

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ANDRAGOGIKY, SOCIOLOGIE A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU PRO OBLAST  
HOTELNICTVÍ**

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Mgr. Ludmila Pijáčková

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Tvorba vzdělávacího programu pro oblast hotelnictví*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 7. 5. 2020

Podpis.....

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za její vedení, lidský přístup, podporu, čas a cenné rady, které mi po celou dobu psaní práce poskytovala.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Mgr. Ludmila Pijáčková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2020

<b>Název práce:</b>	Tvorba vzdělávacího programu pro oblast hotelnictví
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tématem bakalářské práce je tvorba vzdělávacího programu pro oblast hotelnictví. Cílem je vytvoření návrhu vzdělávacího programu pro hotelové recepční na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy, jako je firemní vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb a vzdělávací program. Dále jsou uvedeny poznatky ke vzdělávání v hotelnictví, vzdělávání recepčních a rovněž je uvedena charakteristika pracovní pozice recepčního. Empirická část prezentuje výsledky výzkumného šetření, kterým byla provedena analýza vzdělávacích potřeb, na jejímž základě byl sestaven návrh vzdělávacího programu. Získané informace také poskytují náhled na stávající situaci ve vzdělávání recepčních v hotelech vybrané kategorie a mohou být využity k nabídce vzdělávání.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Firemní vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb, vzdělávací program, hotelový recepční
<b>Title of Thesis:</b>	Creation of an educational program for the hotel industry

<b>Annotation:</b>	The topic of this bachelor thesis is the creation of an educational program for the hotel industry. The goal is to create sample of a program for hotel receptionists, based on an analysis of and educational needs. The key concepts are defined in a theoretical part, like corporate education, the analysis of educational needs and educational program. Further, in the theoretical part, the knowledge of education in the hotel industry and the education of receptionists are also stated as well as job position characteristics. The empirical part presents the results of the research of education needs which provided bases for the educational program. All obtained information also provide an insight into the current situation of the education of receptionists in hotels of chosen category and can be used as an offer of education.
<b>Keywords:</b>	Corporate education, analysis of an education needs, educational program, hotel receptionist
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Dotazník pro recepční Dotazník pro vedoucí hotelů
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	26
<b>Rozsah práce:</b>	67 s. (78 487 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	8
1 Firemní vzdělávání.....	10
1.1 Další profesní vzdělávání.....	12
2 Analýza vzdělávacích potřeb.....	14
2.1 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb.....	15
2.2 Plánování vzdělávání.....	18
3 Vzdělávací program.....	20
3.1 Tvorba vzdělávacího programu.....	20
3.2 Cíl vzdělávání.....	22
3.3 Obsah vzdělávacího programu .....	23
3.4 Metody a formy vzdělávání.....	24
3.5 Evaluace.....	26
4 Vzdělávání v hotelnictví.....	28
4.1 Vzdělávání recepčních.....	29
5 Charakteristika pracovní pozice recepční.....	31
5.1 Pracovní náplň recepčního .....	32
6 Metodika.....	34
6.1 Formulace hypotéz a výzkumných otázek.....	34
6.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	35
6.3 Předvýzkum.....	36
7 Výsledky výzkumného šetření.....	37
7.1 Interpretace výzkumného šetření – hoteloví recepční .....	37
7.2 Interpretace výzkumného šetření – vedoucí hotelů.....	45
8 Návrh vzdělávacího programu.....	50
8.1 Charakteristika vzdělávacího programu.....	50
8.2 Cíle vzdělávacího programu.....	50
8.3 Obsah vzdělávacího programu.....	51

8.4 Metody a formy vzdělávacího programu.....	52
8.5 Výstupy.....	52
8.6 Návrh evaluace.....	53
Diskuze .....	54
Závěr.....	56
Literatura a zdroje.....	58
Seznam grafů.....	59
Seznam tabulek.....	59
Seznam příloh.....	60
Přílohy.....	61

# Úvod

V bakalářské práci se zabývám vzděláváním v oblasti hotelnictví. Vzhledem k tomu, že v dané oblasti působím téměř dvacet let na různých pozicích, právě v dalším profesním a firemním vzdělávání spatřuji důležitý potenciál pro pracovní, ale i pro osobní rozvoj zaměstnanců. Získané zkušenosti z praxe a znalosti z oboru andragogika chci využít do dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců v hotelnictví, především pracovníků hotelových recepcí.

V ubytovacích službách, které jsou součástí cestovního ruchu, je kladen vysoký důraz na úroveň poskytovaných služeb. Profesionální personál dokáže svým přístupem vytvořit podmínky pro zvyšování standardu, úrovně nabízených služeb a ovlivnit spokojenost hostů. Při ubytování je hotelový recepční prvním člověkem, se kterým se hosté setkávají, proto přístup a jejich pracovní nasazení mohou být klíčové a rozhodující, zda hosté budou v hotelu spokojeni, budou se vracet nebo poskytnou dobré recenze. Nicméně tato práce není jen o podávání klíčů, ale především o komunikaci, prezentaci sebe sama a zaměstnavatele, respektive hotelu. Vzdělávání by mělo sloužit jako podpora rozvoje člověka i celé organizace. To, že je ve službách rozhodující lidský faktor, mi potvrdí všichni úspěšní hoteliéři.

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu vzdělávacího programu pro hotelové recepční vybrané kategorie hotelů na základě provedení analýzy vzdělávacích potřeb. Získané informace také poskytnou náhled na současnou situaci ve vzdělávání hotelových recepčních.

V první kapitole se zaměřuji na firemní vzdělávání a s ním související další profesní vzdělávání. Druhá kapitola pojednává o analýze vzdělávacích potřeb. Ve třetí kapitole vymezuji pojmy, které se vztahují ke vzdělávacímu programu a jeho tvorbě. Čtvrtá kapitola se zabývá vzděláváním v oblasti



cestovního ruchu a vzdělávání recepčních. Dále v teoretické části uvádím charakteristiku pracovní pozice recepčního a pracovní náplň.

Empirická část je tvořena analýzou vzdělávacích potřeb a interpretací výsledků z této analýzy, které jsou podkladem pro návrh vzdělávacího programu pro recepční, jehož tvorbě je věnována poslední kapitola. Metodou výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Technikou výzkumu byly dotazníky, které byly zvlášť vytvořeny pro recepční a pro vedoucí hotelů.

Zcela záměrně se zabývám hotely, nikoliv jinými ubytovacími zařízeními, protože hotely mají odlišný provoz než jiná ubytovací zařízení, ve kterých recepční zároveň zastává pozici obsluhujícího personálu nebo úklidu. Také každá kategorie hotelu má své specifikace, ať už v poskytování vyšší úrovně nebo rozsahu služeb, proto se ve výzkumu zabývám hotely tříhvězdičkovými.

Návrh sestaveného programu bude inspirací pro hoteliéry, kteří mají zájem o rozvoj svých zaměstnanců a s tím spojený rozvoj hotelových služeb, protože zaměstnanci jsou ti, kdo mohou úroveň služeb zvyšovat.

# 1 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání zahrnuje aktivity ke zvyšování, udržení kvalifikace zaměstnanců a je důležité k prohlubování jejich kompetencí. Nedílnou součástí firemního vzdělávání je zjišťování nedostatků a následně jejich odstranění v souvislosti s tím, co je pro firmu žádoucí (Bartoňková, 2010, s. 11).

Vzdělávání ve firmách považuje Koubek za nástroj ke zvyšování produktivity práce, rozšiřování kvalifikace, lepšího přístupu k práci, ale také slouží k zajištění spokojenosti zákazníků a utváření pozitivních mezilidských vztahů ve firmě (Koubek, 2007, s. 140).

Medlíková se domnívá, že v dnešní době je málo firem, které vzdělávání nevěnují pozornost, protože vzdělávání, vzhledem k rychlému rozvoji a velkému konkurenčnímu prostředí, je klíčové. Některé firmy řeší vzdělávání nahodile, to znamená, že se zabývají vzděláváním, když se vyskytnou problémy. Avšak tento typ vzdělávání nemívá správný dlouhodobý účinek. Efektivnější je řešit vzdělávání takovým způsobem, aby byl sestaven systém a strategický plán vzdělávání, protože je důležité zabývat se budoucími potřebami firmy i vzdělávacími potřebami zaměstnanců. Pokud se rozvoj osobní i profesní stane motivací lidí ke vzdělávání, hovoříme o učící se organizaci. Tímto způsobem zajišťujeme vzdělávání, které má smysl a je vysoce efektivní (Medlíková, 2010, s. 35).

Když je vzdělávání systematické, navazující na strategie a cíle podniku, přináší pozitivní výhody v podobě toho, že personál je odborně připraven, dochází u něj k rozšiřování znalostí a dovedností. Systém podnikového vzdělávání pojímají Vodák a Kucharčíková jako cyklus, který se opakuje, vychází z cílů, strategií a ze zásad vzdělávací politiky ve firmě. Za základní úkol systematického vzdělávání považují to, aby zaměstnancům bylo umožněno rozšiřovat si znalosti, dovednosti v rámci pracovní pozice a

vytvářet prostředí pro osobní rozvoj zaměstnanců. Cílem je zvýšení výkonnosti zaměstnanců, čímž firma získá vyšší konkurenceschopnost, prosperitu a požadované plnění firemních cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 82-83).

Lidé, kteří se vzdělávají, rozšiřují si své znalosti a dovednosti, jsou pro organizaci nepostradatelní. Význam ve firemním vzdělávání spočívá v tom, že v organizaci pracují kvalifikovaní, schopní a vzdělávající se lidé, kteří se svým aktivním přístupem podílejí na plnění cílů organizace. K tomu je potřeba, aby lidé měli motivaci ke vzdělávání, byli ochotni a připraveni se vzdělávat. Motivace by měla přicházet od vedení organizace, nadřízených, kteří formou komunikace, ale i sledováním provozu nebo zpětnou vazbou od zákazníků ví, jakým způsobem vzbudit zájem o vzdělávání, aby nebylo pouhou povinností, ale i přínosem osobním (Armstrong, 2007, s. 461-462).

Autoři se shodují, že prostřednictvím firemního vzdělávání dochází u zaměstnanců k rozšiřování si znalostí a dovedností, čímž se dá předcházet nedostatkům v pracovním výkonu. Firemní vzdělávání přináší možnosti zvyšování výkonnosti, lepšího přístupu k práci, zkvalitňování pracovního výkonu a u hotelů mimo jiné ke zkvalitňování poskytovaných služeb, což je cesta k prosperitě. Vzděláváním v hotelu zajistíme lepší připravenost zaměstnanců k adaptaci na případné změny nejenom v úkolech, ale i při změnách, které přicházejí z vnějšího prostředí. Vzdělávání není významné jen pro hotel, ale přínos spatřujeme i pro zaměstnance samotného, který může využívat získané znalosti či dovednosti v osobním životě. Lidé by si měli uvědomovat pozitiva, které firemní vzdělávání přináší a přistupovat k němu jako k výhodám, které firma nabízí.

## 1.1 Další profesní vzdělávání

Další profesní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání, které zahrnuje přípravu na profesi ve školském systému. Další profesní vzdělávání se zabývá rozšiřováním a prohlubováním znalostí a dovedností, které jsou významné pro výkon určité profese, „tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce“ (Palán, 2002, s. 36).

Mužík nachází podstatu dalšího profesního vzdělávání ve „vytváření a udržování, pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reální způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese či pozice)“ (Mužík, 2012, s. 25).

Mezi hlavní typy dalšího profesního vzdělávání patří další odborné vzdělávání, které zahrnuje vzdělávací aktivity krátkodobého charakteru jako jsou semináře, školení či různé typy kurzů. Jedná se převážně o výuku, jenž řeší aktuální potřeby. Jiným hlavním typem dalšího profesního vzdělávání je odborný trénink, který se zaměřuje na dovednosti a probíhá formou výcviku. S profesním vzděláváním se pojí také potřeba po vzdělávání, která souvisí s flexibilitou pracovních činností a odstraňováním nedostatků v rámci pracovní činnosti. Je třeba zohlednit i poptávku, jenž je v úzkém spojení s potřebou po vzdělání. Poptávka po profesním vzdělávání je ovlivněna mimo jiné personální politikou firem a jejich plánováním v oblasti vzdělávání (Mužík, 2012, s. 26-27).

Vzdělávání v každé profesi je odlišné, protože záleží na pracovní pozici, náplni práce i firemních cílech a strategiích. Pro firmu je důležitý nejenom rozvoj pracovníků, ale s tím i související řízení lidských zdrojů a jejich pracovního výkonu. Nabídky a možnosti vzdělávání například u pracovníků úklidových firem či řemeslníků jsou rozdílné než u vzdělávání pro nižší a střední management nebo řadové zaměstnance. U vzdělávání řadových zaměstnanců je záměrem zvyšování kvalifikace nebo zlepšení adaptace při

změně v obsahu práce, při zavádění nových technologií či postupů výroby. Vzdělávání je realizováno formou školení, ale i tréninku v pracovní činnosti. Vzdělávání nižšího a středního managementu je zaměřeno na odborné kompetence (technické kurzy, prodejní strategie, obchodní dovednosti atd.) a probíhá formou kurzů a školení. Ve vzdělávání vrcholového managementu se jedná převážně o rozvoj např. manažerských dovedností, kreativního a strategického myšlení, zvládání stresu atd., kdy metodami vzdělávání bývají i nevšední zážitkové akce nebo meditační cvičení (Beneš, 2003, s. 120-121).

