

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**VZDĚLÁVÁNÍ STEVARDŮ/EK SPOLEČNOSTI STUDENT
AGENCY K.S.**

**EDUCATION OF STEWARDS/ESS IN THE COMPANY STUDENT AGENCY
K.S.**

Bakalářská práce

Bc. Kateřina Olexová

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Vzdělávání stevardů/ek společnosti STUDENT AGNECY k.s.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce Mgr. Jitky Doležalové a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Brně dne

.....
Bc. Kateřina Olexová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Jitce Doležalové za její cenné rady, doporučení a podporu. Dále děkuji zaměstnancům společnosti STUDENT AGENCY k.s., za spolupráci, vstřícný přístup a čas, který mi věnovali. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým nejbližším za jejich podporu.

Obsah

1. ÚVOD	6
2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	7
2.1. VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	7
2.2. OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	8
2.3. VÝHODY A NEVÝHODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	11
3. PŘÍSTUPY K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ	13
3.1. STRATEGICKÝ PŘÍSTUP	13
3.2. SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP	15
3.2.1. <i>Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb</i>	17
3.2.2. <i>Plánování vzdělávání</i>	19
3.2.3. <i>Metody vzdělávání</i>	20
3.2.4. <i>Realizace vzdělávacího procesu</i>	21
3.2.5. <i>Hodnocení vzdělávání</i>	22
3.3. KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP.....	24
4. TRENDY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
5. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY K.S.	30
5.1. SPOLEČNOST STUDENT AGENCY K.S.....	30
5.2. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY K.S.	32
5.3. VŠEOBECNÝ POPIS PRACOVNÍ POZICE STEVARD/KA	34
5.4. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ STEVARDŮ/EK VE SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY K.S.	35
5.4.1. <i>Analýza a identifikace potřeb vzdělávání pro stevardy/ky nováčky</i>	36
5.4.2. <i>Plánování vzdělávání pro stevardy/ky nováčky</i>	37
5.4.3. <i>Metody vzdělávání pro stevardy/ky nováčky</i>	39
5.4.4. <i>Realizace vzdělávání pro stevardy/ky nováčky</i>	40
5.4.5. <i>Hodnocení vzdělávání pro stevardy/ky nováčky</i>	40
5.4.6. <i>Analýza a identifikace potřeb vzdělávání pro stávající stevardy/ky</i>	41
5.4.7. <i>Plánování vzdělávání pro stávající stevardy/ky</i>	41
5.4.8. <i>Metody vzdělávání pro stávající stevardy/ky</i>	43
5.4.9. <i>Realizace vzdělávání pro stávající stevardy/ky</i>	43
5.4.10. <i>Hodnocení vzdělávání pro stávající stevardy/ky</i>	44
6. IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ STEVARDŮ/EK VE SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY K.S.	45
6.1. VZDĚLÁVÁNÍ PRO STEVARDY/KY NOVÁČKY	45
6.2. VZDĚLÁVÁNÍ PRO STÁVAJÍCÍ STEVARDY/KY	47
7. ZÁVĚR.....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	51

SEZNAM OBRÁZKŮ A PŘÍLOH.....	54
-------------------------------------	-----------

1. Úvod

Firemní vzdělávání je v dnešní době jednou z klíčových personálních činností všech úspěšných firem. A to protože jsou to právě kvalifikovaní zaměstnanci, kdo činí firmu konkurenceschopnou. Díky schopným pracovníkům, kteří rozumí své práci, jsou motivováni, dělají práci ochotně a také rádi pracují pro firmu a jsou ztotožněni s jejím posláním a vizí, firma dosahuje svých vytyčených cílů a je úspěšná na trhu. Aby firma měla tak kvalitní zaměstnance, měla by vynakládat prostředky a zdroje na odpovídající firemní vzdělávání, které by mělo být systematické a odvislé od strategie firmy.

Cílem mé bakalářské práce je identifikace případných nedostatků v systému vzdělávání stevardů/ek autobusové dopravy ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. a návrh na jejich odstranění. Analýza je provedena na základě terminologického ukotvení firemního vzdělávání a s ním spojených pojmů. Dále představuji společnosti STUDENT AGENCY k.s. Popisuji její současný systém vzdělávání stevardů/ek. V poslední části se věnuji zhodnocení současného systému vzdělávání ve firmě a návrhům pro jeho zlepšení a zefektivnění.

2. Firemní vzdělávání

Tato kapitola je věnována definici pojmu firemní vzdělávání, jeho cílům, úkolům, oblastem, výhodám a nevýhodám. Terminologické ukotvení bude sloužit jako základ pro návrh optimalizace vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. v závěru práce.

2.1. Vymezení pojmu firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je specifickým typem dalšího vzdělávání dospělých. Jedná se o vzdělávání osob, které již za sebou mají určitý stupeň školního vzdělávání. Člení se do tří hlavních typů:

- občanské vzdělávání;
- zájmové či sociokulturní vzdělávání;
- profesní vzdělávání (Palán 2002, s. 36).

Nejjednodušší definici firemního vzdělávání uvádí Bartoňková: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.“ (Bartoňková 2010, s. 11). Podle Palána je firemní vzdělávání – jinak také podnikové vzdělávání: „Vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti.“ (Palán 2002, s. 157). Firemní vzdělávání tedy obsáhne jak interní vzdělávání organizované podnikem, tak externí vzdělávání pořádané vzdělávací organizací. Palán dále píše, že firemní vzdělávání je: „...systematickým proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní...“ (Palán 2002, s. 157). Také podle Koubka je nutné, aby člověk neustále zdokonaloval své dovednosti a znalosti a zvyšoval tak svou zaměstnatelnost, protože v moderní společnosti se stále mění požadavky na zaměstnance (Koubek 2001, s. 237). Jedná se tedy o proces celoživotního vzdělávání.

Cílem firemního vzdělávání je podle Palána jak předávání poznatků, tak i vytváření podmínek pro seberealizaci jedinců, která je nejučinnějším motivačním nástrojem (Palán 2002, s. 157). Jiné dva cíle zmiňuje Hroník. Podle něj jsou základními cíli rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti (Hroník 2007, s. 127). Koubek uvádí cíl, který je kombinací obou výše uvedených: „Vzdělávání

zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.“ (Koubek 2011, s. 139).

Firemní vzdělávání má dva hlavní úkoly. Je to zajišťování podélné a příčné flexibility. V případě podélné (longitudinální) flexibility jde o flexibilitu v rámci současného pracovního místa – tedy přizpůsobování se novým požadavkům pracovního místa. Příčná (transverzální) flexibilita znamená především zvyšování kompetentnosti zaměstnanců pro zvládnání jiných pracovních míst (Bartoňková 2010, s. 18-19).

2.2.Oblasti firemního vzdělávání

Koubek nazývá vzdělávání pracovníků také formováním pracovních schopností (Koubek 2001, s. 239). Rozlišujeme však mezi formováním pracovních schopností člověka a pracovníka. V prvním případě se jedná o celoživotní formování pracovních schopností již od útlého věku člověka a nezáleží na tom kdy, kde a jak k němu dochází. V druhém případě se jedná o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace, které daná organizace podporuje či přímo organizuje a je zaměřena na výkon pracovní pozice, kterou má vzdělávaný vykonávat. V rámci formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři oblasti:

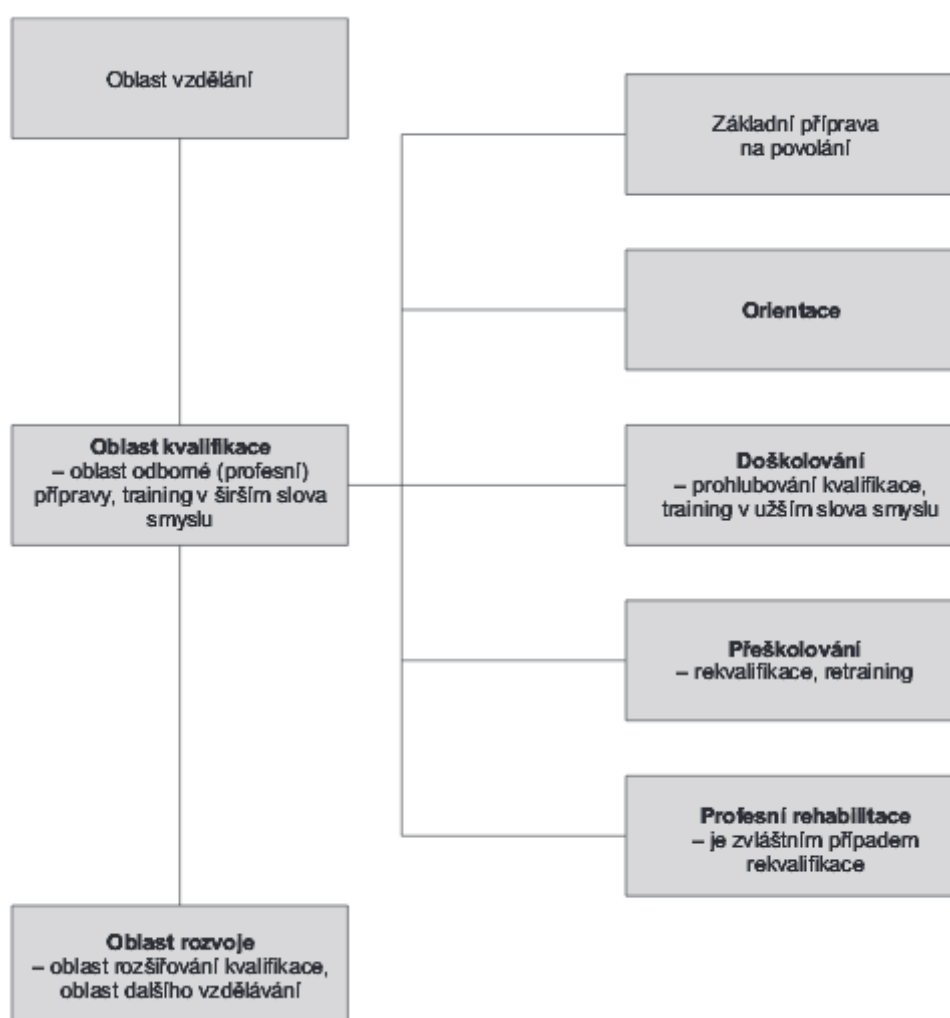
- oblast všeobecného vzdělávání – je zaměřena především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost;
- oblast odborného vzdělávání – jde o proces přípravy na povolání, která zahrnuje následující aktivity: základní příprava na povolání, orientace, doškolení, přeškolení;
- oblast rozvoje – je orientována na rozvoj a získávání nových znalostí a dovedností a formování osobnosti jedince (Koubek 2001, s. 240-242).

Konkurenceschopnost organizace do velké míry závisí na jejích pracovnících a jejich flexibilitě. Pokud tedy chce organizace uspět na trhu, musí se věnovat firemnímu vzdělávání. Tato personální činnost obsahuje několik aktivit:

- orientace – jedná se o přípravu k pracovní činnosti a přizpůsobování se požadavkům pracovního místa;

- doškolení – pracovníci zdokonalují znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání svého pracovního místa;
- přeškolení – čili rekvalifikace pracovníků pro jiná pracovní místa, která organizace aktuálně potřebuje;
- profesní rehabilitace – jde o znovu-zařazení pracovníků, kteří již nejsou schopni vykonávat dosavadní zaměstnání;
- zvyšování kvalifikace – tedy rozvoj znalostí a dovedností (Bartoňková 2010, s. 17).

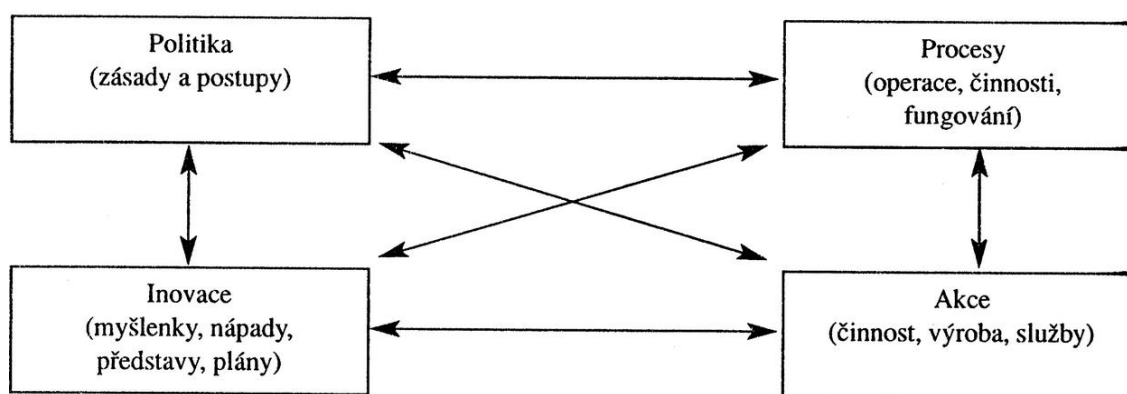
Obrázek č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková 2010, s. 18)



Koubek ve své knize rozšiřuje výčet aktivit o pojem rozvoj lidských zdrojů (Koubek 2001, s. 242-243). Jedná se o rozvoj organizace jako celku. Je zde kladen důraz na rozvoj pracovních schopností a efektivnosti týmů. Organizace podporující rozvoj lidských zdrojů je nazývána učící se organizací. Autorem tohoto termínu je Peter

Senge¹, který ji definuje jako organizaci: „...kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“. (Senge 2007, s. 21). V takové organizaci se všichni pracovníci učí na základě každodenních zkušeností. Pracovníci jsou tak aktivní a motivovaní k sebevzdělávání. Pojem „učící se organizace“ zde uvádím vzhledem k tomu, že je jedním z princů společnosti STUDENT AGENCY k.s.

