investovať do ich talentov je najlepší krok pre udržateľný rast a úspech podnikania. Spoločnosti, predchádzajú zdĺhavými procesmi prijímania a nábora vhodných a kvalifikovaných pracovníkov, často však dôjde k situácií, že sa starostlivosť o zamestnancov zastaví.

Ak chce organizácia dosiahnuť zavedenie systému učenia je potrebné podľa Palána (2007 s. 29) vytvoriť takzvaný **vzdelávaciu klímu**, ktorá predpokladá:

- Organizácia by mala mať jasnú víziu, ktorá si zakladá na znalostiach, skúsenostiach
- Ciele organizácie musia zahŕňať rozvoj ľudských zdrojov
- Naslúchať požiadavkám vnútorného prostredia a taktiež sledovať vonkajšie okolie, napríklad konkurenciu vo vzdelávaní pracovníkov v inej organizácii
- Motivovať útvary aj pracovníkov k súčinnosti
- Požiadavky na výkon prechádzať s každým zamestnancom
- Vytvoriť participatívny systém riadenia (zapojiť zamestnancov do riadenia a oboznamovať ich s výsledkami podniku)
- Organizácie by si mali zostaviť nástroje na hodnotenie efektívnosti všetkých parametrov podnikového rozvoja
- Komparovať sa s tými najlepšími v obore

Podľa Koubeka (2001 str. 244) ak je vzdelávanie systematický, organizované tak sa stáva najefektívnejším. Vzdelávanie je podľa neho opakujúci sa cyklus, ktorý vyplýva zo zásad politiky vzdelávania alebo sledujúcich cieľov stratégie vzdelávania. Tento cyklus vzdelávania sa zakladá na dôkladne vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Organizačné a inštitucionálne predpoklady zahŕňujú skupiny či skupina zamestnancov ale nájdeme tam aj externých odborníkov, ktorí zahajujú vzdelávanie a taktiež majú na starosti organizačnú a odbornú stránku vzdelávania. Vzdelávací cyklus ma určité požiadavky, ktoré je potrebné zostaviť pred jeho vytvorením. Začína identifikáciou potreby vzdelávania zamestnancov v organizácii. Po identifikácii sa prechádza na fázu vzdelávania ktorá obsahuje napríklad otázky na rozpočet, časový plán, počet zamestnancov ktorý vzdelávanie absolvujú a vzdelávacie metódy ktoré budú v cykle aplikované. Realizácia tohto procesu vzdelávania sa preberá v tretej fáze a poslednou fázou štvrtou je fáza zameraná na vyhodnocovanie výsledkov cyklu vzdelávania využitie metód ktoré sa používali pri vzdelávaní a vyhodnotenie vzdelávacieho programu ako celku. Na obrázku č.1 je zobrazený popísaný cyklus vzdelávania pracovníkov organizácie.



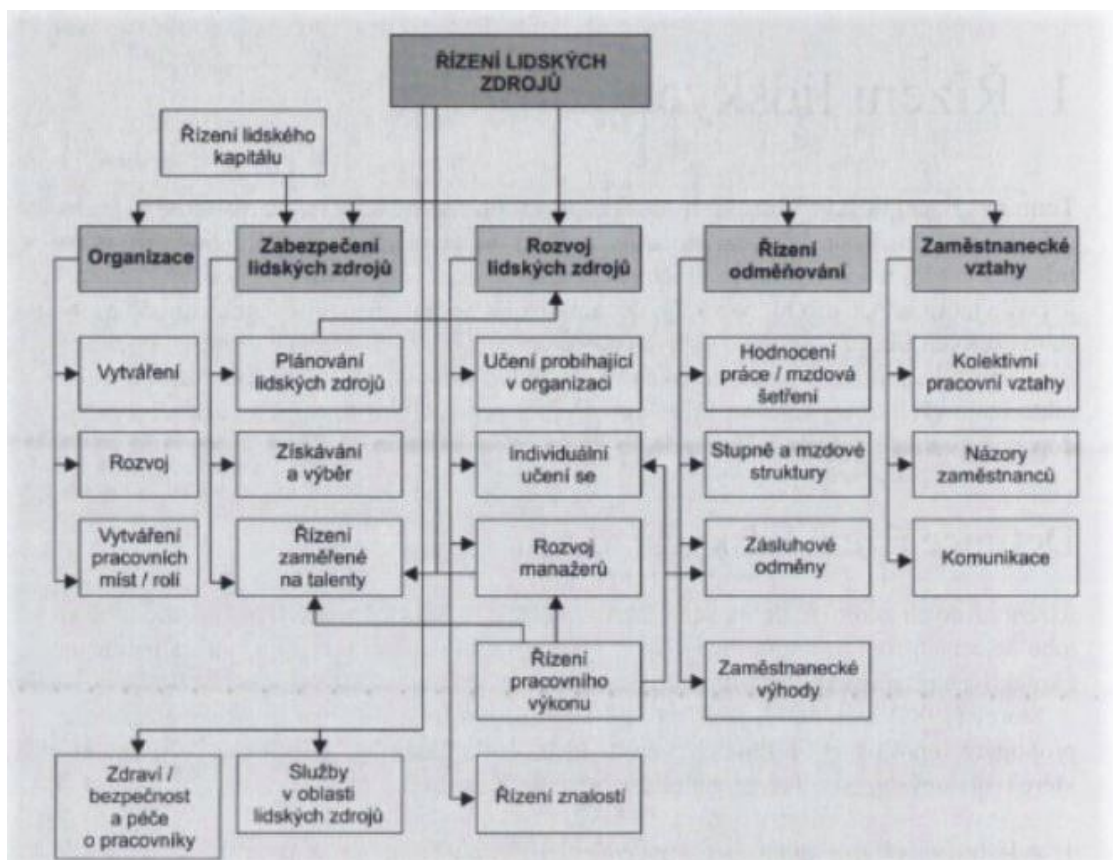
Obrázok 1 - Cyklus systematického vzdelávania

Zdroj: (Koubek, 2001 str. 245)

1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Podľa Armstronga (2007 s. 27) je riadenie ľudských zdrojov veľmi dôležitý prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú a to sú samozrejme ľudia, ktorí pracujú a prispievajú k dosiahnutiu cieľa organizácie. Pri riadení ľudských zdrojov sú podľa Vodáka (2011 str. 45) považované za dôležité tieto hľadiska:

- management a jeho interes
- uplatniť taký strategický prístup kde sú stratégie ľudských zdrojov zainteresované do taktiky podniku
- poňatie pracovníkov ako ľudský kapitál – napríklad materiál, do ktorého organizácia vkladá financie, na základe čoho dosiahne svoje vízie
- dosiahnuť pridanú hodnotu s ľudskou pomocou, na základe rozvoja
- doceliť lojalitu ľudí k prospešnosti, cieľom organizácie
- upevniť vlastné poslanie a hodnoty posilnením komunikácie, vzdelávania a procesov riadenia pracovného výkonu



Obrázok 2 - Aktivity riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: (ARMSTRONG, 2007 str. 27)

1.1.2 Rozvoj vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov je v dnešnej dobe v každom podniku prioritou. Jeho povaha, stupeň či rozsah môže byť rozličný. Nevyhnutné sú však efektívne podmienky na dosiahnutie kvalitného vzdelávania. (KACHAŇÁKOVÁ, a ďalší, 2007 str. 108) Bez toho aby podnik poznal svoje ciele a výsledky svojich jednotlivých pracovníkov, právnych skupín, ale aj samotnej organizácie ako celku nebude vzdelávanie nikdy dostatočne účinné. Na to aby podnik dosiahol efektivity vzdelávania, či rozvoja je potrebné zaviesť správnu analýzu vzdelávacích potrieb, pretože len tá je správnym nástrojom pre vytvorenie efektívneho vzdelávacieho či rozvojového programu. Pre analýzu môžeme vyčleniť nasledujúce postupy:

1. Integrovať identifikáciu potrieb do plánovania. Potreby, ktoré nájdeme v jednej organizačnej jednotke nájdeme s vysokou pravdepodobnosťou aj v inej, preto je dôležité tieto aktivity zladit' tak, aby nedošlo k zdvojnásobeniu.

2. Predvídať problémy a nedostatky. Nájdeme ich na úrovni organizácie a činnosti. Napríklad pri zavedení novej technológie či softwaru je potrebné zaškoliť všetkých zamestnancov, ktorý budú tieto vymoženosti používať.

3. Vyvinúť techniky sledovania. Niektoré vzdelávacie potreby nie sú na prvý pohľad jasné, tak je potrebné zaviesť monitorovacie techniky kde patrí:

- analýza rozptylu (odchýlok) – sleduj sa výkonne normy, očakávané hodnoty
- individuálne klásť otázky pri hodnotení, ktoré prináša nové informácie
- klásť otázky zamestnancom ale aj zákazníkom – zisťovanie všeobecnej výkonnosti
- dotazníky na základe získania názorov, preferencií, potrieb, pozície týkajúcich sa vzdelávania
- zaznamenávanie výsledkov z porad, či diskusií, kde sa riešia pracovné problémy, či pracovné úlohy.

4. Očakávať aj neočakávané problémy. Je potrebné monitorovanie, ktoré odhalí existenciou nedostatkov a problémov a v rámci analýzy je potom nutné vyvarovať sa nesprávnym očakávaniam. Byť schopný zistiť, kedy sa jedná o vzdelávaciu potrebu a kedy je to napríklad len otázka organizácie pracovného prostredia, či pracoviska.

5. Identifikovať úroveň potreby vzdelávania. Potreba vzdelávať väčšinou zahŕňa tri úrovne a to sú zamestnanec, pracovné miesto, celá organizácia. Ak by sa stalo, že je zákazník večne nespokojný s produktom alebo službou a zamestnanci sú na to zvyknutí, tak je potreba preškoliť všetkých zamestnancov z oblasti starostlivosti o zákazníkov. Prípadne ak sú zákazníci večne nespokojný s určitým výrobkom, tak nie je potrebné preškoliť celú organizáciu. Je však nutné tieto situácie rozlišovať

6. Vytvoriť realizačný plán. Ak má pracovník potrebu vzdelávania, ktorá dosiahla k úrovni jeho činnosti, tak by vedúci zamestnanec mal podniknúť ďalšie kroky aby túto potrebu uspokojil. Prípadne odporučiť riešenia alebo návrhy vedúcim zamestnancom, ktorý o tom môžu rozhodnúť (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 291)

1.2 Metódy vzdelávania

Pod metódami vzdelávania môžeme chápať spôsoby a prostriedky, ktoré slúžia pri prenose a osvojovaní vedomostí, informácií, myšlienok, zručností, pocitov a hodnôt učiacimi sa. (Vetráková, a ďalší, 2001 str. 88). Každý podnik má stanovené ciele, ku ktorým sa približuje a rád by ich dosiahol. K dosiahnutiu týchto cieľov si musí podnik určiť správne a aktuálne metódy vzdelávania.

1.2.1 Používané metódy vzdelávania

Zamestnanci, ktorí sú efektívne vyškolení, sú šťastnejší a produktívnejší, práca ich viac naplňuje a baví, preto je dôležité dávať pozor pri zvažovaní nielen oblasti, ktorú je potrebné vyučovať, ale aj pri výbere školiacej metódy a preskúmaní najlepších typov školiacich metód pre svojich zamestnancov.

Podľa Koubka (2015 str. 266) sa vytvorila dosť široká škála metód vzdelávania, ktoré sa dajú zaradiť do dvoch veľkých skupín:

1. metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh (metódy „on the job“)

2. metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracovisko – či už v organizácií alebo mimo nej (metódy „off the job“)

Prvá skupina metód je vhodnejšia pre vzdelávanie robotníkov, druhá skupina je vhodnejšia pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov a špecialistov. V praxi sa však používajú obidve skupiny metód pre vzdelávanie všetkých kategórií pracovníkov, dochádza však k určitým modifikáciám s ohľadom na naplň práce konkrétnej skupiny účastníkov vzdelávania. Viacmenej preda len existuje určitý rozdiel: zatiaľ čo pri vzdelávaní manažérov a špecialistov sa s rastúcim dorazom na praktickú stránku vzdelávania stále viac aplikujú metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku, pri vzdelávaní robotníkov sa rast významu metód používaných ku vzdelávaniu mimo pracovisko prejavil len v nepatrnej miere. (Koubek, 2015 str. 266)

1.2.2 Metódy vzdelávania na pracovisku

Spoločným rysom tejto skupiny metód je možnosť individuálneho prístupu ku vzdelávanému zamestnancovi, rešpektujúceho jeho osobnosť a špecifický prístup k osvojovaniu si informácií a vedomostí. Mimoriadnu rolu pri týchto metódach hrá i osobnosť školiteľa, jeho ochota a schopnosť učiť, vysvetľovať, načúvať a poskytovať spätnú väzbu. Školiteľ v týchto prípadoch vystupuje ako predstaviteľ zamestnávateľa a jeho chovanie a prístup môže ovplyvniť nie len vzťah školeného zamestnanca k nemu samotnému, ale i k celej organizácii. Je preto žiaduce venovať pozornosť starostlivej príprave školiteľa. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 stránky 298-299)

Medzi metódy používané **na pracovisku** patrí:

Inštruktáž pri výkone práce

Patrí medzi najčastejšiu používanú metódu. Jedná sa vlastne o najjednoduchší spôsob obvykle jednorazového zácviaku nového, popr. menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník, či bezprostredný nadriadený prevedie pracovný postup a vzdelávaný pracovník si pozorovaním a napodobovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.

Výhoda: Táto metóda umožňuje rýchly zácvik a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi navzájom, či nadriadeným.

Nevýhoda: Zácvik je u jednoduchších pracovných postupoch, ide obvykle o jednorazové či krátkodobé pôsobenie, vzdelávanie väčšinou prebiehal v hlučnom či rušnom prostredí, kde je pracovník pod tlakom pracovných úloh. (Koubek, 2015 str. 267)

Coaching

Na rozdiel od inštruktáže ide o metódy zamerané na rozvoj zamestnancov. Jedná sa o proces, pri ktorom si pracovník pod dohľadom školiteľa-kouča dlhodobo a sústavne osvojuje rôzne schopnosti, znalosti či znalosti, ktoré potrebuje pre svoj odborný či sociálny rozvoj a taktiež mu pomáhajú ku lepšiemu zvládnutiu pracovných povinností.

Výhoda: Hlavným prínosom je aktívny podiel školeného pracovníka na procese vzdelávania, kde sa vyžaduje neustála spätná väzba.

Nevýhoda: Nevýhodou u metódy koučovania je časová náročnosť, neústavnosť či napríklad vysoké zaťaženie školiteľa. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 stránky 299-300)

Mentoring

Mentorovanie je proces založený na využívaní špeciálne vybraných a vyškolených jedincov (mentorov), týmito jedincami sa snažia pomáhať pridelené osoby, ktoré im pomáhajú s ich vzdelávaním alebo rozvojom a to tak, že im poskytujú praktické rady, odborné ich vedú a poskytujú im taktiež trvalú podporu. Mentori sa snažia pripraviť ľudí tak, aby v budúcnosti dosiahli lepšie výsledky a zvládali neľahké výzvy ako je napríklad postup v kariére. Na rozdiel od procesu koučovania, ktorý sa prikláňa viac k zlepšovaniu schopností, je mentorovanie pomáhajúca ľudom pri ich vzdelávaní a rozvoji. Mentorovanie podporuje vzdelávanie na pracovisku, čo je najlepším spôsobom ako si osvojiť znalosti a vedomosti a zoznámiť sa s prácou, ktorá je danému pracovníkovi zverená (ARMSTRONG, a ďalší, 2015 str. 361)

Výhoda: Výhody sú podobné ako u coachingu, až na ten rozdiel, že mentoring vnáša do formovania schopností pracovníkov vlastný postoj, zapojenie či nápady, je to neformálny vzťah a kvôli tomu je aj hodnotení priaznivejšie.

Nevýhoda: Nevýhodou môžu byť napríklad nesprávne pridelený mentor, nemusí vyhovovať vzdelávanému pracovníkovi, keďže v tomto prípade sa buduje určitý vzťah medzi mentorom a pracovníkom. (Barták, 2008 str. 29)

Counselling

Táto metóda patrí k novším metódam vzdelávania a získavania pracovných schopností pracovníkov. Jej hlavným cieľom je konzultácia a vzájomné ovplyvňovanie medzi pracovníkom a školiteľom, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi nimi, takže medzi vzdelávaným a vzdelávateľnom, podriadeným a nadriadeným. (Koubek, 2015 str. 268)

Výhoda: Školiaci pracovník môže vyjadriť rôzne nápady, návrhy s očakávaním spätnej väzby od školiteľa.

Nevýhoda: Nevýhoda vzniká niekedy na strane školiteľa, kedy môžu byť časté konzultácie časovo náročnejšie, prípadne daný školiteľ nemá na starosti len jedného pracovníka, čo môže znamenať určité bremeno alebo príťaž. (ARMSTRONG, 2007)

Asistovanie

Patrí medzi tradičné metódy, ktoré sú často používané pri formovaní pracovných schopností. Princíp tejto metódy kvitne na skúsenom pracovníkovi, ktorí je pridelený ako pomocník k novému zamestnancovi. Skúsený pracovník pomáha pri plnení pracovných úloh novému pracovníkovi, učí ho a dohliada na jeho prácu, až pokiaľ si nový zamestnanec osvojí pracovné postupy takým spôsobom, že je schopný plniť svoju prácu bez dozoru a asistovania skúseného pracovníka. Táto metóda sa používa často pri vzdelávaní manuálnej práce, ale taktiež ju nájdeme pri výchove riadiacich pracovníkov a špecialistov a to hlavne tam, kde si osvojenie nových pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu. (Koubek, 2015 str. 268)

Výhoda: Neustále asistovanie a pomáhanie pri osvojovaní si pracovných postupov, nový zamestnanec si tak môže viac krát svoj postup overiť a zdokonaľiť, či vyskúšať pod dohľadom, skúseného pracovníka. (Šikýř, 2014 str. 28)

Nevýhoda: Zamestnanec sa môže priučiť vlastnostiam, ktoré nie sú vyžadované, alebo ktorými si skúsený pracovník uľahčuje prácu vlastným nie overeným a presne daným postupom, ktorý je vyžadovaný pri výkone práce. (ARMSTRONG, 2007)

Rotácia práce

Táto metóda ma podobu „vstupného kolieska“, kedy nový zamestnanec prijatý do spoločnosti sa zoznamuje a získava skúsenosti s chodom firmy, stretáva sa s rôznymi pracovnými miestami a útvarmi. Táto metóda sa používa taktiež aj pre rozvoj skúsenosti manažérov s tým, ako daná firma funguje a ako fungujú procesy vo vnútri firmy. (TURECKIOVÁ, 2004 str. 104). Táto metóda sa používa často pri čerstvých absolventov vysokých škôl, ktorý nastúpia do nového zamestnania, ale aj pri riadiacich, či radových pracovníkov.

Výhoda: Pracovník nadobudne nové skúsenosti a schopnosti. Zoznamuje sa s komplexnými postupmi pri vykonávaní svojej práce ale aj celkovej organizácií. Rozvíja sa jeho pracovná sila, dokáže si komplexnejšie všímať problémy organizácie a ich vzájomnú prepojenosť. Pracovník si môže otestovať svoje schopnosti a taktiež jeho priority a schopnosti testujú jeho nadriadení. (Koubek, 2015 s. 269)

Nevýhoda: Metoda prináša aj nevýhodu v zmysle neuspieť v jednej z funkcií, čo prináša pracovníkovi nesmelosť v jej plnení. Nový zamestnanec si nemusí osvojiť každú funkciu na pracovisku a tak dôjde k situácií, kedy pracovník v nejakej úlohe neuspeje, či funkciu nezvládne a stratí odhodlanosť plniť túto funkciu, čo sa môže odraziť na jeho hodnotení od svojich nadriadených. (Koubek, 2015 str. 269)

Pracovné porady

Podľa Dvořákovvej sú porady metódou, kde sa zamestnanec môže stretnúť s rôznymi postojmi a záujmami svojich kolegov alebo celkového pracoviska, či celej organizácie. Stretáva sa s reálnymi problémami, s ktorými sa potýka dané pracovisko. Táto metóda je vhodná pre prekonanie pasívnej role nováčika, v pracovnom kolektíve, ktorý by sa na poradách mohol zapojiť do prebiehajúceho pracovného procesu. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 302) Porady sú skvelou metódou pre začlenenie nového zamestnanca do pracovného kolektívu. Zamestnanec by sa vždy mal aktívne zaujímať o obsah porady. Na poradu by mali pracovníci prichádzať s vedomím, že ich názor je dôležitý a nadriadený, či prednášajúci sa oň zaujíma. (HORVÁTHOVÁ, a ďalší, 2016 str. 106)

Výhoda: Pracovné porady zamestnanca motivujú, dávajú mu pocit, že sú súčasťou firmy a na ich názore a výsledkoch záleží. Zamestnanec si upevňuje vzťahy s kolegami,

angažuje sa na procese organizácie. (Váchal, a iní, 2008 s. 62) Zdokonaľuje sa v prezentácií, nadobúda nové skúsenosti a taktiež má možnosť byť aktívny, dostať slovo a prejavíť svoje myšlienky, či názory. Je to vhodná metóda pre nových zamestnancov.

Nevýhoda: Nevýhodou môže byť umiestnenie porady v nesprávny čas, zamestnanec tak často krát nestíha svoju prácu, pretože sa nachádza na porade, a potom sa na neho kladie určitý nátlak zo strany nadriadených alebo zákazníkov. Dochádza aj k prípadom, že sa zamestnanci nechcú, či nemajú chuť alebo aj odhodlanie do porady zapojiť. Myslia si, že ich slovo nemá žiadnu cenu a zúčastňujú sa porád s názorom, že sa od nich nič neočakáva a je to len nejaká zavedená formalita. (HORVÁTHOVÁ, a iní, 2016 s. 106-107)

1.2.3 Metódy vzdelávania mimo pracovisko

Medzi metódy používané **mimo pracovisko** patrí:

Prednáška, Prednáška s diskusiou (seminár)

Prednáška je metóda ktorá so sebou prináša mnoho nových zvyčajne jednostranných informácií a znalostí, ktoré sa neskôr môžu vyžadovať po zamestnancovi. Tradičná prednáška je v súčasnej dobe menej obľúbená a medzi novšie trendy patrí práve prednáška s diskusiou, kedy sa môžu zapojiť aj zamestnanci. V dnešných moderných prednáškach inštruktori zapájajú zamestnancov aj cez rôzne technológie, ako sú dotazníky či menšie súťaže. Dobre naplánovaná prednáška bude mať úspech a prinesie efektivitu do pracoviska.