V dalším profesním vzdělávání se jedná o rozšiřování vědomostí, dovedností, které jsou požadovány v rámci profese. Formou dalšího profesního vzdělávání si mohou zaměstnanci prohlubovat svoji kvalifikaci a hotel tímto zároveň získává kvalifikované a vzdělávající se zaměstnance. Další profesní vzdělávání poskytuje zaměstnancům flexibilitu a možnost rozvoje. Čím více má člověk znalostí, dovedností a motivace ke vzdělávání, tím snadnější je jeho adaptace na nové úkoly i změny ze strany zaměstnavatele.

## 2 Analýza vzdělávacích potřeb

Mužík definuje analýzu vzdělávacích potřeb jako zaměření se na „určení rozdílu mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně pracovníka a tím, co je požadováno pro danou pracovní pozici nebo co vyplývá z organizačních a jiných změn“ (Mužík, 2011, s. 279).

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že „analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Dále tito autoři píšou o tom, že správně získaná data nám pomohou ke správným rozhodnutím, jak by mělo vzdělávání v organizaci vypadat. Analýza vzdělávacích potřeb může sloužit jako prostředek pro plánování vzdělávání a rozvoj kompetencí jednotlivců i celého týmu. Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je zjištění nedostatků, mezer v pracovním výkonu, které lze odstranit vzděláváním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Janišová a Křivánek poukazují na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, jako na jednu z nejdůležitějších aktivit, jenž předchází tvorbě vzdělávacího programu. Vzdělávací potřeby identifikujeme buď z hlediska individuálních potřeb jednotlivců nebo z hlediska firmy. Potřeby jednotlivců mohou identifikovat i nadřízení, kteří pozorují každodenní pracovní výkony svých podřízených a tím mohou zhodnotit situaci. Při zaměření se na identifikaci potřeb z hlediska firmy, je třeba brát v úvahu možnosti ke zlepšení výkonu pracovních týmů, kroky k navyšování produktivity práce a také zajistit připravenost k případným změnám ve firmě i ve vnějším prostředí. Další potřeby mohou vyvstat například při zavádění nových technologií, nových zákonů, expanzí firmy na nové trhy nebo restrukturalizaci (Janišová & Křivánek, 2013, s. 213-215).

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je nalézt problémy ve výkonnosti, co je způsobuje i jak se projevují. Jedná se o to, abychom zjistili, jaké jsou rozdíly mezi požadavky a mezi skutečností a mohly být odstraněny vzděláváním. Výsledkem analýzy je zjištění vzdělávacích potřeb a návržení vzdělávacího programu. Abychom získali přesnější, nikoliv zkrácené údaje, informujeme zaměstnance o tom, co je záměrem dané analýzy a jaký pro ně bude mít význam. Význam identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb spočívá ve výstupu, kterým je návrh k dalšímu vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 95-96).

Beránek a kolektiv se ve své publikaci o hotelnictví zmiňují o tzv. mystery shoppingu, který dokáže odhalit nedostatky v chování personálu a podle toho můžeme určit, zda tyto nedostatky vycházejí z neznalostí nebo jiného důvodu. Mystery shopping je zaměřen na komunikaci, prodejní dovednosti či znalosti o hotelu nebo také o přístupu k hostům při jejich speciálních požadavcích i při běžném ubytování hostů. Na základě analýzy mystery shoppingu jsou navrhována doporučení, která vedou k odstranění zjištěných nedostatků a zároveň dávají podnět ke vzdělávání (Beránek & kolektiv, 2013, s. 215-216).

Analýza vzdělávacích potřeb ukáže nejenom mezery v pracovním výkonu, ale také prostory k jeho zlepšení nebo dalším změnám. Při cíleně provedené analýze vzdělávacích potřeb si uvědomíme i takové faktory, které jsou v běžném provozu často opomenuty a způsobují komplikace. Právě analýza vzdělávacích potřeb odhalí, co je vhodné odstranit vzděláváním a na co se zaměřit.

## **2.1 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb**

Bartoňková uvádí dva základní způsoby identifikace vzdělávacích potřeb. První způsob je kvantitativní sociologický výzkum, kdy v terénním

šetření jsou nejčastěji využívány dotazníky, pozorování či rozhovory a výsledky jsou vhodné pro přípravu vzdělávacích akcí. Druhý způsob identifikace vzdělávacích potřeb je pomocí tzv. kompetenčního modelu, který zahrnuje práci s dokumenty, popis pracovní pozice a znalost nároků pro konkrétní pozici. Tento způsob můžeme využít i pro další personální činnosti jako je hodnocení nebo další rozvoj (Bartoňková, 2010, s. 122).

Za základní a frekventované techniky analýzy vzdělávacích potřeb považuje Barták dotazníky a rozhovory. U dotazníků spatřuje výhodu oslovení velkého množství osob v krátkém čase a možnosti anonymity. Výhodou je také menší náročnost materiální a personální. Avšak může se stát, že u otázek dojde k jejich nepochopení a tímto se k nám nedostanou potřebné informace. Rozhovory jsou sice časově i personálně náročné, ale oproti tomu získáme podrobnější analýzu reálných problémů. Bohužel se může stát, že dotazovaný nebude chtít některé informace záměrně sdělit (Barták, 2007, s. 23-24).

Mužík rozlišuje další dva přístupy pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Za klasický přístup považuje manažerovo sledování výkonů a vyhodnocování nedostatků ve firmě. Nicméně tímto přístupem dochází k jednostrannému a často nekonzultovanému výběru vzdělávacího programu, který bývá vnímán zaměstnanci jako nařízené vzdělávání. Oproti tomu je vhodnější tzv. participativní proces identifikování vzdělávacích potřeb, jenž je založen na vyhledání takového vzdělávacího programu, aby došlo k odstranění nedostatků v pracovním výkonu a zároveň se přihlíželo i k požadavkům zaměstnanců a návrhům odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů (Mužík, 2011, s. 273).

O tom, že identifikaci vzdělávacích potřeb je možné provádět několika způsoby se zmiňují i Vodák a Kucharčíková. Strukturovaným rozhovorem zjišťujeme důvod neuspokojivého výkonu a získáváme názory od zaměstnanců. Výhodou této metody je získání detailních informací.



Nevýhodou je časová a personální náročnost. Srovnání požadovaného výkonu s výkonem reálným dosáhneme pozorováním výkonu zaměstnance. Při pozorování se přirozeně může stát, že zaměstnanci se chovají odlišně než při obvyklé situaci a výsledky pozorování nám nedají požadované údaje. Dotazníkem získáme údaje od většího množství zaměstnanců, kteří odpovídají na uzavřené i otevřené otázky v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Nevýhodou mohou být nesrozumitelně položené otázky nebo také to, že nezjistíme detailní informace o výkonu. Dále je možné použít popis práce, který tvoří zaměstnanci, v němž popisují úkoly a povinnosti v průběhu pracovního výkonu a jejich důležitost a náročnost. Identifikovat potřeby ve výkonnosti můžeme i pomocí skupinové diskuze, při níž skupina diskutuje o problémech, analyzuje nedostatky a sděluje své názory při setkávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 91-92).

Podle Hroníka je možné vzdělávací potřeby rovněž identifikovat z hlediska individuálních potřeb a přání, z nesouladu mezi realitou a nároky na pracovní výkon, ale i z hodnocení nebo z budoucích očekávání a plánů (Hroník, 2007, s. 136).

Analýzu vzdělávacích potřeb můžeme provádět několika způsoby. Jaká metoda je vybrána k provedení analýzy vzdělávacích potřeb, záleží na různých okolnostech i přístupu ke vzdělávání. V bakalářské práci jsem se rozhodla provést analýzu vzdělávacích potřeb kvantitativním výzkumem. Za zajímavý způsob považuji tzv. mystery shopping, který poukáže nejenom na nedostatky, ale i pozitiva práce recepčních. Manažeři hotelů mohou čerpat informace i z recenzí, které poskytují hosté v průběhu jejich pobytu nebo až po skončení. I na základě recenzí je možné zjistit, zda se v případě negativních opakujících recenzí jedná o nedostatek, který odstraní vzdělávání.

## 2.2 Plánování vzdělávání

Přehled vzdělávacích aktivit, které řeší vzdělávací potřeby z analýzy vzdělávacích potřeb, jakožto i rozdíly mezi výkony požadovanými a reálnými, nalezneme v plánu vzdělávání (Bartoňková, 2013, s. 112).

Při plánování vzdělávání nevycházíme pouze z analýzy vzdělávacích potřeb, ale přihlížíme se i k dalším faktorům. Mezi tyto faktory patří potřeba zlepšení či zkvalitnění výkonu týmů, rozšiřování kompetencí nebo změn, které souvisí s výrobou nebo poskytováním služeb. Vzdělávání přispívá ke zvyšování produktivity práce a formou plánovaného vzdělávání mohou být zaměstnanci kvalitně připraveni nejenom na změny (Janišová & Křivánek, 2013, s. 214).

Plánování vzdělávání zahrnuje několik fází, které na sebe navazují. Základní fáze je přípravná, která zahrnuje provedení analýzy vzdělávacích potřeb a stanovení cílů, které očekáváme, že se projeví v souvislosti se vzdělávacím programem. Další fází je realizační, ve které jsou zahrnuty jednotlivé etapy realizovaného vzdělávacího programu. Do této fáze patří techniky a metody vzdělávání, ale i získávání informací o účastnících vzdělávacího programu. Jako poslední fázi uvádí Vodák, Kucharčíková fázi zdokonalování, v níž probíhá hodnocení vzdělávacího programu, zpracovávají se podněty pro zlepšování a návrhy dalších případných pokračování ve vzdělávacím programu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 97).

Dle Kazíka bychom měli v průběhu plánování vycházet i z podnětů personalistů, vedoucích pracovníků a manažerů, kteří poskytují cenné informace o případných nedostatcích či problémech, které by vyřešilo vzdělávání. Důležití jsou také účastníci, kteří mají být seznámeni s důvody a cíli vzdělávání, čeho chceme dosáhnout a vyvarovat se toho, aby vzdělávání nebylo vnímáno jako povinnost. Také je třeba klást důraz na to, co má být výstupem, tedy jakou změnu vzdělávání přinese. Kazík rovněž doporučuje,

abychom nejdříve zjistili úroveň znalostí, aby vzdělávání mělo smysl, byla v něm motivace a konečný výsledek přinesl požadovaný efekt (Kazík, 2017, s. 16-18).

Plánování vzdělávání zajišťuje připravenost k tomu, aby firma mohla efektivně řešit vzdělávací potřeby. Plánování by mělo zahrnovat všechny vzdělávací aktivity, které souvisí s rozvojem lidského kapitálu, včetně odstraňování mezer mezi požadovaným a reálným výkonem. Součástí plánování je i vzdělávací program, který může být připraven pro jednotlivé provozy, profese nebo týmy zaměstnanců.

### 3 Vzdělávací program

O vzdělávacím programu píše Prášilová jako projektu „výuky sloužící k překlenutí výkonností mezery mezi standardní (požadovanou, optimální, budoucí, plánovanou) výkonností a současnou (existující, reálnou) úrovní výkonností jedince (či skupiny osob)“ (Prášilová, 2006, s. 47).

Mužík popisuje vzdělávací program jako „množinu kurzů, určitý (střednědobý či dlouhodobý) výhled vzdělávacích akcí určených pro konkrétní profese (pozice) v podnicích jako cílové řešení jejich kvalifikace a úrovně jejich profesních kompetencí“ (Mužík, 2011, s. 28).

#### 3.1 Tvorba vzdělávacího programu

Než začneme připravovat vzdělávací akci, je třeba mít odpovědi na základní otázky, aby vzdělávání mělo smysl a dostavily se výsledky. Mezi základní otázky patří zjištění důvodu ke vzdělávání, zda potřebujeme například odstranit nedostatky nebo zlepšit výkonnost. Neméně důležitý je cíl vzdělávání i způsob jakým ověříme, že byl vzdělávací program úspěšný. Návrh ke vzdělávání může vycházet i z doporučení personalisty nebo top managementu. Přímý nadřízený by měl znát úspěchy i neúspěchy svého týmu nejenom podle hodnocení, ale také podle potřeb, které vyplývají z denních situací a činností. Vzdělávací aktivity mají být připravovány tak, aby se účastníci ztotožnili s cíli a významem vzdělávání nejenom pro firmu, ale i pro osobní rozvoj a přistupovali ke vzdělávání s pozitivním přístupem (Kazík, 2017, s. 16-17).