Obrázek č. 2: Model učící se organizace. (Palán 2002, s. 222)



Jinou systematizaci uvádí ve své knize Hroník, jedná se o systematizaci podle vlastního obsahu:

- funkční vzdělávání – jinak také odborné či funkční vzdělávání, tento typ vzdělávání je navázán na výkon dané pracovní pozice, bez tohoto typu by pracovníci nebyli dostatečně kvalifikovaní a neodváděli by kvalitní práci (příkladem tohoto vzdělávání může být kurz komunikačních dovedností pro stevardy/ky);
- doplňkové funkční vzdělávání – jde o rozšiřování kvalifikace pracovníků, kteří již mají znalosti a dovednosti pro výkon práce, ale vzdělávají se dále, aby svou práci odváděli ještě lépe (např. kurz asertivního chování pro stevardy/ky);
- manažerské vzdělávání – vzdělávání, které zahrnuje nejružnější manažerské dovednosti;
- jazykové vzdělávání;
- IT školení – tyto vzdělávací akce jsou zaměřeny především na uživatelské softwarové programy (např. MS Office, informační systémy,...);

¹ Peter Senge popisuje termín učící se organizace ve své knize Pátá disciplína.

- účelové vzdělávání – tento typ vzdělávání zahrnuje rozvoj měkkých dovedností (soft skills) jako jsou např. time management, prezentační dovednosti, atd.;
- školení ze zákona – obsahuje typy vzdělávání, které jsou povinné pro všechny zaměstnance (např. bezpečnost ochrany zdraví při práci), ale také specifické typy vzdělávání pro určité skupiny zaměstnanců (např. bezpečnost práce v laboratoři) (Hroník 2007, s. 128-129).

2.3. Výhody a nevýhody firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání zaměstnanců je pro firmu krok k úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Pokud jsou zaměstnanci ve firmě správně vzděláváni, plyne z toho mnoho výhody pro firmu samotnou. Zaměstnanci jsou více přizpůsobiví novým změnám a díky tomu je také celá firma schopna pružně reagovat na požadavky trhu. Kvalifikovaní zaměstnanci zvyšují produktivitu a kvalitu práce, zajišťují lepší hospodaření společnosti, přispívají také ke spokojenosti zákazníků a pomáhají formovat harmonické vztahy na pracovišti (Koubek 2001, s. 237).

Výhody z firemního vzdělávání však plynou i pro samotné zaměstnance. Firemní vzdělávání může pomoci dosáhnout kariérního růstu a posunout se profesně na vyšší pozici, může být také motivačním prostředkem (např. jazykový kurz jako benefit), poskytuje také určitý pocit jistoty pro zaměstnance – jestliže firma investuje prostředky do mého vzdělávání, počítá se mnou do budoucnosti a v neposlední řadě další vzdělávání rozvíjí osobnost a zaměstnanec tedy (téměř) vždy získá nové znalosti, dovednosti a zkušenosti do života (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 60-61).

Výhod má firemní vzdělávání opravdu mnoho. Má ale také své nevýhody (nebo také hrozící nebezpečí, jak je nazývá Mužík (2000, s. 85)):

- vzdělávání pracovníku se může v některých případech změnit v nástroj manipulace, vzdělávání může na pracovníka působit jednostranně a může tak být ohrožena profesní mobilita pracovníků;
- firemní vzdělávání se také může stát původcem konfliktních situací či lobbistických bojů o vedoucí pozice či vliv v organizaci;
- dalším problémem je také nejednoznačnost návratu investic do vzdělávání, zisky ze vzdělávání se totiž dělí mezi podnik a vzdělávané pracovníky;
- problémem je také investovaný čas vzdělávaného zaměstnance, kdy klesá jeho výkon a hromadí se mu práce (Mužík 2000, s. 85).

Můžeme tedy říci, že výše zmíněné nevýhody firemního vzdělávání mohou způsobit problémy v mezilidských vztazích v organizaci.

3. Přístupy k firemnímu vzdělávání

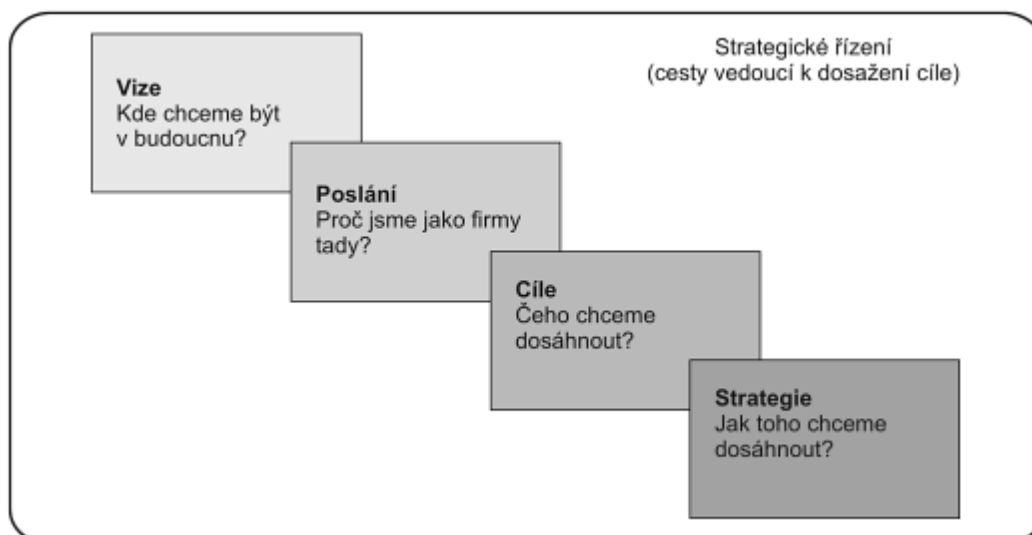
Jestliže má být firemní vzdělávání efektivní, je nutné jej pojímat jako proces. Tato kapitola je věnována představení různých přístupů k tomuto procesu. Dva základní přístupy k firemnímu vzdělávání uvádí Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 19):

- reaktivní – řeší již existující problémy ve firmě např. výkonnostní;
- proaktivní – je zaměřeno do budoucnosti na případné změny, které mohou firmu čekat a se kterými budou spojeny také nutné změny v pracovním výkonu zaměstnanců, zaměřuje se ale také na různé specifické problémy firmy (Bartoňková 2010, s. 19).

3.1.Strategický přístup

Se strategickým přístupem jsou spojeny pojmy poslání, vize, hodnoty a cíle firmy. Na začátku je nutné znát vizi firmy, tedy to, čím chce firma být, kam směřuje, jak se chce prezentovat okolí. Vize by také měla být jakýmsi pojítkem mezi firmou a zaměstnanci, kteří by se s ní měli být schopni ztotožnit. Poslání (neboli mise) vyjadřuje to, čím se firma zabývá, proč existuje a co přináší na trh. Hodnoty jsou vlastnosti, kterých si společnost cení. Představují to, jak se chce společnost chovat ke svým zákazníkům a dodavatelům ale také to, jak se k sobě navzájem chovají lidé uvnitř firmy. Výsledkem všech hodnot (nejen hodnot firmy, ale také hodnot všech zaměstnanců firmy) je firemní kultura (Dvořáková 2012, s. 115). Z výše uvedených atributů pak vychází dílčí strategie firmy, čili strategie jednotlivých oddělení či týmů. Z nich pak vychází celková firemní strategie – tedy proces, jakým způsobem dosahuje firma naplnění vize a poslání společnosti (Vodák, Kucharčíková 2007. s. 64). „Strategické řízení je postupný proces, zabývající se jak cíly, tak nástroji. Cíl představuje vizi, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj hovoří o tom, jak bude tato vize realizována.“ (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 32).

Obrázek č. 3: Model strategického řízení (Bartoňková 2010, s. 35)



Jednou z dílčích strategií firmy je strategie řízení lidských zdrojů (někdy také personální strategie), podle které se určují kroky a případné změny v řízení lidských zdrojů tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů (Dvořáková 2012, s. 116). Vodák s Kucharčíkovou ve své knize uvádí několik pojmů, které jsou klíčové, v souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů:

- konkurenční výhoda – představuje zlepšování vlastního postavení firmy;
- způsobilost zdrojů – znamená strategický soulad mezi zdroji a příležitostmi;
- kritické faktory úspěchu – jsou to oblasti výkonnosti, které jsou klíčové pro naplnění cílů firmy;
- synergie – tedy dosažení lepšího společného výkonu při působení všech zdrojů firmy společně než je pouhý součet výkonnosti jednotlivých částí (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 33).

Podle Bartoňkové: „Strategie řízení lidských zdrojů se tak týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby.“ (Bartoňková 2010, s. 52).

Z této dílčí strategie, za kterou zodpovídá personální oddělení, vychází strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků. Tato strategie je obvykle plánována na tři až pět let (Bartoňková 2010, s. 53). Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků by měla být jasně propojena s firemní strategií (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 65). Určuje základní smysl a principy firemního vzdělávání, stanovuje formu, funkci, pojetí i cíl vzdělávání. Strategii rozvoje a vzdělávání můžeme využít také pro řízení pracovního výkonu. S její

pomocí lépe rozpoznáme a určíme ty zaměstnance, do kterých je výhodné investovat a dále je vzdělávat. Hroník tento způsob nazývá „strategický staffing“ (Hroník 2007, s. 18-19). Hroník také dále člení strategie rozvoje a vzdělávání podle tří základních os:

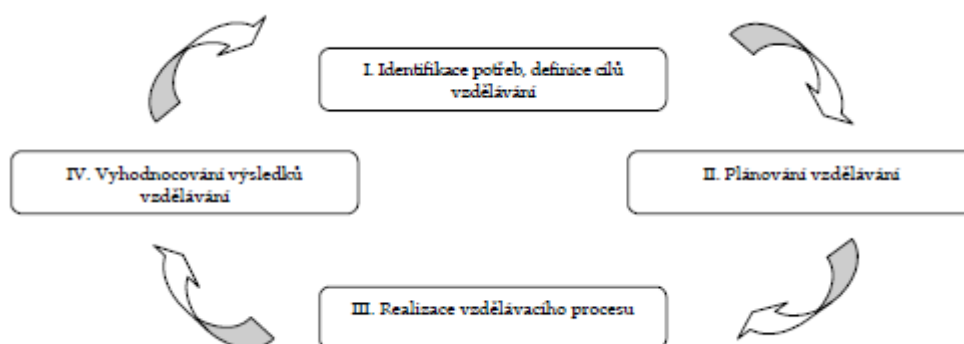
- osa Strategie organizačního rozvoje / Strategie rozvoje jednotlivců – vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy;
- osa Strategie diferenciacce / Strategie integrace – princip fungujícího sociálního systému při počátečních nerovnostech a rovnosti šancí a příležitostí;
- osa Strategie velkého skoku / Strategie plynulého zlepšování – strategie stojí na opačných koncích osy, využívají se dle časových možností vyhrazených pro změnu (Hroník 2007, s. 19-25).

Abychom mohli využít strategický přístup pro vzdělávání, je nutné nahlížet na vzdělávání jako na systém (Bartoňková 2010, s. 108).

3.2. Systematický přístup

Systematické vzdělávání je tedy takové vzdělávání, které je úzce propojeno se strategií firmy. Někteří autoři zaměňují termíny systematický a systémový přístup, jiní je významově odlišují. Systémový přístup chápe vzdělávání jako subsystém, který spolupracuje s dalšími subsystémy ve firmě. Systematický přístup chápe vzdělávání jako systém logicky na sebe navazujících kroků – proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace, hodnocení (Bartoňková 2010, s. 108).