Výhoda: Občas sa stáva, že je prednáška jediný zdroj informácií, ktoré zamestnanec k svojej práci potrebuje, aby sa predišlo nedorozumeniu. Prednášky môžu byť efektívne a rýchle s vytýčeným harmonogramom. Prednášky sa môžu zaznamenať, či archivovať. Ak je prednáška s diskusiou, tak sa zamestnanci môžu zapojiť a prispieť tak so svojimi názormi či otázkami na nedostatky. (Medlíková, 2010 str. 46)

Nevýhoda: Prednášky nemusia byť pre zamestnanca pútavé, sú často dlhé a jednotvárne, zamestnanec si musí často robiť dlhé poznámky. Prednášajúci prináša veľký tok nových informácií. Prednáška sa stáva často krát nudná, a zamestnanec stratí pozornosť. Tradičné prednášky so sebou nenesú priestor na otázky. (Koubek, 2015 str. 270)

Demonštrácia

„Demonštrácia (praktické, názorné vyučovanie) sprostredkováva znalosti zručnosti názorným spôsobom s použitím audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvádzanie pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových dielňach, na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyrábajúcich tieto zariadenia apd. Metoda, hoci je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do vzdelávania dôraz na praktické využívanie týchto znalostí a oproti predchádzajúcim metódam sa aj viac orientuje na zručnosti (tréningy, výukové dielne, predstavenie zariadenia)“ (Koubek, 2015 str. 270)

Výhoda: Školenie je praktické, zamestnanci si túto metódu obľubujú, pretože si môžu skúsiť prácu bez nástrah, rizík a opakovateľne.

Nevýhoda: Realita je často krát rozdielna na skutočnom pracovisku v porovnaní so vzdelávacím pracoviskom.

Prípadové štúdie, workshopy

Workshop a prípadové štúdie sú metódy založené na predkladaní vzdelávaným pracovníkom reálnu ale aj vymyslenú problémovú situáciu s ktorou sa môžu stretnúť na pracovisku alebo v priebehu ich kariéry. Jedná sa často o aktuálne problémy, ktoré účastníci musia vyriešiť v stanovenom čase. Prípadové štúdie majú často krát viac riešení alebo riešenie je nejednoznačné. Táto metóda sa používa hlavne pri vzdelávaní manažérov alebo tvorivých pracovníkov. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 301) Podľa Armstronga sa na workshope stretávajú ľudia, ktorí majú odborné znalosti ale aj skúsenosti s určitou pracovnou rolou, workshop môže viesť personalista alebo externý konzultant (ARMSTRONG, a ďalší, 2015 str. 692) Workshopy sa zameriavajú napríklad na problémy z praxe, ktoré sa riešia v tímoch a preberajú sa komplexne. (NESNÍDALOVÁ, 2013 str. 58)

Výhoda: Zamestnanci sa môžu zapojiť do stratégie podniku, prispievajú svojimi myšlienkami, radami či názormi. Prípadové štúdie pripraví zamestnancov diagnostikovať reálne problémy v podniku.

Nevýhoda: Na zamestnancov sa kladú občas vysoké požiadavky pre splnenie problému, často krát však nemusia mať dostatočné znalosti na vyriešenie problému prípadovej štúdie. (Medlíková , 2010 str. 49)

Brainstorming

Brainstorming je metóda ktorá sa týka generovania nápadov zúčastnených osôb teda v našom prípade pracovníkov. Taktiež sa voľne prekladá ako búrka mozgu a ide o zbieranie nových nápadov. (NESNÍDALOVÁ, 2013 str. 58) „*Účastníci vzdelávania sú vyzvaní k tomu, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov sa diskutuje o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh s väčšinou podporou.*“ (Kravčáková , a ďalší, 2020) Jedná sa už o tradičnú skupinovú aktivitu, kde zúčastnení vypustia svoje nápady do éteru alebo na papier ešte skôr, ako o nich stihnú diskutovať a viac sa nimi zaoberať s ostatnými zúčastnenými, je nutné si ale uvedomiť, že pomocou brainstormingu dokážeme nájsť nápady, ktoré by za normálne situácie neboli objavené. Okrem originálnych nápadov brainstorming prináša spojenie nápadov do jedného celku a taktiež efektívne dokáže riadiť tímovú prácu. (DOSTÁL, a ďalší, 2011 str. 253)

Výhoda: Jedná sa o účinnú metódu prinášajúcu nové nápady, ktorá u zamestnancov podporuje kreativitu

Nevýhoda: Problém môže nastať, ak zamestnanci nemajú tak bohaté znalosti aby k problému prispeli adekvátnymi nápadmi. Prípadne sa nemôžu zrovnávať s vedomosťami kolegov. (Wilson, 2013 stránky 5-6)

Hranie rolí

Podľa Dvořákovéj (2007 str. 301) sa táto metóda zameriava na precvičovanie praktických schopností človeka a emocionálne prežívanie nacvičovaných situácií. Účastníci pomocou hrania rolí spoznávajú rôzne stránky medziľudských vzťahov.

Výhoda: Zamestnanci prichádzajú s vlastným riešením, či nápadmi, zapojujú kreativitu a zručnosti.

Nevýhoda: Jedná sa o náročnú metódu z pohľadu organizácie a prípravy, ktorá zaberá mnoho času.

Assessment centre

Assessment centre po slovensky diagnosticko-výcvikový program je podľa Koubeka (2015 s. 272) čoraz viac používanou modernou metódou. Používa si pri výbere uchádzačov do zamestnania, ale aj pri vzdelávaní pracovníkov. Vďaka tejto metóde je možné vybrať najlepšieho kandidáta na danú pozíciu, kde sa porovnávajú vybraní kandidáti na základe individuálnych či skupinových úloh. Počas programu prebiehajú rôzne testy pod stresom alebo časovým nátlakom. Podľa Nesnídalovej (2013 str. 58) je tento program predstavuje dokonalé vytvorené metódy ktoré obsahujú prípadové štúdie, simulácie a hranie rolí.

Výhoda: Je to účinná metóda, kde si pracovník osvojí rôzne metódy riešenia problémov pod stresom. Naučí sa tak jednať v stresových a náročných situáciách v podniku.

Nevýhoda: Jedná sa o náročnú metódu z pohľadu organizácie a prípravy, ktorá zaberá mnoho času. (Edenborough, 2007 str. 134)

Outdoor training/learning

„Outdoor training (tiež tzv. adventure education, učenie sa hrou alebo vzdelávaním pohybovými aktivitami) je metóda, ktorá formou športovej aktivity v otvorenom priestranstve učí poznávať povahu manažérskej práce. Pri plnení zadanej úlohy si účastníci rozširujú svoje manažérske spôsobilosti (komunikáciu. Vedenie ľudí, koordináciu viac činnosti), zdokonaľujú svoje sociálne jednanie a prehlbujú zmyslové vnímanie problému. Po skončení programu nasleduje diskusia medzi jednotlivými účastníkmi o tom, aké boli ku splneniu úlohy za potrebu zručnosti, ako sa uplatnili a čo by sa dalo zlepšiť.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 302)

Výhoda: Efektívna metóda, ktorá podporuje rozvoj zamestnanca

Nevýhoda: Príprava tejto metódy je obzvlášť náročná, často krát sa stretne s nezáujmom zamestnancov o športove aktivity. (ARMSTRONG, 2007 str. 805)

E-learning

Metoda, ktorá sa stáva čoraz viac populárnejšou v dnešnom svete technológií a počítačov. Elektronické vzdelávanie je dnes kľúčovým faktorom v rôznych priemyselných odvetviach, kde jedným z nich je napríklad aj výučba jazykov. E-learning prináša

pohodlný a flexibilný prístup pomocou firemných školení. K takýmto kurzom je možné pristupovať kedykoľvek a kdekoľvek z mobilného zariadenia, notebooku, stolného počítača či tabletu. To znamená, že zamestnanci majú k vyučovacej metóde prístup z auta, vlaku lietadla a ďalších rôznych miest. (KACHAŇÁKOVÁ, a ďalší, 2007)

Výhoda: Zamestnanci sa môžu učiť vlastným tempom podľa svojich vlastných učebných potrieb, nepredpokladá sa že každý pracovník vstupuje do e-learningu s rovnakými znalosťami, niektorí sa môžu učiť pomalšie, niektorí rýchlejšie. Je to flexibilná metóda, pri ktorej si zamestnanec určí svoje tempo., kde nie sú zamestnanci pod určitým tlakom. Ak obsahuje e-learning rôzne testy, kvízy alebo hry, tak zamestnanci majú okamžité spätnú väzbu, čo je ďalšia z výhod, pretože sú tieto informácie cenne ako pre nich tak aj pre ich nadriadených. (WAGNEROVÁ, a ďalší, 2007 str. 57)

Nevýhoda: E-learning je spočiatku pre podnik nákladný

1.3. Starostlivosť o pracovníkov

Staráť sa o svojich zamestnancov je kritickým bodom na pracovisku, ktorý smeruje k výkonnosti oddelenia alebo danej spoločnosti. Motivácia zamestnancov by mala byť pravidelná, pretože motivovaní zamestnanci vedú zvyčajne k zvýšeniu produktivity, dosiahnutiu cieľa a taktiež pomôžu podniku dosiahnuť vyšší výstup. Motivácia a starostlivosť o svojich zamestnancov neprináša len pozitívny rast spoločnosti, ale taktiež uľahčuje zamestnancovi dosiahnuť svoje osobné ciele a uľahčiť svoj seba rozvoj. Z toho dôvodu je táto kapitola zameraná na motiváciu zamestnancov a faktory, ktoré ich ovplyvňujú k lepšiemu výkonu.

1.3.1 Motivácia k učeniu a vedenie pracovníkov

Každý zamestnanec by mal byť motivovaný k učeniu a hlavne ku zvyšovaniu vlastného potenciálu, čo je významným prvkom vzdelávacieho procesu.

Vysoká motivácia ku vzdelávaniu a rozvoja zamestnanca, zaisťuje vysokú mieru transformácie výstupu vzdelávacích aktivít, či už do kvantity alebo aj kvality výkonnosti podniku.

Motivácia sa potom môže prejavovať ako:

- zamestnanec nadobudne pozitívny vzťah ku vzdelávaniu a bude ochotný sa neustále učiť a zdokonaľovať
- zamestnanec nadobudne schopnosť využívať vedomosti, ktoré získal a dokáže ich uviesť do vzťahu podľa oblasti, či možnosti ich praktického využitia
- zamestnanec sa môže stať flexibilnejším a ochotnejším reagovať na určité zmeny profesiografických charakteristík pracovných miest
- zamestnanec môže získať pozitívnejší postoj k podniku, kde pracuje, môže sa pozerieť z rôznych pozitívnych smerov na zákazníkov a taktiež ďalším zaujímavým skupinám. (Vodák, a iní, 2011 s. 102)

1.3.2 Faktory ovplyvňujúce výkonnosť pracovníka

Každý zamestnanec sa líši, čo sa týka motivácie, aby zamestnanec prichádzal do zamestnania s vytrvalosťou, energiou či tvorivosťou, ktorú môže podniku ponúknuť, tak očakáva prínos motivácií zo strany zamestnávateľa.

Motivačné nástroje sa dajú rozdeliť podľa Wagnerovej (2007 s. 57) do troch skupín:

1) Finančné nástroje:

- mzdy
- odmeny
- prémie
- dividendy

2) Nefinančné nástroje:

- rozvoj kvalifikácie
- zvyšovanie vzdelávania
- rozširovanie jazykových znalostí
- manažérske kurzy
- študijné pobyty v zahraničí atd.

3) Naturálne nástroje

- poskytnutie bytu

- poskytnutie služobného automobilu
- príspevok na stravovanie
- príspevok na penzijne pripoistenie
- príspevok na dopravu atd.

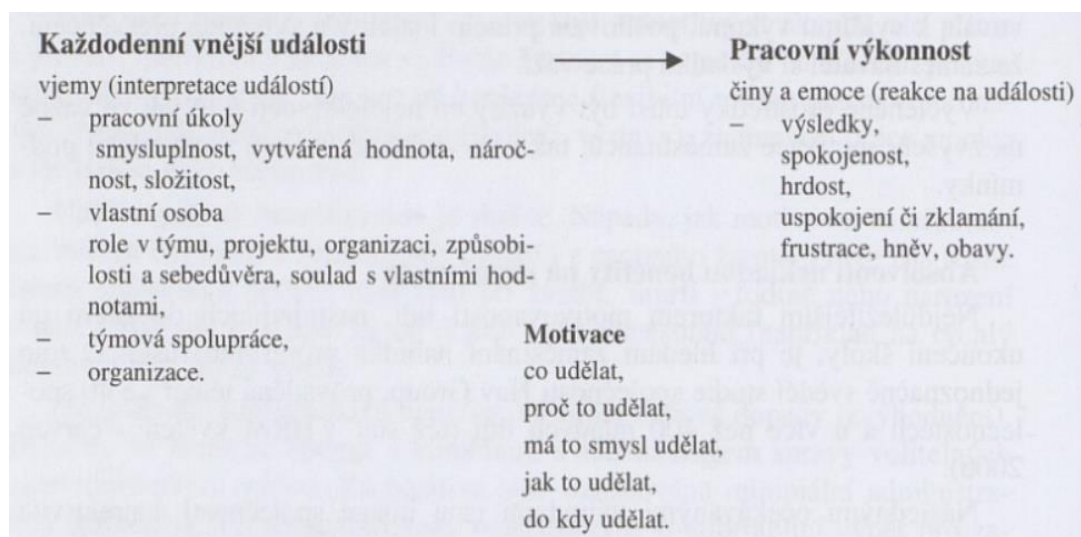
Ak zamestnávateľ vytvára vhodný motivačný program, ktorý by mal podporiť vzdelávanie svojich pracovníkov, tak podľa Vodáka (2011 str. 104) by sa mal zamerať na obecné platné požiadavky, ako sú napríklad:

- Najlepšou formou motivácie zamestnanca je príklad od samotného manažéra.
- Pracovník by mal byť presvedčený, že jeho práca dáva zmysel.
- Zamestnanec by mal byť presvedčený, že je pre podnik dôležitý, že k nemu patrí a stotožňuje sa s podnikom.
- Dôvera manažéra zvyšuje iniciatívu zamestnancov.
- Ak je zamestnanec motivovaný, tak prejavuje záujem na spoluúčasti pri rozhodovaní.
- Na úspešnom zamestnancovi kvitne úspech podniku.
- Manažéri by mali poskytovať spätnú väzbu namiesto kritiky.
- Ľudia majú v záujme produktívne, tvorivo a hlavne kvalitne pracovať.

Každý manažér má dôležitú schopnosť motivovať svojich pracovníkov, túto schopnosť je potrebné efektívne využiť. V praxi sa to chápe, ako schopnosť rozumieť druhým, riadiť vzájomne pôsobenie medzi spolupracovníkmi a taktiež ich nasmerovať na rozvoj seba samých.

1.3.3 Vedenie a výkonnosť

Podľa Stýbla (2008 str. 122) zamestnanci potrebujú k dosiahnutiu skvelým výkonom správne vedenie. Vedenie ich totiž dokáže ovplyvniť, ich pracovné chovanie, energiu či postoj. Medzi pracovnou výkonnosťou a každodennými vonkajšími udalosťami existuje nasledujúca závislosť, ktorá je prepojená motiváciou, popísaná na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 3 - Vplyv udalosti na výkonnosť.

Zdroj: (STÝBLO, 2008 str. 122)

1.3.4 Konflikty vo vzdelávaní zamestnancov

„Zvládanie života jedincom, zahrnujúci dosahovanie cieľov a uspokojovanie motívov, vyžaduje, aby disponoval osobnostnou adaptabilitou, resp. spôsobilosťou osobnostnej adaptácie. Ta má svoju vnútornú a vonkajšiu dimenziu v podobe dosiahnutej kvality objektívnej a subjektívnej adaptácie.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2007 s. 157)

Konflikty väčšinou vznikajú medzi dvoma alebo viacerými osobami a pracovisku, kde sa jedná o medziľudské konflikty. Tieto osoby vidia a berú pracovné veci iným rozdielnym smerom, majú opačné názory ako ich kolegovia. Veľa krát nastáva situácia, že dochádzka ku konflikte pri tvorbe a pracovaní na projektoch, pretože je na projekte pridelených viac zamestnancov. Často krát dochádza buď k nezhodám medzi pracovníkmi alebo jeden zamestnanec kritizuje prácu druhého zamestnanca. V najhoršom prípade môže konflikt vyústiť až do slovne nevhodných situácií, čo môže viesť k pokarhaniu alebo výpovedí z práce. Konflikty môžu vyplývať z rozdielu komunikačných štýlov, či z dôvodu, že osoby pracujúce na jednom pracovisku pochádzajú z rôzneho prostredia. Konflikty často krát vznikajú keď sú zamestnanci pod tlakom alebo vnímajú určitý stres, samozrejme tieto pocity sú často krát len vnímané a nie sú skutočné. Každopádne konflikt na pracovisku nie je dobrou situáciou, pretože sa stáva že dochádza k odčerpávaniu pracovnej energie alebo k rozdeleniu tímu, či pracovnej skupiny. Konflikty majú však aj

dobru pozitívnu stránku a to v tom prípade, ak dokážu viesť zamestnancov k riešeniu problému, kreativite, či napríklad vedú firmu k myšlienke zváženia nových možností na konkurenčnom trhu. (Mitchell, a iní, 2015 s. 20)

Podľa Dvořákovej (2007 s. 157) **objektívna** adaptácia postihuje dobrú oporu jedinca v blízkom spoločenstve ľudí a taktiež, ako kvalitne sa vysporiada jedinec so úspešným zvládnutím úloh. Subjektívnu adaptácia je chápaná z celkového života jedinca, v akej životnej situácií sa nachádza, či je so sebou spokojný alebo nespokojný čo sa týka napríklad seba smerovania k úspechu v budúcnosti apd. Nedostatočnou adaptáciou jedinca vyjadrujeme pojmami **maladaptácia** a **desadaptácia**. Znamená to, že ak je nesprávne adaptovaný jedinec, tak má v dôsledku toho problémy so zvládnutím životných situácií. Maladaptčné prvky nájdeme omnoho viac u osôb, ktoré si už od raného obdobia prechádzali rôznymi tlakmi v socializácii od spoločnosti napríklad od rodičov, či učiteľov a iných autorít. Výkonnejšiu adaptabilitu nájdeme u osôb, u ktorých socializácia smerovala k pohľadu na život v lepšom smere, ako výzvu, niečo dosiahnuť, byť optimistickjší. Ak adaptačné mechanizmy správne fungujú, tak jedinec dokáže zvládnuť rôzne situácie alebo úlohy, bežné ale aj výnimočné výzvy.

Ľudia sú nastavení tak, aby boli schopní vychádzať s druhými ľuďmi, dokážu s inými ľuďmi v určitej civilizácii napríklad pracovnej akceptovať ich účasť, ale aj vzájomne vytvárať spolužitie. To všetko dokáže vďaka vzájomnému poznávaniu ale aj rozporom, či konfliktom. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 s. 157)

1.3.5 Zdroje konfliktov

Zdroje konfliktov môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

1. psychogenné zdroje – sú veľmi závažné a sú už priamo v poruche psychiky aktérov
2. sociogenné zdroje – týkajú sa sociálneho života jedinca, napríklad vzťahy zamestnancov na konkrétnom pracovisku

Najčastejšími sociogennými okolnosťami čo sa týka **formálnej** organizácií sú podľa Dvořákovej (2007 s. 158):

- nezvládnutie riadiacich činností v niektorých alebo všetkých úrovniach organizácie, nedostatočné vedenie ľudí alebo nezvládnutie vedenia, nesprávne zorganizovaná práca, neprofesionalita.
- problém s postavením komunikačnej alebo informačnej siete, nie je správne prepojená s organizačnou štruktúrou
- predpisy sa nezhodujú s aktuálnymi príkazmi, rozpornosť medzi nimi
- nie je jasné čo obsahuje daná pracovná činnosť vo vzťahu k organizácií jednotlivcov a nepresná právomoc
- odmeňovanie a hodnotenie pracovníka nie je v súlade s jeho pracovným výkonom

Konflikty v **neformálnej** organizácií sú napríklad (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 159):

- odlišné potreby a názory individuálnych a skupinových potrieb, záujmov a cieľov
- usilovanie o vyššie postavenie v skupine, ovládnutie alebo dominovanie
- presadzovanie svojho riešenia, svojej voľby. Pre niekoho môžu byť prijateľné, ale iní členovia sa s nimi maximálne nestotožňujú.

Konflikty v neformálnych vzťahov sú oveľa citlivejšie a ubližujúce.

Negatívne dopady konfliktov sú napríklad:

- pokles pracovného výkonu
- väčší stres, prudké reakcie, väčšia zaťaženosť
- pokles sociálnej aj pracovnej adaptácie
- rozpad vzťahov či pracovnej skupiny, tímu

1.4 Maslowova teória potrieb

Abraham Maslow v roku 1954 formuloval jednu z najslávnejších klasifikácií potrieb.

Podľa neho môžeme potreby zaradiť do päť hlavných kategórií. (ARMSTRONG, 2007 s. 224)

Brodovský (BRODSKÝ, a iní, 2005 s. 74) v svojom diele uvádza, že maslowova teória motivácie jednotlivca bola v roku 1954 uverejnená v diele Motivation and Personalisti. Teória sa zaoberá usporiadaním potrieb do pyramídy. Týchto päť kategórií motivuje pracovníka k jeho práci. Potreby podľa Maslovej teórie môžeme rozdeliť nasledovne:



Obrázok 4 - Maslowa pyramída potrieb
Zdroj: (Procházková, 2018)

Maslowej pyramíde sa venuje pán Dobšovic (2020) vo svojej prednáške, kde opisuje jednotlivé kategórie približne takto:

1. Fyziologické potreby – zahrňujú najnákladnejšie potreby, kde patrí potreba jedenia, dýchanie, pohyb a spánok. Sú to potreby nutné pre život, ak by nebola jedná z nich naplnená, tak môže človek zomrieť. Ľudstvo by umrelo a skončili by sme. Netýka sa to potreby rozmnožovania. Tieto základne potreby sú najdôležitejšie aj v pracovnom prostredí. Bez nich človek nie je schopný svoju prácu vykonávať.

2. Bezpečie a istota – potreba ochrániť sa v prípade rozrušenia, neistoty. Patria sem stanoviska ako mať svoje bývanie, mať rodinu. V pracovnom prostredí to môže ilustrovať ak pracovník patrí do pracovnej skupiny, do tímu, či klubu. Tvorí nejaký celok, napríklad tvorí pracovnú organizáciu. Patrí do podniku. Taktiež je tú zaradene napríklad osobné ohodnotenie, príjem, za ktorý pracovník nadobudne istotu zabezpečenia samého seba, ale napríklad aj rodinu. Ak by má človek strach, či obavy o svoje pracovné miesto, tak tým pádom je potreba bezpečia a istoty nedodrжанá.

3. Spolupatričnosť, láska – patrí sem potreba lásky, vzájomnosti. Napríklad ak pracovník patrí do určitej skupiny a ma splnenú kategóriu bezpečia a istoty, tak či v danej skupine vytvára spolupatričnosť. Otázka práce aj v prospech iných, alebo mu záleží len na sebe samotnom, pracuje pre organizáciu a plní jej ciele na základe spokojnosti svojho

vedúceho aj seba, alebo myslí len na seba samého. Zamestnanec sa snaží spojiť s ďalšími a byť užitočný, nie len sám pre seba, ale aj pre skupiny, tím, podnik. Je s organizáciou zladený. Ak pracovník nedokáže s kolegom vytvárať spolupatričnosť, to že sa cíti prijímaný druhou stranou, tak začne hľadať svoju užitočnosť, či potrebnosť a môže byť vylúčený z určitého zväzku, či už pracovnej skupiny, tímu alebo aj práce.