Při tvorbě vzdělávacího programu navrhuje Prášilová postupovat dle následujících kroků:

- 1.) zjistit vzdělávací potřeby a specifikace osob, které budou vzdělávací program absolvovat

- 2.) určení cíle – tedy co má být výstupem vzdělávacího programu (konkrétní znalosti, dovednosti)
- 3.) harmonogram cíle – rozpracování do specifických dílčích cílů, včetně časového harmonogramu
- 4.) určení metod vzdělávání, pomůcek, nástrojů
- 5.) ujednání postupů, které povedou ke kontrole, zda bylo dosaženo cílů, které byly vytyčeny (Prášilová, 2006, s. 32).

K tomu, abychom vytvořili efektivní vzdělávací program je třeba mít odpovědi na několik zásadních otázek, které uvádějí Evangelu, Bommel a Juříčka ve své publikaci. Nejdříve musíme zjistit předmět vzdělávání, jakého tématu či oblasti se vzdělávání bude týkat a co bude cílem vzdělávání. Dále kdo se bude vzdělávat, věkovou strukturu, pozici. Důležité je zjistit důvody, které vedou ke vzdělávání a jakým způsobem budeme vzdělávat, tedy ujasnit si vhodné metody a formy vzdělávání. V neposlední řadě bychom měli znát časové rozpětí, dobu pro vzdělávání (Evangelu, Bommel & Juříčka, 2013, s. 11–27).

Při vytváření vzdělávacích aktivit bychom měli mít k dispozici následující informace, které Langer uvádí ve své publikaci:

- cílová skupina – velikost, pracovní zařazení, vzdělání či věkové rozpětí (k tomu přizpůsobit komunikaci i časovou náročnost programu)
- důvod – jaká je motivace ke vzdělávacímu programu, jestli se jedná o vnitřní motivaci (zaměstnanec si chce rozšiřovat vědomosti/dovednosti, má zájem o zvýšení kvalifikace atd.) nebo se jedná o vnější motivaci (povinnost či nařízení od zaměstnavatele atd.)
- očekávání – co se očekává od vzdělávacího programu, zda dojde k osvojení nových dovedností, rozšíření vědomostí či seznámení se s novými postupy atd.
- zjištění, zda už jsou nějaké znalosti/dovednosti, které by souvisely

s připravovaným vzdělávacím program nebo dokonce téma už bylo realizováno (Langer, 2016, s. 37).

Tvorbu a přípravu vzdělávací aktivity Hroník označuje jako tzv. designování vzdělávací aktivity, která navazuje na identifikaci vzdělávacích potřeb a vychází i z cíle a zaměření vzdělávací aktivity. Design dává popis oblastí jako je kontext, obsah, lektor a prostředí. Jakmile je proveden popis těchto oblastí, získáme koncept, který je rozpracován do vzdělávacího programu (Hroník, 2007, s. 143).

Tvorba vzdělávacího programu není jednostranná příprava, s touto činností souvisí několik důležitých faktorů. Mezi nejdůležitější patří znalost cíle a přínosu pro účastníky, dále co bude obsahem vzdělávacího programu a pro koho bude program připravován.

### **3.2 Cíl vzdělávání**

Po provedení analýzy vzdělávacích potřeb a zjištění, které nedostatky či mezery můžeme řešit vzděláváním, následuje identifikace cíle vzdělávání. Při vytváření cíle pomáhá pokládat si otázky se slovem proč. S cílem se odvíjí i zaměření vzdělávacího programu (Hroník, 2007, s. 144).

Cíle ve vzdělávání mají vyjadřovat konkrétní změny v chování, ve znalostech, v dovednostech. Cíle by měly být konkretizované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené, tedy do jaké doby očekáváme jejich naplnění. Za vhodné je považováno vymezení cílů v souvislosti s cíli a strategiemi podniku. Je žádoucí, aby se s cíli seznámili i účastníci vzdělávání a mohli se vnitřně nastavit a motivovat k získávání nových znalostí, dovedností (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 100).

Armstrong konstatuje, že cílem vzdělávání v organizaci „je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace“ (Armstrong, 2007, s. 461).

Jak píše Bartoňková, znalost a správné pochopení cíle vzdělávání usnadňují proces přípravy a tvorby vzdělávací akce. Pokud jsou účastníci informováni o významu cíle a dalších pozitivních aspektech vzdělávání, lépe ke vzdělávání přistupují a zároveň u nich dochází k motivaci se vzdělávat (Bartoňková, 2010, s. 142). Dále Bartoňková uvádí, že cíle se mohou dělit „podle postupné konkretizace vzdělávacího programu na:

- hlavní cíle – programové cíle,
- rámcové – dílčí učební cíle,
- jednotlivé – specifické, jednotlivé cíle“ (Bartoňková, 2010, s.137).

Správná specifikace cíle vzdělávacího programu souvisí s informacemi, které poskytuje analýza vzdělávacích potřeb. Cílem vzdělávání je, aby zaměstnanci získali nové znalosti či dovednosti, které odstraní nedostatky v pracovním výkonu, ale také rozšíří vědomosti a potenciál pracovníků. Účastníci vzdělávacího programu mají být seznámeni s cílem vzdělávání na začátku programu, aby si uvědomili výhody pro pracovní výkon i osobní rozvoj.

### **3.3 Obsah vzdělávacího programu**

Obsah vzdělávacího programu úzce souvisí se vzdělávacími cíli. Do obsahu vzdělávacího programu jsou zahrnovány i požadavky zadavatele vzdělávacího programu. S přípravou obsahu se dostáváme k velkému množství různých informací, proto vybíráme takové informace, které jsou nejvíce prospěšné pro splnění cíle. Tyto vybrané informace následně převést do obsahu vzdělávacího programu. Tento proces nazýváme didaktická transformace. Langer didaktickou transformaci rozděluje na přístup povrchový, který zahrnuje pojmout co nejvíce témat, nikoliv do hloubky, ale jak vyplývá z názvu, povrchně. Dále se jedná o přístup hloubkový, detailní proniknutí do určité problematiky (Langer, 2016, s. 47). Bartoňková popisuje

proces didaktické transformace jako proces, ve kterém se vytváří obsah vzdělávací akce na základě potřeb a požadovaných cílů vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 145).

Langer poukazuje na několik obecných zásad při tvorbě obsahu vzdělávání. Klade důraz na výběr nových a důležitých informací, které budou využitelné účastníky programu. Zároveň doporučuje uvádět příklady z praxe, reálné situace, aby lépe došlo k pochopení a zapamatování. Obsah by měl mít provázanost informací a logickou strukturu, aby docházelo ke snadnému zapamatování nových znalostí, dovedností (Langer, 2016, s. 48).

V případě, že se jedná o krátkodobý vzdělávací program, není potřeba rozsáhlého učebního plánu. Prášilová uvádí, že je dostačující vytvoření tzv. rámcové osnovy, která může být zpracována do tabulky nebo do strukturovaného textu. Osnova se skládá z klíčových bodů, kterými jsou rozsah vzdělávací akce, specifikace cílů a obsahu, jakým způsobem bude provedena kontrola plnění cílů, kdo bude lektorovat, vymezení metod a pomůcek a organizační záležitosti (Prášilová, 2006, s. 153-154).

### **3.4 Metody a formy vzdělávání**

Za běžnou metodu Mužík považuje monologickou, tedy jedná se o výklad, kdy dochází ke sdělování informací a zkušeností. Nevýhodou této metody je, že účastníci jsou pouze posluchači a do výuky se aktivně spíše nezapojují. Jako další běžnou metodou uvádí diskusní, při níž naopak dochází k rozhovorům mezi lektorem a účastníky, kteří jsou v této metodě aktivní. V metodě případové studie mohou účastníci vzdělávání řešit problémy pomocí případových studií, provádět jejich analýzy a nalézat řešení. K tomu, aby se účastníci vzdělávání přiblížili realitě a praxi, slouží inscenační metody. (Mužík, 2011, s. 97).



Plamínek ve své publikaci uvádí několik základních metod vzdělávání, mezi něž patří školení, kdy lektor předává znalosti, informace v teoretické rovině. Další metodou je trénink, při kterém dochází k nácviku dovedností. Školení a trénink jsou orientovány více na budoucnost než na řešení aktuálních problémů. Konzultace zahrnuje poradenství odborníka, jenž má zkušenosti v oboru a poskytuje odborné rady. Podobná metoda je koučování, při němž dochází k podpoře koučovaného. Vhodným pokládáním otázek dochází k tomu, že koučovaný člověk si nalézá řešení problémů sám a dostává od kouče podporu pro rozvoj svého potenciálu. Dalšími metodami jsou učení z výkonu učitele, kdy učitel provádí praktické ukázky. Oproti tomu učení z vlastního výkonu znamená, že jedinec dostává zpětnou vazbu na výkon. Při výběru metody vzdělávání bereme ohled na účastníky vzdělávání, tedy zda se jedná o skupinu, pracovní tým nebo jednotlivce. Dalším aspektem při výběru metody je to, zda se jedná o získávání znalostí v rámci školení, dovedností v rámci tréninku, učení se z výkonu nebo řešení problémů, jejichž charakter vyžaduje spíše konzultace či koučink. Plamínek poukazuje na to, že metody vzdělávání se mohou vzájemně prolínat i záměrně kombinovat v případě potřeby se vzdělávacím programem (Plamínek, 2014, s. 40-45).

Zormanová se dále zmiňuje o mentoringu, při kterém mentor předává odborné znalosti, zkušenosti. Neméně zajímavý je counselling, který představuje poradenství a vzájemné konzultace. Další metodou při pracovním výkonu je asistování, při němž zkušený pracovník pomáhá a zaučuje při pracovním výkonu. V souvislosti s pracovním výkonem je tzv. rotace práce, která spočívá ve střídání různých pracovních činností a plnění pracovních úkolů i v různých částech podniku (Zormanová, 2017, s. 132-133).

Za důležitou metodu považují Janišová a Křivánek interní workshop, kdy se účastníci zároveň aktivně zapojují do praktických řešení problémů a různými způsoby (např. brainstormingem) sdílejí informace. V jejich publikaci se zmiňují i oni koučinku, jehož principem je odkrýt potenciál.

Pomocí koučování je možné i lépe porozumět lidem a účinně komunikovat (Janišová & Křivánek, 2013, s. 217).

V hotelnictví se často využívá vzdělávání metodou tréninku, ve kterém si personál osvojuje dovednosti, které využívá v pracovní činnosti. Další metoda jsou například workshopy, které řeší komplexněji praktické problémy z provozu. Zajímavá metoda vzdělávání je tzv. hraní rolí, ve kterých se personál učí zvládat například náročné situace v komunikaci s hosty nebo se touto metodou učí obchodním či jiným dovednostem (Křížek & Neufus, 2014, s. 112-115).

Formy vzdělávání se rozlišují podle interakce mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Prezenční forma vzdělávání je označována v případě přímé výuky. Oproti tomu nepřímý kontakt je ve formě distančního vzdělávání. Další formou je kombinovaná, která zahrnuje přímý i nepřímý kontakt lektora s účastníky (Bartoňková, 2010, s. 150).

V literatuře se setkáváme s různými metodami vzdělávání. Z hlediska efektivnosti bývá vhodně zvolená kombinace metod i forem vzdělávání úspěšnější. Měli bychom zvolit takové formy a metody nebo kombinace, aby vzdělávací program byl pro účastníky nejenom efektivní, ale i pestrý a motivující. K tomu je dobré využít získaných informací o účastnících vzdělávání i znalosti cíle, charakteru obsahu i výstupu, který očekáváme.

### **3.5 Evaluace**

Evaluací získáme informace, zda problém, který nám ukázala analýza vzdělávacích potřeb, byl vyřešen. Evaluace se týká různých oblastí, jimiž jsou výuka, výstupy, lektori, studijní materiály, prostředí i evaluace vzdělávacího programu jako celku. Co bude tématem evaluace, jakým způsobem bude probíhat, to si připravujeme již před realizací vzdělávacího programu (Bartoňková, 2010, s. 182).

Za ideální evaluaci Medlíková považuje tzv. „pretest – test – retest“. Znamená to, že evaluace by měla být provedena před vzdělávací akcí, v průběhu a po skončení. Mezi formy evaluace řadí dotazník, zaškrťovací listy, zpětné vazby od zadavatele, kolegů, lektora, evaluační workshop nebo evaluaci v čase prostřednictvím týmu (Medlíková, 2010, s. 105-109).

Ve firemním vzdělávání je velmi často používána evaluace podle Kirkpatrickového modelu, který spočívá v hodnocení vzdělávání ve čtyř úrovních. První úroveň je reakce, kdy hodnotíme reakci účastníků na vzdělávací program, zda s ním byli spokojeni. Druhá úroveň se týká učení, jak si účastníci osvojili znalosti, dovednosti. Ideální je provést testování i před zahájením vzdělávacího programu. Třetí úroveň je chování, tedy změny v chování při získání nových znalostí, dovedností. Poslední úroveň jsou výsledky. Na této úrovni hodnotíme výsledky vzdělávacího programu, čili přínos ve formě zvýšení produktivity, zvýšení prodeje, zlepšení komunikace atd. (Evangelu, Bommel & Juříčka, 2013, s. 120).