Obrázek č. 4: Cyklus systematického podnikové vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 68)



Cyklus vzdělávání obsahuje čtyři fáze:

- identifikace vzdělávacích potřeb – určení, kteří zaměstnanci a v jakých oblastech mají být vzděláváni;
- plánování vzdělávání – stanovení finančního rozpočtu, časového plánu, výběr zaměstnanců a oblastí, výběr poskytovatele vzdělávání, volba metody a obsahu vzdělávání;
- realizace vzdělávacího projektu;
- hodnocení efektů vzdělávání – zhodnocení výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacího projektu a použitých metod (Dvořáková 2004, s. 142).

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek 2001, s. 244). Abychom zaručili efektivitu firemního vzdělávání, musíme jej pečlivě a kvalitně naplánovat a musíme při tom dbát jak na potřeby organizace, tak na potřeby zaměstnanců.

Jestliže je firemní vzdělávání systematické, přináší pro organizace množství výhod.

Mužik zmiňuje například tyto:

- formuluje cíle podniku a hledá cesty k jejich dosažení;
- formuje kulturu podniku a podnikovou politiku;
- podporuje řídicí, rozhodovací a komunikační procesy v podniku;
- pomáhá při hledání identity podniku a spolupůsobí při identifikaci pracovníků s podnikem;
- ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu práce a tím i kvalitu výrobků a služeb;
- pomáhá zlepšovat individuální životní standart a trávení volného času pracovníků (Mužik 2000, s. 84).

Další výhody systematického firemního vzdělávání uvádí Koubek:

- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci;
- přispívá k zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek 2001, s. 244-245).

3.2.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním krokem k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb. Bez tohoto kroku by cyklus systematického vzdělávání nebyl funkční. „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. ... Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.“ (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 69). Při identifikaci vzdělávacích potřeb je tedy nutné znát mnoho informací. Jsou rozděleny do tří kategorií:

- základní údaje o společnosti;
- údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech;
- údaje o jednotlivých pracovnících (Koubek 2001, s. 247).

První typ informací se týká celé společnosti. Jsou to informace o firemní struktuře, vizi a poslání firmy, využívaných technologiích, o zdrojích firmy či o trhu, na kterém se firma pohybuje (Koubek 2001, s. 247). Tyto informace můžeme získat různými technikami:

- analýza budoucích trendů a možností;
- analýza strategických plánů;
- analýza podnikových cílů;
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí;
- mezipodnikové srovnání (benchmarking);
- personální audit a další firemní audity;
- dotazník;
- práce s dokumenty;
- spotřebitelské průzkumy;
- a další (Bartoňková 2010, s. 123-124).

Další skupinou informací jsou údaje o pracovním místě či pracovní činnosti jako jsou – popis pracovního místa, styl vedení firmy, firemní kultura (Koubek 2001, s. 247). K jejich získání můžeme využít těchto technik:

- analýza pracovní náplně;

- analýza popisu práce;
- deníková metoda;
- dotazník;
- analýza plánů lidských zdrojů;
- komparace, porovnání;
- analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání;
- a další (Bartoňková 2010, s. 124).

Posledním typem informací jsou informace o zaměstnancích samotných. Ty můžeme získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování školení či z výsledků testů (Koubek 2001, s. 247). Informace však můžeme čerpat také z dalších zdrojů:

- 360° zpětná vazba;
- Assessment (development) centrum;
- hodnocení pracovního výkonu;
- hodnocení pracovníků;
- kariérový plán;
- pozorování;
- rozhovor;
- sebehodnocení;
- výstupní interview;
- a další (Bartoňková 2010, s. 124-125).

Všechny získané informace nám poskytnou jasnou představu o dané společnosti, jakým způsobem funguje, jak si stojí na trhu, ve kterém se pohybuje, jak působí na okolí, ale také jaké jsou požadavky na pracovní místa a jací jsou stávající zaměstnanci společnosti. Analýzou tedy zjistíme jaký je současný stav. Porovnáním s žádoucím stavem získáme výkonnostní mezery. Zaměříme se pouze na ty, které lze eliminovat vzděláváním, z nich pak vychází potřeba vzdělávání a také návrh vhodného vzdělávacího projektu. Výsledkem vzdělávání má vždy být dosažení konkrétních cílů (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 69). A výsledek by také měl být měřitelný a viditelný (Bartoňková 2010, s. 135).

Správně formulované cíle firemního vzdělávání by měli mít několik důležitých vlastností:

- komplexnost;
- konzistentnost;
- kontrolovatelnost;
- přiměřenost (Bartoňková 2010, s. 136).

Vzdělávací cíle mají také určitou hierarchii:

- výkonnostní cíl – cíl má spíše podobu vize, která je splnitelná v dlouhodobém horizontu; stanovuje úroveň, na které budou účastníci vzdělávání schopni vykonávat činnost po návratu do pracovní činnosti;
- učební (studijní) cíl – tento cíl určuje konkrétní záměr, který má být splněn danou vzdělávací akcí; jedná se o konkrétní dovednosti, vědomosti atd.;
- umožňující (dílčí, specifický) cíl – cíl definuje úroveň získaných vědomostí a dovedností po skončení jednotlivých etap vzdělávání; splněním umožňujících cílů jsme blíže splnění učebního cíle a dále také výkonnostního cíle (Bartoňková 2010, s. 135).

3.2.2. Plánování vzdělávání

Jak je zmíněno výše, v případě, že již máme identifikovány vzdělávací potřeby, určíli jsme, koho je nutné vzdělávat, definovali jsme cíle vzdělávání, můžeme přejít k tvorbě plánu vzdělávání. Tento proces zahrnuje několik fází:

- přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků, stanovení cílů vzdělávacího projektu;
- realizační fáze – zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu;
- fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího projektu ve vztahu k cílům vzdělávání a případné návrhy ke zlepšení (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 80-81).

Dobře vytvořený vzdělávací plán by nám měl odpovědět na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?

- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání? (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 81-82)

Při tvorbě plánu vzdělávání lze volit ze dvou typů postupu:

- plán induktivní – postupuje se od konkrétních, praktických disciplín a úkolů až k teoretickému rámci;
- plán deduktivní – postupuje se naopak od teoretického ukotvení ke konkrétním, praktickým disciplínám (Bartoňková 2010, s. 146).

Správně vytvořený plán vzdělávání tedy obsahuje identifikované výkonnostní mezery, cílovou skupinu, cíl vzdělávání, zvolené metody a techniky, vzdělávací organizaci, místo a čas vzdělávání, způsob hodnocení a náklady na vzdělávací projekt.

3.2.3. Metody vzdělávání

Jednou ze součástí vytvoření plánu vzdělávání je nutné určit, jakým způsobem bude dosaženo stanovených cílů. Je tedy nutné určit metody vzdělávání. Podle Armstronga je vzdělávání aktivní proces. Čím složitější mají být dovednosti a znalosti, které má účastník vzdělávání po ukončení zvládnout, tím aktivnější musí použité metody být (Armstrong 2007, s. 464).

Existuje široká škála metod vzdělávání, kterou však můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- metody používané při vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody on the job) – mezi nejčastější patří koučování, asistování, pověření úkolem, pracovní porady a další;
- metody používané při vzdělávání mimo pracoviště (metody off the job) – mezi nejčastější patří přednáška, workshop, případové studie, hraní rolí, atd. (Koubek 2001, s. 250-256).

Při stanovování metod, které budou pro daný vzdělávací projekt použité, je nutné brát ohled na mnoho faktorů – účastníci, cíle vzdělávání, téma vzdělávání, lektor, forma a organizace vzdělávání a mnoho dalších.

3.2.4. Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu je rozdělena do tří fází:

- příprava – tato fáze zahrnuje několik základních částí, které je nutné připravit pro zdárnou realizaci vzdělávacího projektu. Jedná se o přípravu lektora a to obecně profesní přípravu, ale také přípravu lektora na každou jednotlivou vzdělávací akci. Dále jde o organizační zajištění vzdělávací akce, patří sem činnosti jako strava, ubytování, příprava prostor, zajištění potřebných materiálů a pomůcek, apod. V neposlední řadě se jedná také o přípravu účastníků samotných. Je nutné jim vysvětlit, co je čeká, je také možné je aktivně zapojit a např. formou dotazníků zjistit jejich očekávání, současnou úroveň znalostí a dovedností nebo je také možné je požádat o přípravu na vzdělávací akci formou samostudia;
- vlastní realizace – jedná se o klíčovou část celé vzdělávací akce. Její kvalita a úspěšnost vychází z přípravy předchozí fáze. Dělí se do několika částí:
 - zahájení, během kterého je nutné účastníky opětovně seznámit s programem a jeho cíli a také se dohodnout na organizačních postupech;
 - monitorování dění a průběhu vzdělávací akce a na základě toho upravovat tempo vzdělávání a střídání aktivit a výukových metod;
 - vytvoření a udržování aktivního, efektivního a motivujícího prostředí;
 - řešení nenadálých situací, které jsou mimo předpoklady, např. vyrušování, pasivita účastníků, apod.;
- transfer – cílem vzdělávání je implementace nových znalostí a dovedností do pracovních činností účastníků po návratu do práce. Je tedy nutné ohlídat, aby stanovené aktivity, které umožňují tuto aplikaci v praxi, fungovaly a byly využívány. Můžeme využít např. zadání domácích úkolů či stanovení několika oblastí, na které se každý účastník individuálně zaměří (Hroník 2007, s. 162-175).

3.2.5. Hodnocení vzdělávání

Poslední fází vzdělávacího cyklu je hodnocení vzdělávání. Je však důležité již na počátku vzdělávací akce počítat s jejím hodnocením. Je dobré si určovat kritéria, dle kterých se bude vzdělávací akce hodnotit, již v průběhu plánování a přípravy vzdělávací akce. Kritéria pak nastavujeme dle potřeb a cílů, které má vzdělávání splnit (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 113). Cílem samotného hodnocení výsledků vzdělávání je ověření, zda byly naplněny stanovené cíle vzdělávání, zda bylo vzdělávání pro účastníky přínosné a zda nabyté zkušenosti, znalosti a dovednosti využijí účastníci také v praxi (Koubek 2001, s. 260). Armstrong píše: „Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong 2007, s. 507).

Existuje mnoho přístupů k hodnocení vzdělávání. Bartoňková říká, že tento fakt je možné brát jako nevýhodu, protože je těžké se v nich orientovat při plánování vzdělávací akce. Lze k tomu ale také přistupovat jako k výhodě, protože si lze z velkého množství přístupů vždy vybrat ten, který nejvíce vyhovuje konkrétním požadavkům hodnocení (Bartoňková 2010, s. 183). Jedním z často využívaných přístupů k hodnocení vzdělávání je přístup z hlediska času, kdy vzdělávání hodnotíme v několika fázích:

- před vzdělávací aktivitou – můžeme sledovat např. zájem o vzdělávací akci, počty přihlášených účastníků;
- při ukončení vzdělávací akce – zjišťujeme spokojenost účastníků se vzděláváním; měříme rozdíl znalostí a dovedností nabytých při vzděláváním; zjišťujeme také odhodlání využívání nabytých vědomostí v praxi apod.;
- s odstupem času – zjišťujeme spokojenost účastníků s delším časovým odstupem; sledujeme schopnost udržení vědomostí s časovým odstupem; zjišťujeme také, do jaké míry účastníci využívají nabyté zkušenosti ze vzdělávání atd. (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 120).
- další fázi hodnocení vzdělávání z hlediska času zmiňuje Bartoňková – jedná se o hodnocení v průběhu vzdělávání (Bartoňková 2010, s. 183).

Další přístupy k hodnocení vzdělávání jsou:

- z hlediska účelu;
- z hlediska fází a cílů;
- z hlediska zadavatele;

- z hlediska autorství;
- z hlediska trvání;
- z hlediska úrovně (Bartoňková 2010, s. 183).