4. Uznanie a sebaúcta – ak sa človek cíti zosmiešňovaný, niekto ho v živote uráža. Človek sa cíti menšej cenný, napríklad kvôli národnosti, etnika, orientácií, náboženstvu či ďalším rôznym aspektom. Potreba vlastnej ceny nemusí byť naplnená, ak človek nie je uznávaný v práci, kolektív sa k nemu správa neprimerane, nadriadený ho zosmiešňuje a tak stráca svoju sebaúctu. Človek by mal v zamestnaní nájsť potrebu svojej vlastnej ceny, aby bola táto kategória naplnená. Ak je zamestnancovi systematicky škodené ďalej, tak má možnosť opustiť zamestnanie, čo ale prináša pre neho následky.

5. Potreba seba-realizácia – človek už nepotrebuje dostávať a naplňovať svoje potreby. Potreba seba-aktualizácie, či seba-realizácie je potreba rastová. Jednotlivec už nemá nedostatok, ale začína mať prebytok. Cieľom je čo najviac rozšíriť svoje skúsenosti, vedomosti, má chuť ich rozdávať. Jednotlivec tu začína byť pre iných, v práci si napríklad začína byť maximálne prospešný a užitočný, môže svoje vedomosti a poznatky rozdávať.

Zapojenie pracovníkov do podnikových procesov môžeme štrukturovať hierarchicky podľa Maslowej pyramídy. Pokiaľ sa základné potreby neuspokoja, tak sa nemôžeme brať ohľad na tie vyššie. Napríklad pokiaľ neobdrží zamestnanec vybavenie potrebné k svojej práci ako je napríklad materiál, nástroje alebo telefón, či počítač, taktiež nedostal dostatočné informácie o náplni práce, tak ho nebude v túto chvíľu úplne zaujímať napríklad výkon kolegov, či poslanie organizácie. Nebude brať ohľad na vyššie potreby. (HORVÁTHOVÁ, a iní, 2016 s. 57)

2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Druhá kapitola bakalárskej práce sa zameriava na analytickú časť cestovného ruchu. Na začiatku sú priblížené stručné informácie o vzdelávaní zameranom na cestovnom ruchu v Českej republike.

2.1 Charakteristika vzdelávania v cestovnom ruchu

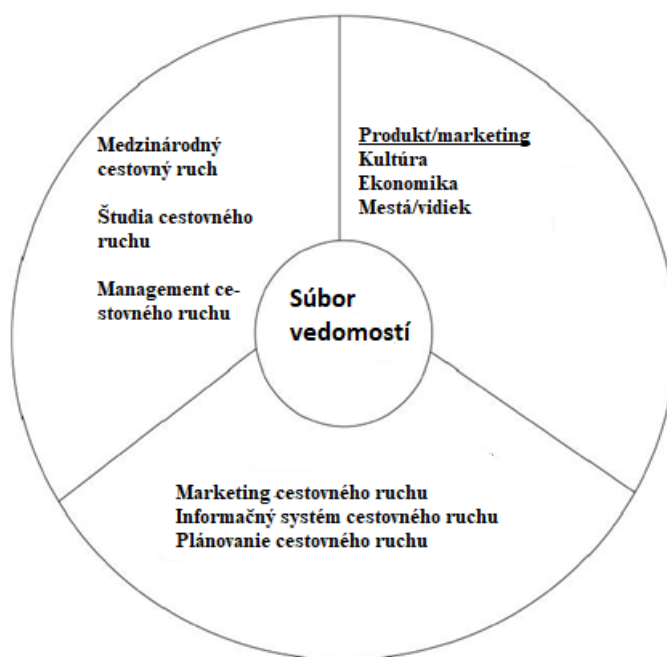
Ľudské zdroje sú dôležitým faktorom, ktorý umožňuje skvalitniť ponúkané služby z pohľadu konkurencieschopnosti destinácie, či napríklad jej ponuky. Je zrejmé, že znalosti, vedomosti ale aj skúsenosti zamestnancov v tejto oblasti sú vodíkom ku efektívnosti podnikateľských subjektov, ale napríklad aj k efektívnemu riadeniu destinácie ako celku. V súčasnej dobe sú v Českej republike vysoké školy, stredné školy ale aj vyššie odborné školy, ktoré sa zaoberajú vzdelávaním v cestovnom ruchu, problém je však v rozdielnej kvalite pedagógov, či nezhoda vo vzdelávacích osnovách, samotného procesu vzdelávania ale aj úrovne, či vedomostiam samotných absolventov. Popri týchto školách, ktoré sú financované z verejného rozpočtu v Českej republike nájdeme aj školy súkromné. Aj keď sú niektoré školy kvalitné aj nekvalitné, tak pre oboje skupiny súkromných aj verejných škôl často krát platí, že absolventi nezískavajú potrebné vedomosti, ktoré by využili v praxi a práve preto sa čoraz viac na vzdelávanie začínajú odkazovať zamestnávateľia a vznikajú tak rôzne aj štátne projekty podporené Ministerstvom pre miestny rozvoj Českej republiky alebo Európskou úniou v rámci sociálneho fondu zameraného na Operačný program Zamestnanosť. Do týchto projektov sa často krát zapája Ministerstvo práce a sociálnych vecí. Nedostatočne kvalitný ľudský kapitál, ktorý nemá zodpovedajúce vzdelanie alebo ktorý prešiel nevhodne nastaveným vzdelávacím systémom, sa javí ako významná brzda rozvoja cestovného ruchu. Vo vyspelých krajinách sú témy spojené s kultiváciou ľudského potenciálu v cestovnom ruchu komplexne a sústavne skúmaná od 70 rokov. 19. storočia, pričom sa im v dnešnej dobe venuje celá rada odborníkov. Problémy a neefektívnosť môžeme nájsť aj v systéme v Českej republike. Vo výsledku tak cestovný ruch nedostáva pracovnú silu v kvalite a so znalosťami, ktoré potrebuje, čo významne brzdí jeho rozvoj. (Klímová, a iní, 2016 s. 1110)

Podľa a Robinsona (2001 s. 13), by sa mali objavovať tri hlavné oblasti, ktoré vychádzajú z požiadaviek faktorov v praxi:

1. všeobecné znalosti - sem spadajú interdisciplinárne vedomosti a zručnosti, ktoré by mali mať pracovníci v cestovnom ruchu osvojené a vychádzajú zo špecifik cestovného ruchu;

2. účelové znalosti - vedomosti zamerané primárne na vybraný aspekt cestovného ruchu. Vzhľadom k tomu, že výrobok cestovného ruchu má väčšinou podobu služby, tak sa jedná o špecializované vedomosti a zručnosti v oblastiach ako je IT, marketing, manažment, plánovanie, apod.

3. trhovo / produktovo založené znalosti - vedomosti spojené s povahou a vývojom istých nosných produktov a trhov v cestovnom ruchu.



Obrázok 5 - Tematické zameranie vzdelávania

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Robinson, a ďalší, 2001 str. 13)

Podľa mnohých autorov je cestou na účelné nastavenie vzdelávacieho systému podrobná znalosť pracovného trhu, jeho požiadaviek, nedokonalostí, príležitostí a slabých stránok. Wang, Ayres a Huyton (Wang, a iní s. 22) však upozorňujú, že analýza pracovného trhu v cestovnom ruchu je mimoriadne problematická, pretože je cestovný ruch veľmi rôznorodú oblastí. V konečnom dôsledku je tak pre nositeľov vzdelávacej politiky zložitá

odhadovať, aké pracovné pozície s akou náplňou práce a v akom objeme budú v cestovnom ruchu v nasledujúcom období potrebné. Všeobecne by podľa ich názoru mala výučba v cestovnom ruchu poskytovať znalosti vied ako: obchodné vzťahy, starostlivosť o zákazníka, manažment, cudzie jazyky, marketing, kultúrno-historický prehľad, a pod.

2.2 Projekty zamerané na vzdelávanie

Verejný sektor a politici v ňom zapojení, si v značnej miere uvedomujú, že existuje priepasť medzi očakávanými výstupmi vzdelávacieho systému a požiadavkami, ktoré sa kladú zo strany praxe. Tieto nedostatky rieši verejný sektor s pomocou zorganizovania rôznych špeciálnych vzdelávacích projektov, ktoré sú z veľkej časti financované Európskou úniou. Čo sa týka týchto projektov tak vo väčšine prípadov je v presile kvantita nad kvalitou projektov, čo ma za následok nízky účinok a prejavuje sa to na efektívite projektov. Takže všeobecne síce existuje veľké množstvo projektov na podporu vzdelávania, ale odbornosť skúsenosti či kvalita poskytovateľov vyučujúcich môže byť neadekvátne a potom vzniká aj nezáujem zo strany zúčastnených, ktorý strácajú motiváciu, alebo sa firmy ani nezapoja.

Európska únia, Európsky sociálny fond a Operačný program Zamestnanosť usporadúvajú európske projekty, ktoré majú pomôcť podnikateľom a ich firmám k prvému kroku úspešnosti pri neľahkej situácii spojenej s ich podnikaním. Na svojich stránkach www.esfcr.cz sami uvádzajú, že za každý projektom sú príbehy. Princíp zapojenia sa do programu je založený na harmonogramu výziev, kde sa postupne pridávajú nové projekty a podmienky, kto sa do programov môže zapojiť. Jedným zaujímavým projektom bol projekt v roku 2019 pod Názvom Podnikové vzdelávanie zamestnancov II., ktorého súčasťou bolo aj Ministerstvo práce a sociálnych vecí. Cieľom tohto projektu bolo zvýšiť odbornú úroveň znalostí pracovníkov, ich skúsenosti, kompetenciu zamestnancov a súlad kvalifikačnej úrovne pracovnej sily s požiadavkami trhu práce. Dĺžka projektu je 24 mesiacov a ukončenie projektu by malo byť najneskôr do 30.6.2022. Objem finančných prostriedkov poskytnutých pre podporu tohto projektu bol vypočítaný na 1 700 000 000 Kč. Základné informácie o tomto projekte sú popísané v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 1 - Projekt na podporu vzdelávania

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa stránok esfcr.cz: (Trličíková , 2021))

Názov	Podnikové vzdelávanie zamestnancov II.
Druh výzvy	kolová
Dátum vyhlásenia príjmu žiadosti	15.03.2019
Dátum ukončenia príjmu žiadosti	15.05.2019
Dĺžka projektu	24 mesiacov
Predpokladané ukončenie	30.06.2022
Alokácie	1 700 000 000

Tento konkrétny projekt je zameraný na vzdelávanie z viacerých oblastí, ktoré majú zlepšiť rozvoj zamestnancov. Nižšie sú vypísane vzdelávacie aktivity s vyčíslenými nákladmi, týkajúce sa tohto projektu.

Tabuľka 2 - Jednotlivé kurzy projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa stránok esfcr.cz: (Trličíková , 2021))

Aktivita	Výška jednotkového nákladu v Kč	Jednotkový náklad
Obecné IT	324 Kč	Náklady na jednu osobohodinu (60 minút) ďalšieho vzdelávania (kurzu) v danej aktivite
Mäkké a manažérske znalosti	593 Kč	
Jazykové vzdelávanie	230 Kč	
špecializované IT	609 Kč	
Účetné, ekonomické a právne kurzy	436 Kč	
Technické a iné odborné vzdelávanie	252 Kč	
Interný lektor	144 Kč	

K tejto tabuľke je nutné dodať príklad, ak sa jedna osoba zúčastní kurzu v dĺžke 60 minút, tak celkové náklady na 8 hodinový kurz budú $8 \cdot 230 = 1840$ Kč, bez ohľadu na reálnu cenu kurzu, náklady na realizačný tím, či mzdový príspevok, pretože je už všetko zahrnuté v cene jednotky. Často krát majú tieto kurzy podmienky preplácania v zmysle

70 % účasti dochádzky alebo úspešné absolvovanie kurzu zo strany zúčastneného zamestnanca. Projekty zamerané na vzdelávanie zamestnancov majú naozaj široký rozsah. V tejto podkapitole bol predstavený jeden z mnohých projektov, do ktorého sa môžu zapojiť firmy so svojimi zamestnávateľmi, za určitých podmienok. Je však zrejmé, že tieto projekty organizované Európskym sociálnym fondom dokážu podnikateľom pomôcť vo vzdelávaní svojich zamestnancov s tým že ich vynaložené náklady sú v týchto prípadoch minimálne. Z tohto dôvodu je potrebné, aby sa podnikatelia čoraz viac zapájali a žiadali účasť na nových projektoch.

2.3 Dotazníkové šetrenie

V rámci analytickej časti je na základe poznatkov z teórie v teoretickej časti vypracované dotazníkové šetrenie, ktorého sa zúčastnili osoby zamestnané v cestovnom ruchu. K naplneniu cieľov bakalárskej práce a preskúmaní danej oblasti bolo nanajvýš nutné predložiť zamestnancom v cestovnom ruchu otázky zamerané na vzdelávanie a zistiť ich preferencie a osobný názor. Podľa výsledkov je na záver kapitoly vytvorená SWOT analýza, navrhnuté riešenia, ich ekonomické zhodnotenia a dané prínosy.

2.3.1 Dotazníkový výskum

Dotazník bol vytvorený elektronicky cez internetovú stránku www.surveymonkey.com/cs/, čo je podľa ich vlastných stránok obľúbený nástroj na meranie zákazníckej spokojnosti, marketingových prieskumov, hodnotenia zamestnancov a mnoho iných dotazníkov či ankiet. Dotazník bol vytvorený z 21 otázok, ktoré na seba často krátko nadväzovali. Respondenti si mohli vybrať buď z jednej alebo viacerých odpovedí, taktiež mali pri niektorých otázkach možnosť dopísať odpoveď. V čase vypracovania tejto bakalárskej práce pracovali všetci zamestnanci, kvôli vládnym nariadeniam, online z domova a z toho dôvodu bolo rozhodnuté, že najlepšie riešenie bude, ak sa dotazník rozošle online na internetové stránky, ako je Facebook, Instagram, Twitter a taktiež na rôzne cestovateľské fóra. Dotazníkom boli vyzvané osoby, ktoré pracujú v cestovnom ruchu a dotazník bol čisto anonymný. Dotazníka sa zúčastnilo 78 respondentov a v obehu bol tri týždne.

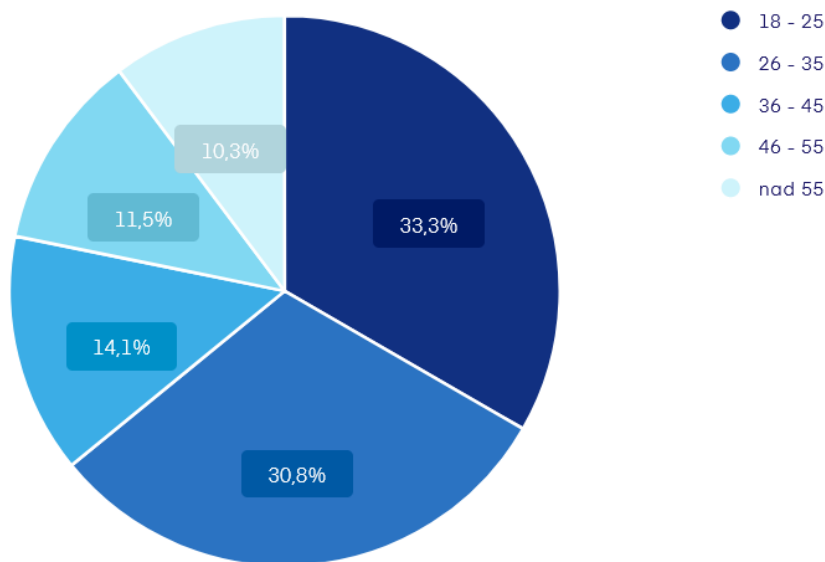
2.3.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia je spracované formou grafov. Grafy disponujú možnosťami odpovede respondentov. Vybrané odpovede sú vyjadrené v relevantných hodnotách. Všetkých 21 otázok sú na základe grafov vyhodnotené pod otázkou a uvedený stručný dôvod významu danej otázky.

Otázka 1. Vaša veková kategória je ?

Prvá otázka, s ktorou sa respondenti stretli, bola mierená na ich vekovú kategóriu. Otázka sa snaží preskúmať v akej vekovej kategórii sa pohybujú zamestnanci v cestovnom ruchu. Cieľom otázky bolo zmapovať prevahu mladších a starších zamestnancov.

Zo 78 vyzbieraných odpovedí má 26 respondentov vek v rozmedzí od 18-25. Vek od 26-35 rokov má 24 respondentov, ďalej vo vekovej kategórii 36-45 sa pohybuje 11 respondentov. Starších respondentov vo vekovej kategórii od 46-55 bolo 9 osôb a nad 55 rokov dotazník zodpovedalo 8 osôb. Z výsledkov vyplýva, že zamestnanci v oblasti cestovného ruchu sú skôr mladšie ročníky vo vekovej kategórie medzi 18 rokmi do 35 rokov. Výsledky sú zobrazené na nasledujúcom grafe.

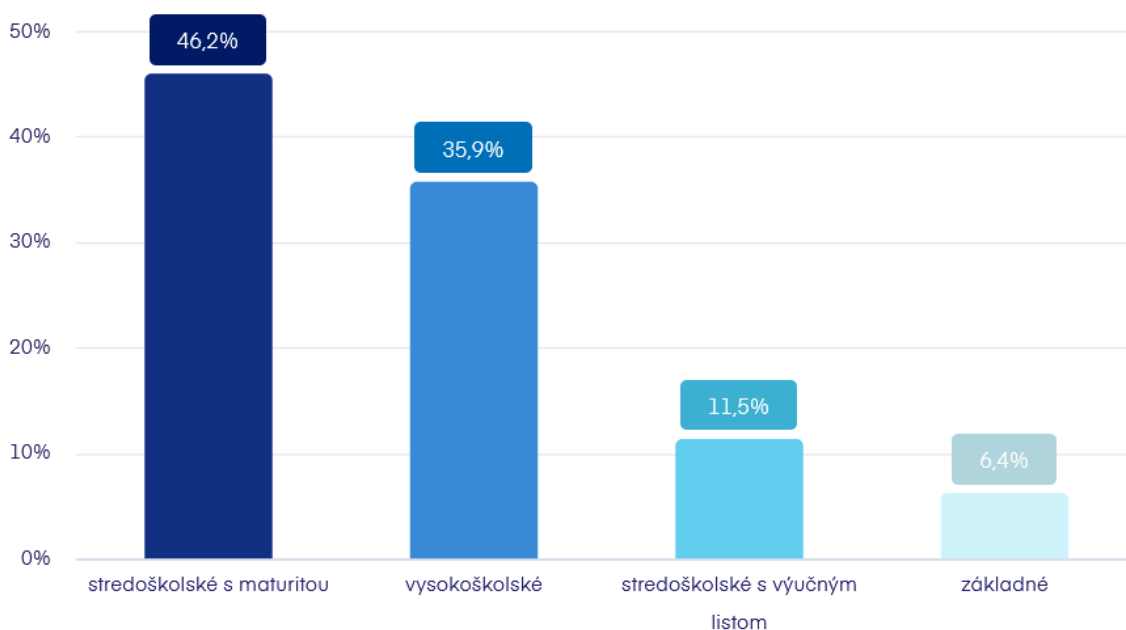


Graf 1 - Otázka č. 1 Veková kategória
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníku)

Otázka 2. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie ?

V otázka číslo 2. odpovedá na vzdelanie osôb zamestnaných v cestovnom ruchu, z dôvodu predstavy, akým vzdelaním zamestnanci disponujú. Táto otázka je dôležitá, pretože dokáže ovplyvniť názor osoby na vzdelávacie aktivity v zamestnaní. Osoba, ktorá ukončila stredoškolské vzdelanie s výučným listom a osoba, ktorá má vysokoškolský titul bude otázku ohľadom nutnosti vzdelávacích metód, či aktivít možno poberať rozdielne.

Stredoškolské s maturitou má 46,20 % respondentov a o niečo menej osôb má ukončené vysokoškolské vzdelanie v hodnote 35,9 %. Je však dosť možné, že sa v cestovnom ruchu pohybujú aj pracovníci na dohodách o pracovnej činnosti, či dohode o vykonanej práci, ktorí ešte študujú s cieľom dosiahnuť vysokoškolský titul. Stredoškolské s výučným listom má 11,5% opýtaných a základné vzdelanie má 6,4 % osôb, čo môžu predstavovať brigádnici. Výsledok tejto otázky zobrazuje nasledujúci graf.

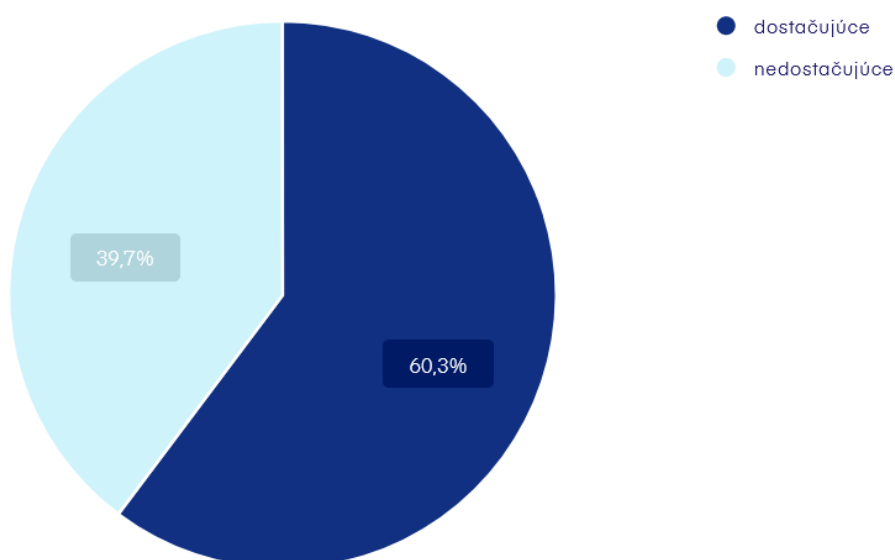


Graf 2 - Otázka č. 2 Dosiahnuté vzdelanie
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 3. Vzdelávacie metódy vo firme sú pre Vás dostačujúce alebo nedostačujúce?

Otázka sa zameriava na vzdelávacie metódy. Opýtaný respondent musí vedieť, či vzdelávacie metódy, ktoré jeho zamestnávateľ ponúka sú pre neho dostačujúce alebo nie. Aj keď niektorí respondenti hlasovali, že sú pre nich aktivity dostačujúce, neznamená to, že by sa nezúčastnili ďalších, keby im to zamestnávateľ umožnil. Táto otázka za

zameriava na potreby vzdelávania, ktoré nadväzujú na teoretickú časť. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, ako respondenti hlasovali, kde 39,7 % z opýtaných si myslí, že aktivity, ktoré im zamestnávateľ ponúka nie sú pre nich dostačujúce a zvyšná skupina ľudí, čo je 60,3 %, sú so vzdelávacími aktivitami spokojní.