Význam evaluace spočívá v tom, že evaluací dokážeme zjistit efektivnost vzdělávacího programu. Podstatné je, abychom si ujasnili, co chceme hodnotit a jakým způsobem budeme dále přistupovat k získaným informacím. Výsledky evaluace mohou přinést význam pro další vzdělávací aktivity a poukázat na oblasti, které bychom měli při dalším vzdělávání změnit.

## 4 Vzdělávání v hotelnictví

Každé vzdělávání dospělých má určitou specifikaci podle potřeb nebo cílů či strategie organizace. V cestovním ruchu je poskytování služeb výrazně závislé na kvalitě lidských zdrojů, kdy „lidé prodávají zase lidem, tudíž jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb“ (Ryglová & kolektiv, 2011, s. 136).

Pro zajištění stability úrovně standardu kvality poskytovaných služeb a další rozvoj hotelu, je efektivní pravidelné vzdělávání, kterým zaměstnanci získávají nejenom nové znalosti, ale také si upevňují získané dovednosti. Protože lidský faktor je v poskytování služeb nejdůležitější a lidé dělají kvalitu služeb, je třeba zajišťovat pravidelné plánování tréninků jednotlivých úseků hotelu. Plánování vzdělávání předchází rozhovory s jednotlivými pracovníky, identifikují se slabé a silné stránky. Podnětem pro vzdělávání mohou být rovněž recenze, stížnosti nebo cílené zvyšování úrovně poskytovaných služeb (Kříž & Neufus, 2014, s. 112).

Beránek a kolektiv se zmiňují také o úvodním vzdělávání, které je pro začínající personál, aby se podrobně seznámil s prostředím hotelu a ztotožnil se s provozem ubytovacího zařízení. Vzdělávací programy jsou zaměřeny převážně na technické znalosti a dovednosti. Pro personál, který je v přímém kontaktu s hosty, jsou připravovány témata, kde si mohou osvojit komunikační dovednosti. Vzdělávání se zaměřuje také na nové technologie, pracovní postupy a slouží zároveň i k odstranění negativních pracovních návyků. Vzdělání může působit i jako odměna, tedy získání nových znalostí, dovedností a možnosti zvýšení si kvalifikace. Pokud u personálu dochází k rozšiřování znalostí, dovedností, projeví se to pozitivně ve zvyšování úrovně standardu poskytovaných služeb (Beránek & kolektiv, 2013, s. 55).

Obecné vzdělávací programy pro jednotlivé pozice v hotelnictví, ale i vzdělávací programy, které jsou vytvořeny na základě požadavků zadavatele,

poskytuje Asociace hotelů a restaurací České republiky (Asociace hotelů a restaurací, 2020). Vzděláváním se zabývá také agentura Czechtourism, která připravuje vzdělávací projekt s názvem Vzdělávání v cestovním ruchu. Tento vzdělávací projekt bude realizován od dubna 2020 a bude zaměřen na jednotlivé úseky v hotelnictví i napříč obory v cestovním ruchu. Rozdělení vzdělávacích programů bude zvlášť pro řadové zaměstnance, střední a vyšší management (Czechtourism, 2020).

Tesone se ve své publikaci o hotelnictví zmiňuje o tom, že hotely běžně investují do materiálových zdrojů, s očekáváním návratnosti. A poukazuje na to, že takovým způsobem bychom měli vnímat pracovníky jako investici, investovat do nich a brát je jako kapitál lidský, kde návratnost investice začíná po získání nových znalostí, dovedností či schopností a jejich efektivní využití v praxi (Tesone, 2011, s. 103-104).

Pokud chce mít hotel vzdělávající se personál, který využije své znalosti a dovednosti při pracovním výkonu, měl by se zabývat vzděláváním. Témata vzdělávacích programů vhodně volit na základě pracovní pozice a přínosu v pracovním výkonu. Jak už bylo uvedeno, v hotelových službách hraje lidský faktor velmi významnou roli, proto rozšiřování znalostí a dovedností personálu je významné.

#### **4.1 Vzdělávání recepčních**

Dle Kříže a Neufuse mají velký význam pro hotelové recepční tzv. workshopy, ve který se řeší mimo zavedené standardy také nové situace, změny v provozu a mohou být příkladem i instruktáže. Školení a tréninky se pořádají, aby docházelo ke zlepšování a zkvalitňování poskytovaných služeb, ale i pro osobní rozvoj jednotlivců. Člověk by se měl snažit o rozšiřování vědomostí, dovedností, aby se mohl lépe přizpůsobovat novinkám a změnám v provozu hotelu. Vzdělávání recepčních by mělo přispět ke zvyšování

úrovně poskytovaných služeb, k rozvoji kompetencí jednotlivých zaměstnanců, čímž vytvářet dobré podmínky pro stabilitu a konkurenceschopnost hotelu (Křížek & Neufus, 2014, s. 117-118).

Vzdělávání hotelových recepčních se zaměřuje na ty oblasti, které jsou nejdůležitější pro vykonávání a plnění pracovních povinností. Vedoucí hotelu by měl znát svůj personál a umět rozpoznat slabé stránky či nedostatky práce svých podřízených. Impulzy ke zlepšování, potřebě rozšiřovat si znalosti nebo dovednosti získáváme často od hostů. Jakým způsobem toho využijeme, je záležitost personálu hotelu a především nadřízených pracovníků, kteří mohou dát podnět ke vzdělávání.

## 5 Charakteristika pracovní pozice recepčního v hotelu

Pro každou pracovní pozici jsou individuální požadavky, které zahrnují požadované dokončené vzdělání, znalosti, dovednosti ale i osobnostní předpoklady k pracovnímu výkonu dle dané pozice. Křížek a Neufus uvádějí, že mezi základní předpoklady pro pracovní pozici recepčního, mimo vzdělání středoškolské, patří také znalost minimálně jednoho světového jazyka. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci s lidmi, musí být hotelový recepční zdatný v komunikaci či ve znalosti společenského chování. Neméně důležité jsou charakterové vlastnosti člověka, jeho přístupu k práci, zodpovědnosti, ochoty týmové práce a zároveň umět podat individuální výkon. Recepční svým jednáním, způsobem komunikace nebo také přístupem k hostům může ovlivňovat spokojenost hostů s hotelem. Dále je očekáváno samostatné rozhodování, organizační schopnosti nebo schopnost koordinace a rovněž jsou vítány ekonomické znalosti (Křížek & Neufus, 2014, s. 37).

Recepční v hotelu je téměř vždy prvním zaměstnancem, se kterým se host v hotelu obvykle setkává. Beránek a kolektiv poukazují na to, že hosté v hotelu očekávají příjemné, schopné pracovníky. Vztah mezi hosty a zaměstnanci působí jako jeden z nejdůležitějších faktorů při hodnocení hotelu. Zaměstnanci svým přístupem, plněním pracovních povinností ovlivňují kvalitu a úroveň poskytovaných služeb hotelu. Dle Beránka a jeho kolektivu „pro vynikající personál hotelu jsou charakteristické následující vlastnosti: kvalifikace odpovídající pracovní pozici, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímavost a komunikace“ (Beránek & kolektiv, 2013, s. 195).

Jelikož důležitost lidského faktoru si ve službách vedení hotelu uvědomuje, existují podniky, kdy vzdělávání zaměstnanců probíhá i několik měsíců, dokud zaměstnanec neplní zcela bezchybně své úkoly. Správný ředitel hotelu by se měl dobře starat nejenom o hosty, ale i o své zaměstnance.

Pokud je v hotelu kvalitní personál, můžeme hovořit o konkurenční výhodě (Beránek & kolektiv, 2013, s. 195).

Recepční zároveň nabízí pokoje, je v přímé komunikaci s hosty, proto jsou významné komunikativní dovednosti, které by si měl upevňovat a rozšiřovat vzděláváním. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci s lidmi, očekává se, že recepční bude člověk, který rád komunikuje.

## 5.1 Pracovní náplň recepčního

Recepci charakterizuje Křížek a Neufus jako „komunikační místo, které provází hosty celým pobytem“ (Křížek & Neufus, 2014, s. 36). Pracovní náplň se mimo jiné odvíjí od charakteru pracovní činnosti recepčního i kategorie hotelu. V Národní soustavě povolání se uvádí základní pracovní náplň recepčního v hotelu:

- ubytování hostů, jejich evidence
- evidence plateb a platby pobytu hostů
- nabídka a prodej produktu – hotelových pokojů
- vyřizování objednávek rezervací (telefonické, email, osobní)
- poskytování informací (o poskytovaných službách hotelu, základní turistické informace o měst, regionu atd.)
- spolupráce s dalšími středisky (restaurace, pokojské, údržba, atd.)
- prodej zboží v recepci (doplňkový sortiment – nápoje, hygienické potřeby) (NSP, 2020).

V některých hotelech jsou mnohé funkce kumulovány do jedné osoby, proto rozsah činností může být daleko rozsáhlejší. Oproti tomu velké hotely mívají pracovníky, kteří se specializují pouze na určitou činnost (Křížek & Neufus, 2014, s. 37).

Každý hotel má své další specifické činnosti, které mohou být pracovní náplní v souvislosti s typem hotelu, doplňkovými službami (např. směnárnou nebo prodejem vstupenek atd.) nebo dalšími záležitostmi, které vyplývají



z provozu hotelu. V hotelech, které nemají rezervační oddělení, recepční provádějí rezervace pokojů, pobytů a zpracovávají poptávky i v případě, že nedisponují obchodními dovednostmi. Investicí do vzdělávání může hotel získat všestranné pracovníky recepcí, kteří znamenitě zvládají své základní pracovní povinnosti a rozvojem schopností, znalostí přispívají k vysoké úrovni poskytovaných služeb, což má vliv na spokojenost hostů.

## 6 Metodika

Cílem výzkumného šetření je provedení analýzy vzdělávacích potřeb recepčních v hotelích tříhvězdičkové kategorie. Získané údaje budou podkladem k návrhu vzdělávacího programu.

Analýzu vzdělávacích potřeb recepčních jsem se rozhodla provést kvantitativním výzkumem. Tuto metodu jsem vybrala z toho důvodu, že jsem chtěla provést výzkum u více hotelů. Gavora charakterizuje výzkum kvantitativní jako „výzkum, který pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství, rozsah, frekvenci výskytu jevů, respektive jejich míru (stupeň)“ (Gavora, 2010, s. 35). Metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření, techniku sběru dat jsem zvolila dotazníky, které Gavora považuje mezi nejčastější a nejpoužívanější v případě kvantitativního výzkumu (Gavora, 2010, s. 121). Dotazníky byly rozděleny pro pracovníky recepce a pro vedoucí hotelů, tedy nadřízené, kteří jsou zodpovědní za vedení hotelu, z toho vyplývající řízení lidských zdrojů a další manažerské činnosti. Oba typy dotazníků tvořily otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky. Dotazník pro recepční tvořil 18 otázek, dotazník pro vedoucí hotelů byl sestaven ze 14 otázek.

Dotazníky jsem vložila do internetové online aplikace [www.survio.cz](http://www.survio.cz). Do vybraných hotelů jsem emailem distribuovala online odkaz k vyplnění dotazníků. Vedoucího, případně recepční hotelu, jsem před distribucí telefonicky kontaktovala a seznámila jsem je s výzkumným šetřením. Sběr dat probíhal v průběhu měsíce února a začátkem března 2020.

### 6.1 Formulace hypotéz a výzkumných otázek

Gavora definuje hypotézu „jako vědecký předpoklad“ a rovněž se zmiňuje o tom, že hypotézu lze vytvořit i na základě predikce či osobních zkušeností výzkumníka (Gavora, 2010, s. 63).

V empirické části chci potvrdit nebo vyvrátit následující hypotézy.

### **Hlavní hypotéza**

- Recepční mají vzdělávací potřeby.

### **Vedlejší hypotézy**

- Potřeba vzdělávat se v oblasti komunikace je důležitější než potřeba jazykového vzdělávání v cizím jazyce.
- Vzdělávání recepčních probíhá více nahodile než systematicky.

### **Hlavní výzkumná otázka**

- Jaké téma vzdělávacího programu bude nejvíce prospěšné?

V souvislosti s touto hlavní otázkou jsem vytvořila další výzkumnou otázku:

- Považují vedoucí hotelů vzdělávání za přínosné?