Nejčastěji využívaný je Kirkpatrickův model evaluace, který hodnotí čtyři různé úrovně:

- reakce – na této úrovni zjišťujeme, jak na vzdělávání účastníci reagují. Zkoumáme tedy bezprostřední spokojenost účastníka se vzděláváním. Sám autor tohoto modelu navrhuje postupovat dle následujících kroků: určete, co chcete zjistit, vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce, podněcujte účastníky k připomínkování, dostaňte odpověď od všech účastníků, zajistěte poctivé a upřímné odpovědi, vytvořte přijatelné standardy, posuzujte reakce dle standardů, následně podnikněte vhodné kroky a případně o reakcích účastníků informujte. Zjišťování spokojenosti účastníků patří mezi nejčastěji využívanou hodnotící úroveň. Tento způsob hodnocení však bývá často kritizován jako nevypovídající o případném zlepšení (Armstrong 2007, s. 508).
- učení – na této úrovni se měří množství získaných znalostí. Nejčastěji se získané znalosti měří porovnáním vstupních znalostí účastníků se znalostmi účastníků na konci vzdělávací akce. Toto měření se týká kognitivních, postojových a dovednostech složek. Požadovaná úroveň všech těchto složek, která má být dosažena vzděláváním, byla stanovena v cílech pro vzdělávací akci. Pro porovnávání znalostí se využívá nejčastěji vědomostních testů. Pro ověření získaných dovedností může být ale využito také jiných metod, např. hraní rolí nebo výkonnostní testy.
- chování – na této úrovni zkoumáme, zda a jak efektivně využívají účastníci vzdělávací akce nabyté znalosti a dovednosti na pracovišti při výkonu své práce. Takové hodnocení by mělo probíhat vždy s určitým časovým odstupem od ukončení vzdělávací akce, aby měli účastníci dostatek času na získané dovednosti a vědomosti tzv. zažít a implementovat do své každodenní pracovní reality. Mezi nejčastěji využívané metody patří: dotazník; následný pohovor s účastníkem či pohovor s lidmi, kteří jsou s účastníky při výkonu práce v kontaktu např. nadřízení, podřízení nebo zákazníci; přímé pozorování; hodnocení pracovního výkonu či sebehodnocení atd. (Bartoňková 2010, s. 185-189).

- výsledky – zde se hodnotí prospěšnost vzdělávání v rámci jeho nákladů. Cílem této úrovně hodnocení je zjistit, jak vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonu organizace. Hodnocení je založeno na porovnávání před a po vzdělávání. Hodnotí se míra dosažení cílů vzdělávání (např. zvýšení produktivity, nárůst prodeje, atd.). Toto hodnocení může být obtížné, protože nelze jednoznačně oddělit přínos vzdělávání ke zlepšení výsledků od přínosů jiných faktorů. (Armstrong 2007, s. 508-509).

Podobně jako Kirkpatrick, definoval model hodnocení také Hamblin. Přidal však ještě další úroveň a to hodnocení konečné hodnoty. Jedná se o zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání zaměstnanců firma jako celek. Tato úroveň se posuzuje dle kategorií, na kterých firma staví svůj úspěch. Je ale obtížné určit, do jaké míry přispělo právě vzdělávání zaměstnanců k výsledkům firmy (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 123).

Zcela jiný model hodnocení vzdělávání navrhnul Simmonds. skládá se ze tří kroků:

- interní validizace – posuzuje kvalitu vzdělávací akce;
- externí validizace – posuzuje zlepšení výkonu účastníka vzdělávání;
- evaluace – jde o hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce z hlediska zvýšení přínosu pro firmu (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 122).

3.3.Kompetenční přístup

Kompetenci v rámci odborné andragogické terminologie můžeme definovat jako: „...specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací...“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 25).

Obrázek č. 5: Hierarchický model struktury kompetence (Veteška, Tureckiová 2008, s. 32)



Základní kompetence můžeme rozdělit do tří skupin:

- individuální kompetence – jedná se o kompetence jednotlivce. Jsou to znalosti, dovednosti a schopnosti, na základě kterých se rozlišují zaměstnanci (výborní/průměrní). Rozvoj individuálních kompetencí vychází z dostatečné motivace pracovníků;
- organizační kompetence – jsou to kompetence, které jsou považovány za charakteristiky úspěšných firem obecně. Jde o tyto kompetence: plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika;
- klíčové kompetence – to jsou kompetence, kterými se firma odlišuje od ostatních v daném oboru a vytváří si tak konkurenční výhodu (Bartoňková 2010, s. 91-92).

Kompetence z různých skupin a kategorií jsou dále uspořádány do kompetenčního modelu. Vždy jsou uspořádány podle určitého klíče tak, aby co nejlépe korespondovaly s potřebami firmy. Kompetenční model určuje jakými procesy a přístupem k práci a kterými vstupy a předpoklady je možné dosáhnout určitého měřitelného výsledku (Bartoňková 2010, s. 95-96). Kompetenční model je vždy navázán na firemní strategii a další dílčí strategie firmy, především na personální strategii. Kompetenční model také propojuje firemní hodnoty s popisem práce pro jednotlivé pozice. Při vytváření kompetenčního modelu je vhodné postupovat podle strategického východiska – tedy od kompetencí, které by měla mít firma, ke kompetencím, které by měli mít jednotliví zaměstnanci (Hroník 2007, s. 68-69). Model vytvořený podle tohoto východiska je funkční a má následující vlastnosti:

- je propojující – navazuje na firemní strategii a propojuje s ní jednotlivé pracovní pozice;
- je uživatelsky přátelský – tzn., že je sestaven jednoduše avšak výstižně tak, aby tvořil jednoduchý a rychlý pracovní nástroj pro řízení výkonu, který je dostupný pro všechny manažery;
- je jednotný – funguje napříč celou firmou, může obsahovat různé sdílené kompetence pro více pracovních pozic a také sjednocuje společný jazyk pro celou firmu, protože na jeho základě probíhají různé personální činnosti;
- je široce využitelný – je využitelný jako základní stavební kámen pro výběr, vzdělávání, hodnocení i odměňování zaměstnanců ve firmě;
- je sdílený – je nutné, aby se s ním zaměstnanci ztotožnili (Hroník 2007, s. 71-72).

„Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí (competency-based education) je, aby učící se jedinec byl schopen úspěšně (efektivně a smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobnostních i společenských cílů.“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 41). Na základě sestaveného kompetenčního modelu jsou stanoveny cíle firemního vzdělávání – tedy kompetence, které mají být zvládnuty v rámci pracovního výkonu. Firemní vzdělávání podle kompetencí má několik výhod – lze snadno předem definovat vzdělávací cíle, standardizovat a také vyhodnocovat efektivitu firemního vzdělávání (Veteška, Tureckiová 2008, s. 42).

Systematické vzdělávání je úzce propojeno s firemní strategií a dalšími dílčími strategiemi, především se strategií řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno výše – pro využití strategického přístupu ke vzdělávání je nutné na vzdělávání nahlížet jako na systém (Bartoňková 2010, s. 108). Také systematický a kompetenční model na sebe navazují. Tvorba kompetenčních modelů, které jsou specifické pro různé pracovní pozice, je jednou z možností pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Při tvorbě kompetenčního modelu musíme zároveň vždy myslet na propojení modelu se strategií firmy.

Všechny výše zmíněné přístupy k firemnímu vzdělávání jsou tedy vzájemně propojené. V další části své bakalářské práce se budu zabývat především systematickým přístupem k firemnímu vzdělávání. Tento přístup je pro popis vzdělávání stevardů/ek ve

společnosti STUDENT AGENCY k.s. nejvhodnější. Systematický přístup totiž detailně popisuje celý průběh firemního vzdělávání prostřednictvím jeho čtyř fází. Aby bylo vzdělávání efektivní, je nutné, aby bylo řádně promyšleno, podloženo a naplánováno.

4. Trendy ve firemním vzdělávání

Jak bylo zmíněno již výše, vzdělávání hraje ve firmě důležitou roli. Pokud chce být firma úspěšnou, musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců a zvyšovat svou výkonnost, efektivitu a zisk. Většina firem již tedy má vypracovanou svou koncepci vzdělávání zaměstnanců. Ale v posledních letech: „je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity.“ (Hroník 2007, s. 116). Právě takové jsou nové trendy ve firemním vzdělávání:

- od „kusovek“ k celostnímu přístupu – jedná se o vzdělávání, které přechází od realizace konkrétních vzdělávacích akcí, zaměřených na konkrétní problémy až ke stálému učení se, které je zaměřeno na zvýšení výkonnosti. Takové učení je pružné a reaguje na krátkodobé i dlouhodobé cíle. Celostní přístup je založen na konceptu učící se organizace a má následující charakteristiky: pracovník má volný přístup ke vzdělání, pracovník si sám vytváří svůj rozvojový plán a řídí svou kariéru, tvorba atmosféry permanentního vzdělávání, rozvoj a vzdělávání se odehrává co nejlépe samotné práci, tým lektorů je složen z internistů a externistů, důraz na multimediálnost a diferenciaci (Hroník 2007, s. 116-123).
- blended learning – tento trend částečně souvisí s výše zmíněným celostním přístupem. Blended learning totiž kombinuje různé vzdělávací formáty – jedná se o vytváření vzdělávacích programů na míru. Využívá různé metody jako eLearning, workshop, prezenční školení (Blended learning).
- just-in-time ve vzdělávání – tento typ vzdělávání je reaktivní. Zaměřuje se na konkrétní a aktuální problémy. Principem je vzdělávání, které přichází v pravý čas, ať už se jedná o standardní kurz, který má podobu jakéhosi minima potřebného pro zdárné fungování či zakázkový kurz, který lze charakterizovat jako vyladění formy;
- standardizované kurzy – jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, které jsou pro pracovní výkon nezbytné, a jejich snížená úroveň je nedostatkem. Standardizované kurzy (nejčastěji katalogové a e-learningové kurzy) tak nastavují jistý standard – minimální laťku;
- on-line nákup vzdělávacích aktivit – v dnešní době lze koupit na internetu téměř cokoli. Výjimkou nejsou ani personální služby – tedy také vzdělávání zaměstnanců. Důležité je přitom znát a mít prověřeny různé společnosti a lektory

v daném trhu a mít standardizované kurzy pro zaměstnance (Hroník 2007, s. 123-126).

- Sociální sítě a blogy – v tomto případě se také jedná o on-line vzdělávání. Sociální sítě spojují nejrůznější skupiny lidí. V dnešní době se již nejedná pouze o sítě kontaktů. Sociální sítě nabízejí mnoho dalších nástrojů a jedním z nich je také sdílení informací v různých podobách – prezentace, videocasty atd. Je tedy možné vzdělávat se také na sociálních sítích. Blog je jakýmsi „webovým zápisníkem“. Pomocí psaní blogu je možné se do jisté míry učit tím, že si při psaní třídíme a tříbíme své názory a můžeme je diskutovat s ostatními (Melicharová).
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení – vzdělávání by mělo být motivačním nástrojem. Na zakázkové vzdělávání by měli dosáhnout jen ti nejlepší zaměstnanci ve firmě, kteří mají nejlepší výkonnost a efektivitu;
- aktuální a perspektivní témata - rozvoj a trénink commitmentu, akční styly, change management, emotion management, rozvoj a trénink kreativních přístupů. Toto jsou aktuální témata, která souvisí se situací, v které se firmy nachází nebo budou v blízké době nacházet (Hroník 2007, s. 126).

5. Systém vzdělávání ve společnosti STUDENT AGENCY k.s.

V této kapitole představím společnost STUDENT AGENCY k.s., její přístup ke vzdělávání a systém vzdělávání stevardů/ek.