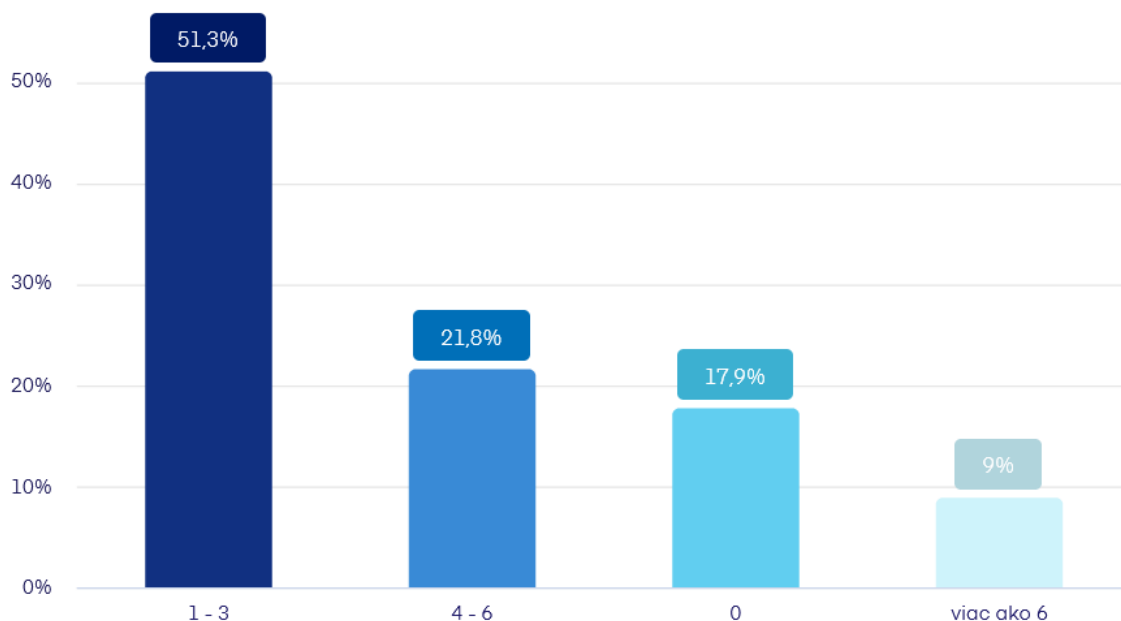
Graf 3 - Otázka č. 3 Vzdelávacie metódy
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 4. Aké množstvo vzdelávacích metód, vo firme, behom roku absolvujete ?

Otázkou je mierene na počet vzdelávacích metód behom jedného roku, ktoré má možnosť zamestnanec absolvovať. Má vôbec nejakú ponúknutú zo strany zamestnávateľa ? V dnešnej dobe sú typické v zamestnaní školenia, častokrát je zvykom zopár školení po prijatí do novej pracovnej pozícií a tým obdobie školení končí. Pomyslenou otázkou je, z akého dôvodu neponúka zamestnávateľ viac spôsobov, ako svojich pracovníkov zdokonaľiť, keďže aj výsledky poukazujú, že vzdelávacích metód je najviac behom roku v počte 1-3. Môže to byť otázka financií alebo aj nesprávnym riadením podniku.

Výsledné hodnoty zobrazujú, že 51,3 % opýtaných, absolvuje behom roku 1-3 vzdelávacie metódy, čo bola aj najčastejšie označená odpoveď. Vzdelávacích metód v počte 4-6 absolvuje 21,8 % a pozoruhodné je, že viac ako 6 vzdelávacích metód behom jedného roku absolvuje len 9%, čo predstavuje 7 respondentov. Prekvapivá je aj označená

odpoveď nula, kde 17,9 % respondentov nemá možnosť za celý rok absolvovať vzdelávacie aktivity pre ich rozvoj vo svojej profesii.



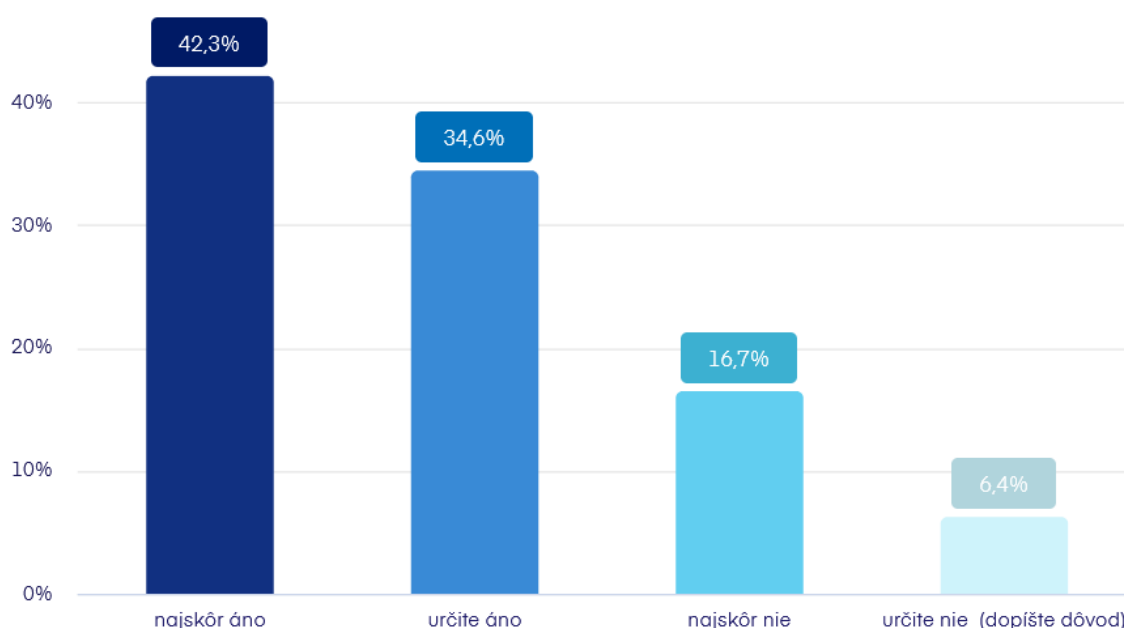
Graf 4 - Otázka č. 4 Vzdelávacie metódy behom roku
(Zdroj: www.surveio.com na základe dotazníka)

Otázka 5. Vaše prvé zaškolenie pri nástupe do práce bolo pre vykonávanie Vašej práce dostačujúce ?

Pre väčšinu ľudí platí, že nové zamestnanie je rovné novému začiatku, skúsenostiam či prostrediu. Medzi prvé priečky pocitov sa dostáva aj stres, či obavy zo zvládnutia pracovných povinností. Často krát si človek položí otázku pred nástup, či bude vo svojom zamestnaní dobrý, či mu pôjde práca od ruky. Táto piata otázka sa uberala na prvú vzdelávaciu skúsenosť, s ktorou sa stretávajú zamestnanci pri nástupe, ktorou je školenie. Je to prvé školenie, ktoré zamestnanec absolvuje. Taktiež pre danú osobu to predstavuje prvý dojem a poznatky o novej práci. Otázka mierila na skúsenosť s týmto školením konkrétne na to, či prvé školenie respondentov bolo pre nich s určitou odpoveďou dostačujúce, alebo im niečo chýbalo ?

Výsledky tejto otázky sú nasledovné: viac ako polovica opýtaných nedokázalo jasne odpovedať, že pre nich bolo prvé školenie dostatočné. 34,6 % respondentov dokázalo s presnosťou určiť, že pre nich bolo prvé školenie dostačujúce, 42,3 % označilo, že bolo

školenie pre nich najskôr dostačujúce. V tomto prípade je možné, že zamestnancom niečo v školení chýbalo. Záporné odpovede sú v hodnotách 16,7 % kde respondenti určili, že pre nich prvé školenie nebolo najskôr dostačujúce a 6,4 % označilo odpoveď určite nie, kde dopísali dôvody ako napríklad: Samostatné zisťovanie dodatočných informácií. Časom prichádzali nové informácie o ich pracovnej činnosti. Školenie bolo nedostačujúce s neprofesionálnou pripravenosťou a nedostatočnými znalosťami školiťa.



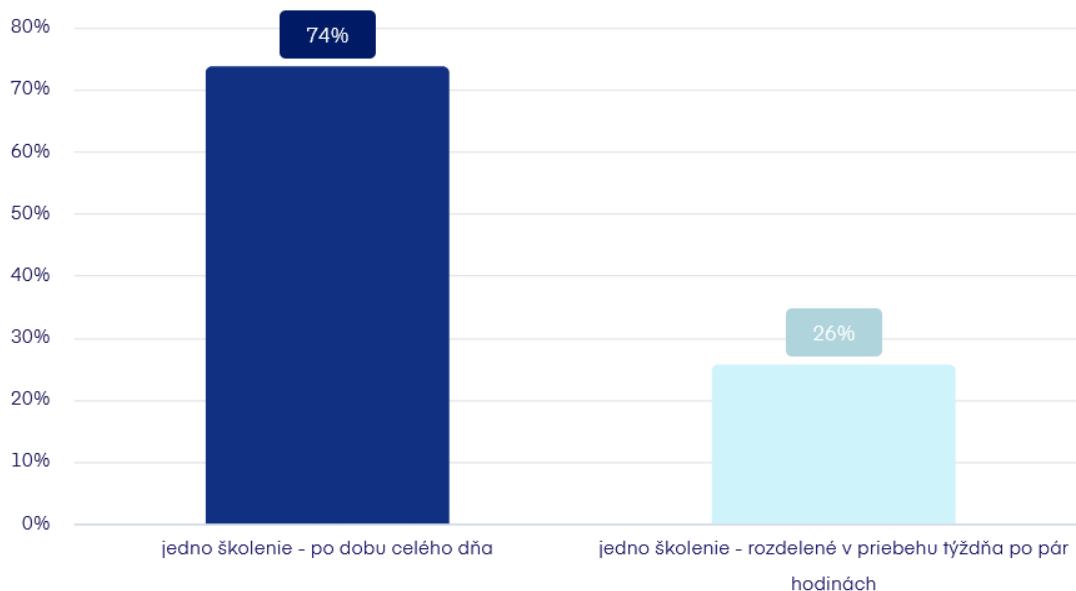
Graf 5 - Otázka č. 5 Prvé zaškolenie

(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 6. a 7. Ako dlho zvyčajne prebiehajú Vaše školenia ? Vyhovuje Vám doba trvania školenia ?

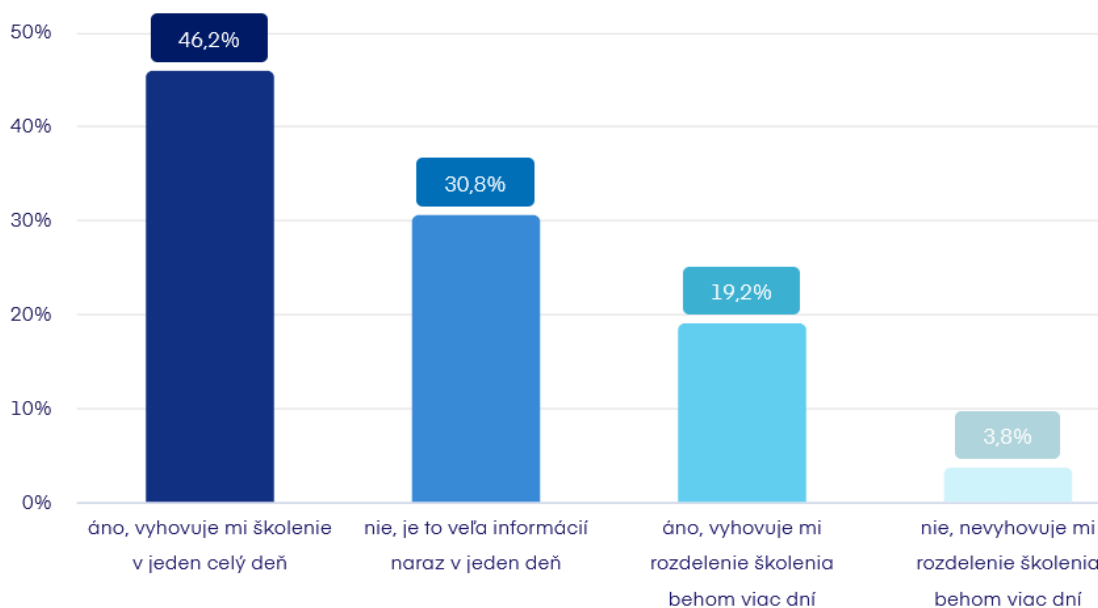
Otázka číslo 6. a 7. naďalej nadväzuje na školenia, keďže je to najbežnejšia a taktiež najpoužívanejšia forma vzdelávania. Otázka mieri na dĺžku prebiehajúcich školení, v akom časovom rozpoložení je zorganizované školenie. Respondent si mohol vybrať z odpovedí: jedno školenie na celý deň, alebo školenie je rozdelené počas týždňa na niekoľko hodín.

Otázka číslo 7 skúma, či takto naplánované školenie zamestnancom vyhovuje. Jedno školenie po dobu celého dňa absolvuje 74% respondentov a jedno školenie rozdelené v priebehu týždňa absolvuje 26 %.



Graf 6 - Otázka č. 6 Doba trvania školenia
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka číslo 7. nadväzuje na otázku č. 6. rieši, či takto nastavené školenie zamestnancom vyhovuje alebo nie. So školením prebiehajúcim celodenne je spokojné 46,2 % osôb a 30,8 % osôb si myslí, že je to pre nich príliš veľa informácií na jeden deň a nie sú s takto naplánovaným školením spokojní. Z 26% osôb, ktoré majú jedno školenie rozdelené behom týždňa po pár hodinách je 19,2 % spokojných a 3,8% to nevyhovuje.



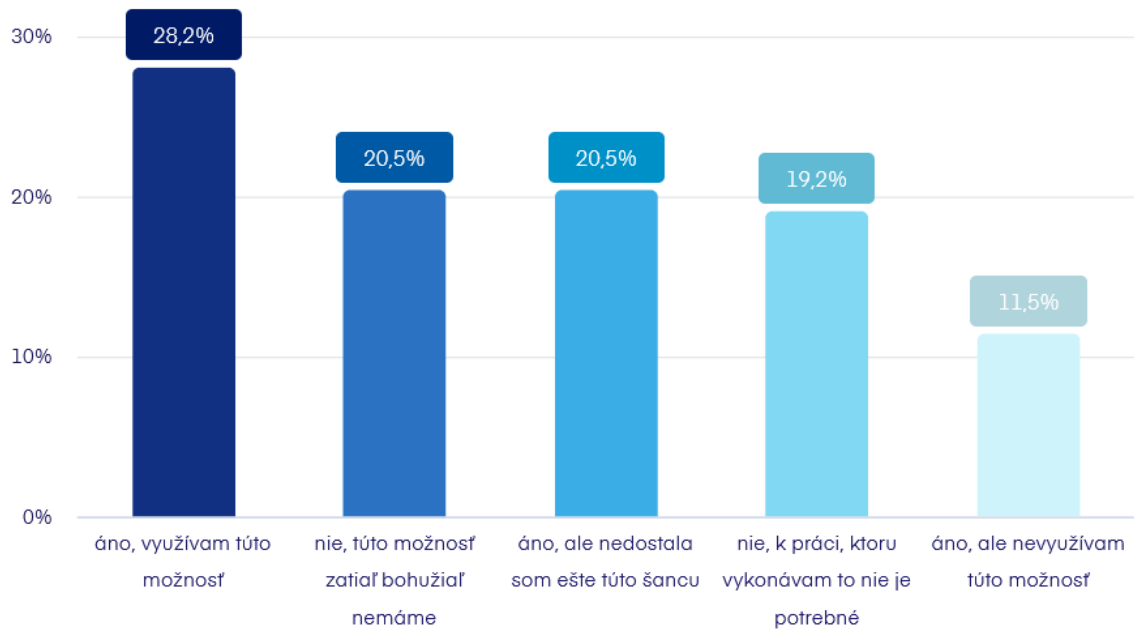
Graf 7 - Otázka č. 7 Preferencie v dobe trvania školenia

(Zdroj: www.surveo.com na základe dotazníka)

Otázka 8. Máte možnosť zúčastniť sa infociest ? (pracovný zájazd o spoznávaní destinácie, hotela, služieb...)

Otázka číslo 8. sa zaoberá na jednu zo zaujímavých typov vzdelávania, ktorými sú infocesty/pracovné cesty. Pracovné cesty, sú obľúbené aktivity zamestnancov, ktoré umožňujú skvalitniť ponúkané služby. Otázkou je zistené, či zamestnávateľia touto vzdelávacou aktivitou disponujú, takže v tom prípade, či respondenti využívajú možnosť zúčastniť sa infociest. Infociest sa často krát môže zúčastniť len veľmi malé množstvo zamestnancov, ktorí prechádzajú cez výberové konania a počet zamestnancov, ktorí túto možnosť vo firmách dostanú, je často v jednotkách

Z výsledkov je zrejmé, že 28,2 % túto možnosť má a využíva ju, 11,5 % túto možnosť má, ale nevyužíva ju. K práci, ktorú vykonávajú niektorí zamestnanci infocesty potrebné nie sú a takto odpovedalo 19,2 % respondentov. Rovnaký počet odpovedí, čo je 20,5 %, bolo pre odpoveď kde zamestnanci v práci vôbec nemajú možnosť infociest a taktiež s rovnakou hodnotou 20,5 % kde zamestnanci chcú infocesty využívať, ale nedostali túto možnosť..

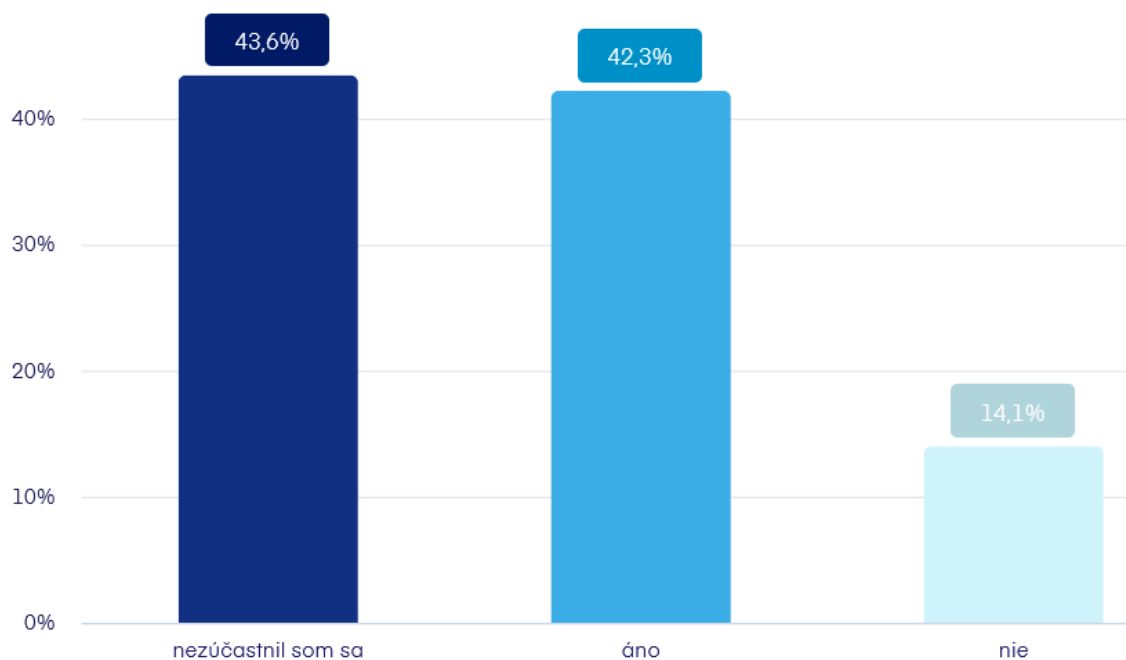


Graf 8 - Otázka č. 8 Možnosť zúčastnenia infociest
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 9. Infocesty (služobné cesty) , ktorých ste sa zúčastnili, skvalitnili ponúkané služby zákazníkom?

Na problematiku služobných ciest sa viaže otázka č.9 a je postavená na skvalitnení služieb, ktoré zamestnanci ponúkajú klientom, jedná sa hlavne o predajcov zájazdov, relaxačných pobytov, ubytovaní apd.

Odpovedajúci v hodnote 42,3 % vedia, že infocesty skvalitnili služby, ktoré ponúkajú. Infociest sa nezúčastnilo 43,6 % odpovedajúcich a 14,1% majú za to, že infocesty nemali žiaden dopad na skvalitnenie služieb, ktoré ponúkajú. pri tejto otázke je potrebné podotknúť, že absolvovať infocesty naozaj neponúka každý zamestnávateľ, čo sa týka hlavne cestovných kanceláriách, aj keby zamestnanci túto možnosť radi využili.

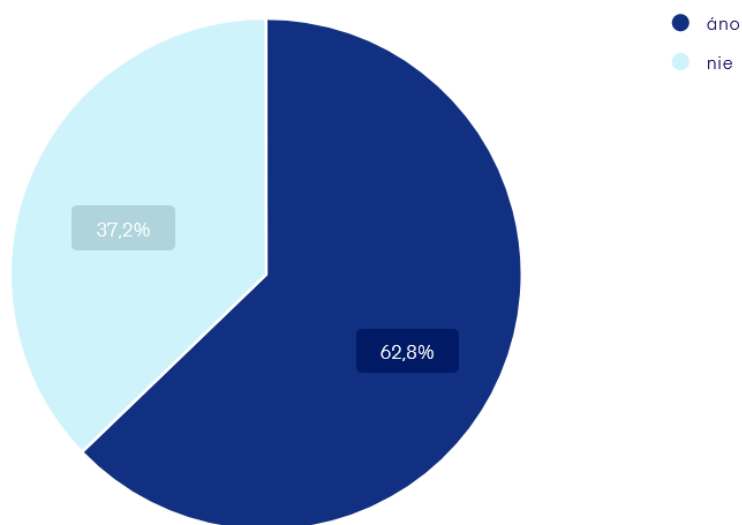


Graf 9 - Otázka č. 9 Kvalita infociest voči ponúkaným službám

(Zdroj: www.surveio.com na základe dotazníka)

Otázka 10. Ste s poskytnutým vzdelávaním spokojný (kvalita, profesionalita, znalosti školiteľa...)?

Otázka skúma, či ponúkané vzdelávanie, jeho kvalita, profesionalita alebo napríklad znalosti školiteľa, sú pre respondentov dostačujúce, alebo nie. Je možné, že niektorí zamestnanci ponúkajú malé množstvo vzdelávacích aktivít vo firme, ale sú vyučované vo vysokej kvalite a dokážu tak zamestnanca realizovať rôzne nevyhnutnosti a požiadavky k výkonu ich pracovných činnosti a organizácie. Samozrejme sa tu ponúka aj druhá, kde môže byť aktivít dostatok, ale nie sú podané na kvalitnej úrovni. Otázka mieri na teoretickú časť, ktorá vysvetľuje dôležitosť identifikovať potreby vzdelávania zamestnancov v organizácii a až tak zavádzať vzdelávacie procesy. 62,8% respondentov vyplnilo možnosť áno a 37,2 % možnosť nie.