## **6.2 Charakteristika výzkumného souboru**

Vzhledem k velkému počtu různých typů ubytovacích zařízení jsem selekcí provedla výzkum u hotelů, které jsou prezentovány jako hotely tříhvězdičkové kategorie v Jihomoravském kraji, jejichž kapacita je více než 80 lůžek. Výzkumné šetření se týká tříhvězdičkových hotelů z toho důvodu, že hotely stejné kategorie mají podobný typ klientely a vzhledem ke kategorii a kapacitě hotelu i podobný rozsah poskytovaných služeb. Taktéž pracovní náplň, nároky a požadavky na práci hotelové recepční se výrazně neodlišují. Jednalo se tedy o záměrný výběr, o kterém Gavora píše, že „se uskutečňuje na základě určení relevantních znaků, tj. těch znaků základního souboru, které jsou důležité pro zkoumání. Při tom se výzkumník opírá o pedagogickou teorii, své zkušenosti, vědomosti a úsudek“ (Gavora, 2010, s. 79). Jelikož se v rámci své pracovní pozice zabývám analýzou konkurenčních hotelů, využila jsem svých zkušeností a vytvořila jsem si seznam hotelů v okrese Hodonín. Dále jsem využila rezervačního portálu [www.hotel.cz](http://www.hotel.cz) a [www.booking.com](http://www.booking.com),

kde při zadání kritérií destinace a požadavku na vyhledání hotelů tříhvězdičkových, byly zobrazeny vybrané hotely, které jsem následně analyzovala pro výběr výzkumného šetření. Osloveno bylo 23 hotelů tříhvězdičkové kategorie s kapacitou větší než 80 lůžek, které poskytují ubytovací služby v Jihomoravském kraji.

### **6.3 Předvýzkum**

Jak Gavora uvádí, předvýzkum slouží k ověření srozumitelnosti otázek v dotazníku a realizuje se na malém množství lidí (Gavora, 2010, s. 84). Předvýzkum jsem provedla na malém vzorku čtyř recepčních v hotelu, kde pracuji. Seznámení s dotazníkem proběhlo osobně a na základě toho byly provedeny úpravy, které se týkaly doplnění vysvětlení k pojmům mentoring a counselling. Dotazník pro vedoucí hotelů jsem diskutovala s jedním vedoucím hotelu, který neměl k otázkám připomínky. Za výhodu považoval, že dotazník není obsáhlý.

## 7 Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumného šetření mi poskytnou data, které využiji k sestavení návrhu vzdělávacího programu pro hotelové recepční a zároveň získám náhled na situaci v jejich vzdělávání.

### 7.1 Interpretace výzkumného šetření – hoteloví recepční

Dotazník vyplnilo 29 recepčních (z 23 oslovených hotelů).

#### Sociodemografická charakteristika respondentů

*Tabulka 1 Pohlaví respondentů - recepčních*

Pohlaví	Absolutní četnost
Ženy	26
Muži	3

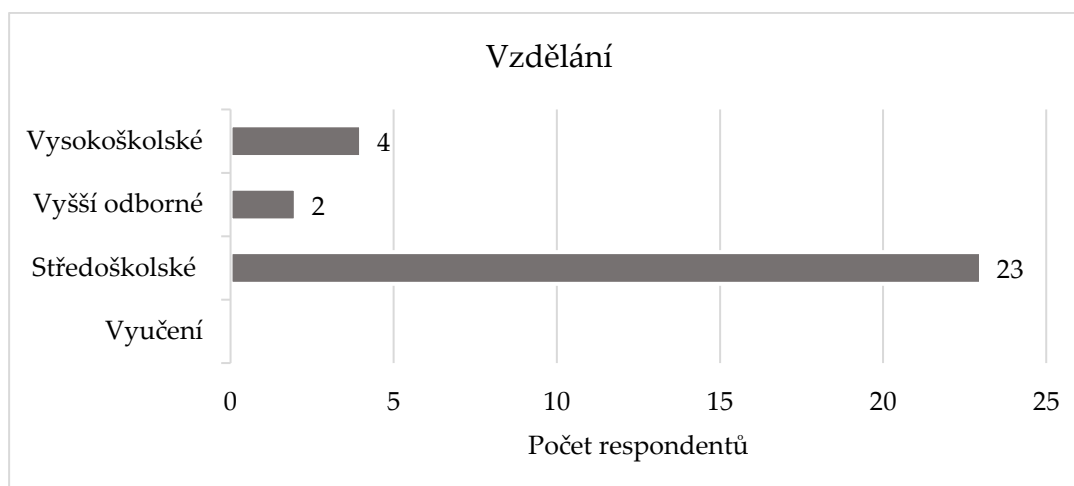
#### Věk respondentů

Průměrný věk respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření je 28 let.

#### Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 1 ukazuje, že nejvíce respondentů uvedlo nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, zakončené maturitní zkouškou, následovalo vysokoškolské vzdělání a dva respondenti uvedli vzdělání vyšší odborné.

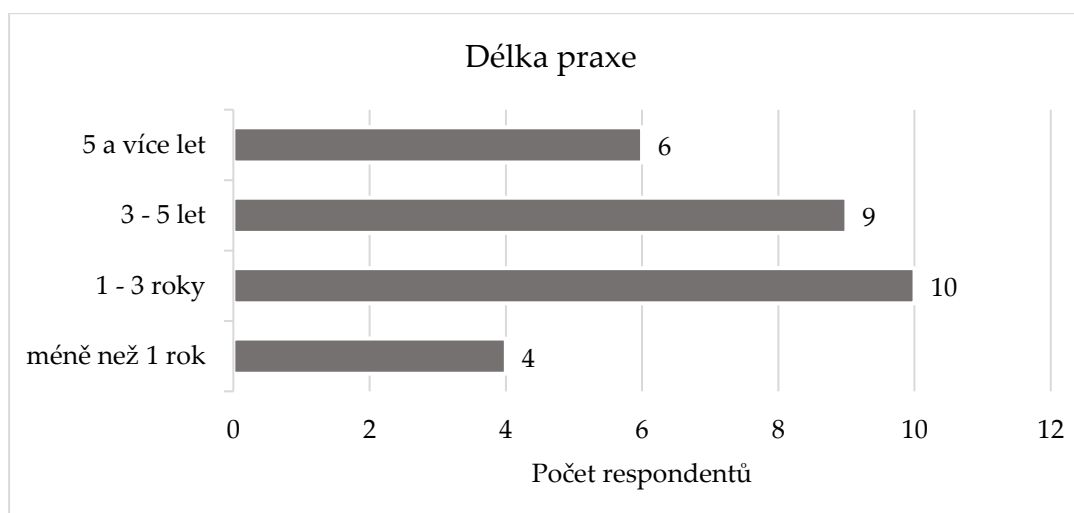
Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - recepčních



### Délka praxe v pozici recepčního

Za délku praxe v pozici recepčního 1 – 3 roky označilo 10 respondentů, dále 9 respondentů uvedlo délku praxe v rozhraní 3 – 5 let, 6 respondentů má praxi v pozici recepčního více než 5 let a 4 respondenti uvedli, že pracují v pozici méně než rok.

Graf 2 Délka praxe v pozici recepčního



### Dosažené vzdělání v oboru cestovní ruch nebo hotelnictví

Výrazná většina respondentů nemá dosažené vzdělání v oboru cestovní ruch nebo hotelnictví.

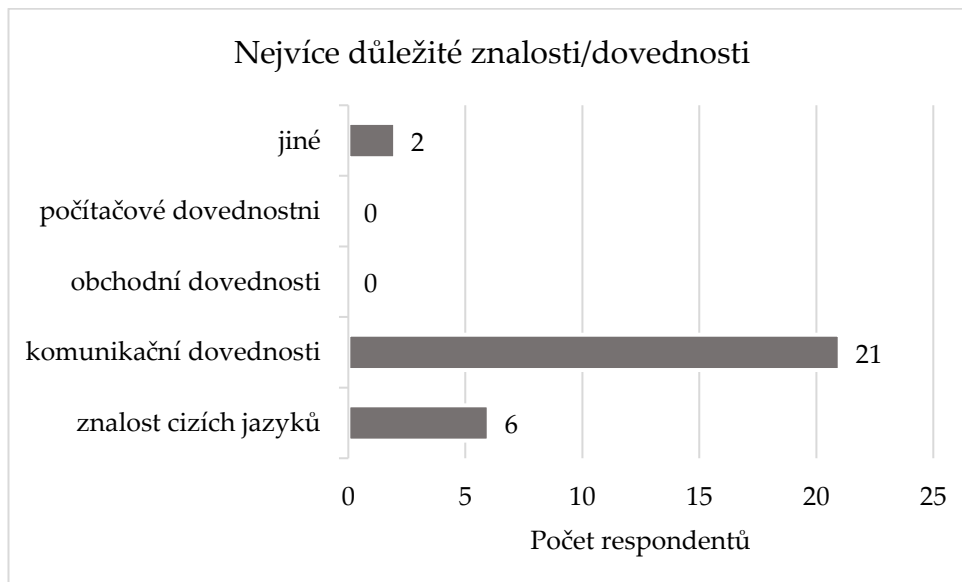
Tabulka 2 Dosažené vzdělání v oboru cestovních ruch nebo hotelnictví

	Absolutní četnost
ANO	5
NE	24

### Nejvíce důležitá znalost/dovednost pro pozici recepčního

Z Grafu 3 je patrné, že komunikační dovednosti byly označeny jako nejvíce důležitá znalost/dovednost, následovaly jazykové znalosti. Jako jiné byla uvedena kombinace komunikačních dovedností a jazykových znalostí.

Graf 3 Nejvíce důležitá znalost/dovednost pro pozici recepčního



### **Nedostatky v souvislosti s pracovním výkonem**

V odpovědích respondentů se nejvíce objevovaly nedostatky spojené s jazykovými znalostmi a z oblasti komunikace (vč. řešení stížností, problém asertivního jednání, koncentrace při jednání s hosty). Rovněž bylo uváděno, že se nevyskytují žádné nedostatky.

### **Projev nedostatků v pracovním výkonu**

Nejvíce respondentů uvedlo, že nedostatky se projevují v komunikaci v cizím jazyce, dále byly uváděny nedostatky obecně v komunikaci s hosty, řešení nepříjemných situací s hosty, řešení neadekvátních stížností. V jiných odpovědích bylo uvedeno, že není podáván 100% pracovní výkon, dále projev nedostatků byl vnímán v plýtvání času, neznalost nabízení pokojů nebo neschopnost asertivně řešit náročné situace.

### **Oblast ke zlepšení či rozšíření znalostí/dovedností**

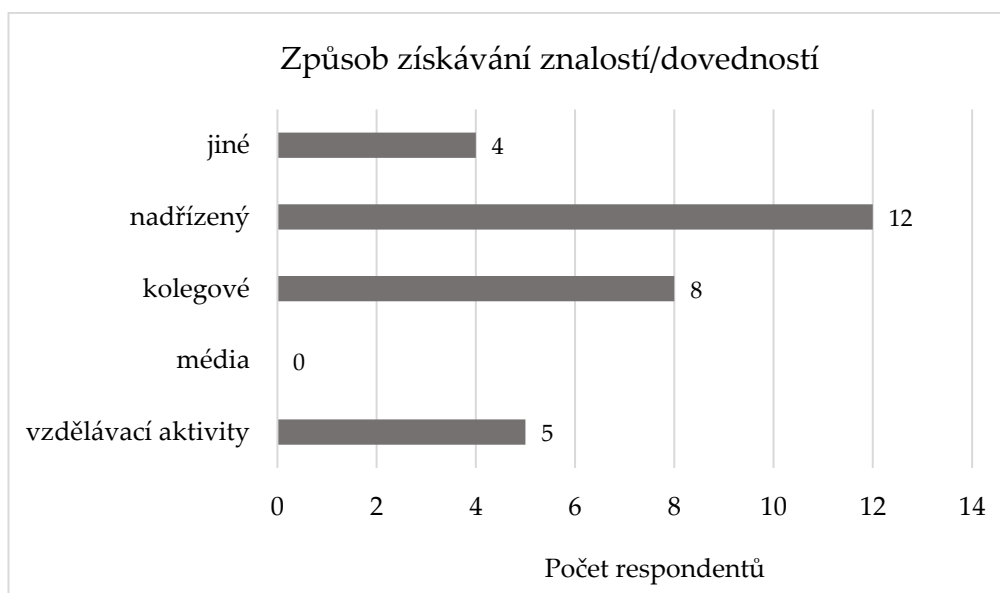
Velká většina respondentů uvedla, že by si chtěli zlepšit jazykové znalosti, dále komunikaci, obchodní dovednosti, marketing, nové trendy. Rovněž byla zmíněna komunikace při řešení stížností a nepříjemných situací v českém i cizím jazyku.

### **Způsob získávání nových znalostí/dovedností**

12 respondentů uvedlo, že nové znalosti/dovednosti získávají nejvíce od svých nadřízených, 8 respondentů uvedlo kolegy, 5 respondentů vzdělávací aktivity. Jako jiný způsob bylo uvedeno 4 respondenty získávání nových znalostí/dovedností z praxe. Nikdo z respondentů neuvedl, že by získával nové znalosti/dovednosti z médií.



Graf 4 Způsob získávání nových znalostí/dovedností



### Účast na vzdělávacích akcích

Nepravidelnou účast na vzdělávacích akcích uvedlo 20 respondentů, 19 respondentů uvedlo, že se vůbec nezúčastňují vzdělávacích akcí. Pouze 2 respondenti uvedli, že se zúčastňují pravidelně.