5.1. Společnost STUDENT AGENCY k.s.

Společnost založil v roce 1993 v Brně Radim Jančura. Nejdříve fungovala pouze jako fyzická osoba a zabývala se zprostředkovatelskou činností a au pair programy v Evropě i USA. O tři roky později v roce 1996 došlo k založení společnosti již pod známým názvem STUDENT AGENCY, s.r.o. (dále pouze STUDENT AGENCY). V tomto roce došlo také k rozšíření podnikatelské činnosti o zprostředkování jazykových, vzdělávacích program a pracovních programů v zahraničí a také došlo ke spuštění autobusové dopravy. Z počátku se jednalo pouze o mezinárodní autobusovou dopravu do Londýna, Belgie, Lucemburska a Švédska. Název STUDENT AGENCY vychází z počátků společnosti, kdy měly být služby původně určeny primárně studentům. V roce 1998 se společnost stala největší au pair agenturou na světě a začala sbírat významná mezinárodní ocenění. V téže roce společnost vstoupila na slovenský trh a otevřela pobočku v Bratislavě. Od roku 2000 začala společnost výrazně expandovat. Významně stoupal počet zaměstnanců a také obraty společnosti. Byla spuštěna nová podnikatelská aktivita – prodej letenek do celého světa. Zároveň došlo k vytvoření struktury a hierarchie společnosti z řad stávajících zaměstnanců jednotlivých podnikatelských činností společnosti (Historie společnosti). V roce 2002 vznikla sesterská společnost STUDENT AGENCY s názvem ORBIX, s.r.o. Zaměřuje se na korporátní klienty, poskytuje komplexní zajištění cestovních služeb. Navazuje na zkušenosti a kvalitu služeb společnosti STUDENT AGENCY (O společnosti). V letech 2003-2004 společnost STUDENT AGENCY hledala na trhu mezery, kde chybí kvalitní služby za přijatelné ceny. Na tomto základě se zrodila myšlenka zavedení vnitrostátní autobusové dopravy – tzv. žluté linky STUDENT AGENCY Express. První linka byla spuštěna v roce 2004 na trase Praha – Brno. V dalších letech se postupně rozšiřovala autobusová doprava o další zahraniční a vnitrostátní linky např. Praha – Plzeň, Praha – Liberec, Praha – Karlovy Vary, Praha – Košice, linka do Nizozemí, Švýcarska, Norska, Maďarska, Vídně, Itálie, Francie a další. V těchto letech také společnost posbírala celou řadu ocenění jak za prodej letenek, tak za autobusovou dopravu (Historie společnosti). Od roku 2006 společnost STUDENT AGENCY vlastní Dům pánů z Lipé v Brně, kde

provozuje kulturní a informační centrum, kavárnu a zároveň je toto místo také sídlem společnosti (DPL). V roce 2009 byla založena dceřiná společnost RegioJet, a.s. (dále pouze RegioJet). V témže roce získala tato společnost licenci k provozování železniční dopravy v České republice. V roce 2011 pak společnost RegioJet vstoupila na trh dálkové železniční dopravy a začala provozovat vlakovou linku na trase Praha – Ostrava – Havířov. Tato linka byla v roce 2014 rozšířena na Slovensko – Žilina, Košice. Od roku 2012 působí společnost RegioJet také na Slovensku, kde provozuje regionální linku Bratislava – Dunajská Streda – Komárno a v roce 2014 zavedla další vnitrostátní vlakovou linku v rámci Slovenska Bratislava – Žilina – Košice (Příběh, který inspiruje). V roce 2010 společnost STUDENT AGENCY vstoupila na trh se zájezdy a dovolenými s unikátním webovým řešením online prodeje zájezdů na webu www.dovolena.cz. Na tomto webu poskytuje klientům nejširší nabídku za nejlepší ceny na trhu (Historie společnosti). Od roku 2011 společnost STUDENT AGENCY spolupracuje se společností Deutsche Bahn. V rámci této spolupráce společně provozují autobusové linky z Prahy do vybraných německých měst (Tisková zpráva). V roce 2013 vstoupila společnost STUDENT AGENCY také na trh taxi služeb v Praze. Stala se většinovým majitelem společnosti Tick Tack Taxi, která provozuje taxi služby v Praze (O nás). V témže roce také společnost změnila právní formu a stala komanditní společností.

Společnost STUDNET AGENCY patří k ryze českým firmám a v současné době nabízí široké spektrum služeb: jízdenky, letenky, eurovíkendy, zájezdy, jazykové a studijní pobyty, pracovní pobyty, pojištění, ubytování, víza, pronájem autobusů, taxi služby, pronájem aut a další (Profil společnosti).

Cílem společnosti STUDENT AGENCY je být nejlepší v tom, co dělá. Společnost se snaží skloubit vysokou kvalitu a přístupnou cenu, to je hlavní filozofií společnosti a také její konkurenční výhodou (Profil společnosti). Vize společnosti STUDENT AGENCY: „Chceme být předním poskytovatelem přepravních a cestovních služeb ve střední Evropě, který určuje trendy a standardy, boří předsudky a je inspirací pro ostatní.“ (Ondrůj). Firemní kultura společnosti je založena na čtyřech základních pilířích/hodnotách:

- pro-klientský přístup – STUDENT AGENCY se snaží o spojení profesionálního a lidského přístupu. Cílem tedy je vždy maximálně vyjít vstříc klientům a komplexně splnit jejich očekávání;

- učící se společnost – STUDENT AGENCY aplikuje tento model, stále se vyvíjí a hledá nové směry a způsoby jak oslovit zákazníky. Hledá však také nové cesty jak vylepšit stávající procesy a výkon. Očekává od zaměstnanců aktivní přístup k seberozvoji a sebevzdělávání a také proaktivní přístup k řešení problémů;
- týmová spolupráce – ta je pro společnost STUDENT AGENCY typická. Zaměstnanci na všech pozicích i napříč celou společností spolu aktivně spolupracují, otevřeně komunikují a sdílejí tak své zkušenosti a znalosti;
- zodpovědnost za zisk – ve STUDENT AGENCY všichni zaměstnanci vnímají společnou zodpovědnost za zisk, motivují se a sdílí úspěchy (Firemní kultura).

„Slovo student v názvu společnosti nevynezuje cílovou skupinu, ale fakt, že celý život se máme co učit a poznávat.“ (Profil společnosti).

5.2. Systém vzdělávání ve společnosti STUDENT AGENCY k.s.

Vzhledem k zvyšující se poptávce po službách, které společnost STUDENT AGENCY poskytuje a s tím spojeným stálým nárůstem zaměstnanců, se společnost rozhodla realizovat vzdělávací projekt spolufinancovaný Evropským sociálním fondem v České republice s názvem „Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY, s.r.o.“. Hlavním cílem tohoto projektu bylo: „...vybudovat moderní obchodní společnost podle světových standardů, pozvednout úroveň společnosti, vytvářet předpoklady pro odborný růst zaměstnanců a tím přispívat k dosažení jejich osobních i firemních cílů.“ (Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY s.r.o.). Dílčí cíle projektu:

- zajištění motivace pracovníků jako nezbytného prostředku pro udržování efektivnosti chodu společnosti;
- zvýšení profesní mobility a adaptability pracovníků;
- snížení fluktuace na některých pozicích;
- vytvoření společnosti, podle které budou zaměstnanci vzdělávání i v budoucnosti;
- zvýšení obrátu společnosti v meziročním srovnání;
- úspěšné proškolení všech účastníků školení (Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY s.r.o.).

Tento projekt byl realizován v letech 2010 – 2012. V rámci projektu bylo stanoveno několik problémových oblastí:

- nedostatečné manažerské dovednosti;
- posílení týmové spolupráce a profiremní orientace;
- posílení komunikačních dovedností na všech pozicích ve firmě;
- potřeba rozšíření počítačové gramotnosti;
- potřeba zdokonalování jazykové vybavenosti (Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY s.r.o.).

Vzdělávací projekt byl zaměřen na třináct cílových skupin zaměstnanců napříč celou společností. Vzdělávání byli v oblastech odborných, komunikačních a obchodních dovedností, manažerských dovedností, jazykových dovedností a legislativních znalostí, zahrnuta byla také ekologická osvěta spojená se zaměřením na oblast dopravy a zvláštní vzdělávací aktivitou bylo také vzdělávání rodičů na mateřské dovolené.

Projekt probíhal v prostorách společnosti STUDENT AGENCY a vzdělávání zajišťovali jak interní tak externí lektori a také odborné instituce (Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY s.r.o.).

Na základě realizace projektu Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY, s.r.o.“ vznikl ve společnosti STUDENT AGENCY nový systém vzdělávání zaměstnanců, který z tohoto projektu vychází. Ve STUDENT AGENCY jsou nyní uskutečňována školení:

- povinná – jedná se o školení povinná ze zákona (např. školení BOZP);
- volitelná – školení, jejichž absolvování není povinné (např. komunikační školení);
- interní – školení, která probíhají na půdě společnost za vedení interních lektorů (např. komunikační školení);
- externí – školení, která zabezpečuje externí dodavatelská firma (např. školení řidičů);
- zaměřená na rozvoj týmu – školení zaměřená na jeden ze základních pilířů společnosti (např. týmová spolupráce);
- zaměřená na rozvoj člověka – školení sloužící k rozvoji jednotlivých zaměstnanců a jejich dovedností a znalostí (např. time management).²

² Vnitropodnikové zdroje společnosti STUDENT AGENCY k.s.

Výše uvedené typy školení se různým způsobem kombinují dle požadavků pro jednotlivé pozice a zaměstnance. Vždy se však postupuje následujícími fázemi školení:

- vstupní školení – toto školení probíhá ve většině případů skupinově, noví zaměstnanci jsou seznámeni s chodem společnosti, s její organizační strukturou, s firemní kulturou a s tím spojenou komunikací uvnitř i vně firmy a jsou také seznámeni s produkty společnosti;
- zaškolení – v této fázi jde o získání detailních znalostí a schopností důležitých pro výkon dané pracovní pozice. Zaměstnanci se tedy komplexně seznámí s pracovní pozicí, kterou budou vykonávat a s její náplní. Zaškolování může probíhat různými způsoby: formou tzv. kolečka, kdy si nový zaměstnanec projde různými odděleními (např. koordinátoři zahraničních pobytů); klasické školení s výkladem, při němž si zaměstnanci mohou vyzkoušet různé modelové situace (např. prodejci letenek); koučování, kdy jsou novým zaměstnancům nápomocni zkušenější kolegové či nadřízení (např. pracovníci zákaznického centra dopravy);
- školení na tvrdé a měkké dovednosti – školení v této fázi patří mezi rozvojová. Z tvrdých dovedností jsou rozvíjeny jazykové znalosti formou pravidelných jazykových kurzů (anglický a německý jazyk), odborné znalosti a dovednosti specifické pro různé profese formou doškolování, ožívování již známých znalostí, seznamování s novinkami a inovacemi, jednorázovými školeními poskytovanými jednotlivým zaměstnancům motivačně za odměnu. Z měkkých dovedností jsou to komunikační dovednosti a dále individuální dovednosti jako time management, zvládání stresu, manažerské dovednosti, jazykový projev, týmová spolupráce apod., využívá se také workshopů a teambuildingů pro jednotlivá oddělení.³

5.3. Všeobecný popis pracovní pozice stevard/ka

Cílem této pracovní pozice je doprovázet klienty po čas cesty autobusem, zajišťovat pro ně kompletní servis. Mezi povinnosti spojené s výkonem této pracovní pozice patří odbavení klientů na palubu autobusu, poskytnutí servisu klientům v podobě roznosu denního tisku či časopisů a nabídky z teplých nápojů, poskytnutí sluchátek pro poslech

³ Vnitropodnikové zdroje společnosti STUDENT AGENCY k.s.

hudby či filmu, obsluha zařízení v autobuse (DVD přehrávač, dotykové obrazovky, kávovar) poskytnutí podpory s řešením problémů klientů a poskytnutí vyžádaných informací, dále úklid autobusu po skončení jízdy a spolupráce s dispečinkem a aktivní řešení případných problémů. Úkolem zaměstnanců na této pracovní pozici je plnit dané požadavky na pracovní výkon, dodržovat pracovní řád společnosti a řídit se pokyny nadřízeného.

Hodnocení plnění požadavků na pracovní výkon je založeno na několika zdrojích, s nichž se každý jistou měrou promítá do finančního ohodnocení zaměstnance. Jedná se o hodnocení pomocí metody mystery shopping, kdy jsou prováděny kontrolní jízdy, o kterých jsou vedeny záznamy a ty jsou následně vyhodnoceny, dále je to zpětná vazba od klientů – tedy reklamace, stížnosti či pochvaly, které jsou vedeny v centrální evidenci společnosti, v neposlední řadě je plnění pracovních povinností, dodržování stanovených termínů spojených s výkonem práce, dodržování stanovených směn, aktivní přístup k práci a pravidelný měsíční test.

Pro pracovní pozici stevard/ka existuje hierarchické rozdělení podle hodnotícího a motivačního systému. Zaměstnanci na této pozici jsou rozdělení dle zásluh, zkušeností, aktivity a kvality práce do čtyř skupin:

- nováček – první tři měsíce;
- junior B – období od třetího měsíce cca do dvanáctého měsíce;
- junior A – cca dvanáctý až dvacátý čtvrtý měsíc;
- senior – cca po dvacátém čtvrtém odpracovaném měsíci.

Pro výkon práce stevarda/ky je nutné dosáhnout minimálně středoškolského vzdělání ukončeného maturitou, ovládat komunikaci v anglickém jazyce, být orientován prozákaznický, být odolný vůči stresu a časově flexibilní (Popis pracovní pozice).

5.4. Systém vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGNECY k.s.

Stevardi/ky patří mezi zaměstnance, kteří jsou v tzv. první linii při kontaktu s klienty. Tedy právě oni mohou svým vystupováním a jednáním napomáhat zlepšení image společnosti. Proto jsou zaměstnanci na této pozici pečlivě vyškoleni jak v odborných dovednostech, tak v komunikaci s klienty.

Stejně, jako všichni ostatní nově přichozí zaměstnanci, musí také stevardi/ky absolvovat lékařskou zdravotní prohlídku určenou dle zákona pro výkon této pracovní

pozice s kladným výsledkem. Dále musí absolvovat školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Po té již následuje vstupní školení, které je však odlišné pro různé pracovní pozice. Po určité době pak stávající zaměstnanci absolvují ještě další specifická školení určená pro dané pozice.