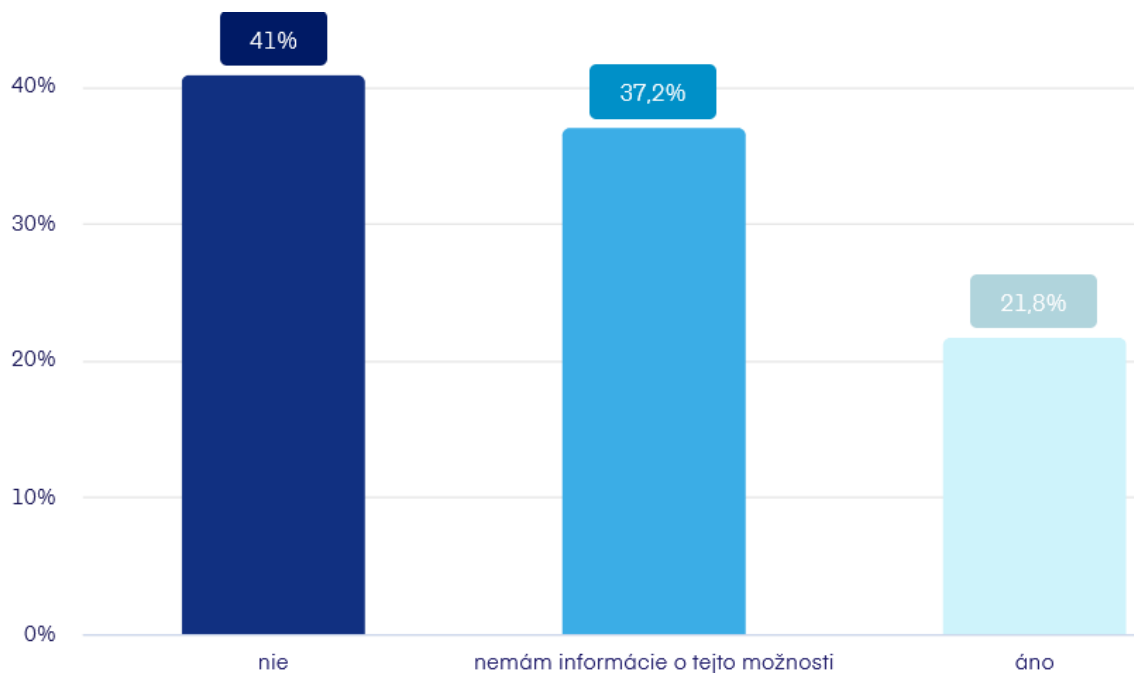


Graf 10 - Otázka č. 10 Spokojnosť s ponúkaným vzdelávaním
 (Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 11. Máte možnosť ovplyvniť vzdelávanie vo firme ?

Veľmi zaujímavá otázka je, či môže pracovník ovplyvniť vzdelávanie. Ponúka sa mu možnosť voľby ? Otázne je, či zamestnávateľ kladie dôraz na ich potreby a vypočuje si ich názor. Nadriadený mnohokrát svojich zamestnancov nevypočuje a tým pádom môže dochádzať aj k napätiu alebo nervozite, čo vedie ku konfliktom na pracovisku, demotivácií.

Výsledky preukazujú, že osoby opýtané, nemajú možnosť svoje vzdelávanie nijako ovplyvniť, dokonca o tejto možnosti nemajú informácie. Túto možnosť nemá 41 % respondentov, 21,8 % má možnosť ovplyvniť vzdelávanie vo firme a 37,2 % opýtaných o tejto možnosti nemajú žiadne informácie, takže si to pravdepodobne nezistovali alebo pre nich táto informácie nie je dôležitá.



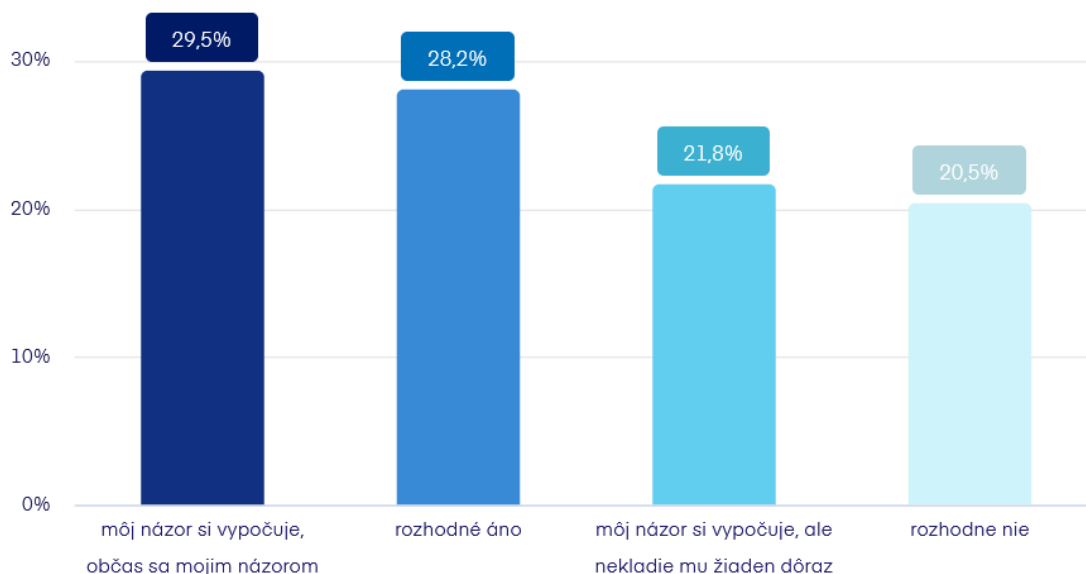
Graf 11 - Otázka č. 11 Ovplyvnenie vzdelávania zamestnancom

(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 12. Naslúcha Vás Váš nadriadený ?

Už v teoretickej časti bolo vysvetlená nutnosť správneho vedenia k dosiahnutiu skvelých výsledkov zamestnanca. Nadriadený pracovník si má vypočúť svojich zamestnancov a spraviť všetko preto, aby boli nie len zamestnanci spokojní, ale taktiež on s ich prácou, či samotná firma. Mal by sa snažiť vypočúť si ich názor, či pripomienky, usporadúvať porady alebo zasielať dotazníky, aby sa dozvedel viac o myšlienkach a postoji svojich zamestnancov. Mnohokrát dochádza k situáciám, že názor zamestnanca nie je vypočutý alebo sa mu nekladie žiaden dôraz.

Názor pracovníka, ktorý si nadriadený zamestnanec vypočuje a občas sa ním riadi, označilo 29,5 % respondentov, 28,5 % označilo odpoveď rozhodne áno, takže v tomto prípade je jeho názor vypočutý a aj kladie sa mu dôraz. Pracovníka síce je vypočutý ale nadriadený sa jeho názorom vôbec neriadi označilo 21,8 % a 20,5 % označilo odpoveď že jeho názor si nadriadený nevypočuje. Po sčítaní výsledky vychádzajú o 15,7 % rozdielne, vyhovujúce sa rovnajú 58 % a nevyhovujúce sa rovnajú 42,3 % .



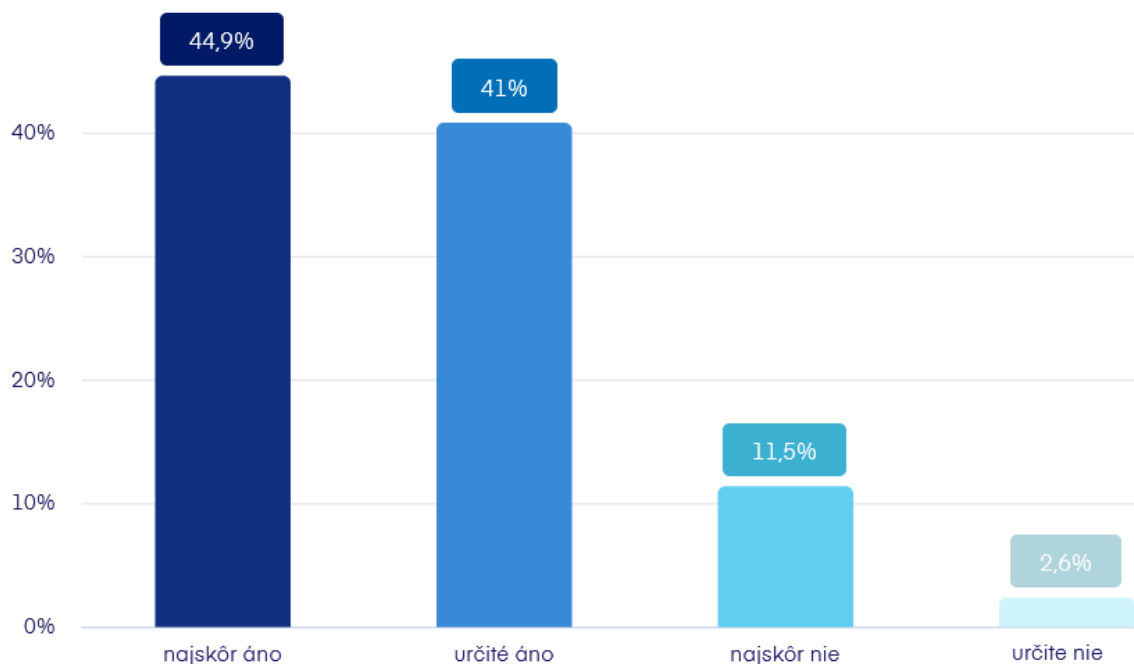
Graf 12 - Otázka č. 12 Názor zamestnanca a jeho dôraz

(Zdroj: www.surveo.com na základe dotazníka)

Otázka 13. Uvítali by ste nové vzdelávacie metódy pre Váš rozvoj, poskytnuté zamestnancom ?

Trinásta otázka zisťuje záujem respondentov o nové príležitosti vzdelávania v zamestnaní. Nové vzdelávacie metódy môžu poskytnúť nové vedomosti pracovníkom a plniť tak ich pracovné úlohy na skvelej úrovni, posunúť ich v profesií na vyššie pracovné miesto.

Takmer väčšina o nové vzdelávacie metódy naozaj stojí, s presnou určitosťou odpovedalo 41 % respondentov a 44,9 % by najskôr taktiež uvítali nové vzdelávacie metódy. O nové metódy by pravdepodobne nestálo 11,5 % a s určitosťou 2,6 %, čo sú len dvaja respondenti o to vôbec nestoja.



Graf 13 - Otázka č. 13 Postoj k novým vzdelávacím metódam

(Zdroj: www.surveio.com na základe dotazníka)

Otázka 14. Aké metódy vzdelávania by ste preferovali ?

Otázkou sú skúmane preferencie metód vzdelávania zamestnancov v cestovnom ruchu. Metódy vzdelávania boli popísane a vysvetlené v teoretickej časti práce. Najvyšší počet záujmu dosiahli metódy ako sú prednáška/seminár 43,6 %, infocesty/pracovné cesty 34,6 % , workshopy/prípadové štúdiá 30,8 % a jazykové cvičenia o ktoré stojí 29,5 %.

Prednášky a semináre, ktoré boli najviac hlasovanou odpoveďou, prinášajú pracovníkovi odbornú prípravu, mnohokrát nové vedomosti. Nesú so sebou mnoho aspektov, napríklad rozvíjajú zamestnancov a umožňujú im poskytnúť vedomosti takým spôsobom, ktorý ochopne postupne dokáže pripraviť na kvalifikovaných a oddaných zamestnancov so schopnosťou čeliť konkurencii a uplatniť sa na trhu práce. Čo sa týka vyučovanie jazykov tak je to dlhodobým trendom, tak ako sa technológie posúvajú smerom vpred, tak sa posúva aj výučba jazykov. V dnešnej dobe by mala byť angličtina samozrejmosťou, no nie je tomu tak. Isté však je, že človek začína prichádzať do styku s cudzím jazykom od malička, už v materskej škole, cez základnú školu, strednú a vysokú školu. V práci však už táto možnosť nie je, čo je škoda, pretože záujem od spoločnosti je veľký. Preferencie v metódach vzdelávania od respondentov sú popísane v nasledujúcej tabuľke č. 2.

Tabuľka 3 - Otázka č. 14 Preferencie v metódach vzdelávania
(Zdroj: www.surveo.com na základe dotazníka)

ODPOVEĎ	RESPONDENTI	PODIEL
prednáška, seminár	34	43.6%
infocesty/pracovné cesty	27	34.6%
workshopy/prípadové štúdia	24	30.8%
jazykové cvičenia	23	29.5%
mentoring (podpora v kariérom raste)	17	21.8%
porada	12	15.4%
asistovanie skúseným pracovníkom	10	12.8%
konzultácia	9	11.5%
hranie rolí (zákazník/predajca, skúšobné telefonické rozhovory...)	8	10.3%
e-learning (testy, učebné texty)	8	10.3%
celodenné školenie	5	6.4%

Otázka 15. Aká metóda vzdelávania sa v organizácií kde pracujete využíva?

Otázka je pojednaná rovnakou formou ako otázka číslo 14. s tým s rozdielom preskúmania využívaných metód vzdelávania v cestovnom ruchu. Cielene je položená najprv otázka č. 14. preferencie zamestnancov a až tak sa respondenti dostali na otázku č. 15, ktoré metódy majú možnosť využiť vo svojej práci. Presne o tie metódy o ktoré zamestnanci, až tak záujem neprejavujú v otázke č. 14 sa práve v otázke č.15 zistilo, že sa ich vo svojom zamestnaní zúčastňujú. Napríklad metóda mentoring, metóda založená na posun pracovníka v jeho profesii a predávanie skúsenosti od skúseného pracovníka, sa využíva najmenej.

O túto metódu stojí 21,8 % opýtaných. Je taktiež pozoruhodné, že prednášky a semináre zamestnanci využívajú a o túto metódu majú stále najväčší záujem. O celodenné školenie má záujem len 6,4 % zamestnancov a touto metódou je vzdelávaných práve 41 % respondentov. Ďalšie výsledky sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke č. 3.

Tabuľka 4 - Otázka č. 15 Využívané metódy vzdelávania
(Zdroj: www.surveio.com na základe dotazníka)

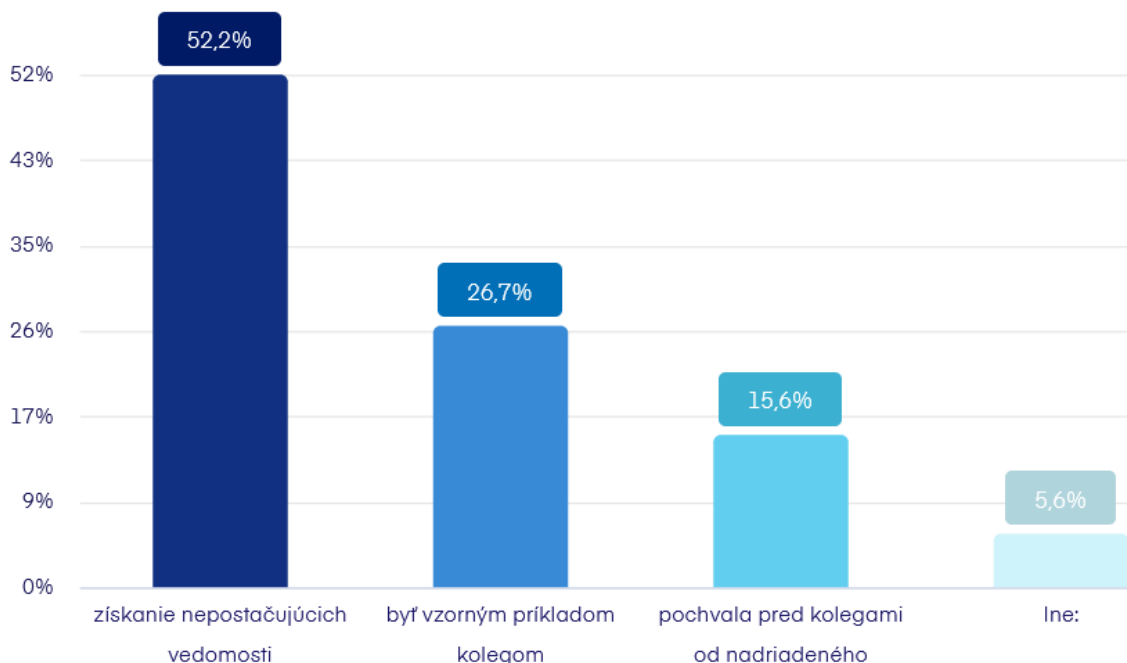
ODPOVEĎ	RESPONDENTI	PODIEL
prednáška, seminár	41	52.6%
e-learning (testy, učebné texty)	38	48.7%
porada	34	43.6%
celodenné školenie	32	41%
infocesty/pracovné cesty	25	32.1%
hranie rolí (zákazník/predajca, skúšobné telefonické rozhovory...)	15	19.2%
konzultácia	13	16.7%
jazykové cvičenia	12	15.4%
asistovanie skúseným pracovníkom	9	11.5%
workshopy/prípadové štúdia	9	11.5%
mentoring (podpora v kariérom raste)	9	11.5%

Otázka 16. Čo je Vaším podnetom angažovať sa na ďalšom aj dobrovoľnom vzdelávaní ?

V šestnástej otázke je snaha zistiť, čo je podnetom vzdelávania pracovníka, mimo pracovné aktivity alebo vo voľnom čase. 52,2 % osôb označilo, že dôvodom dobrovoľného vzdelávania je získanie nepostačujúcich vedomostí, 26,7 % túži, vďaka dobrovoľnému vzdelávaniu, byť vzorným príkladom svojim kolegom. 15,6 % opýtaným záleží na pochvale pred kolegami od svojho nadriadeného a 5,6 % označilo odpoveď ako iný dôvod, kde boli dopísané dôvody ako sú: vlastný rozvoj samého seba alebo je pre pracovníkov dobrovoľné vzdelávanie motiváciou a cestou ku lepšiemu finančnému ohodnoteniu.

Motivácia, či lepšie finančné ohodnotenie bolo odborné vysvetlené v teoretickej časti a je to naozaj často krát dôvodom, prečo sa zamestnanci dobrovoľne vzdelávajú, k tomu je

však často krát za potreby motivácia priamo od nadriadeného na čo sa viaže aj komunikácia s ním alebo aj priamo s vedením. Motiváciou môže byť vyššie mzdové ohodnotenie, prémie, príspevok na stravovanie, príspevok na športové a relaxačné aktivity prostredníctvom benefitov či zamestnaneckých zliav a iné.

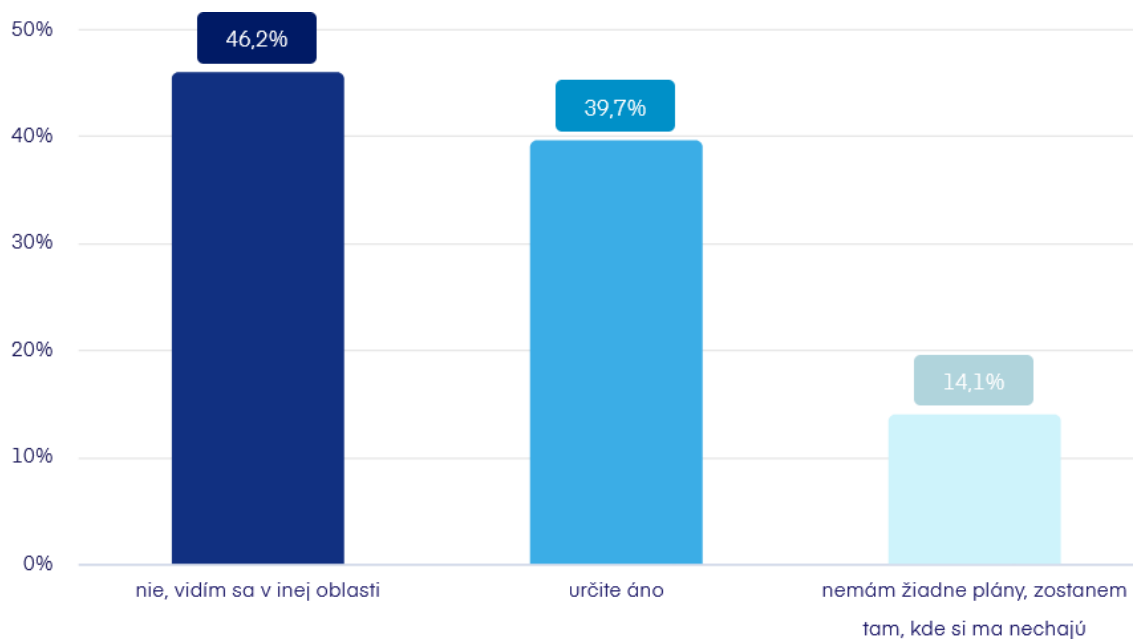


Graf 14 - Otázka č. 16 Dobrovoľné vzdelávanie
(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 17. Myslíte, že Vaša kariéra má budúcnosť s prácou v cestovnom ruchu ?

Pre každého jednotlivca je v pracovnom živote podstatná jeho kariéra, už pri výbere strednej školy a nasledovne vysokej školy sa človek pozerá do budúcnosti, začína premýšľať nad svojou kariérou, má určité ciele, čo chce dosiahnuť, akú pracovnú kariéru si vybuduje. Otázka chce definovať, či respondenti vidia svoje budúce pôsobisko v cestovnom ruchu, či sa ich pracovné sny uberajú touto cestou.

Svoju budúcnosť spojenú s kariérou v cestovnom ruchu vidí 39,7 %, 46,2 % sa vidím v inej oblasti a 14,1% nemá žiadne kariérne plány a vyhovuje im také zamestnanie, kde si udržia svoje pracovné miesto.

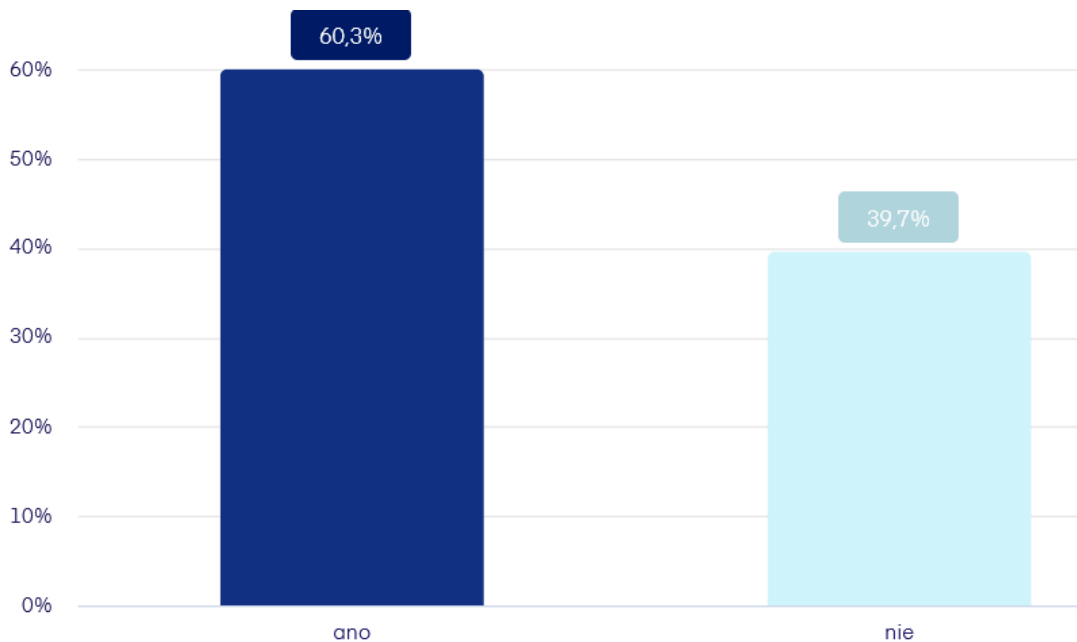


Graf 15 - Otázka č. 17 Budúcnosť v cestovnom ruchu

(Zdroj: www.surveo.com na základe dotazníka)

Otázka 18. Máte možnosť kariérneho postupu z aktuálneho pracovného miesta ?