Tabulka 3 Účast na vzdělávacích akcích

	Absolutní četnost
Pravidelně	2
Nepravidelně	20
Vůbec	19

### Přínos vzdělávání

Tabulka 4 ukazuje, že 19 respondentů považuje vzdělávání za přínosné, 6 respondentů uvedlo, že přínos nedokážou posoudit a 4 respondenti ve vzdělání přínos nespátřují.

Tabulka 4 Přínos vzdělávání

	Absolutní četnost
ANO	19
NE	4
Nedokážu posoudit	6

### Účast na vzdělávací akci v posledních 12 měsících

Dle Tabulky 5 se za posledních 12 měsíců téměř většina respondentů nezúčastnila vzdělávací akce (mimo ze zákona povinné).

Tabulka 5 Účast na vzdělávací akci v posledních 12 měsících

	Absolutní četnost
ANO	4
NE	25

### Téma vzdělávací akce

Respondenti, kteří odpověděli, že se zúčastnili za posledních 12 měsíců vzdělávací akce, uvedli následující témata:

- recepční profesionál – certifikace 1. stupeň základní znalosti recepčních
- komunikace
- komunikační dovednosti
- téma marketingu.

### Dopad na pracovní výkon po účasti na vzdělávací akci

Respondenti, kteří odpověděli, že se zúčastnili za posledních 12 měsíců vzdělávací akce, uvedli jako dopad na pracovní výkon po účasti:

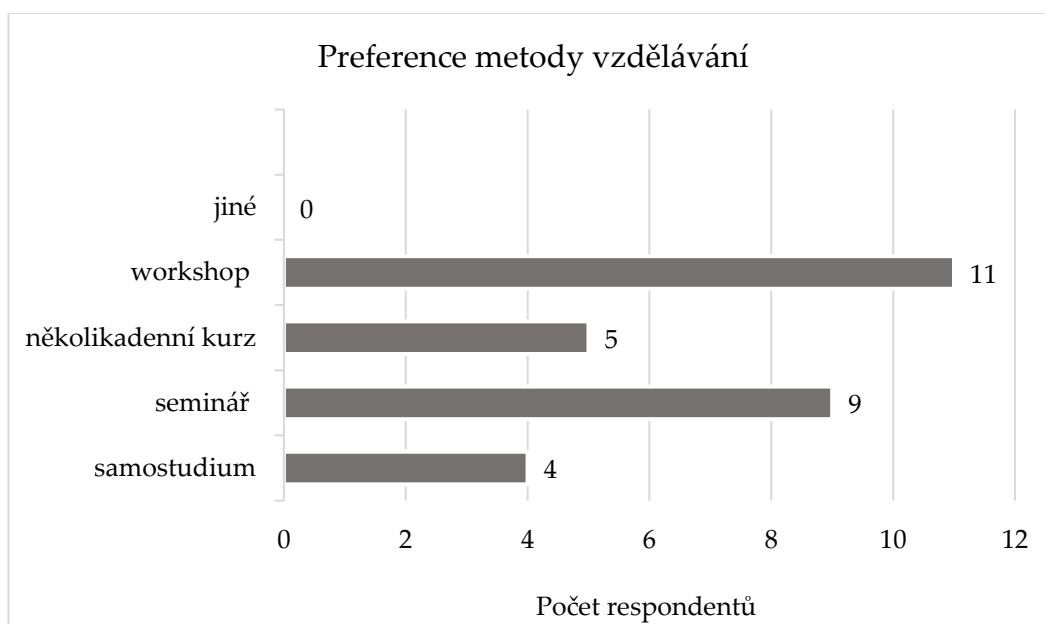
- zlepšení výkonu

- aplikace nových trendů
- zlepšení v prodeji pokojů
- jiný přístup k hostům.

### Preference metody vzdělávání

Graf 5 ukazuje, že 11 respondentů projevilo zájem o workshop, 9 respondentů o seminář, 5 respondentů o několikadenní kurz a 4 respondenti o samostudium.

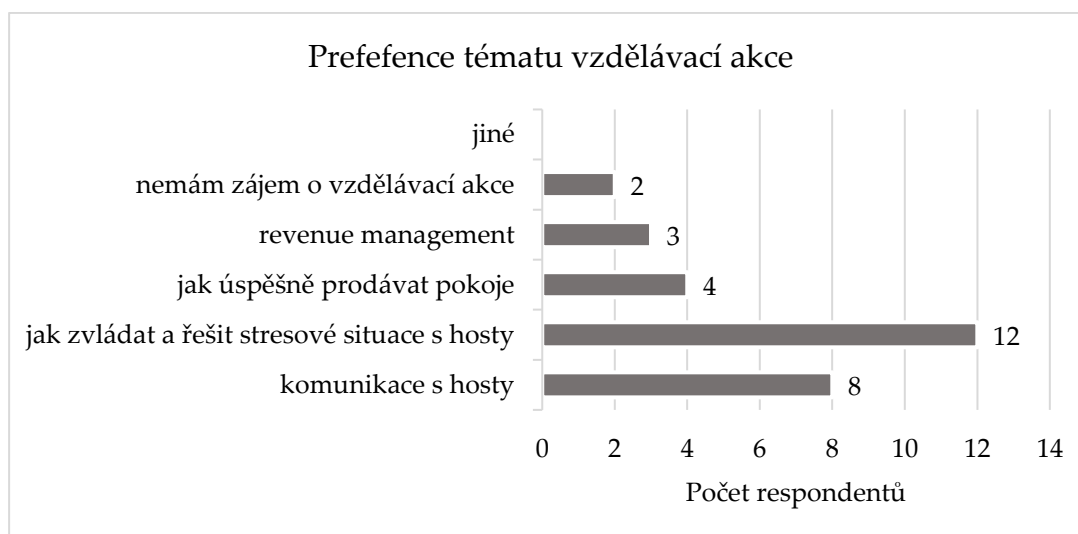
*Graf 5 Preference metody vzdělávání*



### Preference tématu vzdělávací akce

Z Grafu 6 je patrné, že respondenti výrazně nejvíce projevili zájem o téma vzdělávací akce, které by se řešilo, jak zvládat a řešit stresové situace s hosty, dále následovalo téma komunikace, následně jak úspěšně prodávat pokoje a revenue management – práce s cenou. Dva respondenti odpověděli, že nemají zájem o vzdělávací akce.

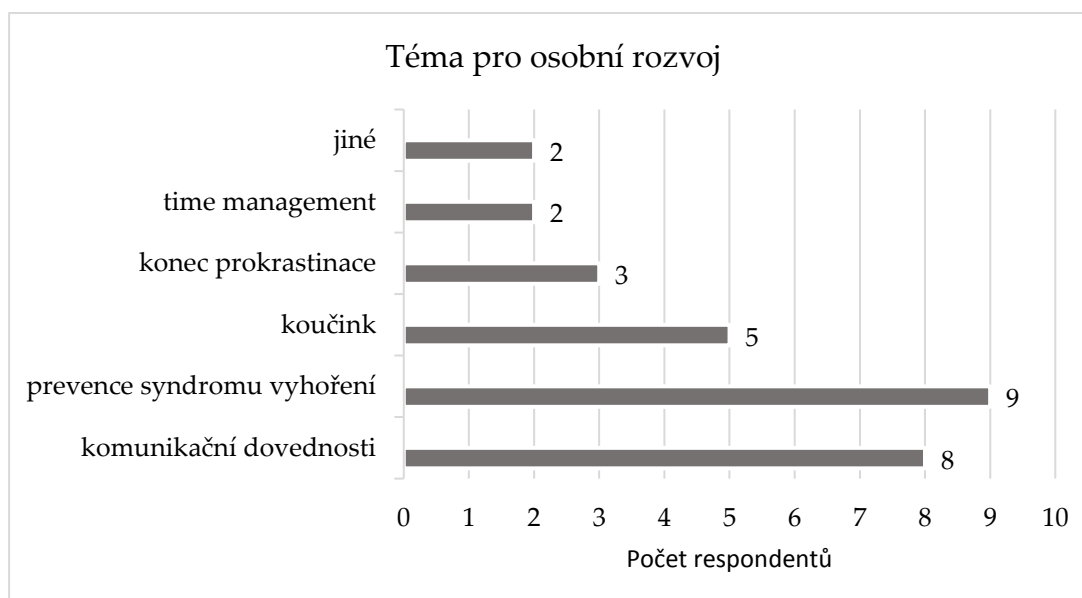
Graf 6 Preference tématu vzdělávací akce



### Téma pro osobní rozvoj

Graf 7 zobrazuje, že výzkumné šetření ukázalo, že respondenti projevili nejvíce zájem o téma, které se bude týkat prevence syndromu vyhoření, komunikačních dovedností. Následoval projevovaný zájem o koučink, konec prokratinace a time management. Jako jiné respondenti uvedli, že nemají zájem o žádné téma.

Graf 7 Téma pro osobní rozvoj



## 7.2 Interpretace výzkumného šetření – vedoucí hotelů

Dotazník vyplnilo 18 vedoucích hotelů, z oslovených 23 hotelů.

### Sociodemografická charakteristika respondentů

Tabulka 6 Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost
Ženy	8
Muži	10

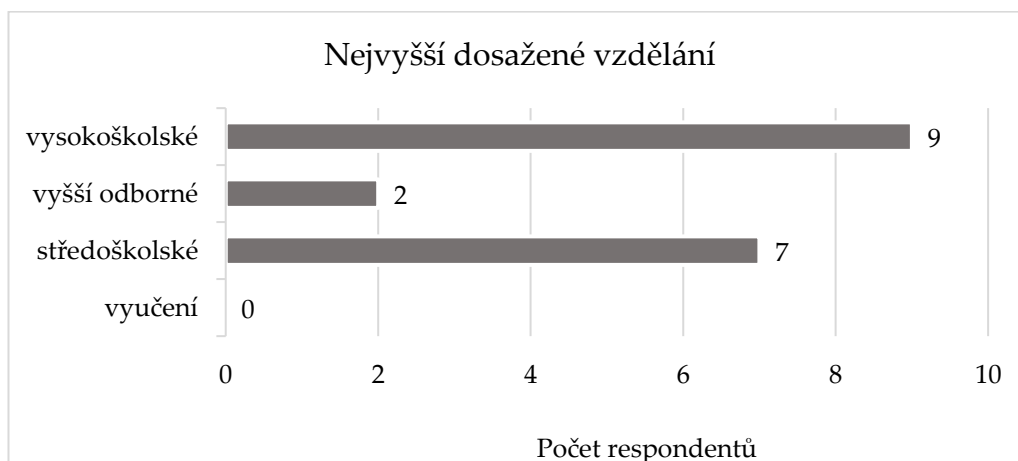
### Věk respondentů

Průměrný věk respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření byl 40 let.

### Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 8 ukazuje, že nejvyšší vzdělání respondentů je vysokoškolské, následuje středoškolské vzdělání s maturitou, dva respondenti uvedli vzdělání vyšší odborné.

Graf 8 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



## **Plán vzdělávání**

12 respondentů odpovědělo, že nemají sestavený plán vzdělávání, pět respondentů odpovědělo, že ho částečně mají. Pouze jeden respondent odpověděl, že v hotelu mají sestavený plán vzdělávání.

*Tabulka 7 Plán vzdělávání*

	Absolutní četnost
ANO	1
NE	12
Částečně	5

## **Způsob zjišťování vzdělávacích potřeb u recepčních**

Nejvíce respondentů uvedlo, že vzdělávací potřeby u recepčních žádným způsobem nezjišťují. Dále následovalo uvedení, že vzdělávací potřeby zjišťují z porad, setkání a praxe. Rovněž se zde objevilo, že z dotazníků, z internetu, dle nabídky vzdělávací agentury a také bylo uvedeno, že kompletní analýzou vzdělávacích potřeb.

## **Vzdělávání recepčních**

Nejvíce respondentů odpovědělo, že vzdělávání recepčních nijak neřeší. Další respondenti uváděli, že vzdělávání řeší příležitostně dle externí nabídky, formou seminářů. Byl uveden také teambuilding, mentoring a tištěná média.

## **Účast recepčních na vzdělávacích akcích**

Více respondentů odpovědělo, že se recepční nezúčastňují vzdělávacích akcí (mimo ze zákona povinných), avšak rozdíl je nepatrný (viz. tabulka 8).

Tabulka 8 Účast na vzdělávacích akcích

	Absolutní četnost
ANO	8
NE	10

### **Důvody neúčasti recepčních na vzdělávacích akcí**

Nejčastěji byl uváděn jako důvod neúčasti nedostatek času a to, že není nabídka akcí. Dalšími důvody byly, že není poptávka, není schválení majitele hotelu nebo z finančních důvodů.

### **Přínos vzdělávání pro recepční**

Respondenti vnímají potenciální přínos vzdělávání pro recepční v tom, že selepší jejich kvalita a přístup k práci, vztahy se zákazníky,lepší se komunikace, prodejní dovednosti a soft skills, získají jistotu při výkonu povolání, vyšší odolnost při řešení náročné situace, profesionální vystupování, lepší recenze nebo prohloubení znalostí.