System vzdělávání stevardů/ek tedy rozdělím na vzdělávání pro stevardy/ky nováčky a vzdělávání pro stávající stevardy/ky. Tyto skupiny mají totiž rozdílné vzdělávací potřeby, z nichž plynou také různé vzdělávací akce. System budu popisovat dle systematického přístupu k firemnímu vzdělávání. Jak jsem již zmiňovala výše, tento přístup je komplexní, prostřednictvím svých čtyř fází přesně charakterizuje daný vzdělávací system či vzdělávací program.

Dále se tedy ve své bakalářské práci budu věnovat popisu systému vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. a cíli mé práce, tedy identifikaci případných nedostatků tohoto vzdělávacího systému a návrhům na jejich odstranění.

5.4.1. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

O identifikaci vzdělávacích potřeb jsem již detailně psala výše v kapitole 3.2.1., kde jsou vypsány nejrůznější typy informací, z kterých je možné identifikovat vzdělávací potřeby. Některé z výše zmíněných typů informací se využívají také ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. V první řadě probíhá analýza právních norem, na základě kterých jsou zjišťovány vzdělávací potřeby pro výkon práce stevarda/ky dané zákonem (např. školení BOZP). Dále se analyzuje popis pracovní pozice. V tomto dokumentu jsou vypsány úkoly, které pracovník na této pozici vykonává a za co má tento pracovník zodpovědnost. Analýzou těchto bodů lze identifikovat další vzdělávací potřeby pro práci stevarda/ky. Dalším zdrojem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou řízené rozhovory s nadřízenými pracovníky. Vzhledem k tomu, že jsou se svými podřízenými v denním kontaktu a provádí také hodnocení jejich pracovního výkonu, mají nadřízení pracovníci přehled o tom, v kterých oblastech je nutné zlepšovat pracovní výkony stevardů/ek. Z těchto řízených rozhovorů, které s nadřízenými pracovníky vedou interní lektoři, získávají cenné informace pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

5.4.2. Plánování vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

Plánování vzdělávání je další fází přípravy vzdělávací akce, kterou jsem popisovala v bodě 3.2.2. Výběr zaměstnanců, kteří se budou daného školení účastnit, opět provádí jejich nadřízený ve spolupráci s personálním oddělením.

Toto školení probíhá dle potřeby, tzn. vždy, když dojde k nástupu skupiny stevardů/ek. Školení probíhá standardně v prostorách společnosti. Ať již v sídle firmy v Brně či na pracovišti v Praze. Výběr je určen vždy tím, ve kterém městě nastoupilo více zaměstnanců.

Část základního školení provádí vždy nadřízení pracovníci cílové skupiny, část školí služebně starší kolegové na pozici stevard/ka senior a další části provádí interní lektoři. Optimální počet osob pro tato školení je deset osob. Tato školení se započítávají do fondu pracovní doby.

Vstupní školení

Tato část školení trvá pět dnů. Školení probíhá každý den od 9:00 do 17:00. Tuto část školení vedou nadřízení cílové skupiny zaměstnanců.

Školení je velmi intenzivní a důležité. Zaměstnanci se zde naučí prakticky všechny znalosti a dovednosti nutné pro výkon jejich pracovní pozice. Školení je povinné pro všechny zaměstnance pracující v dané pozici, všichni jej musí absolvovat před tím, než budou samostatně vykonávat pracovní činnost. Toto školení je tematicky rozděleno do pěti dnů:

- Seznámení se s firmou – v této části se zaměstnanci seznámí s historií společnosti, s její strukturou, naučí se pravidla komunikace uvnitř firmy s nadřízenými, kolegy, ale také jak mají vystupovat před klienty;
- Průběh cesty – tato část je zaměřena na různé situace, se kterými se stevardi/ky mohou setkat v průběhu cesty, kdy stevard/ka doprovází klienty v autobuse. Naučí se tedy jak řešit krizové situace, jak řešit různé individuální problémy klientů či s klienty, naučí se pracovat s oficiálními formuláři (např. zpožděnka, poškození zavazadla, úraz, atd.), naučí se také technická a provozní specifika všech autobusových linek;
- Rezervační systém – zde se zaměstnanci učí Smluvní a přepravní podmínky společnosti a v rámci těchto podmínek také specifika různých linek (především rozdíly u vnitrostátních a mezinárodních linek), dále se učí jak správně

odbavovat klienty na palubu autobusu a učí se také pracovat s rezervačním sms systémem;

- Technika – v této části se zaměstnanci dozví postup úklidu autobusu, naučí se ovládat audio/video systém a také kávovar, naučí se zprovoznit WIFI systém, dále se učí, jak má probíhat hlášení klientům v průběhu celé cesty, naučí se dress code, který musí při výkonu práce dodržovat a dozví se také, jakým způsobem probíhá fasování a účtování;
- Workshop – poslední část tohoto školení je věnována vysvětlení vypisování výkazu práce, typů a specifikací úvazků, směnování a s tím spojeným odměňováním a hodnocením. Zaměstnancům je tedy vysvětlen hodnotící a motivační systém a kariérní postup.

Zkušební jízda

Další částí školení je zkušební jízda, která je opět pro všechny povinná. Všichni noví zaměstnanci na tuto pozici vždy absolvují minimálně dvě zkušební jízdy, vždy s doprovodem stevarda/ky seniora. Zkušební jízdy probíhají zpravidla vždy na té autobusové lince, na které bude nový zaměstnanec nejčastěji pracovat a jejich plánování je v kompetenci nadřízeného nově příchozího pracovníka.

- První zkušební jízda – probíhá do jednoho týdne od absolvování vstupního školení. Noví zaměstnanci si za asistence zkušenějších kolegů vyzkouší všechny úkony kromě hlášení cestujícím v autobuse.
- Druhá zkušební jízda – probíhá cca do jednoho týdne od absolvování první zkušební jízdy. Při této jízdě již nový zaměstnanec pracuje samostatně a zkušený kolega na něj pouze dohlíží.

Kurz první pomoci

Toto školení absolvují noví zaměstnanci v průběhu prvního měsíce. Realizace schvalují nadřízení cílové skupiny po domluvě s personálním oddělením, konkrétně s interním lektorem, který toto školení provádí. Školení je jednodenní, časově dotováno od 9:00 do 17:00 hodin a opět probíhá na půdě společnosti STUDENT AGENCY v Brně či v Praze.

Cílem tohoto školení je, naučit účastníky základy poskytování první pomoci (např. obvazování, uvedení do stabilizované polohy, masáž srdce, apod.). Seznámí se také

s obsahem autolékárničky na palubě autobusů. Jsou proškoleni, jak postupovat v případě nehody a zároveň jsou seznámeni s příslušnou legislativou.

Komunikační školení I.

Realizaci tohoto školení opět schvaluje nadřazený cílové skupiny ve spolupráci s interními lektory. Školení je opět jednodenní, s dobou trvání od 9:00 do 17:00 hodin a stejně, jako v předchozích případech, probíhá na půdě společnosti STUDENT AGENCY v Brně či v Praze. Toto školení absolvují noví zaměstnanci během prvních tří měsíců – tedy dokud jsou v hierarchii nováčky.

Během tohoto školení se účastníci učí, co je to proklientský přístup, jakým způsobem správně komunikovat s klienty, učí se zásady efektivní komunikace a asertivního chování. Dále se dozví, jakým způsobem správně hlásit (podávat informace) klientům v autobusech a také, jak sdělovat nepříjemné zprávy a jak řešit konfliktní situace.

5.4.3. Metody vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

O metodách využitelných pro firemní vzdělávání jsem psala výše v kapitole 3.2.3., kde je také zmiňováno rozdělení do dvou typů: metody on the job a metody off the job.

Ve výše uvedených částech školení jsou metody kombinovány. Z metod on the job je využito:

- asistování – tato metoda je využívána při zkušebních jízdách, kdy si noví zaměstnanci zkouší všechny pracovní úkony za asistence zkušenějších kolegů (Koubek 2001, s. 253).

Z metod off the job jsou využívány následující:

- přednáška – zprostředkovává teoretické znalosti a faktické informace;
- přednáška spojená s diskuzí;
- demonstrování – čili praktické, názorné vyučování, kdy jsou zprostředkovávány informace také za pomoci audiovizuální techniky nebo předvádění pracovních postupů, metoda se využívá např. při vysvětlování práce s rezervačním systémem;
- případové studie – při této metodě je vždy vyličen určitý problém, účastníci pak mají za úkol jej prostudovat a navrhnout řešení, tato metoda se využívá např. při řešení konfliktních situací s klienty;

- hraní rolí – tato metoda je orientována na rozvoj praktických znalostí, účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, metoda se využívá např. při asertivních technikách (Koubek 2001, s. 254-257).

Studijní materiály

Studijní materiály obdrží každý účastník školení vždy na začátku každé části školení. Materiály si účastníci mohou ponechat a využívat je pak dále při výkonu práce. Tyto materiály jsou vypracovávány nadřízenými cílové skupiny a také interními lektory společnosti. Studijní materiály mají podobu manuálů pro různé pracovní postupy a pracovních listů (viz příloha). Účastníci však dostávají i různé další přílohy např. Smluvní a přepravní podmínky společnosti STUDENT AGENCY k.s.

5.4.4. Realizace vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

Realizaci vzdělávání jsem zmiňovala v kapitole 3.2.4. Realizace probíhá, jak již bylo popsáno, vždy po domluvě nadřízených cílové skupiny vzdělávaných zaměstnanců a personálního oddělení.

Vzdělávání je organizováno v prostorách společnosti STUDENT AGENCY, kde mají zázemí také lektori a nadřízení, kteří vedou jednotlivá školení – mohou si zde tedy připravit veškeré studijní materiály.

Na začátku každého školení jsou účastníci seznámeni s jeho průběhem. Poté již následují jeho jednotlivé části. V průběhu školení lektori dělají přestávky dle potřeby tak, aby si udrželi co největší a stálou pozornost vzdělávaných. Implementace získaných znalostí a dovedností ze školení je pak ověřována hodnocením zaměstnanců (např. mystery shopping).

5.4.5. Hodnocení vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

Hodnocením vzdělávání jsem se zabývala v kapitole 3.2.5. V této kapitole jsem také zmiňovala Kirkpatrickův model evaluace. Dle tohoto modelu můžeme také rozlišit hodnocení všech školení výše zmíněných:

- reakce – v tomto bodě je zjišťována míra spokojenosti účastníků se vzděláváním, účastníci dostanou k vyplnění na konci školení anonymní dotazník, který se ptá na spokojenost se vzděláváním (viz příloha);

- učení – tento bod zjišťuje, kolik se toho účastníci na školení naučili, získané vědomosti jsou ověřovány testem na konci školení (týká se pouze vstupního školení), účastníci také poskytují svým nadřízeným zpětnou vazbu po absolvování zkušebních jízd, kdy jim sdělují, jak jízd zvládli, s čím měli problém, co jim není jasné, co potřebují dovysvětlit atd.;
- chování – v tomto bodě zjišťujeme, zda účastníci využívají získané znalosti na pracovišti, toto je možné ověřovat pravidelně prováděným mystery shopping, které ve společnosti probíhá;
- výsledky – tento bod zjišťuje, zda mělo školení efekt pro firmu, toto lze ověřit na základě statistiky a analýzy příchozích reklamací a stížností od klientů, které jsou ve firmě vedeny v centrální evidenci

5.4.6. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání pro stávající stevardy/ky

Identifikace potřeb pro stávající stevardy/ky pobíhá také na základě analýzy různých typů informací. Využívá se opět řízených rozhovorů s nadřízenými pracovníky stevardů/ek, tak, jak je již zmíněno výše v kapitole 5.4.1. Řízené rozhovory se vedou i se samotnými zaměstnanci. Jejich cílem je zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vykonávají práci, co by jim pomohlo k lepšímu pracovnímu výkonu, na čem by bylo dobré zapracovat, atd. Analyzují se také hodnocení pracovních výkonů stevardů/ek. Jedná se o výstupy z centrální evidence stížností a pochval od klientů a také výstupy z interních hodnocení zaměstnanců, které se provádí dvojím způsobem – pomocí metody mystery shopping a hodnocením ze strany nadřízených.

Na základě výše uváděných analýz bylo stanoveno, že do jednoho roku od nástupu musí stevardi/ky absolvovat Komunikační školení II. Absolvování školení je jedním z předpokladů pro postup v hierarchii na pozici Junior A. Zároveň se musí pravidelně doškolovat ve všech novinkách, které ve firmě probíhají a týkají se jejich pracovní pozice a činnosti.