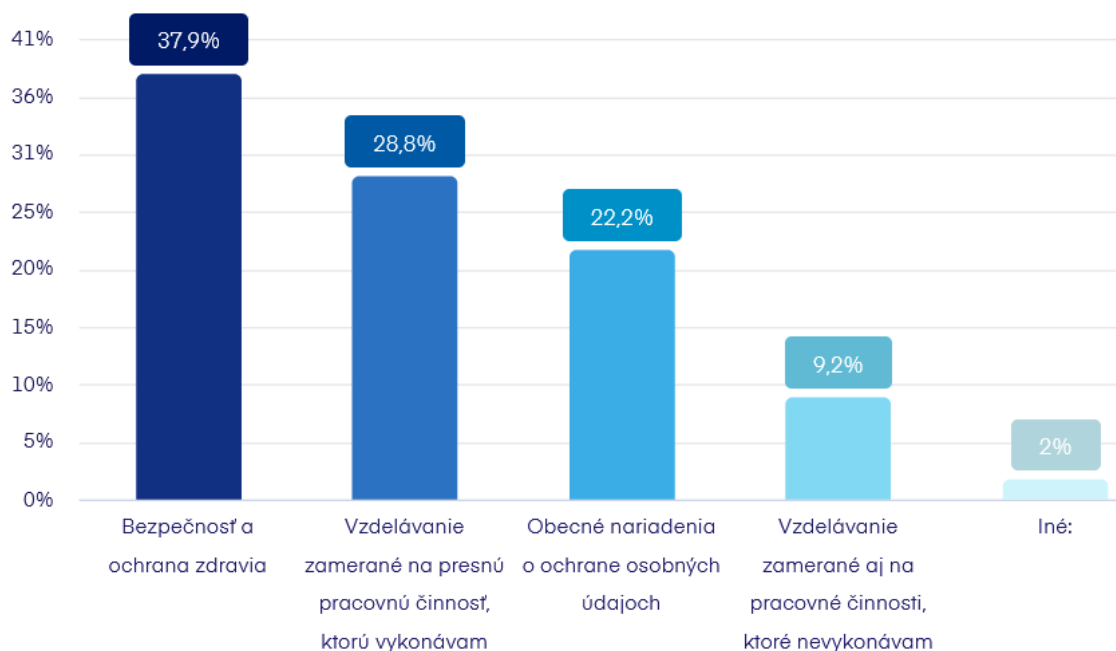
Táto otázka nadväzovala na otázku č. 17. V otázke číslo 17. respondent premýšľal na svoju budúcnosť v cestovanom ruchu a v otázke č. 18. si sám mohol odpovedať, či má možnosť kariérneho postupu zo svojho aktuálneho pôsobenia. Čo sa týka kariérneho postupu, tak ten môže v osobe zanechať pocit úspechu, uspokojenia. Človek je na seba hrdý a plní si tak svoje vytýčené životné ciele. Kariérny postup je dôležitou súčasťou vzdelávania a patrí medzi hlavné potreby zamestnancov aj podľa Maslovej pyramídy potrieb, ktorá je vysvetlená v teoretickej časti. Je dosť možné, že bez kariérneho postupu si v práci zamestnávateľ svojich pracovníkov dlho neudrží a postupne o nich prichádza, pretože utečú ku konkurencii. Často krát sa v tomto prípade stáva, že vyškolený pracovník, ktorému zamestnávateľ venoval čas a prípravu mu odíde. V prípade dotazníka označilo 60,3 % respondentov možnosť kariérneho postupu a zvyšných 39,7 % túto možnosť nemá.



Graf 16 - Otázka č. 18 Kariérny postup
 (Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 19. Po prijatí do zamestnania (v priebehu roku), ste sa zúčastnili vzdelávania zameraného na?

V novom zamestnaní si pracovník prechádza rôznymi školeniami. Cieľom tejto otázky bolo vybrať, aké školenia pracovníci absolvujú. Respondenti si mohli vybrať z viacerých odpovedí. Školenie zamerané na bezpečnosť a ochrana zdravia označilo 37,9 %. Vzdelávanie zamerané na presnú pracovnú činnosť označilo 28,8 %. Školenie zamerané na obecné nariadenia a ochrane osobných údajov pod skratkou GDPR, ktoré nadobudli účinnosť v roku 2018 označilo 22,2 %. Vzdelávanie zamerané aj na pracovné činnosti ktoré pracovník nevykonáva sa pripísalo 9,2 % a iné boli 2%, kde respondenti nedopísali aké.

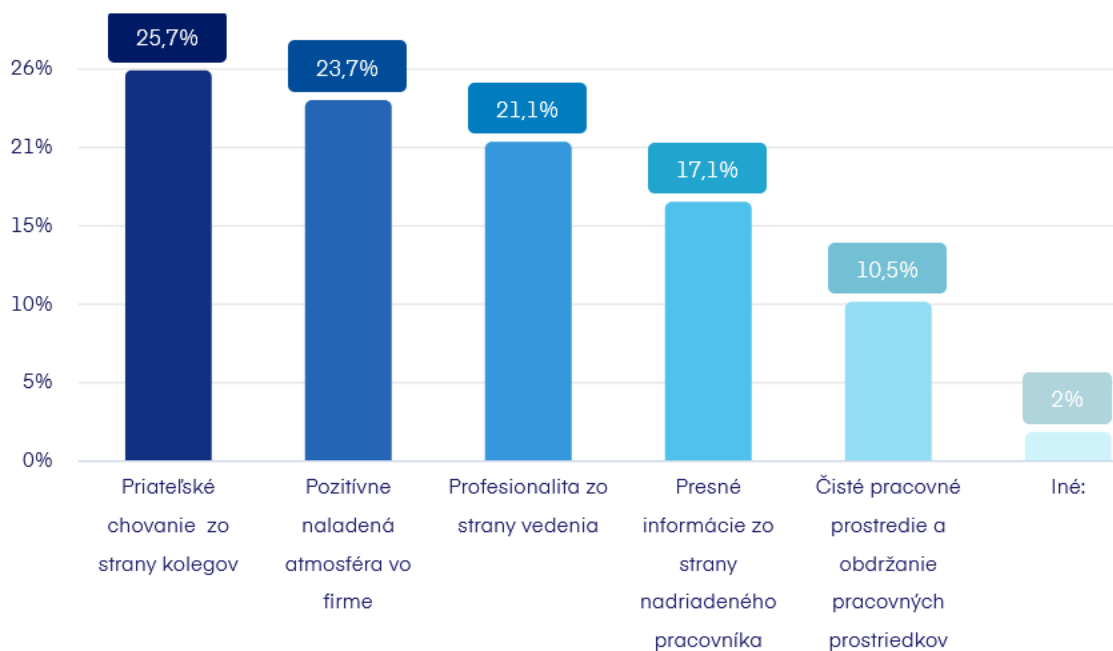


Graf 16 - Otázka č. 19 Školenia v práci behom roku

(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 20. Ktorý okamžik je pre Vás po vzdelávaní vo firme najdôležitejší pri prijatí do novej pracovnej pozície?

Prvý deň v práci zanechá výrazný dojem a rôzne pocity na strane zamestnanca. Predstava môže byť často krát odlišná, od tej, ktorú daná osoba očakáva a preto som sa otázkou číslo dvadsať snažila zistiť, čo je pre pracovníka po vzdelávaní pre neho najdôležitejšie v novom zamestnaní. Respondenti mohli označiť viacero odpovedí. Priateľské chovanie zo strany kolegov a pozitívne naladená atmosféra vo firme si zaslúžili prvé priečky pri označení odpovedí respondentov a to v hodnotách 25,7 % a 23,7 %. Tesne za týmito odpoveďami nasledovala profesionalita zo strany vedenia, ktorá získala 21,1 %. Presné informácie zo strany nadriadeného pracovníka bolo označené v 21,1 %. Menej dôležité je pre zamestnancov čisté pracovné prostredie a obdržanie pracovných prostriedkov v hodnotách 10,5 %. Traja respondenti označili odpoveď aj iné, kde jeden z nich dopísal, že je pre neho dôležité mať možnosť pracovať z domova a informácie, či prístup s tým spojené.

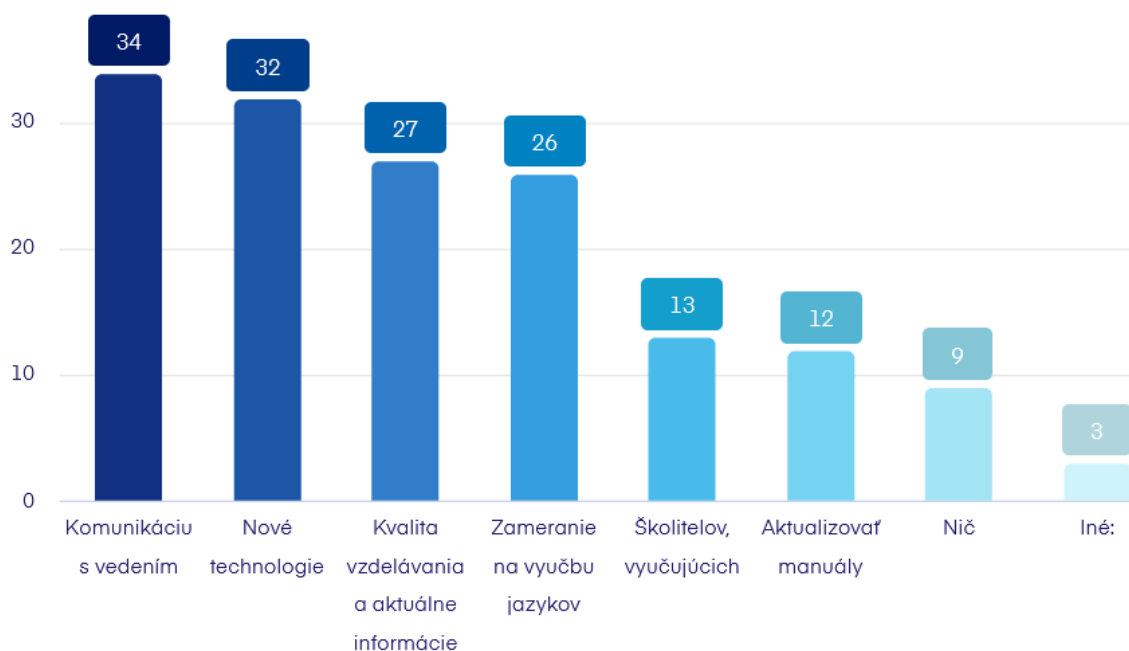


Graf 17 - Otázka č. 20 Dôležité okamihy v novom zamestnaní

(Zdroj: www.survio.com na základe dotazníka)

Otázka 21. Ak by ste mohli, čo by ste v súčasnom vzdelávacom systéme vo firme, kde pôsobíte zmenili ?

Posledná otázka skúmala, čo by respondenti v súčasnom zamestnaní zmenili, čo sa týka vzdelávacieho systému v ich zamestnaní. Táto otázka sa dokázala priblížiť k nedostatkom, s ktorými sa vo firmách, kde pôsobia stretávajú. Aké moju nároky a preferencie. Respondenti mohli znovu označiť viac odpovedí. Prvé priečky obsadila komunikácia s vedením s hodnotou 21,8 % a nové technológie s hodnotou 20,5 %. Druhé miesto si vyslúžili odpovede, ako kvalita vzdelávania, aktuálne informácie s hodnotou 17,3 % a zameranie na výučbu jazykov s hodnotou 16,7 %. Zmeniť školiteľov a vyučujúcich označilo 8,3 % respondentov. Aktualizovať manuály označilo 7,7 % respondentov. So súčasným vzdelávaním je spokojných 5,8 % a odpoveď iné označilo 1,9 % kde boli dopísane odpovede ako forma školenia, kvalitnejší informačný systém. Táto otázka slúži na preskúmanie oblastí, ktoré by zamestnanci v cestovnom ruchu chceli zmeniť a čo očakávajú, len 5,8 % respondentov je so vzdelávacím systémom u svojho zamestnávateľa spokojných, čo predstavuje 10 respondentov a je to pomerne malé množstvo. Výsledky sú zobrazené na nasledujúcom grafe.



Graf 18 - Otázka č. 21 Zmeny v súčasnom vzdelávacom systéme
(Zdroj: www.surveo.com na základe dotazníka)

2.3.3 Zhrnutie dotazníkového skúmania

V druhej kapitole je pomocou dotazníka poskytnutý priestor k vzdelávaniu v spoločnostiach zamestnancom v službách cestovného ruchu, ktorí pracujú v cestovných kanceláriách, či cestovných agentúrach. Cieľom dotazníka bolo zistiť záujmy zamestnancov, či preferencie, čo sa týka vzdelávania. Pomocou dotazníku je možné pochopiť, že nie každá osoba má rovnaké učebné preferencie, kde napríklad jeden zamestnanec preferuje školenia, pričom iný má záujem o prednášky alebo vyučbu jazykov. Keď má záujem firma docieľiť efektívneho vzdelávania, je potrebné poznať koho vzdeláva, každý zamestnanec je rôzni a učí sa inak, preto sa núka myšlienka vybudovať podľa toho vzdelávací obsah. Dotazníkom sú priblížené záujmy zamestnancov z viacerých častí. Začiatok je zameraný na ich vek, vzdelanie, či preferencia vzdelávacích aktivít, ktoré im ponúka zamestnávateľ postupne sa respondenti v dotazníku dostávajú na časť zameranú ohľadom ich prvej skúsenosti spojenej so vzdelávaním v práci, ako je prvé školenie, dojmy alebo jeho dĺžka. Postupne sú kladené otázky na čoraz častejšie využívané pracovné cesty, ktoré by mali slúžiť k skvalitneniu ponúkaných služieb, najmä u predajcov zájazdov. Nasledovali ich preferencie, spokojnosť, či je ich

hlas vypočutý zo strany nadriadeného a vedenia. Nie je vynechaná ani otázka na vzdelávacie metódy, ktoré sú vysvetlené v teoretickej časti bakalárskej práce. V závere dotazníka sú položené otázky na budúcnosť a kariéru v cestovnom ruchu. Dotazník prináša výsledky, ktoré sú popísane pomocou grafov. Po dotazníku je vytvorená SWOT analýza na základe získaných odpovedí z dotazníkového preskúmania.

2.3.4 SWOT analýza

Na základe odpovedí respondentov je vytvorená nasledujúca SWOT analýza, kde sú vypracované silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby celkového vzdelávania v cestovnom ruchu. Zostavenie analýzy bolo prispôbené z dotazníkového skúmania a do SWOT analýzy boli vybrané odpovede s najvyššou absolútnou hodnotou. Cieľom bolo vyčleniť odpovede a názory, pozrieť sa na pohľady z viacerých stránok.

Tabuľka 5 - SWOT Analýza - Silné stránky
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY
• Prevaha dostatočných vzdelávacích aktivít
• Kvalitné prvé zaškolenia v novom zamestnaní
• Využitelné metódy e-learning, školenia
• Zriadenie porady
• Možnosť kariérneho postupu
• Pozitívna atmosféra vo firmách, či priateľský kolegovia
• Stúpajúci záujem vzdelávania zo strany zamestnancov
• Profesionálne vedenie pri prijatí do zamestnania

Tabuľka 6 - SWOT Analýza - Slabé stránky
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SLABÉ STRÁNKY
- Nepostačujúce získané vedomosti
- Dĺžka školenia nie je šťastne navrhnutá
- Menšia šanca dostať sa na pracovné cesty (ifnocesty)
- Zamestnanec nedokáže ovplyvniť vzdelávanie
- Nejasná budúcnosť a predstava zamestnanca v kariére, neistota v podpore od zamestnávateľa, neistota v udržaní pracovného miesta
- Kvalita vzdelávania a staršie technológie
- Slabšia komunikácia s vedením
- Nedostatok financií

Tabuľka 7 - SWOT Analýza – Príležitosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

PRÍLEŽITOSTI
- Zriadenie jazykových školení či hodín v rámci pracovnej doby s kvalitnými vyučujúcimi
- Zriadenie prednášok ohľadom rozvoja zamestnanca, či kariérneho postupu
- Uskutočnenie teambuildingov pre zamestnancov
- Zvýšiť šance dostať sa na pracovnú cestu a preplatiť časť cesty
- Nové technológie a software
- Zvýšiť motiváciu zamestnancov
- Poskytnutie certifikácie ISO

Tabuľka 8 - SWOT Analýza – Hrozby
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

HROZBY
- Nepriaznivá ekonomická situácia
- Vysoké náklady spojené so zavedením nových vzdelávacích metód
- Strata motivácie vzdelávania zo strany zamestnancov spojenej s kariérnym postupom
- Odchod preškolených pracovníkov zo zamestnania (dobrovoľná fluktácia)

Po detailnejšom preštudovaní SWOT analýzy popísanej v tabuľkách vyššie je najlepšie vybraná optimálna stratégia SO – ofenzívna stratégia, ktorá sa zameriava na využitie príležitosti na základe silných stránok skúmanej oblasti. Vďaka tejto stratégii dokáže podnik alebo skúmaná oblasť, v tomto prípade firmy cestovného ruchu využiť príležitosti, ktoré sa im ponúkajú. V prípade konkrétnej témy bakalárskej práce, majú zamestnávateľia svoje vzdelávanie a rozvoj zamestnancov dotiahnutý na vysoké priečky vzdelávania, čo je ich silná strana, ale otázkou je, či nie je potrebné zamerať sa viac na kvalitu tohto vzdelávania a podporiť komunikáciu s pracovníkmi. Čo sa týka príležitosti a hrozieb, tak prevažujú príležitosti, ktorých by sa firmy mali chytiť a naložiť s nimi v prospech firmy. Na základe SWOT analýzy vyplýva, že síce prvotné vzdelávanie, ako sú školenia, profesionalita zo strany nadriadených, či prvý dojem z celkovej firmy je na vynikajúcej úrovni, ale postupne vzdelávanie zrejme stráca hodnotu vo firmách a nekladie sa mu už tak veľký dôraz. Komunikácia s nadriadenými, či vedením pravdepodobne upadá, čo nie je dobrým znakom napríklad správneho manažéra, pretože pri komunikácii je potrebné aby manažér zdieľal správy, odborné či organizačné rozhodnutia, má svojich pracovníkov napríklad motivovať, pochváliť, kritizovať, hodnotiť. Ak sa chce pracovník cítiť spokojne a dosahovať dobrých výsledkov v prospech seba ale aj firmy, je pre neho nutná spätná väzba od ostatných a v tom prípade sa vylučuje slabá komunikácia s vedením, či nadriadeným zamestnancom.

3. VLASTNÉ NÁVRHY A PRÍNOSY

Tretia kapitola je venovaná vlastným návrhom, ktoré majú dopomôcť firmám v cestovnom ruchu skvalitniť ich ponúkané služby pomocou vzdelávania zamestnancov. Táto kapitola je výsledkom dotazníkového šetrenia a následného skúmania pomocou SWOT analýzy, ktorá približuje silné a slabé stránky vzdelávania v cestovnom ruchu a ďalej príležitosti a hrozby.

3.1 Návrhy pre podporu služieb a zdokonalenie

Zamestnávateľ musí pochopiť, že vzdelávanie je čoraz viac žiadané, ľudia sa chcú vzdelávať, pretože túžia naplniť svoje potreby od základných až po tie kultúrne, kde patrí vzdelávanie. Vzdelávanie dopomáha k získaniu vytúženého pracovného miesta v profesionálnom živote, rozvoj samého seba, či lepšie finančné ohodnotenie. Tieto základné potreby sú detailne popísané v podkapitole číslo 1.4 Maslowova teória potrieb, ktorá je zameraná na potreby v zamestnaní u jednotlivého pracovníka.

Na základe dotazníkového šetrenia sú navrhnuté riešenia:

- Zriadenie prednášok ohľadom seba rozvoja, motivácie a komunikácie s podriadenými.
- Zriadenie jazykových kurzov na precvičenie anglického jazyka počas pracovnej doby
- Zriadiť pracovné cesty (infocesty) alebo navýšiť počet miest uchádzačom
- Nákup nových technológií (software, sluchádka, pracovný počítač na doma)
- Poskytnutie certifikácie ISO

3.1.1 Zriadenie prednášok, seminárov

Podľa dotazníkového šetrenia, by najviac zamestnancov v cestovnom ruchu uvítalo, čo sa týka vzdelávacích metód, prednášky. Podľa dotazníkového šetrenia túto metódu označili respondenti aj pri otázke, ktoré metódy sú v ich zamestnaní využiteľné. No podľa výsledkov je zrejmé, že po nich túžia vo väčšom množstve. Prínosom pre zamestnancov,

by mohli byť prednášky na tému, v dnešnej dobe veľmi populárnu, seba rozvoj, ktorú vyhľadávajú mladé, ale aj staršie osoby, pretože identifikovať oblasti pre rast samého seba, či navrhnúť si plány ako sa vylepšiť, určite pôsobí významné na kariéru.

Prednášky ohľadom seba rozvoja prispievajú k vzdelávaniu zamestnanca v jeho kariére. Otázkou kariéry bola skúmaná v dotazníkovom šetrení a viac ako polovica respondentov si nie je istá svojou budúcou kariérou v cestovnom ruchu a práve táto otázka mi vnukla myšlienku navýšiť alebo zriadiť prednášky ohľadom seba rozvoja pracovníkov. Tieto prednášky zaručene prispievajú k zlepšeniu komunikácie, rečnických skúsenosti, rozvinutiu emočnej inteligencie, učeniu sa novým veciam, či odolnosti voči stresu. Pomocou prednášok si zamestnanci upevnia vzťahy s ďalšími pracovníkmi a taktiež spoznajú nových ľudí a vybudovať sieť príležitosti v kariére. Nie každý zamestnanec má možnosť sa takýchto prednášok zúčastniť, z toho dôvodu by bolo prínosom, keby sa ich mohol zúčastniť pomocou svojho zamestnávateľa.