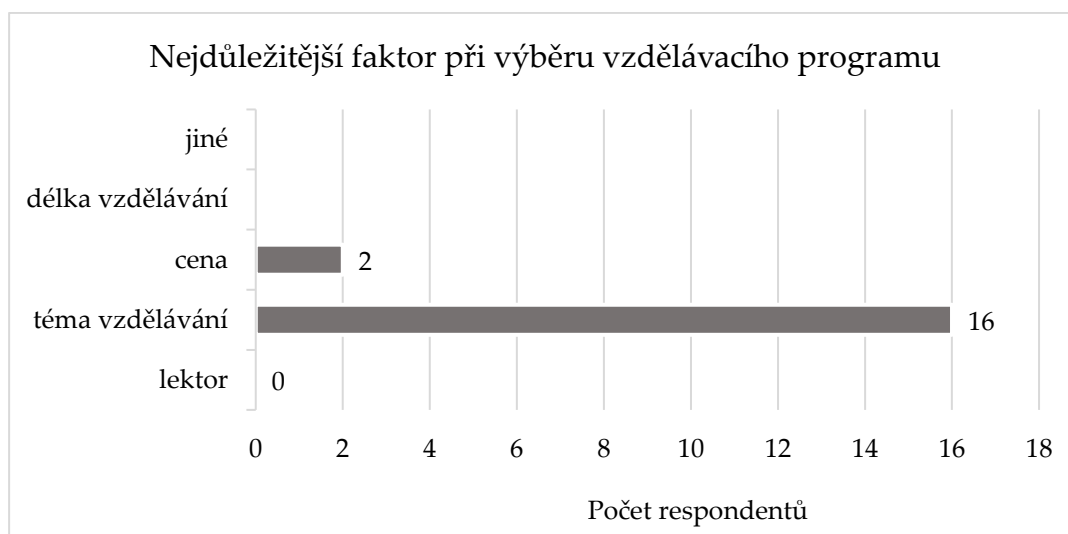
### **Přínos vzdělávacích programů pro hotel**

Jako přínos vzdělávacích programů pro hotel uvedli respondenti následující: zlepšení komunikačních a prodejních dovedností, zkvalitnění služeb, více spokojených a vracejících se hostů, větší produktivita práce, investice do lidského kapitálu, zvýšení prestiže, dobré jméno v myslích hostů, lepší úroveň, zvýšení obratu, motivace zaměstnanců. Ovšem byl uveden i důvod, že žádný přínos není očekáván.

### **Nejdůležitější faktor při výběru vzdělávacího programu**

Téma vzdělávání uvedlo 16 respondentů, jako nejdůležitější faktor při výběru vzdělávacího programu, 2 respondenti uvedli cenu.

Graf 9 Nejdůležitější faktor při výběru vzdělávacího programu



### Nejdůležitější znalosti/dovednosti pro práci recepčního

Graf 10 zobrazuje uvedení nejdůležitější znalosti/dovednosti pro práci recepčního považovali respondenti komunikační dovednosti, dále znalost cizích jazyků, obchodní dovednosti. Jako jiné byla uvedena kombinace znalost cizích jazyků, komunikativní dovednosti a počítačové dovednosti.

Graf 10 Nejdůležitější znalosti/dovednosti pro práci recepčního





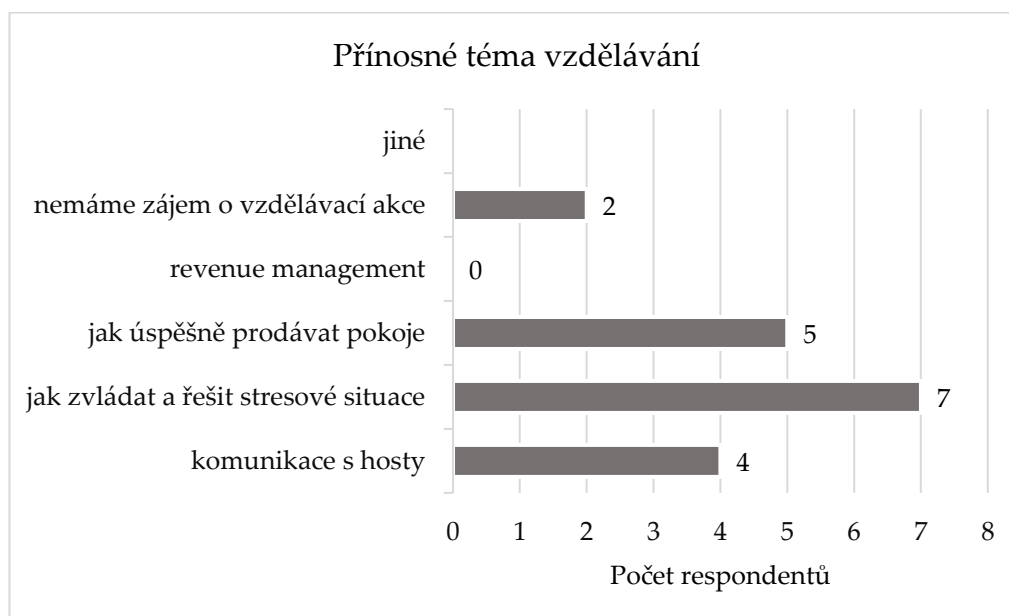
### Nedostatky při výkonu práce u recepčních

Respondenti uvedli nejvíce nedostatků při výkonu práce recepčních v jazykových znalostech a oblasti komunikace. Dále byly uvedeny nedostatky obchodní dovednosti, nízká profesní zkušenost, nezáměr o sebevzdělávání. Dva respondenti uvedli, že žádné nedostatky u recepčních nevnímají.

### Přínosné téma vzdělávání pro recepční

7 respondentů uvedlo za přínosné téma, jak zvládat a řešit stresové situace, dále 5 respondentů uvedlo, jak úspěšně prodávat pokoj. Komunikaci s hosty uvedli 4 respondenti. Nezáměr o vzdělávací akce projevili 2 respondenti.

Graf 11 Přínosné téma vzdělávání



## **8 Návrh vzdělávacího programu**

Výzkumné šetření poukázalo na vzdělávací potřeby v komunikačních dovednostech a v jazykových znalostech. Podklady a informace k vytvoření návrhu vzdělávacího programu pro hotelové recepční vycházejí z analýzy vzdělávacích potřeb, která byla provedena na základě dotazníkového šetření.

Návrh vzdělávacího programu bude vytvořen pro komunikační dovednosti.

### **8.1 Charakteristika vzdělávacího programu**

Práce recepční je každodenní kontakt s lidmi, v některých případech řešení náročných situací, kdy je důležitá komunikace. Komunikací je možné i předcházet nepříjemných a konfliktním situacím. Způsob komunikace ovlivňuje i vztahy mezi hosty a recepčními, proto recepční by měl umět dobře komunikovat.

Vzdělávací program bude se zaměřením na komunikaci, komunikační styly a způsoby. Vzdělávací program tvoří dvě části. První část bude zaměřena teoreticky, ve druhé části bude využita metoda workshopu, kdy se recepční budou zabývat konkrétními situacemi z praxe, ve kterých byla důležitá komunikace.

### **8.2 Cíle vzdělávacího programu**

Cílem vzdělávacího programu je rozvíjet schopnosti komunikace při jednání s hosty a předcházet konfliktním situacím i nepříjemným jednáním.

Po absolvování vzdělávacího programu dojde ke zlepšení komunikace, pochopení jednání hostů i v nepříjemných situacích. Tím, že bude docházet k eliminaci těchto náročných situací, budou recepční lépe zvládat i z toho pramenící zátěž při komunikaci. Dále dojde k profesionalitě vystupování, která dělá dojem hosty.

## 8.3 Obsah vzdělávacího programu

Následující obsah vzdělávacího programu pro recepční jsem vytvořila v souladu s teoretickou a výzkumnou částí. Při vypracování jsem využila také svých zkušeností z praxe.

### Část 1.

#### 1. hodina

V průběhu úvodní hodiny proběhne seznámení lektora s účastníky a představení vzdělávacího programu, jeho tématu, obsahu, cílů a výstupy, které jsou očekávány po ukončení. Dále budou stanovena pravidla, organizační náležitosti výuky a časový harmonogram.

#### 2. hodina

V této hodině lektor vysvětlí, podle jakých signálů rozpoznat hosta, jakým způsobem navázat běžnou komunikaci, aby první dojem byl dobrý a host, ale i recepční měl pocit z komunikace.

#### 3. hodina

V rámci třetí hodiny se dostáváme ke komunikačním stylům a neverbální komunikaci. Dále jakým způsobem zabránit vzniku konfliktu, stížnostem a negativním recenzím.

#### 4. hodina

Tato hodina bude věnována asertivitě, která je důležitá při jednání s hosty, když nastane nepříjemná situace při stížnosti nebo při nespokojenosti. Lektor představí asertivní techniky a jejich vhodné použití.

#### 5. hodina

V páté hodině se účastníci dovedí o prevenci syndromu vyhoření, které je často spojováno při práci s lidmi. Téma, o které respondenti projeví ve výzkumném šetření nejvíce zájem, v rámci osobního rozvoje.

#### 6. hodina

Tato hodina bude věnována přestavení relaxačních technik. Bude provedeno také shrnutí první části. Účastníci budou seznámeni s průběhem druhé části a požádáni k poskytnutí návrhů reálných situací, které budou analyzovány ve workshopu.

## **Část 2.**

Navrhuji, aby se druhá část programu uskutečnila až několik týdnů po první části. Tato část bude workshop, který bude probíhat rovněž v rozsahu šesti hodin. Vzhledem k tomu, že lektor už bude dobře znát recepční a jejich zájem o témata či informace, bude čerpat podněty z první části programu.

V průběhu této části bude lektor vycházet tedy ze získaných informací od účastníků vzdělávacího programu.

## **8.4 Metody a formy vzdělávacího programu**

V teoretické části bylo zmiňováno několik metod a forem vzdělávání. Pro tento vzdělávací program jsem se rozhodla pro formu prezenční. Jako vhodnou metodu vzdělávání volím pro první část seminář, ve kterém bude prostor pro teoretické ukotvení informací, ale i diskusi s lektorem. Ve druhé části bude využita metoda workshopu, v němž budou mít účastníci možnost analyzovat situace, které se vyskytují v běžném pracovním provozu.

Forma vzdělávání vychází v souladu z teoretické a výzkumné části bakalářské práce. Metoda workshopu byla také recepčními ve výzkumném šetření označena za nejvíce vyhovující, následoval zájem o seminář.

## **8.5 Výstupy**

Recepční získá větší jistotu a nadhled při jednání nejenom v běžných situacích, ale i v obtížných situacích s hosty. Svým chováním a postojem se naučí vyvarovat se konfliktům. V případě, že nastane konfliktní situace,

recepční bude umět zůstat nad věcí a zpracovat emoce. Recepční budou lépe připraveni na komunikaci, při které může vzniknout konflikt. Po absolvování tohoto vzdělávacího programu budou schopni předcházet konfliktním situacím.

Výstupem budou spokojenější zaměstnanci, kteří budou umět komunikovat s hosty v různých situacích. Budou schopni identifikovat typ hosta a poznat jeho potřeby. Výsledky se projeví v pozitivních recenzích, v profesionalitě a proklientském přístupu. Tím bude zvýšení počtu spokojených hostů, bude dobrá atmosféra a utvářet se image hotelu, do kterého se budou hosté rádi vracet nebo hotel doporučovat. Čím více spokojených hostů, tím více hostů a více tržeb.

## **8.6 Návrh evaluace**

Jak bylo v teoretické části práce uvedeno, Kirkpatrickův model evaluace patří k častým používaným metodám evaluace. Využití zmíněného modelu navrhuji také v rámci evaluace tohoto vzdělávacího programu. Hodnocení bude probíhat ve čtyř úrovních. První hodnocení se bude týkat spokojenosti se vzdělávacím program a lektorem. Druhé úroveň vychází z hodnocení, jaké znalosti účastníci získali. Úroveň třetí bude vycházet ze sledování pracovního výkonu, zda účastníci využívají získané znalosti. Poslední úroveň se bude týkat zjištění přínosů pro hotel. V rámci evaluace Kirkpatrickového modelu budou připraveny dotazníky pro účastníky vzdělávacího programu a bude využito pozorování při pracovním výkonu.

## Diskuze

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že v souvislosti s pracovním výkonem se nejvíce vyskytují nedostatky spojené s neznalostí cizích jazyků a oblasti komunikace. Tyto nedostatky se projevují nejenom v komunikaci s hosty, ale také není podáván požadovaný pracovní výkon, proto také recepční uvedli, že mají potřebu zlepšení v daných oblastech. Tímto byla potvrzena hypotéza, že recepční mají vzdělávací potřeby.

Vzhledem k tomu, že u každého recepčního je úroveň znalosti jazyku odlišná, doporučovala bych zajistit externího lektora, který bude poskytovat individuální potřebnou výuku nebo zaměstnavatel může formou benefitu finančně přispět na jazykový vzdělávací kurz.