5.4.7. Plánování vzdělávání pro stávající stevardy/ky

V této kapitole se věnuji popisu plánování vzdělávání jednotlivých vzdělávacích akcí pro stávající stevardy/ky.

Komunikační školení II.

Toto školení je organizováno opět dle potřeby společnosti – tedy vždy, když je dostatečný počet zaměstnanců, kteří by měli toto školení absolvovat. Ideální počet osob pro toto školení je opět deset osob. Školení je pořádáno na pobočkách STUDENT AGENCY v Brně či v Praze. Zaměstnance na účast na tomto školení nominuje jejich nadřízený. Vzdělávání provádí opět interní firemní lektor, který plánuje průběh školení do jednoho dne v čase od 9:00 do 17:00 hodin, přičemž je doba školení započítávána do fondu pracovní doby.

Toto školení je zaměřeno na analýzu komunikace účastníků, kdy zaměstnanci zjišťují, jaký je jejich komunikační styl, věnuje se asertivitě, představuje typy klientů a jejich chování, zaměřuje se na řešení konfliktů s klienty, věnuje se také řešení krizových situací a zaměřuje se také na zvládání stresu.

Doškolování novinek

Doškolování probíhá průběžně stejně tak, jako se mění různé procesy a produkty firmy. V případě, že se jedná o velkou změnu (např. změna rezervačního systému, změny Smluvních a přepravních podmínek, apod.), bývá doškolování organizováno hromadně pro všechny stávající stevardy/ky. Probíhá většinou v Brně i v Praze (zaměstnanci se vždy dostaví do města, které je pro ně dostupnější). Časově tato organizovaná doškolování nejsou omezena, je to individuální dle aktuální potřeby. Tato doškolovaná vede vždy nadřízený stevardů/ek.

Výuka cizích jazyků

Zaměstnancům společnosti STUDENT AGENCY je také umožňováno studium cizích jazyků. Na výběr jsou anglický a německý jazyk. Toto školení je poskytováno zdarma, jako benefit, ale není započítáváno do fondu pracovní doby. Tato výuka probíhá pravidelně jednou týdně. Zájemci o tuto výuku se sami hlásí odpovědnému pracovníkovi personálního oddělení, který je do výuky zapíše. Jedinou podmínkou, kterou musí pracovník splňovat v případě zájmu o zápis do výuky, je délka zaměstnání ve společnosti. Doba zaměstnání musí převyšovat rok.

5.4.8. Metody vzdělávání pro stávající stevardy/ky

V rámci tohoto vzdělávání jsou využívány následující metody on the job:

- porada – tato metoda bývá využívána v určitých případech pro doškolování, účastníci se zde dozvědí o novinkách, faktech a problémech týkajících se jejich oddělení (Koubek 2001, s. 254).

A následující metody off the job:

- přednáška s diskuzí – tato metoda je již popsána výše, je využívána jak pro doškolování, tak pro komunikační školení a výuku cizích jazyků;
- demonstrování – tato metoda je také vysvětlená výše, využívá se jí v určitých případech pro doškolování novinek;
- hraní rolí – opět již tato metoda byla popsána výše, bývá aplikována při komunikačním školení, kde se také využívá audiovizuální techniky pro natáčení hraných scének pro následnou analýzu;
- případové studie – i tato metoda je popsána výše a také jí se využívá v rámci komunikačního školení;
- samostudium – některé novinky jsou zaměstnancům předávány pouze písemně s tím, že jsou zaměstnanci zároveň požádáni o jejich prostudování samostatně (Koubek 2001, s. 254-257).

Studijní materiály

Studijní materiály opět účastníci dostávají na začátku školení. Materiály si účastníci mohou opět ponechat a využívat je pak dále při výkonu práce. Tyto materiály jsou vypracovávány nadřízenými cílové skupiny a také interními lektory společnosti, kteří školení provádějí. Studijní materiály se skládají z pracovních listů, seznamů novinek či manuálů. V případě výuky cizích jazyků pak zaměstnanci dostávají nejen pracovní listy, ale také podklady s osvětlenou gramatikou.

5.4.9. Realizace vzdělávání pro stávající stevardy/ky

Realizace opět probíhá, obdobně jako při dříve zmiňovaných školeních, vždy po domluvě nadřízených cílové skupiny vzdělávaných zaměstnanců s personálním oddělením. V případě výuky cizích jazyků je to po domluvě samotného zaměstnance s personálním oddělením.

Vzdělávání (kromě metody samostudia) je organizováno v prostorách společnosti STUDENT AGENCY, kde mají zázemí také lektoři a nadřízení, kteří odpovídají za vedení jednotlivých školení – mohou si zde tedy připravit veškeré potřebné materiály pro sebe i školené pracovníky.

Na začátku komunikačního školení jsou účastníci seznámeni s předpokládaným průběhem a následně již probíhají jednotlivé fáze školení. V průběhu školení lektoři dělají přestávky dle potřeby tak, aby si udrželi vysokou a stálou pozornost vzdělávaných.

Při doškolování jsou vždy na začátku účastníci seznámeni s jednotlivými body, kterými se budou zabývat. Pak probíhá samotné školení.

Výuku cizích jazyků zabezpečují externí lektoři a probíhá stejně jako školní rok – tedy září až červen. Výuka probíhá opět v prostorách firmy STUDENT AGENCY. Před zahájením výuky jsou zaměstnanci rozděleni na základě vyplnění testu do skupin dle jejich současné úrovně znalosti cizího jazyka. Výuka pak probíhá v těchto skupinách.

5.4.10. Hodnocení vzdělávání pro stávající stevardy/ky

Hodnocení tohoto vzdělávání je obdobné jako v případě vzdělávání pro stevardy/ky nováčky. Rozdíl je pouze v bodě učení – testování znalostí (především novinek) probíhá pravidelně jednou měsíčně a hodnocení nabytých znalostí v případě komunikačního školení probíhá formou zpětné vazby na konci školení. Výuka cizích jazyků je hodnocena také formou testů. Jak již bylo uváděno výše, před zahájením výuky probíhá znalostní rozřazovací test, další test, který ověřuje nabyté znalosti, probíhá v polovině výuky (tedy zhruba konec ledna) a další test probíhá na konci výuky (tedy konec června). Je tedy možné porovnat znalosti vstupní a výstupní.

6. Identifikace nedostatků systému vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGENCY k.s.

V této kapitole se budu zabývat zhodnocením systému vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. a návrhům pro jejich zlepšení.

6.1. Vzdělávání pro stevardy/ky nováčky

V této části se budu soustředit na školení pro cílovou skupinu zaměstnanců nováčků a navrhnu opatření, která by je mohla zefektivnit.

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je v tomto případě prováděna analýzou různých typů informací. Konkrétně se analyzují informace o pracovním místě a o zaměstnancích samotných. Nevyužívají se příliš informace o společnosti. V roce 2014 vedení společnosti rozhodlo o zavedení odchodových dotazníků pro zaměstnance. Zaměstnanci jsou tedy při odchodu z firmy dotazováni na důvody, proč ze společnosti odcházejí. Mají zde tedy prostor pro vysvětlení či popsání toho, co se jim ve společnosti líbilo/nelíbilo atd. Analýza těchto odchodových dotazníků by tedy mohla být také využívána pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

Plánování vzdělávání

Školení je rozděleno do několika částí, kdy část provádí nadřízení a zkušenější kolegové a část interní lektor. Myslím si, že toto rozdělení je v pořádku, protože nadřízení a kolegové mají větší znalosti z praktického dlouhodobějšího výkonu této pracovní pozice. Navrhuji však, aby pro tyto zaměstnance bylo vytvořeno specifické školení, ve kterém by se naučili, jakým způsobem vést školení a předávat informace, aby bylo školení, které vedou, profesionálnější. Tito zaměstnanci sice mají odborné znalosti v daných oblastech, ale obvykle nejsou vybaveni znalostmi postupů a metod personální práce. Je tedy nutné, aby zpravidla pracovník personálního či vzdělávacího oddělení jejich personální práci koordinoval a zajišťoval její odbornost (Koubek 2001, s. 28-29). „Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích

pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.“ (Koubek 2001, s. 29).

Metody vzdělávání

Při současné struktuře a obsahu školení neshledávám problém se zvolenými metodami. Dle mého názoru korespondují s jednotlivými tématy či obsahy školení, při kterých jsou využívány. Snad pouze při demonstrování, konkrétně u Vstupního školení, bych doporučila větší využití audiovizuální techniky (projektor), aby mohli školitelé vše potřebné lépe demonstrovat.

Studijní materiály

Vzhledem k tomu, že jsem při tvorbě této práce měla možnost, nahlédnout do studijních materiálů navrhuji, aby byla podoba materiálů pro celé Vstupní školení sjednocena a případně byl vytvořen jeden dokument, který bude obsahovat veškeré informace. Mám za to, že bude přehlednější jak pro účastníky, tak pro školitele. Usnadní to také aktualizaci dokumentu.

Realizace vzdělávání

Toto vzdělávání probíhá v prostorách firmy, což je dle mého názoru výhodou, protože zde mají školitelé i účastníci kurzu určité zázemí. Školení probíhá vždy dle potřeby v závislosti na počtu nově přijatých zaměstnanců. Stanovený průběh školení je ověřen jeho několikanásobnou realizací v této podobě. Zahrnuje všechny tři fáze, o kterých píše Hroník a které zmiňuji výše v kapitole 3.2.4. – tedy přípravu (fáze, kde se dohaduje termín školení, doladují se případné změny či úpravy ve studijních materiálech, apod.), vlastní realizaci (fáze samotného průběhu vzdělávání, popsána v kapitole 5.4.4.) a transfer (fáze implementace získaných vědomostí a dovedností do výkonu práce, která je ověřována v případě stevardů/ek např. mystery shoppingem) (Hroník 2007, s. 162-175). S realizací vzdělávání neshledávám žádný problém.

Hodnocení vzdělávání

Hodnocení v tomto případě probíhá na konci školení. Hodnocení před začátkem vzdělávání se neprovádí, protože se většinou jedná o zcela nové zaměstnance, kteří

nemají žádné znalosti z problematiky týkající se výkonu pracovní pozice stevard/ka. Právě z tohoto důvodu se neprovádí hodnocení vzdělávání z hlediska času. Pro hodnocení vzdělávání stevardů/ek nováčků se využívá Kirkpatrickova modelu. Tento model je jedním z nejčastěji využívaných pro svou komplexnost, zaměřuje se totiž na čtyři klíčové oblasti firemního vzdělávání – reakce účastníků, množství získaných znalostí, implementace získaných znalostí do výkonu práce a efektivita vzdělávání v rámci firemních ukazatelů (Bartoňková 2010, s. 186-189). Myslím si tedy, že hodnocení je v tomto případě nastaveno dobře.

6.2. Vzdělávání pro stávající stevardy/ky

V této kapitole shrnu vzdělávání stávajících stevardů/ek a také zde navrhu řešení, jak toto vzdělávání zefektivnit.

Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb v tomto případě probíhá opět pomocí analýzy různých typů informací. Na základě této analýzy pak probíhá Komunikační školení II. a další doškolování. Myslím si, že by však bylo vhodné rozšířit analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb o oblast seberozvíjení a sebepoznávání, tedy o oblast, kde sami zaměstnanci poznají, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a na co by se měli ve svém rozvoji zaměřit. Navrhuji tedy využití metody Development Centre. Zaměstnanci, kteří by se Development Centre účastnili, by procházeli různými testy a modelovými situacemi. V průběhu by byli pozorováni lektory – specialisty, kteří by po průběhu této akce zhodnotili jednotlivé zaměstnance. Výstupem by tedy byly silné a slabé stránky účastníků a jejich nasměrování k rozvoji oblastí, ve kterých mají rezervy (Koubek 2001, s. 256).

Získané výstupy z Development Center jsou cenné jak pro zaměstnance, kteří se dozví něco více o osobě a jsou nasměrováni rozvíjení svých slabých stránek, ale také pro firmu, která s nimi může dále pracovat – využít je pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Např. bude možné zrealizovat nějakou formu doškolování pro skupiny zaměstnanců, kteří budou mít určité nedostatky v té které oblasti.

Plánování vzdělávání

Plánování tohoto typu vzdělávání je opět prováděno dle potřeby. U komunikačního školení je to vždy po domluvě nadřazených cílové skupiny s lektorem. Zde navrhuji zavedení elektronického systému, v kterém by bylo celé portfolio vzdělávacích kurzů pro všechny zaměstnance. Do toho systému by se mohli přihlašovat také zaměstnanci. Kurzy i zaměstnanci by byli rozděleni do skupin dle specifických znaků, takže by se zaměstnancům zobrazovala pouze ta školení, která ještě neabsolvovali a jsou pro ně určena. Přes tento systém by se do kurzů mohli sami přihlašovat. Případně by je systém mohl upozorňovat, že je nutné absolvovat v blízké době některé ze školení. Tento návrh je však finančně i časově velmi náročný.