Ak sa priblížim hlbšie predstave vylepšenia komunikácie s nadriadenými, pretože podľa dotazníka je komunikácia väčšinou na nižšej úrovni, ako sa očakáva, tak sa mi núka idea zariadiť školenia aj pre nadriadených pracovníkov a vylepšiť tak ich komunikáciu s podriadenými pracovníkmi, pretože určite prvým krokom ku vyriešeniu tejto situácie je aby nadriadený pracovník, či vedenie zapracovali na sebe a začali sa viac zaujímať o svojich podriadených zamestnancov. V tomto prípade je nutné navrhnúť, aby zamestnávateľia plánovali prednášky na tému komunikácie s podriadenými, ktoré by sa týkali samotnej komunikácie, ako je uznanie, pochvala, dať najavo že si pracovníka vážia, pochválenie konkrétneho výkonu, ocenenie. A zároveň by školenie bolo zamerané aj na kritiku, kde sa nadriadený pracovník musí naučiť, ako správne kritizovať bez toho, aby pracovníka domotivoval alebo o neho v najhoršom prípade prišiel. Zo skúsenosti je zrejmé, že tieto prednášky neorganizuje každá firma a ak áno, tak nie každý pracovník dostane príležitosť zúčastniť sa.

Určite by sa taktiež hodili prednášky na témy: Predajné taktiky, Psychológia predaja, Rétorika a prezentácia, Stratégie, Marketing

Prínos

Štúdia z roku 1998, ktoré uskutočnila Americká spoločnosť pre vzdelávanie a rozvoj, skúmala 540 rôznych amerických spoločností a rozdelila ich do dvoch skupín: Jednej

poskytla 900\$ do prednášok či školení na zamestnanca ročne a druhej poskytla 275\$ na zamestnanca ročne. Prvá skupina po zhodnotení zaznamenala o 57% vyšší predaj na zamestnanca a o 37% vyšší hrubý zisk na zamestnanca. (Boogaard , 2020) Toto štúdium je jasným príkladom toho, že už pred viac ako dvadsiatimi rokmi sa opláti investovať do vzdelávania svojich zamestnancov a viedlo to ku zlepšeniu služieb a efektívnosti. A práve preto je prínosom tohto riešenia vytvorenie kvalifikovanejšej pracovnej sily. Zamestnanci získajú najlepšie vedomosti a budú môcť tak splniť požiadavky zamestnávateľa, čo taktiež prispeje k splneniu obchodných cieľov. Seminára, či prednášky o rozvoji samého seba sú veľkým prínosom pre zamestnanca a to z hľadiska kariérneho postupu. Zameranie vzdelávania na prednášky a seminára o rozvoji zamestnancov, môžu viesť k získaniu nových zamestnancov.

Ekonomické zhodnotenie návrhu

Podľa zistených informácií a preskúmaní internetu, je zistené, že cena prednášok sa pohybuje v rozmedzí od 10 000 Kč (6-12 pracovníkov) do 50 000 Kč (300 pracovníkov). Určite záleží na preferenciách a najmä organizáciách, daných firmami v prípade rozloženia školení kde sú možnosti školení po skupinách, kde sa cenný pohybujú okolo 10 000 Kč alebo súčasne všetkých zamestnancov, k tomu je však potreba mať určité priestory, preto si firmy v mnohých prípadoch vyberajú menšie skupiny. Z toho dôvodu sa stáva, že nie každý zamestnanec má šancu dostať sa na tieto školenia.

Ceny sú naozaj individuálne a odvíjajú sa od obsahu školenia, ale aj od školiteľa, mesta, kde sa firma nachádza. Podľa vlastného internetového prieskumu a cenníkov zverejnených spoločnosťami, ktoré vzdelávacie prednášky organizujú, boli náklady stanovené takto:

- Cena jednej prednášky sa dokáže vyšplhať na **50 000 Kč**. (1-2 hod).
- Cena poldennej prednášky na **60 000 Kč S DPH** (4 hod).
- Cena celodenného školenia do 300 zamestnancov vychádza na **100 000 Kč s DPH** (6 hod).

Pri vyššej cene, kde je povolené prednášky zúčastniť sa v počte až 300 zamestnancov, je vhodným riešením ak sa firma spojí s partnerskou firmou a rozdelila si v tomto prípade celkové náklady alebo sa zapojí do projektu ktoré organizujú rôzne inštitúcie dotované z európskeho fondu.

3.1.2 Jazykové kurzy

Podľa dotazníkového šetrenia je zrejmé, že respondenti sa túžia zdokonaľiť v jazykoch. Určite sa nie jednému pracovníkovi stalo, že mal predať zájazd anglicky hovoriacemu klientovi, čo je pre mnoho predajcov výdatný problém. Častokrát následkom toho, nastáva situácia kedy si klienta cez emaily prehadzujú dvaja až štyria zamestnanci až nakoniec klient skončí u predajcu, ktorý sa ho ujme, pretože mu angličtina nerobí problém ako väčšine kolegom. Z vlastnej praxe môžem potvrdiť, že táto situácia nastáva každý deň a čoraz častejšie. Pre klienta musí byť prehadzovanie si ho medzi zamestnancami veľmi neprofesionálny prístup a taktiež pre zamestnanca nepríjemná situácia, keď mu musí osobne alebo ešte v horšom prípade telefonicky vysvetliť, že mu nerozumie a zájazd mu nepredá. A práve takéto situácie sú impulzom ku zriadeniu jazykových kurzov vo firmách. Ešte aj v dnešnej dobe sú jazyky výdatným problémom hlavne u starších zamestnancov a zaviesť takéto jazykové kurzy by bola v mnohých firmách aj napriek dobe, ktorá postupuje prudko dopredu, absolútna novinka

Myšlienka teda utkvela v návrhu jazykových kurzov pre skupinky zamestnancov, ktorý by sa mohli zlepšiť v angličtine, napríklad formou Callanovej metódy alebo bussines angličtiny, samozrejme je už na firme, z čoho budú mať ich zamestnanci lepší úžitok.

Prínos

Jazykové kurzy sú efektívnou vzdelávaciu aktivitou s prínosom intenzívneho vzdelávania zamestnancov, ktorí sa zdokonalia nie len v cudzom jazyku ale hlavne v komunikácii, ktorú potrebujú čoraz častejšie pri uzatváraní obchodov alebo komunikácií so zahraničným zákazníkom. Ak vie zamestnanec plynulo rozprávať po anglicky alebo nemecky, tak dokáže kvalitne predávať služby alebo komunikovať s partnermi. Z tohto hľadiska sú spokojní zamestnanci, zákazníci a aj vedenie. Zavedenie jazykových kurzov môže viesť k efektívnemu rokovaniu na medzinárodných trhoch, kde sa otvárajú nové príležitosti a šance na úspech.

Ekonomické zhodnotenie návrhu

V ekonomickom zhodnotení návrhu jazykovej výučby, sa berú do úvahy najväčšie mesta v Českej republike a to Praha a Brno, pretože v týchto mestách sídli najviac cestovných agentúr a cestovných kancelárií, ako je napríklad Exim Tours, Blue Style, Firotour,

Čedok a mnoho ďalších, ale aj cestovné agentúry ako je Invia.cz a.s. a STUDENT AGENCY TRAVEL k.s.

Podľa vlastného preskúmania internetových stránok a dopyte po vyčíslený rôznych jazykových spoločností na internete, sú náklady vyčíslené pre rok 2021 nasledovne: Čo sa týka Prahy a okolia, tak sa ceny jazykových kurzov anglického jazyka pohybujú od 470 Kč/hod až po 1500 Kč/hod za skupinku 6 osôb, záleží samozrejme aj na lektorovi, či je zahraničný alebo český, či firma požaduje všeobecné vzdelávanie, business alebo napríklad aj Calanovú metódu, ktorá sa pohybuje od 750 Kč za 50 minút.

Ak by si firma vybrala výučbu anglického jazyka všeobecnou formou v najnižšej cenovej relácii za 390 Kč/hod bez DPH, čo predstavuje **1 lekcii pre skupinu 6 osôb, tak by firmu odporúčaných 20 lekcii stálo 9440 Kč s DPH.**

Tabuľka 9 - Náklady na jazykové kurzy pre skupinu 6 osôb
(Zdroj: Vlastné spracovanie pre rok 2021)

Hodiny lekcie (min)	Počet skupín	Pracovníci	Celková cena bez DPH (Kč)	Celková cena s DPH (Kč)
60	1	6	390	472
1200	1	6	7 800	9440
1200	10	60	78 000	94 440
1200	20	120	156 000	188 880

Ak by firma objednala kurz pre 10 skupín po 6 pracovníkov, tak by ju celkové náklady za **20 lekcii** vyšli na **94 400 Kč s DPH**. V tejto čiastke by mohla byť vzdelávaná napríklad cestovná kancelária. Samozrejme cena je pohyblivá, keďže mnoho vzdelávacích škôl ponúka rôzne zľavy podľa počtu pracovníkov, alebo aj navýšenie ceny podľa toho, či sa budú zamestnanci vzdelávať vo firme alebo v škole, prípadne niektoré si započítavajú aj cenu za dopravu lektora. Mnoho vzdelávacích škôl dokáže vypočítať cenu na mieru a to je už o individuálnom dopyte firmy.

3.1.3 Zriadiť pracovné cesty (infocesty) alebo navýšiť počet miest

Podľa dotazníkového šetrenia sa 42,3 % pracovníkov prihlásilo k tomu, že pracovné cesty zlepšili predaj ponúkaných služieb a 43,6 % pracovníkov sa týchto pracovných ciest

nezúčastnilo. Pri otázke, či majú možnosť zúčastniť sa pracovných ciest odpovedalo 48,7 % opýtaných, ktorí túto možnosť majú z čoho 20,5 % nedostalo túto šancu využiť aj napriek ich záujmu. Túto možnosť nemá 20,5 % opýtaných. Tieto výsledky ma nútia uvažovať nad tým, že aj keď infocesty skvalitňujú služby, tak je naozaj malá šanca sa ich zúčastniť alebo firmy túto možnosť zamestnancom ani neponúkajú. Podľa názoru respondentov je táto vzdelávacia metóda v oblúbe, no malo kto získa šancu zúčastniť sa, preto by mali aj menšie cestovné kancelárie premýšľať nad touto vzdelávaciu metódou, aby si ich zamestnanci mohli vyskúšať služby, ktoré ponúkajú pre skvalitnenie predaja. Návrhom je aby cestovné kancelárie zvýšili počet miest na pracovné cesty, keďže vo väčšine prípadov je to len jedno alebo dve miesta za celý rok, alebo obmedzili možnosť jednému pracovníkovi pravidelného zúčastnenia, aby dostali šancu aj iní, ktorí pôsobia vo firmách kratšiu dobu.

Prínos

Pomocou týchto pracovných služieb sa pracovník zaujíma viac o danú destináciu, vidí ju z rôznych pohľadov aj ako zákazník aj ako zamestnanec. Aktívne sa pomocou pracovných ciest môže zaujímať o destináciu, lokalitu navštívené ubytovacie kapacity, vytvárať si fotografie, písať si poznámky, prichádzať s otázkami na hotelierov servis apd. Zamestnanec po svojom návrate odovzdáva spísaný report, ktorý slúži ako podklad pre kolegov k nadobudnutiu obrazu o destinácií, ktoré sú potom odovzdané pri predaji zájazdu. Prínosom je správa z tejto cesty, schôdza ale aj školenie zo strany zúčastneného pracovníka pre ďalších zamestnancov, kde odovzdáva priame skúsenosti zo získanej praxe. Služobné cesty prinášajú väčšie skúsenosti a prínos informácií zamestnancovi, ktoré môže kvalitne podať pri predaji zájazdu a priniesť overené recenzie, na základe jeho skúsenosti sa môže daná firma rozhodnúť, či má záujem ubytovanie v danom hoteli alebo destinácií ponúkať na predaj zákazníkovi.

Ekonomické zhodnotenie návrhu

Príspevok na pracovnú cestu pre pracovníka na **hlavný pracovný pomer** od 1 mesiaca a príspevok pre pracovníka na **dohoda o vykonaní práce a dohoda o vykonaní činnosti** od 3 mesiacov.

Ak by bol počet pracovných ciest v rozmedzí 1-2, tak by ekonomické zhodnotenie návrhu bolo v tabuľke č. 9.

Tabuľka 10 - Náklady spojené s príspevkom na služobnú cestu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odpracovaná doba	Výška príspevku (Kč)
1 mesiac	max 1000
3 mesiace	max 3000
6 mesiacov	max 5000
1 rok	max 8000
2 roky	max 11000
3 roky	max 14000

Ak by bol počet pracovných ciest v rozmedzí 3-4, tak by ekonomické zhodnotenie návrhu bolo v tabuľke č. 10.

Tabuľka 11 - Náklady spojené s príspevkom na služobnú cestu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Odpracovaná doba	Výška príspevku (Kč)
1 mesiac	max 1000
3 mesiace	max 2500
6 mesiacov	max 4000
1 rok	max 5500
2 roky	max 7000
3 roky	max 8500

Ak by firma uskutočnila maximálne dve pracovné cesty za rok, tak by ju náklady na jedného zamestnanca vyšli najviac **14 000 Kč/rok** a za dvoch zamestnancov, ktorí by sa pracovnej cesty zúčastnili, by **celkové náklady** boli rovné **28 000 Kč/rok**. Ak by ale firma umožnila 4 pracovníkom zúčastniť sa pracovnej cesty, tak by ju **celkové náklady** na jednu cestu stáli **8 500 Kč/rok** za zájazd a pri plnom využití maximálne **34 000 Kč/rok**.

3.1.4 Nákup nových technológií

Mojim štvrtým návrhom je vybavenie novými technológiami o ktoré hlasovali aj respondenti v dotazníku. Staršie, či nefunkčné technologické vybavenie alebo software značne uberajú na kvalite ponúkaných služieb. Vybavenie je vec, ktorú zakúpi spoločnosť a výrazne pomáhajú k vykonávaní pracovných úloh. V dnešnej dobe využíva každá firma Microsoft Office 365, nie každá je však ochotná zainvestovať do software a kúpiť pre svoju firmu licenciu Microsoft 365 Business Standard, ktorá obsahuje desktopovú verziu Microsoft Outlook, s ktorou sa mnohonásobne lepšie pracuje ako s verziou Microsoft 365 Business Basic. Najväčší rozdiel je v tom, že standard verzia obsahuje desktopovú verziu, ktorá uľahčuje a zrýchľuje proces predaja služieb. Bez kvalitného software je komunikácia medzi zamestnancami a aj zákazníkmi či partnermi naozaj pomalá, preto by firmy mali zvážiť zakúpenie kvalitnej licencie, ktorá hlavne obsahuje desktopové verzie, pokročilé zabezpečenia, správu riadenia a nástroje pre rozvoj a riadenie firmy. Taktiež je potrebné, aby call centra, ktoré majú zriadené všetky cestovné kancelárie mali plne funkčné slúchadla pre telefonické rozhovory a taktiež by mali byť firmy vybavené laptopmi, ktoré môžu ponúknuť aspoň niektorým zamestnancom v prípade home office.

Prínos

Nákup lepšej licencie Microsoft Business Standard, prináša kvalitnejšiu a rýchlejšiu komunikáciu v spoločnosti, medzi zamestnancami, ale aj zákazníkom či partnerskými spoločnosťami. Táto licencia sa líši od základnej, kde je lepšie zabezpečenie úniku osobných informácií, ktoré sa v cestovnom ruchu uchovávajú v nespočítateľnom množstve. Ďalej licencia ponúka lepšiu desktopovú aplikáciu kde sa nachádza viac funkcií pre komunikáciu s obchodnými partnermi a hlavne prepojením s informačným systémom, čo webová aplikácia v Basic funkcii neponúka. Vďaka tomuto software sa naučí zamestnanec profesionálne pracovať s textovými správami. Táto verzia mu skvalitňuje a zrýchľuje pracovnú činnosť, čo sa rovná napríklad rýchlejšiemu predaju.

Ekonomické zhodnotenie návrhu

V nasledujúcej tabuľke je porovnaná licencia Microsoft 365. Tento software patrí medzi najlepšie v rebríčku programov kancelárskej komunikácie, používajú ich jednotlivci, školy, menšie firmy, stredné ale aj obrovské spoločnosti. Medzi štandard patrí Business

Basic verzia, ktorá sa spúšťa cez webový prehľadávač, čo sa týka emailovej komunikácie. Cieľ tohto návrhu je prebudiť myšlienku zakúpiť kvalitný software, ktorý skvalitní služby a predovšetkým urýchli prácu a naučí zamestnancov kvalitne a profesionálne komunikovať so zákazníkom. Pre menšie firmy postačí verzia Basic, ale pre veľké firmy už aj nad 50 zamestnancov, by sa malo uvažovať o verzií Business Standard. Firmy, ktorých sa počet zamestnancov pohybuje okolo čísla 100 a vyššie by mali zakúpiť kvalitnú licenciu, pretože takéto firmy v cestovnom ruchu sú už zvyčajne cestovné agentúry a tam sa za deň vymení tisícky emailov s klientami, ale aj s partnermi ako sú cestovné kancelárie. Podľa toho sú vypočítané náklady, kde cena za 1 užívateľa základnej verzie **Microsoft 365 Business Basic sa pohybuje okolo 1314 Kč/rok s DPH a Microsoft 365 Business Standard 3 286 Kč/rok s DPH.** V tomto prípade firma s 50 zamestnancami napríklad cestovná kancelária by za rok základnej licencie zaplatila celkové náklady 65 700 Kč, kdežto veľká cestovná kancelária alebo agentúra, kde sa už žiada lepšie softwarové vybavenie by za 300 užívateľov **zaplatila 985 800 Kč S DPH** za verziu **Bussines Standard** o niečo lepšiu ako Basic. Napriek nutnosti lepšej verzie sa stále nájdu firmy, ktoré na licenciách šetria a neuvedomujú si že to spomaľuje výkon ich pracovníkov a taktiež kvalitu ponúkaných služieb. Tieto licencie je však potreba nainštalovať a sprevádzkovať na všetkých počítačoch a nie je možné licenciu nainštalovať v priebehu pracovnej doby, preto musí zamestnávateľ počítat s príplatkom nadčas svojmu IT pracovníkovi, ktorí bude musieť túto prácu vykonať nad rámec rozvrhu pracovných zmien. Tento náklad bude stáť zamestnávateľa najmenej **25 % priemerného zárobku** IT zamestnanca a je nutné s týmto nákladom pri tomto riešení počítať v prípade, že by sa zamestnávateľ nedohodol s pracovníkom inak a to tak, že by mu bolo poskytnuté voľno za odpracované nadčasové hodiny.

Tabuľka 12 - Náklady spojené so zakúpením software Microsoft 365
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok: (Microsoft))

Doba licencie (rok)	Počet užívateľov	Cena s DPH (Kč) Microsoft 365 Business Basic	Cena s DPH (Kč) Microsoft 365 Business Standard
1	1	1314	3286
1	50	65 700	164 300
1	300	394 200	985 800
2	50	131 400	328 000
2	300	788 000	1 970 000

Nákup kvalitných slúchadiel a notebooku

Zákazníci každým dňom čoraz viac milujú technológie, očakávajú rýchly prístup na rovnakej vlnovej dĺžke od pracovníka, aby sa s nimi mohol rovnako spojiť alebo komunikovať. Cena slúchadiel sa líši od kvality, je určite potrebné slúchadla časom obmieňať, nemalo by sa stať, že zamestnanec nastúpi do firmy a dostane ošúchané slúchatka s mikrofónom, ktoré pracujú ani nie na 50 %, pretože práve prvým telefonátom, či hlasom sa snaží zamestnanec osloviť zákazníka. Prvý telefonát by preto mal byť bez porúch, čistý a hlavne by mal klienta zaujať. Dobrý pocit si z neho ma určite odniesť aj zamestnanec.

Prínos

Zamestnanec bude môcť pracovať z domova bez toho, aby si musel zaobstarať vlastné slúchatka, alebo byť prepojený na svojom osobnom mobile, či pomocou aplikácie cez počítač, ktorá je v tomto prípade veľmi neefektívna a pomalá. Prínosom je kvalitný telefonický rozhovor medzi klientom alebo partnermi. Zamestnanec využíva taktiež slúchatka pri rôznych testoch a hlavne odposluchoch rozhovorov medzi zákazníkom a skúsenejším kolegom pri prvom zaučení. Rozhovory nový zamestnanec počúva niekoľko dní, takže v tomto prípade sa odporúča mať naozaj kvalitnú techniku, aby zamestnanec neušiel ku konkurencii, ktorá si na technológie kladie väčší dôraz.

Ekonomické zhodnotenie kvalitných slúchadiel

Podľa najväčších internetových obchodov Alza.cz, Mall.cz, CZC.cz sa ceny slúchatiek pohybujú od 99 Kč do 11 000 Kč. Firma by si preto mala nájsť zlatú strednú cestu, ktorá by ju ekonomicky nezruinovala, ale taktiež by skvalitnila ponúkané služby zamestnancom. Vlastností slúchadiel, ktoré sú dostačujúce a kvalitné do kancelárie by podľa osloveného IT pracovníka cestovnej agentúry mohli byť:

- mono slúchatko s nastaviteľným mikrofónom
- menšie a hlavne ľahké slúchatka, najlepšie už spomínané mono,
- nesmie chýbať ovládanie hlasitosti zákazníka, či prijímanie hovorov
- zlatá stredná cesta je približní frekvenční rozsah 20 Hz-20000 Hz
- menič 28 mm

Slúchadla s týmito vlastnosťami sa pohybujú v cenovej relácii 1000 Kč. Ak by si menšia firma, ktorá má 50 zamestnancov chcela zakúpiť nové slúchatka, tak by ju tento nákup vyšiel približne na **celkové náklady 50 000 Kč**.

Pracovný notebook na home office

V dnešnej dobe sa čoraz väčším benefitom práca z domova takzvané na home office. K tomu, aby zamestnanec mohol pracovať z domova, potrebuje kvalitné internetové pripojenie, telefón či už spomínané slúchatka s mikrofónom a nevyhnutný je hlavne počítač. Keďže respondenti v dotazníku hlasovali za variantu novších technológií u svojho zamestnávateľa, tak by bolo prijateľným riešením zakúpiť pracovný notebook, ktorý by slúžil pre prácu z domova.

Návrhom je, aby zamestnávatelia zvažili kúpu počítača pre prácu z domova svojim pracovníkom. Nejedná sa o zakúpenie 50 počítačov, čo by bola príliš nákladne najmä pre menšie firmy, ale určite tri alebo vo väčšej firme aj šesť počítačov, na požičanie zamestnancom by boli vo väčšej miere uspokojivé.