Recepční i vedoucí hotelů shodně uvedli, že pro pracovní pozici recepční jsou nejdůležitější komunikační dovednosti. Téma, jak zvládat a řešit stresové situace, bylo vybráno recepčními i vedoucími hotelů za nejvíce přínosné. Komunikace v některých situacích bývá náročná a způsobuje do jisté míry stres, což je možný důvod, že si recepční vybrali téma pro osobní rozvoj prevenci proti vyhoření. Jako vedlejší hypotéza byla, že potřeba vzdělávat se v oblasti komunikace je důležitější než potřeba vzdělávání v cizím jazyce. Tato hypotéza byla potvrzena. Komunikace se ukázala jako důležitější oblast pro vzdělávání recepčních.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že hotely nemají sestaveny plány vzdělávání, čemuž odpovídá to, že recepční se vzdělávání pravidelně nezúčastňují. Téměř všichni uvedli, že za posledních 12 měsíců se nezúčastnili vzdělávací akce, i když vzdělávání považují za přínosné a recepční projevili o vzdělávání zájem. Za přínosné ho považují také vedoucí hotelů, přestože uvedli, že vzdělávání nijak neřeší a rovněž nezjišťují vzdělávací potřeby. Pokud je zjišťují, tak nejvíce formou porad či z praxe. Jako důvody k neúčasti recepčních na vzdělávání uvedli vedoucí hotelů nejvíce nedostatek času,

protože práce recepčních je ve směnném provozu. V odpovědích bylo také uváděno, že není dostatečná nabídka vzdělávání pro recepční. Recepční uvedli, že získávají nové znalosti/dovednosti od svých nadřízených. Vedlejší hypotéza, že vzdělávání probíhá více nahodile než systematicky, byla potvrzena.

Výzkumné šetření ukázalo, že nejvíce prospěšné téma vzdělávacího programu se stala oblast komunikace a řešení nepříjemných situací. Hlavní výzkumná otázka byla zodpovězena a k danému tématu byl vytvořen vzdělávací program pro recepční.

## Závěr

Tématem bakalářské práce bylo vzdělávání v oblasti hotelnictví. Cílem bylo vytvoření návrhu vzdělávacího programu pro hotelové recepční na základě analýzy vzdělávacích potřeb, která byla provedena dotazníkovým šetřením. Výzkumným vzorkem byly hotely tříhvězdičkové kategorie v Jihomoravském kraji s kapacitou více než 80 lůžek.

Z výsledků bylo zjištěno, že vzdělávání recepčních v hotelech tříhvězdičkové kategorie není pravidelně realizováno, přestože vedoucí hotelů výrazně vnímají přínos vzdělávání, kterým je možné ovlivnit i kvalitu poskytovaných služeb. Vzdělávací potřeby recepčních jsou v oblasti jazykových znalostí a komunikace při jednání s hosty. Recepční pocítují v těchto oblastech nejvíce nedostatků. Vedoucí hotelů uvedli stejné oblasti, ve kterých se vyskytují nedostatky při pracovním výkonu u recepčních. Z toho vyplývá i nejvíce projevovaný zájem recepčních o vzdělávací téma, které se týká toho, jak a zvládat a řešit stresové situace s hosty a dále téma komunikačních dovedností. Recepční si vybrali téma, jak zvládat a řešit stresové situace s hosty, jako nejvíce přínosné. Recepční dále projevili zájem o téma pro osobní rozvoj, které by se týkalo prevence syndromu vyhoření a dále komunikační dovedností. Na základě získaných údajů z výsledků výzkumného šetření jsem se rozhodla pro návrh vzdělávacího programu, který se bude týkat právě tématu, jenž bude řešit komunikaci a jak předcházet nepříjemným situacím v komunikaci, které způsobují stres.

Podnět k plánování a realizování vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by měl vycházet ze strany vedoucích, kteří znají interní prostředí hotelu a ví, jak důležitý je přístup personálu k hostům, kteří mají narůstající nároky na vysokou úroveň kvality v poskytování služeb. Recepční svým přístupem a komunikací dokáže přispět k tomu, že i přes nějaký nedostatek je host v konečném důsledku se službami hotelu spokojen. Spokojení hosté píší



pozitivní recenze, dávají doporučení o hotelu a jsou bezplatnou reklamou pro hotel. A nelze opomenout, že pokud je host v hotelu spokojen, do hotelu se rád vrací. Hoteliéři si přejí mít spokojené hosty a měli by si uvědomit, že k tomu je třeba mít i spokojený personál, protože tyto dva lidské faktory spolu úzce souvisí a jejich vzájemná interakce je důležitá pro plnění hotelových cílů.

Návrh vzdělávacího programu bych ráda nabídla k dalšímu vzdělávání recepčních, aby se jejich vzdělávání realizovalo ve větší míře.

## Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Asociace hotelů a restaurací (2020). *Seznam kurzů*. Citováno 3. 1. 2020. Dostupné z <https://www.akademieahr.cz/vypsane-kurzy/>
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Beneš, M. (2003). *Andragogika – teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Beránek, J., & kolektiv (2013). *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting.
- Czechtourism. (2020). *Vzdělávání v cestovním ruchu*. Citováno 3. 1. 2020. Dostupné z <https://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/vzdelavani-v-cestovnim-ruchu/>
- Evangelu, J. E., Bommel van F., & Juříčka O. (2013). *Efektivita ve vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing.
- Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Kazík, P. (2017). *Rukověť dobrého interního lektora*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor*. Praha: Grada Publishing.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing.
- Medlíková, O. (2010). *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- NSP. (2020). *Recepční – specializace povolání*. Citováno 3. 1. 2020. Dostupné z <https://nsp.cz/jednotka-prace/recepni>
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer.

- Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing.
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton.
- Ryglová, K., & kolektiv (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Tesone, D. (2011). *Zásady řízení pro oblast hotelnictví, gastronomie a turismu*. Praha: Wolters Kluwer.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing.

## **Seznam grafů**

- Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - recepčních
- Graf 2 Délka praxe v pozici recepčního
- Graf 3 Nejvíce důležitá znalost/dovednost pro pozici recepčního
- Graf 4 Způsob získávání nových znalostí/dovedností
- Graf 5 Preference metody vzdělávání
- Graf 6 Preference tématu vzdělávací akce
- Graf 7 Téma pro osobní rozvoj
- Graf 8 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- Graf 9 Nejdůležitější faktor při výběru vzdělávacího programu
- Graf 10 Nejdůležitější znalosti/dovednosti pro práci recepčního
- Graf 11 Přínosné téma vzdělávání

## **Seznam tabulek**

- Tabulka 1 Pohlaví respondentů - recepčních
- Tabulka 2 Dosažené vzdělání v oboru cestovních ruch nebo hotelnictví

Tabulka 3 Účast na vzdělávacích akcích

Tabulka 4 Přínos vzdělávání

Tabulka 5 Účast na vzdělávací akci v posledních 12 měsících

Tabulka 6 Pohlaví respondentů

Tabulka 7 Plán vzdělávání

Tabulka 8 Účast na vzdělávacích akcích

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník pro recepční

Příloha 2 Dotazník pro vedoucí hotelů

## Přílohy

### Příloha 1 Dotazník pro recepční

Dobrý den,

jsem studentkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci oboru Andragogika v profilaci na personální management. Ve své diplomové práci se zabývám vzděláváním v hotelnictví, konkrétně návrhem vzdělávacího programu pro pracovníky recepce. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je anonymní a jehož údaje budou prezentovány pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za vstřícnost a ochotu ke spolupráci.

Mgr. Ludmila Pijáčková

*Prosím, vyberte z nabízených variant pouze jednu*

1. Pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
2. Věk.....
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a) vyučení
  - b) středoškolské (zakončeno maturitní zkouškou)
  - c) vyšší odborné
  - d) vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete na pozici hotelové recepční?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1 – 2 roky
  - c) více jak 2 – 5 let

- d) více jak 5 – 7 let
  - e) více jak 7 let
5. Vaše dosažené vzdělání souvisí přímo s oborem hotelnictví nebo cestovním ruchem?
- a) ano
  - b) ne
6. Jaké znalosti/dovednosti považujete za nejvíce důležité k výkonu Vaší profese?
- a) znalost cizích jazyků
  - b) komunikativní dovednosti
  - c) obchodní dovednosti
  - d) počítačové dovednosti
  - e) jiné .....
7. Co považujete za nedostatky, které souvisí s Vaším pracovním výkonem?
8. Jak se projevují Vaše nedostatky v pracovním procesu?
9. V jaké oblasti byste se chtěli zlepšit či rozšířit si znalosti/vědomosti?
10. Jakým způsobem získáváte nové znalosti/dovednosti, které souvisí s vaší pozicí?
- a) vzdělávací programy/aktivity
  - b) média
  - c) kolegové
  - d) nadřízený
  - e) jiné .....
11. Jak často se zúčastňujete vzdělávacích akcí, které jsou organizovány v souvislosti s Vaším pracovním výkonem a pracovní pozicí?
- a) pravidelně
  - b) nepravidelně
  - c) vůbec se nezúčastňuji
12. Považujete vzdělávání v rámci své pracovní pozice za přínosné?

- a) ano
- b) ne
- c) nedokážu posoudit

13. Zúčastnili jste se za posledních 12 měsíců vzdělávací akce?

- a) ano
- b) ne

pokud je Vaše odpověď NE – prosím, pokračujte na otázku č. 16.

14. Jaké bylo téma Vaší poslední vzdělávací akce?

15. Prosím, vyhodnoťte dopad na Váš pracovní výkon po absolvování poslední vzdělávací akce.

16. Jakou formu vzdělávání byste preferovala/preferoval nejvíce?

- a) samostudium
- b) seminář – přednáška s lektorem
- c) několikadenní kurz
- d) workshop – včetně hraní rolí
- e) jiné .....

17. Jakou vzdělávací akci (téma) byste preferovala/preferoval nejvíce?

- a) komunikace s hosty
- b) jak zvládat a řešit stresové situace s hosty
- c) jak úspěšně prodávat pokoje
- d) revenue management – práce s cenou
- e) nemám zájem o vzdělávací akce
- f) jiné.....

18. O jaké téma byste měla/měl zájem v rámci osobního rozvoje?

- a) komunikační dovednosti
- b) prevence syndromu vyhoření a duševní hygiena
- c) koučink – podporování při hledání řešení a osobním rozvoji
- d) mindfulness – všímavost a zaměření se na přítomnost
- e) konec prokrastinace – jak neodkládat povinnosti a úkoly

- f) time management – řízení času
- g) jiné.....



## Příloha 2 Dotazník pro vedoucí hotelu

Dobrý den,

jsem studentkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci oboru Andragogika v profilaci na personální management. Ve své diplomové práci se zabývám vzděláváním v hotelnictví, konkrétně návrhem vzdělávacího programu pro pracovníky recepce. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je anonymní a jehož údaje budou prezentovány pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za vstřícnost a ochotu ke spolupráci.

Mgr. Ludmila Pijáčková

*Prosím, vyberte z nabízených variant pouze jednu.*

1. Pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
2. Věk.....
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a) vyučení
  - b) středoškolské (zakončeno maturitní zkouškou)
  - c) vyšší odborné
  - d) vysokoškolské
4. Máte pro recepční sestaven plán vzdělávání?
  - a) ano
  - b) ne
  - c) částečně
5. Jakým způsobem zjišťujete vzdělávací potřeby u recepčních?
6. Jak řešíte vzdělávání recepčních (mimo povinné ze zákona)?

7. Zúčastňují se recepční vzdělávacích akcí (mimo povinné ze zákona vyplývající)?

- a) ano
- b) ne

*pokud je Vaše odpověď ANO, prosím, přejděte na otázku č. 9*

8. Jaký je důvod, že se recepční nezúčastňují vzdělávacích akcí?

9. V čem by měl být potenciální přínos vzdělávání pro Vaše zaměstnance pozice recepční?

10. Dle Vašeho názoru - jaký přínos očekáváte od vzdělávacích programů/akcí pro hotel jako firmu?

11. Který faktor je podle Vás nejdůležitější při výběru vzdělávacího programu pro Vaše zaměstnance?

- a) lektor – jeho osobnost (např. mediálně známá osobnost)
- b) téma vzdělávací akce
- c) cena
- d) délka vzdělávací akce
- e) jiné .....

12. Jaké znalosti/dovednosti považujete za nejvíce důležité pro práci recepční?

- a) znalost cizích jazyků
- b) komunikativní dovednosti
- c) obchodní dovednosti
- d) počítačové dovednosti
- e) jiné .....

13. Jaké nedostatky vnímáte u recepčních v rámci jejich pracovního výkonu?

14. Jaké téma vzdělávacího programu by podle Vás bylo pro recepční přínosem?

- a) komunikace s hosty
- b) jak zvládat a řešit stresové situace s hosty
- c) jak úspěšně prodávat pokoje

- d) revenue management – práce s cenou
- e) nemám zájem o vzdělávací akce
- f) jiné.....