Metody vzdělávání a studijní materiály

Zvolené metody pro toto vzdělávání jsou dle mého názoru zvoleny adekvátně k typu a obsahu školení. Stejně tak studijní materiály. Pouze bych doplnila, že v případě, že by dle mého návrhu (uvedeného v kapitole o studijních materiálech) vznikl jeden sjednocený dokument pro školení nováčků, je nutné do něj postupně zapracovávat novinky, které se doškolují v této fázi vzdělávání.

Realizace vzdělávání

Komunikační školení, doškolování i výuka cizích jazyků probíhají v prostorách firmy – opět se tedy jedná o výhodu pro interní lektory a vedoucí pracovníky, kteří zde mají své zázemí i pro zaměstnance, pro které je místo známé a mohou se zde cítit dobře. Nevýhodou je to pro externí lektory, kteří se musí docházet a své zázemí zde nemají, vždy jsou jim však poskytnuty prostory i různé učební pomůcky pro realizaci výuky. Komunikační školení probíhá vždy podle potřeby stejně tak, jako doškolování. V případě komunikačního školení je to závislé na aktuálním počtu zaměstnanců, kteří by měli školení absolvovat. Doškolování je pak realizováno v závislosti na četnosti změn a novinek, které je nutné zaměstnancům předat. Výuka cizích jazyků probíhá jednou týdně. Vzhledem k tomu, že se nejedná o intenzivní kurz, ale naopak dlouhodobý, je tato časová frekvence dostačující. Myslím si, že v tomto případě není nutné provádět nějaké změny.

Hodnocení vzdělávání

Hodnocení je opět prováděno na všech úrovních dle Kirkpatrickova modelu, což je, myslím si, nastaveno správně. V tomto případě, by však mohlo probíhat také hodnocení z hlediska času, tedy hodnocení před vzdělávací akcí, kdy můžeme sledovat nejen zájem o školení, ale také si ověříme míru již nabytých zkušeností. (Toto hodnocení již probíhá v případě výuky cizích jazyků). Navrhuji řešení tohoto hodnocení formou dotazníku či testu. Tato forma je nejméně náročná jak na přípravu, tak na realizaci. Při přípravě je totiž možné využít v obměněné podobě materiály z předcházejících školení – tedy upravené do podoby otázek. Takto připravené dotazníky či testy pak stačí zaměstnancům rozdat vždy na začátku školení či doškolování.

7. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala tématu firemního vzdělávání. Jejím cílem byla identifikace případných nedostatků v systému vzdělávání stevardů/ek autobusové dopravy ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. a návrh na jejich odstranění.

V první části jsem na základě odborné literatury popsala teorii firemního vzdělávání jako celek. Vymezila jsem definici firemního vzdělávání, dále pojmy strategický, systematický a kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání, popsala jsem jeho výhody a nevýhody a nastínila nové trendy firemního vzdělávání.

Ve druhé části práce jsem popisovala systém vzdělávání stevardů/ek ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. Provedla jsem jeho analýzu na základě výše zmíněné teoretické části a také jeho zhodnocení.

Na základě provedené analýzy lze říci, že společnosti STUDENT AGENCY k.s. má dobře zpracovaný systém vzdělávání stevardů/ek. Vzdělávání probíhá průběžně dle potřeb jak firmy, tak zaměstnanců, je to neustále se opakující cyklus. Vždy je však možné něco zlepšovat, proto jsem v poslední části své práce navrhla několik změn, které by, dle mého názoru, napomohly k zefektivnění vzdělávání.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xxx, 157 s. Management (Grada). ISBN 80-717-9468-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: CODEX Bohemia, 2000, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

Blended learning. Dostupný z WWW http://cs.wikipedia.org/wiki/Blended_learning [cit. 18. 3. 2015]

DPL [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. DPL. Dostupný z WWW: <http://www.dpl.cz/>

Evropský sociální fond ČR [online]. 2015 [cit. 22. 2. 2015]. Komplexní vzdělávání zaměstnanců STUDENT AGENCY s.r.o. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/projekty/komplexni-vzdelavani-zamestnancu-student-agency-s-r-o>

MELICHAROVÁ, L. *Zítřejší vstane a...? Inovace ve firemním vzdělávání*. [online] [cit. 20. 3. 2015] Dostupný z WWW: <http://www.learn2grow.cz/files/1714/2365/7146/soubor-inovace-ve-firemni-vzdelavani-pdf-22-.pdf>

ONDRŮJ, A. *Využití nástrojů public relations a komunikace k oslovení segmentu mladých lidí*. [online] [cit. 20. 2. 2015] Dostupný z WWW: <http://www.slideshare.net/SmithNovak/ale-ondrij-vyuit-nstroj-public-relations-a-komunikace-k-osloven-segmentu-mladch-lid-12223945>

ORBIX [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. O společnosti. Dostupný z WWW: <http://orbix.cz/o-nas/o-spolecnosti/index.html>

RegioJet [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. Příběh, který inspiruje. Dostupný z WWW: <http://www.regiojet.cz/kontakty/pribeh>

STUDENT AGENCY [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. Firemní kultura. Dostupný z WWW: <http://www.studentagency.cz/kariera/firemni-kultura/>

STUDENT AGENCY [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. Historie společnosti. Dostupný z WWW: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti/>

STUDENT AGENCY [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. Profil společnosti. Dostupný z WWW: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

STUDENT AGENCY [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. Tisková zpráva. Dostupný z WWW: <http://www.studentagency.cz/pro-media/tiskove-zpravy/DB-bus-Praha-Mnichov.html>

TICK TACK [online]. 2015 [cit. 20. 2. 2015]. O nás. Dostupný z WWW: <http://www.ticktack.cz/onas>

Interní zdroje společnosti STUDENT AGENCY k.s.

Popis pracovní pozice, 2015.

Seznam obrázků a příloh

Obrázky

Obrázek č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka (Bartoňková 2010, s. 18)

Obrázek č. 2: Model učící se organizace. (Palán 2002, s. 222)

Obrázek č. 3: Model strategického řízení (Bartoňková 2010, s. 35)

Obrázek č. 4: Cyklus systematického podnikové vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 68)

Obrázek č. 5: Hierarchický model struktury kompetence (Veteška, Tureckiová 2008, s. 32)

Přílohy

Příloha č. 1: Pracovní list z Komunikačního školení I.

Příloha č. 2: Dotazník – míra spokojenosti se školením

Přílohy

Příloha č. 1: Pracovní list z Komunikačního školení I.

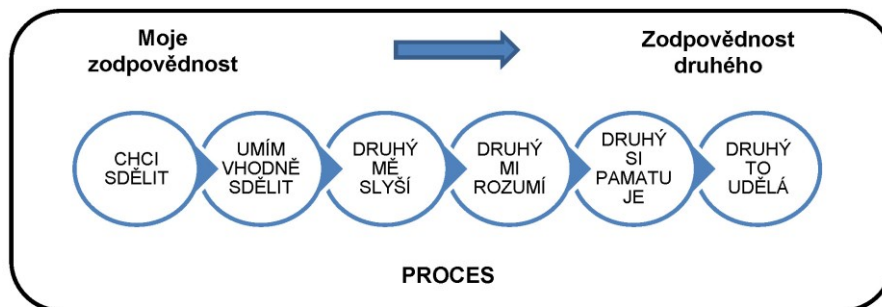
| STUDENT | AGENCY |

*Komunikace a zvládání obtížných
situací s klienty*

2) EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

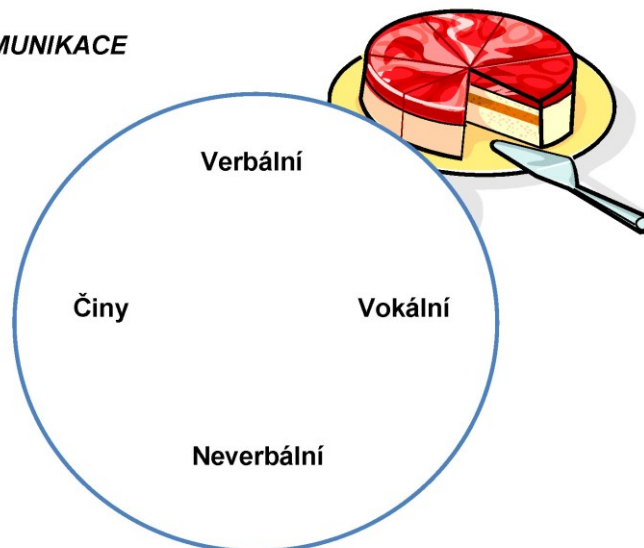
*Mezi tím, co chceme druhému sdělit a tím, co na základě naší instrukce začne dělat, může
být obrovský rozdíl.*

Experiment: NAKRESLI MI PROSÍM ...



Jaká je moje zodpovědnost a cíl v komunikaci se zákazníkem?

SLOŽKY KOMUNIKACE



Příloha č. 2: Dotazník – míra spokojenosti se školením

Hodnocení školení

Název školení:	Jméno školitele:
Místo školení:	Datum školení:

Milá kolegyně, milý kolego,

vyjádři, prosím, svůj názor, **ať už pozitivní či negativní** na školení, které jsi právě absolvoval/a. Tvoje podněty nám dají příležitost získat zpětnou vazbu. **Upřímnost je žádoucí** a kritika bude přijata konstruktivně.

1. Vyjádři míru své spokojenosti s tím, zda školení splnilo tvoje očekávání jako ve škole 1-5. Co jsi očekával/a ? Co se splnilo a co ne? Co naopak školení přineslo?						
	1	2	3	4	5	

2. Vyjádři míru své spokojenosti s prací školitele/školitelky .						
Zapojení účastníků	1	2	3	4	5	
Tempo řeči	1	2	3	4	5	
Přístup k účastníkům	1	2	3	4	5	
Odbornost	1	2	3	4	5	
Komentář k vašemu hodnocení:						
3. Vyjádři míru své spokojenosti s obsahem školení .						
Srozumitelnost:	1	2	3	4	5	
Zajímavost:	1	2	3	4	5	
Využití v praxi:	1	2	3	4	5	
Kvalita podpůrných materiálů:	1	2	3	4	5	
Co se ti na školení líbilo/co využiješ?						
Co se ti nelíbilo/co pravděpodobně nevyžiješ?						
Máš nějaký vlastní návrh jak školení vylepšit/něco ti chybělo?						
Zhodnoť školení vlastními slovy jako celek:						

Za zpětnou vazbu a spolupráci děkujeme.

Třéninkové oddělení

Anotace

Příjmení a jméno autora: Bc. Kateřina Olexová

Název fakulty a katedry: Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název diplomové práce: Vzdělávání stevardů/ek společnosti STUDENT AGENCY k.s.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jitka Doležalová

Počet znaků: 89 084

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 25

Klíčová slova: firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, STUDENT AGENCY k.s., systematický přístup ke vzdělávání, stevard/ka

Key words: corporate training, human resource management, STUDENT AGENCY k.s., systematic approach to learning, steward/ess

Cílem práce je identifikace případných nedostatků v systému vzdělávání stevardů/ek autobusové dopravy ve společnosti STUDENT AGENCY k.s. a návrh na jejich odstranění. Práce je rozčleněna na část teoretickou, kde prezentuji ukotvení problematiky firemního vzdělávání na základě odborné literatury. Uvádím definici firemního vzdělávání. Vymezuji oblasti firemního vzdělávání, úkoly a cíle firemního vzdělávání. Dále popisuji tři přístupy k firemnímu vzdělávání – strategický, systémový a kompetenční. Ve druhé části práce představuji společnost STUDENT AGENCY k.s. Uvádím její systém vzdělávání stevardů/ek, který popisuji na základě interních dokumentů a materiálů společnosti STUDENT AGENCY k.s. V poslední části práce se věnuji zhodnocení systému firemního vzdělávání a návrhu na odstranění jeho zjištěných nedostatků.

The aim is to identify any deficiencies in the education system of stewards/ess in the bus company STUDENT AGENCY k.s. and a proposal for their elimination. The work is divided into a theoretical part where I present the issue of corporate training based on scientific literature I quote the definition of the corporate training. I define the areas of

corporate training, tasks and objectives of corporate training. Then I describe three approaches to corporate training - strategic, systemic and competence. In the second part introduces the company STUDENT AGENCY k.s. I mention the concept of training stewards/ess. I describe it based on internal documents and materials company STUDENT AGENCY k.s. In the last part I evaluate the system of corporate training and the proposal to remove the identified deficiencies.