Prínos

Zamestnanci získajú lepší prístup z domova do práce, nový počítač im prinesie skvalitnenie služieb zákazníkom, pretože aj v dnešnej dobe, sú rodiny vybavené mnohokrát len jedným počítačom a to potom komplikuje prácu z domova alebo sa stáva neefektívna na staršom počítači, či mnohokrát len smartphone. Investícia do notebookov so sebou prináša prospech v podnikaní. Pri správnom používaní budú zamestnanci s veľkou istotou tráviť menej času pri vykonaní manuálnych úloh a s veľkou istotou budú schopní kvalitnejšej komunikácie medzi vonkajšiu a vnútornú stranou firmy, čím bude mať firma náskok pred konkurenciou. Notebook môže zamestnanec využívať na dobrovoľné ale aj pracovné vzdelávanie, či online školenia alebo konferencie. Čo sa týka ochrane osobných údajov a dokumentov, tak sa taktiež odporúča pracovať cez firemný počítač, pretože v prípade kedy sa zamestnanec prihlási zo svojho osobného počítača do pracovného systému cez vzdialenú plochu, tak je dosť možné, že vystavuje svoje osobné údaje IT tímu, čo platí aj naopak, kde na pracovnom notebooku je menšia šanca kybernetickým útokom alebo malwarom či vírusom a najmä možnosť prísť o osobné údaje klientov ale aj zamestnancov. Z hľadiska ochrany budú dáta určite bezpečnejšie na pracovnom notebooku ako na osobnom.

Ekonomické zhodnotenie

Po šetrnom preskúmaní a porovnaní parametrov odpovedajúcich personálnej práce podľa najväčších internetových obchodov Alza.cz, Mall.cz, CZC.cz sa kancelárske notebooky, vhodné na prácu z domova, pohybujú v cenovej relácii od 15 000 Kč – 22 000 Kč. V prípade zakúpenia troch kancelárskych notebookov, by firmu vyšli **celkové náklady od 45 000 Kč do 66 000 Kč**. V prípade zakúpenia desiatich kancelárskych notebookov, by celkové náklady firmu vyšli od **150 000 Kč – 220 000 Kč**.

3.1.5 Umožnenie certifikácie ISO

Mojím posledným návrhom je získanie certifikácie ISO pre svoju firmu, kde to najznámejší certifikát je ISO 9001 (International Organization for Standardization) zameraný na kvalitu. Pri zavedení tejto certifikácie sa vyberie určité množstvo zamestnancov, ktorí absolvujú školenia zamerané na získanie znalosti využitia certifikácie ISO. Druhá možnosť je najat' si poradenskú firmu, ktorá sa zaoberá toto problematikou pre zavedenie certifikácie. Je to väčšinou človek, ktorí sa zavedie do firmy a pozorovaním a skúmaním prichádza do styku s jej chodom, či procesmi, zoznamuje sa s organizáciou a postupne prichádza na možné rizika. Získanie certifikácie ISO môže prilákať viac zamestnancov, pretože firma získava lepšie postavenie na pracovnom trhu, ale hlavne skvalitňuje služby zákazníkom. Tento návrh by mali zvážiť hlavne menšie firmy, keďže v dnešnej dobe už neplatí, že ho potrebujú len obrovské spoločnosti. Certifikácia ISO umožní hlavne vyjasniť procesy, odhaliť slabé stránky či napríklad preukázať vedomosti. Zavedenie certifikácie určite prinesie rôzne pohľady a vzdelávacie skúsenosti hlavne pracovníkom na vyšších postaveniach ako je manager firmy, ktorý sa väčšinou určuje za školiteľa. Vysoký faktor ovplyvňujúci systém manažérstva kvality sú ľudia (pracovníci, vedúci manažment spoločnosti) a teda i ľudský faktor.

Prínos

Certifikáty ISO majú mnoho prínosov, nie len že dopomáhajú ku konkurencieschopnosti a preškolení svojich zamestnancov, ale taktiež upevňujú obchodné vzťahy, či otvárajú pomyslené dvere na zahraničné trhy. Certifikácia umožňuje vylepšiť firemnú

organizáciu, zvýšiť povedomie o firme, zlepšiť spokojnosť zákazníka či priniesť image firme.

Podľa portálu vlastnicesta.cz sú prínosy certifikácie systému ISO napríklad :

- Poriadok vo firme
- Vyjasnenie si procesov
- Získanie výsledkov na základe reálnych procesov
- Preukázateľne skúsenosti
- Účelovo vynaložené náklady
- Odhalenie slabých miest vo firme ku zlepšovaniu

Ekonomické zhodnotenie nákladov

Zhotovenie ceny za Certifikát ISO je veľmi individuálne a závisí to od veľkosti firmy až po ponúkané služby. Taktiež je veľmi dôležité, či sa zamestnanec bude zapájať do zavedenia alebo si celú záležitosť nechá na poradcovi. Ak sa pracovník zapojí, tak je cena zavedenia nižšia, ak sa nezapojí samozrejme vyššia. Certifikácia sa odvíja aj od počtu pobočiek, pracovníkov a ďalších rôznych faktorov.

Cena sa vždy odvíja od troch častí:

1. Prvá časť je zavedenie, kde je cena rovná približne **22 000 Kč**
2. Druhá časť je cena certifikácii, tá sa pohybuje od **18 000 do 30 000 Kč**, tu sa cena odvíja od toho, aký certifikačný orgán si firma vyberie v tomto prípade ISO 9001
3. Tretia časť je cena vybavenia, ktorým firma nedisponuje. V tejto časti sa myslí napríklad, či firma dodržiava platnú legislatívu. (Kobylka, 2020)

Celkové náklady sú minimálne **52 000 Kč + cena za nedostatky**, ktoré budú firme chýbať alebo problémy, ktoré bude potreba doriešiť. (V tomto prípade sú náklady vyčíslené už podľa spomínaných verejných informácií na stránkach Kobylka.cz) Zavedenie ISO sa však môže vyšplhať aj na stá tisíce korún, preto je potrebné zavedenie zvážiť a hlavne prekonzultovať s príslušnými poradcami.

ZÁVER

Problematika ľudského kapitálu z oblasti kvality vzdelávania v cestovnom ruchu je diskutabilná téma a predstavuje vysoký potenciál s vplyvom na rozvoj cestovného ruchu, ale aj samotných zamestnancov, a preto je táto bakalárska práca zameraná na oblasti vzdelávania v cestovnom ruchu z pohľadu zamestnanca. Cieľom práce bolo navrhnúť spôsoby vzdelávania zamestnancov, s priblížením ekonomických nákladov za predpoklady zefektívnenia ponúkaných služieb zákazníkom. Bakalárska práca bola rozdelená do troch častí.

Prvou časťou je časť teoretická, ktorá vysvetľuje proces riadenia ľudských zdrojov a rozvoj vzdelávania. Postupne boli priblížené metódy vzdelávania, ktoré môže zamestnanec realizovať vo svojej firme a zlepšiť tak vzdelávacie aktivity pre svojich zamestnancov. Na základe odbornej literatúry boli vysvetlené metódy vzdelávania na pracovisku a mimo pracovisko. Nasledovne bola priblížená teória starostlivosti o pracovníkov, ako si ich udržať, čím ich motivovať a faktory, ktoré môžu jeho výkonnosť ovplyvniť. Na záver teoretickej časti bola vysvetlená oblasť konfliktov v zamestnaní, ktorá mala priblížiť pracovné vzťahy medzi nadriadeným a podriadenými pracovníkmi a opísaná Maslowová teória potrieb, ktorá sa zamerala na vzdelávanie, či zamestnanie a potreby s touto problematikou spoločné.

Druhá časť bakalárskej práce je praktická časť, v ktorej sú získané informácie o vzdelávaní v cestovnom ruchu v Českej republike. Na základe teórie bol vypracovaný dotazníkový prieskum, ktorého sa zúčastnilo 78 respondentov. Prostredníctvom dotazníka boli dosiahnuté odpovede a následne pokračovalo ich vyhodnotenie podľa ktorého boli vyhotovené grafické zobrazenie odpovedí respondentov. V závere bola zostavená na SWOT analýza, ktorá dopomohla preskúmať oblasť.

Tretia posledná časť bakalárskej práce je venovaná vlastným návrhom a ich prínosom. Táto časť so sebou prináša päť možných riešení, ktoré nadväzujú na SWOT analýzu z dotazníkového preskúmania, z ktorej vychádza optimálna stratégia SO – ofenzívna stratégia. Táto stratégia využíva príležitosti, ktoré pozostávajú zo silných stránok vzdelávania v cestovnom ruchu. Riešenia prinášajú spôsoby zaoberajúce sa zdokonaľiť vzdelávania, ktoré by viedlo ku skvalitneniu služieb. Každý návrh je popísaný z hľadiska

prínosu pre firmu alebo zamestnanca. Ich obsahom sú taktiež ekonomické zhodnotenia, aby si určitá firma mohla spraviť predstavu o nákladoch, ktoré tieto nové návrhy prinesú.

Návrhy bakalárskej práce sú koncipované takým spôsobom, aby odovzdali určitú hodnotu pre viac ako 600 cestovných kancelárií a firiem podnikajúcich v cestovnom ruchu a boli realizovateľné. Niektoré návrhy sú vysoko nákladné a z toho dôvodu nie je nutné zaviesť všetky návrhy okamžite. V tomto prípade je prijateľné, z oblasti nákladov spojených s návrhmi, zasvätiť návrhy do firiem postupne a tým zdokonaľovať vzdelávanie zamestnancov. Prínosom bakalárskej práce sú navrhnuté kroky, ktoré prispievajú k profesionálnemu rastu zamestnancov. Výsledkom návrhov je rozvoj vedomostí, jazykových schopností, vylepšenie komunikácie so zákazníkom a urýchlenie práce zavedením nových technológií, či zameranie na certifikáciu ISO, ktorá ma dopomôcť k získaniu vedomosti zamestnancom na vyšších manažérskych pozíciách. Návrh zavedenia certifikácie ISO má pomôcť firmám, ktoré váhajú alebo majú nedostatočné znalosti o prínose tohto riešenia. Certifikácia ISO so sebou prináša zdokonalenie procesov a zavedený systém vo vnútornej oblasti firmy, ktorý postupne nadväzuje na vonkajšie oblasti, hlavne na zákazníka, ktorému prináša skvalitnenie služieb.

Všetky návrhy nesú so sebou prínosy v podobe inovovania, zvýšenia výnosov spoločnosti a skvalitnenie služieb ponúkaných zákazníkom. Upevňujú komunikáciu medzi nadriadenými a vedením, čo môže viesť ku pracovnej spokojnosti a morálke. Rozvoj vzdelávania pomocou prednášok, jazykové kurzy, pracovné cesty, či investícia do technológií vedie ku udržaniu si zamestnancov a tým pádom zníženie fluktuácie. Ak sa firma dokáže prispôbovať zamestnancom a berie do úvahy ich požiadavky, tak nadobúda lepšiu reputáciu na trhu práce a ponúkane služby zamestnancami sa stávajú kvalitnejšími.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR , Stephen a ŠIKÝŘ, Martin . 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Barták, Jan. 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. str. 190. ISBN 978-80-87197-03-5.
- Boogaard , Kat. 2020. Goskills. <https://www.goskills.com>. [Online] 2020. [Citace: 01. 05 2021.] <https://www.goskills.com/Resources/Benefits-of-training-and-development-in-the-workplace>.
- BRODSKÝ, Zdeněk a Univerzita Pardubice. 2005. *Řízení lidských zdrojů. Pardubice: Univerzita Pardubice*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2.
- Dobšovič, Ľudo. 2020. *Maslowova Pyramída Potrieb 2. - Pyramída*. [video] místo neznámé : Inštitút psychoterapie a socioterapie, 17. 6 2020.
- DOSTÁL, Vladimír, LOUBAL , Jaroslav a BARTES, František . 2011. *Hodnotové inženýrství: cesta k dosažení komerčně úspěšného výrobku*. Ostrava : Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-106-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Edenborough, Robert. 2007. *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres*. London : Kogan Page, 2007. str. 305. ISBN 978-0749450144.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA , Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea . 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Kolektív. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : ELITA, spol. s.r.o, 2007. ISBN 978-80-247-3823-9.

- Klímová, Ph.D., Ing. Viktorie, a další. 2016. XIX. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH VĚDÁCH. Brno : Masarykova univerzita, 2016, str. 1147.
- Kobylka, Stanislav. 2020. noveiso. *www.noveiso.cz*. [Online] 2020. [Citace: 1. 05 2021.] http://www.noveiso.cz/jak_zacit.html#No1.
- Koubek, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. str. 376. ISBN 80-7261-033-3.
- Koubek, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. str. 269. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Kravčáková , Gabriela a Bernátová, Dominika . 2020. *MANAŽMENT LUDSKÝCH ZDROJ*. Košice : ŠafárikPress, ŠafárikPress, 2020. ISBN 978-80-8152-952-8.
- Medlíková , Olga. 2010. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha : Grada, 2010. str. 168. ISBN 978-80-247-4336-3.
- Microsoft. 2021. Microsoft Office licence porovnání. *Microsoft*. [Online] Microsoft 365, 2021. [Citace: 01. 05 2021.] <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products#>.
- Mitchell, Barbara a Gamlem, Cornelia. 2015. *The Essential Workplace Conflict Handbook*. Newburyport, Massachusetts : Weiser, 2015. str. 256. ISBN 978-1632650085.
- NESNÍDALOVÁ, Jitka. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha : Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií s.r.o, 2013. str. 67. ISBN 978-80-7523-004-1.
- PALÁN, Zdeněk. 2007. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0.
- Procházková, Mgr. Tereza. 2018. mentem.sk. *Teória motivácie podľa Maslowa*. [Online] 28. 10 2018. [Citace: 15. 1 2020.] <https://www.mentem.sk/blog/teoria-motivacie/>.
- Robinson, Neil a Dale, Crispin. 2001. *The theming of tourism education: A three-domain approach*. Bradford, Velká Británie : MCB UP Ltd, 2001. ISBN 10.1108/09596110110365616.

STÝBLO, Jíří. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

Šikýř, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9 .

Trličíková , Michala. 2021. www.esfcr.cz. *Vzdělávání – společná cesta k rozvoji!* [Online] 25. 2 2021. [Citace: 21. 05 2021.] <https://www.esfcr.cz/vyzva-060-opz>.

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

Váchal, Josef a Pártlová, Petra. 2008. *Personální management*. České Budějovice : Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. str. 158. ISBN 978-80-903888-8-8.

Vetráková, Milota, Seková, Mária a Ďurian, Josef. 2001. *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Slovakia, 2001. ISBN 80-8055-581-8.

Vodák, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta . 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, EVA, Jacek, PYKA a Dorota , KOTLORZ. 2007. *Motivace - vzdělávání, zaměstnání - podnikání: [studijní materiál]*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, : Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-410-2.

Wang, J., AYRES, H. a HUYTON, J. 2010. *Is Tourism Education Meeting the Needs of the Tourism Industry? An Australian case study*. Canberra : Routledge, 2010. Sv. 22. ISBN 10963758.2010.10696964.

Wilson, Chauncey. 2013. *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. Burlington, Massachusetts : Morgan Kaufmann, 2013. str. 84. ISBN 978-0124071575.

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf 1 - Otázka č. 1 Veková kategória	38
Graf 2 - Otázka č. 2 Dosiahnuté vzdelanie	39
Graf 3 - Otázka č. 3 Vzdelávacie metódy	40
Graf 4 - Otázka č. 4 Vzdelávacie metódy behom roku.....	41
Graf 5 - Otázka č. 5 Prvé zaškolenie	42
Graf 6 - Otázka č. 6 Doba trvania školenia.....	43
Graf 7 - Otázka č. 7 Preferencie v dobe trvania školenia	44
Graf 8 - Otázka č. 8 Možnosť zúčastnenia infociest.....	45
Graf 9 - Otázka č. 9 Kvalita infociest voči ponúkaným službám	46
Graf 10 - Otázka č. 10 Spokojnosť s ponúkaným vzdelávaním	47
Graf 11 - Otázka č. 11 Oplyvnenie vzdelávania zamestnancom	48
Graf 12 - Otázka č. 12 Názor zamestnanca a jeho dôraz	49
Graf 13 - Otázka č. 13 Postoj k novým vzdelávacím metódam	50
Graf 14 - Otázka č. 16 Dobrovoľné vzdelávanie	53
Graf 15 - Otázka č. 17 Budúcnosť v cestovnom ruchu.....	54
Graf 16 - Otázka č. 19 Školenia v práci behom roku	56
Graf 17 - Otázka č. 20 Dôležité okamihy v novom zamestnaní	57
Graf 18 - Otázka č. 21 Zmeny v súčasnom vzdelávacom systéme.....	58

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka 1 - Projekt na podporu vzdelávania.....	36
Tabuľka 2 - Jednotlivé kurzy projektu.....	36
Tabuľka 3 - Otázka č. 14 Preferencie v metódach vzdelávania.....	51
Tabuľka 4 - Otázka č. 15 Využívané metódy vzdelávania	52
Tabuľka 5 - SWOT Analýza - Silné stránky	59
Tabuľka 6 - SWOT Analýza - Slabé stránky	60
Tabuľka 7 - SWOT Analýza – Príležitosti	60
Tabuľka 8 - SWOT Analýza – Hrozby	61
Tabuľka 9 - Náklady na jazykové kurzy pre skupinu 6 osôb	66
Tabuľka 10 - Náklady spojené s príspevkom na služobnú cestu	68
Tabuľka 11 - Náklady spojené s príspevkom na služobnú cestu	68
Tabuľka 12 - Náklady spojené so zakúpením software Microsoft 365	70

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1 - Cyklus systematického vzdelávania	13
Obrázok 2 - Aktivity riadenia ľudských zdrojov	14
Obrázok 3 - Vplyv udalosti na výkonnosť.....	28
Obrázok 4 - Maslowa pyramída potrieb	31
Obrázok 5 - Tematické zameranie vzdelávania	34

PRÍLOHY

Príloha č. 1 – dotazník

Vážení zamestnanci cestovného ruchu,

moje meno je Nikola Leščišinová a som študentkou bakalárskeho štúdia oboru Procesní management na vysokej škole VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNE. V rámci štúdia spracovávam bakalársku prácu na tému Vzdelávanie zamestnancov ako nástroj ku zlepšeniu služieb cestovného ruchu. Chcela by som Vás preto poprosiť o vyplnenie anonymného dotazníka, ktorý je podkladom k tejto bakalárskej práci. Na základe neho analyzujem Vašu spokojnosť so vzdelávacím systémom vo firme, v ktorej pracujete. Dotazník je časovo nenáročný a zaberie maximálne 10 minút.

Veľmi by ste mi pomohli a ďakujem Vám za Váš čas.

S pozdravom Leščišinová Nikola.

1. Vaša veková kategória je:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- nad 55

2. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie je:

- základné
- stredoškolské s výučným listom
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské

3. Vzdelávacie aktivity vo firme sú pre Vás:

- dostačujúce
- Nedostačujúce

4. Aké množstvo vzdelávacích metód vo firme behom roku absolvujete ?

- 0
- 1 – 3
- 4 – 6
- viac ako 6

5. Vaše prvé zaškolenie pri nástupe do práce bolo pre vykonávanie Vašej práce dostačujúce ?

- najskôr áno
- určite áno
- najskôr nie
- určite nie (dopíšte dôvod)

6. Ako dlho zvyčajne prebiehajú Vaše školenia ?

- jedno školenie po dobu celého dňa
- jedno školenie – rozdelené v priebehu týždňa po pár hodinách

7. Vyhovuje Vám doba trvania školenia ?

- áno, vyhovuje mi školenie v jeden celý deň
- nie, je to veľa informácií naraz v jeden deň
- áno, vyhovuje mi rozdelenie školenia behom viac dní
- nie, nevyhovuje mi rozdelenie školenia behom viac dní

8. Infocesty, ktorých ste sa zúčastnili, skvalitnili ponúkané služby zákazníkom?

- áno
- nie
- nezúčastnil som sa

9. Máte možnosť sa zúčastniť infociest ? (pracovný zájazd o spoznávaní destinácie, hotela, služieb...)

- áno, využívam túto možnosť
- nie, túto možnosť zatiaľ bohužiaľ nemáme
- áno, ale nedostala som ešte túto šancu
- nie, k práci ktorú vykonávam to nie je potrebné

- áno, ale nevyužívam túto možnosť

10. Ste so svojou prácou, čo sa týka poskytnutého vzdelávania spokojný/a ?

- áno
- nie

11. Máte možnosť ovplyvniť vzdelávanie vo firme ?

- áno
- nie
- nemám informácie o tejto možnosti

12. Naslúcha Vám Váš nadriadený ?

- rozhodne nie
- môj názor si vypočuje, ale nekladie mu žiaden dôraz
- rozhodné áno
- môj názor si vypočuje, občas sa mojim názorom riadi

13. Uvítali by ste nové vzdelávacie akcie pre Váš rozvoj, poskytnuté zamestnancom?

- najskôr áno
- určite áno
- najskôr nie
- určite nie (dopíšte dôvod)

14. Aké metódy vzdelávania by ste preferovali ?

- prednáška, seminár
- e-learning (testy, učebné texty)
- mentoring (podpora v kariérom raste)
- jazykové cvičenia
- celodenné školenie
- infocesty/pracovné cesty
- workshopy/prípadové štúdia
- konzultácia
- hranie roli (zákazník/predajca, skúšobné telefonické rozhovory...)
- porada

- asistovanie skúseným pracovníkom

15. Aká metóda vzdelávania sa v organizácií kde pracujete využíva?

- prednáška, seminár
- e-learning (testy, učebné texty)
- mentoring (podpora v kariérom raste)
- jazykové cvičenia
- celodenné školenie
- infocesty/pracovné cesty
- workshopy/prípadové štúdia
- konzultácia
- hranie roli (zákazník/predajca, skúšobné telefonické rozhovory...)
- porada
- asistovanie skúseným pracovníkom

16. Čo je Vaším podnetom angažovať sa na ďalšom aj dobrovoľnom vzdelávaní ?

- pochvala pred kolegami od nadriadeného
- byť vzorným príkladom kolegom
- získanie nepostačujúcich vedomostí
- Iné:

17. Myslíte, že Vaša kariéra má budúcnosť s prácou v cestovnom ruchu ?

- určite áno
- nie, vidím sa v inej oblasti
- nemám žiadne plány, zostanem tam, kde si ma nechajú

18. Máte možnosť kariérneho postupu z aktuálneho pracovného miesta ?

- áno
- nie

19. Po prijatí do zamestnania (v priebehu roku) , ste sa zúčastnili vzdelávania zameraného na:

- bezpečnosť a ochrana zdravia
- vzdelávanie zamerané na presnú pracovnú činnosť, ktorú vykonávam

- obecné nariadenia o ochrane osobných údajoch
- vzdelávanie zamerané aj na pracovné činnosti, ktoré nevykonávam
- iné:

20. Ktorý okamžik je pre Vás po vzdelávaní vo firme najdôležitejší pri prijatí do novej pracovnej pozície?

- priateľské chovanie zo strany kolegov
- pozitívne naladená atmosféra vo firme
- profesionalita zo strany vedenia
- presné informácie zo strany nadriadeného pracovníka
- čisté pracovné prostredie a obdržanie pracovných prostriedkov
- iné:

21. Ak by ste mohli, čo by ste v súčasnom vzdelávacom systéme vo firme, kde pôsobíte zmenili

- zameranie na výučbu jazykov
- školiteľov, vyučujúcich
- aktualizovať manuály
- komunikáciu s vedením
- nové technológie
- kvalita vzdelávania a aktuálne informácie
- nič
- iné: