

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**System vzdělávání v Orea hotels, s.r.o.**

**The System of Education in Orea Hotels, Ltd.**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Barbora Holečková**

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

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila

v Olomouci dne 23. března 2010

.....  
vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za odbornou pomoc, rady a připomínky, kterými významně přispěla k vypracování této práce.

# Obsah

ÚVOD .....	6
<b>1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO SOUČÁST CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ .....</b>	<b>8</b>
1.1 UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	8
<b>2. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI .....</b>	<b>10</b>
2.1 POSTAVENÍ A ÚLOHA PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI .....	10
2.3 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	13
2.4 TYPOLOGIE ORGANIZACÍ DLE STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	14
<b>3. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....</b>	<b>16</b>
3.1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	18
3.1.1 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb .....	20
3.1.2 Stanovení kvalifikačního profilu .....	21
3.1.3 Hodnocení pracovníků .....	22
3.1.4 Řízení pracovního výkonu .....	23
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
3.2.1 Formy vzdělávání.....	29
3.2.2 Metody vzdělávání .....	32
3.2.3 Metody používané přímo na pracovišti (on the job) .....	33
3.2.4 Metody používané mimo pracoviště (off the job).....	34
3.2.5 Časový plán vzdělávání .....	36
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	36
3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	38
<b>4. SPOLEČNOST OREA HOTELS, S.R.O. ....</b>	<b>41</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
4.2 ZODPOVĚDNOST ZA VZDĚLÁVÁNÍ .....	42
<b>5. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V OREA HOTELU PYRAMIDA .....</b>	<b>45</b>
5.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	45
5.1.1 Strategie vzdělávání.....	45
5.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE .....	47
5.3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	48
5.4 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	50
5.4.1 Výběr dodavatele vzdělávání .....	50
5.5 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	52
5.5.1 Metody on the job .....	53
5.5.2. Metody off the job .....	53
5.6 MYSTERY GUEST .....	55
5.6.1 Proces a forma.....	56
5.6.2 Benchmarking .....	57
5.6.3 Sledovaná kritéria.....	58
5.6.4 Výstupy mystery guest .....	59
5.7 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	61
5.8 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ .....	62
5.8.1 Odborné vzdělávání a rozvoj .....	62
5.8.2 Orea kurzy.....	64

<b>6. ANALÝZA .....</b>	<b>67</b>
6.1. OBECNÝ KONTEXT VZDĚLÁVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU .....	67
6.2 ZJIŠTĚNÉ PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	70
6.2.1 <i>Důsledky decentralizace personálních činností</i> .....	70
6.2.2 <i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i> .....	71
6.2.3 <i>Manažerské vzdělávání</i> .....	76
<b>7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>78</b>
7.1 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ .....	78
7.2 ELIMINACE DŮSLEDKŮ DECENTRALIZACE PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	80
7.3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	82
7.3.1 <i>Etapa I</i> .....	83
7.3.2 <i>Etapa II</i> .....	84
7.3.3 <i>Etapa III</i> .....	85
7.3.4 <i>Hodnocení pracovního výkonu s využitím metody Mystery guest</i> .....	86
7.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	89
7.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ .....	91
7.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	94
7.5 MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....	96
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
<b>ANOTACE .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>102</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>107</b>

## Úvod

Existuje mnoho oborů, kde se služby a způsob jejich poskytování stále více podobají. V takovém prostředí je pro organizaci klíčovým úkolem dosáhnout na relevantním trhu výhodného postavení tím způsobem, že se od své konkurence diferencuje. Jako centrální možnost dosažení tohoto cíle zbývá zpravidla poslední a tedy klíčový faktor - zaměstnanci. Je to právě tento rys situace na současném trhu, díky kterému se o zaměstnancích hovoří jako o ústředním konkurenčním faktoru a současně také nejčennějším zdroji, kterým společnosti disponují.<sup>1</sup> „Některé podniky dnes nevlastní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.“<sup>2</sup>

Za těchto podmínek je přitom nutné na jednu stranu snižovat personální náklady a na straně druhé zachovat lidské zdroje, dále je rozvíjet a co nejlépe využívat ve smyslu dosahování cílů organizace. Nové požadavky však zároveň implikují i nový pohled na zaměstnance. Namísto příjemce povelů by si pracovníci měli osvojit roli za sebe odpovědných „spolutvůrců“ podniku. Taková role klade na zaměstnance velké nároky: spoluvytváření předpokládá zcela jinou kvalifikaci stejně jako i správnou motivaci. Podnikové vzdělávání se tak stává komponentou života každé organizace, která chce uspět v prostředí rychlých změn v technologii i na trhu práce. Vzdělávání v daném podniku musí tento proces změn zachytit a zprostředkovat všem svým zaměstnancům. Aby však tuto představu pracovníci mohli naplnit, pro podnik je nezbytné vybudovat kvalitní systém vzdělávání a také odpovídající prostředí a podmínky k jeho efektivní činnosti.<sup>3</sup>

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání v organizaci Orea hotels, s.r.o. a na základě identifikovaných pozitiv a negativ představit vlastní návrhy a doporučení, které by

---

<sup>1</sup> Srov. Kasper, Mayhofer 2005, s. 19-21.

<sup>2</sup> Vodák, Kucharčíková 2007, s. 13.

<sup>3</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 391-392.

měly vést k jeho optimalizaci. Při dosahování tohoto cíle přitom budu vycházet z terminologického a kontextuálního ukotvení, které v případě potřeby dále rozvedu. Vzhledem k charakteru a omezenému rozsahu diplomové práce se zaměřím konkrétně na pražský Orea hotel Pyramida (dále jen hotel Pyramida).

Tato práce je rozčleněna do několika tematických oblastí. V první části této práce uvedu terminologické ukotvení vztahující se k vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci. V druhé části se věnuji deskripci průběhu, jakým vzdělávání v hotelu Pyramida probíhalo dosud. V třetí části, která je zároveň samotným vyústěním práce, uvádím návrhy a doporučení, které by mohly vést k eliminaci analyzovaných nedostatků stávajícího systému vzdělávání.

# 1. Vzdělávání dospělých jako součást celoživotního učení

Tato diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním, které je stěžejní oblastí vzdělávání dospělých.<sup>4</sup> V této kapitole se proto budu zabývat vzděláváním dospělých, které doplním o vysoce aktuální aspekty celoživotního učení.<sup>5</sup>

## 1.1 Učící se organizace

Vrcholová vedení řady renomovaných firem by se v současné době zřejmě shodla na tvrzení, že investice do vzdělávání jsou cestou, která obstat v nelítostném konkurenčním boji v prostředí plném nejistoty a rychlých změn. V této souvislosti je vhodné zmínit koncept **učící se organizace**, tj. taková organizace, kde:<sup>6</sup>

- lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost dosahovat požadovaných výsledků,
- jsou podporovány inovativní způsoby myšlení a
- učení se v rámci organizace uskutečňuje pomocí jednotlivců, kde společné učení těchto jednotlivců tvoří více než kumulativní součet,
- lidé neustále objevují, že realitu vytvářejí oni sami – a že ji tedy mohou i změnit.

Tureckiová<sup>7</sup> rozvíjí příznivé dopady podnikového vzdělávání a tvrdí, že pokud dochází k rozvoji pracovníků, jehož doprovodnými jevy jsou zvýšená míra pracovní spokojenosti, motivovanosti a loajality vůči zaměstnavateli, zároveň dochází k celkovému zlepšení image podniku, zejména dobré pověsti jako

---

<sup>4</sup> Srov. např. Coufalík 2001.

<sup>5</sup> Srov. Koubek 2007, s. 20.

<sup>6</sup> Srov. Šindelářová, H. Učící se organizace a flexibilita. [online]. Praha: VŠE, 2004. [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW:

<[http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semin%C3%A1%C5%99e/\(03\)%20Semin%C3%A1%C5%99e%20Nov%C3%A1%20teorie%20ekonomiky%20a%20managementu%20organizac%C3%AD/SinH.pdf](http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semin%C3%A1%C5%99e/(03)%20Semin%C3%A1%C5%99e%20Nov%C3%A1%20teorie%20ekonomiky%20a%20managementu%20organizac%C3%AD/SinH.pdf)>

<sup>7</sup> Srov. Tureckiová 2004, s. 91.



zaměstnavatele a obchodního partnera. Dále v této souvislosti hovoří o optimalizaci pracovní atmosféry a dalšímu rozvoji kariéry pracovníků v rámci podniku. V důsledku toho roste žádoucí výkonnost jednotlivce, týmu a tak i celé organizace.

## 2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Jak jsem již zmínila v úvodní části, lidské zdroje představují rozhodující faktor úspěšného rozvoje organizace. Vedle toho, jak kvantitativně narůstá úloha znalostí a dovedností pracovníků, nabývá na důležitosti také jejich kvalita. Tyto okolnosti posunuly lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace, v jejichž rámci dostává zásadní význam především **personální práce**.<sup>8</sup> Jednou z významných činností, která spadá do oblasti personální práce, je právě **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** dané organizace, jejichž uskutečňování v hotelu Pyramida je předmětem této práce. V další kapitole tedy definuji pojem personální práce a ve stručnosti nastíním vývoj jejího chápání v posledních desetiletích.

### 2.1 Postavení a úloha personální práce v organizaci

Koubek ji definuje jako „tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>9</sup>

Personální práce stojí v samotném centru řídicích činností organizace. Používá se jako nejobecnější označení pro danou oblast řízení organizace. Uplatňuje se především ve formě koncepcí řízení lidských zdrojů. Koubek odlišuje tento pojem od

---

<sup>8</sup> Srov. Koubek 2007, s. 20.

<sup>9</sup> Koubek 2007, s. 13.

personálního řízení. Oba dva termíny představují rozdílné vývojové fáze nebo koncepce personální práce.

**Personální řízení** v postupném vývoji pojetí personální práce předcházelo řízení lidských zdrojů a mělo charakter operativního řízení.

**Řízení lidských zdrojů** je pak nejnovější pojetí personální práce, které se začala v zahraničí uplatňovat v průběhu 50. a 60. let. Armstrong jej pojímá jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“<sup>10</sup> Na rozdíl od personálního řízení se zde uplatňuje strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem. Je také mnohem více zaměřen na vnější faktory formování pracovní síly (např. zájem o demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, legislativu, hodnotové vzorce lidí atd.).<sup>11</sup>

Řízení lidských zdrojů se stále velmi mění a rozvíjí. Jeho těžiště již nespočívá v pouhém výkonu podpůrných administrativních a organizačních funkcí. Jak již bylo řečeno, změny a zvyšování významu lidských zdrojů jsou úzce spjaty s rostoucími náklady na lidský kapitál a také se zvyšujícím se významem schopností, motivace a osobní flexibility pracovníků pro výkon organizace. Výkonové a motivační předpoklady pracovníků tvoří rozhodující předpoklad úspěšnosti podniků.

Dle Urbana<sup>12</sup> spočívá základní úloha řízení lidských zdrojů ve snaze přispět k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů – získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích. Dosažení tohoto cíle je společnou úlohou a mělo by probíhat ve spolupráci liniových manažerů a specialistů řízení lidských zdrojů.

---

<sup>10</sup> Armstrong 2002, s. 27.

<sup>11</sup> Koubek 2007, s. 14-15.

<sup>12</sup> Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 810.

Jedním z hlavních nástrojů, jak tohoto cíle organizace dosahují je personální plánování, resp. personální plán, kterým rozumíme „soubor činností souvisejících se shromažďováním a využíváním informací k rozhodování a vyhledávání zdrojů při personálních aktivitách firmy. Slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů odpovídajícím počtem a kvalitou pracovní síly.“<sup>13</sup>

Personální plánování je součástí komplexního procesu plánování v organizaci. Odvíjí se od plánů organizace a navazuje na přijatou podnikatelskou strategii společnosti. Personální plánování je základnou pro rozvoj a implementaci podnikové personální strategie, která je zaměřena na dosahování cílů organizace. Převádí ji do jednotlivých operací a každodenních aktivit. Nespecializuje se pouze na zajištění dostatečného počtu pracovníků, jejich kvalifikaci. Obsahuje v sobě také kulturní rozměr, který vychází z hodnot společnosti, vize atd.<sup>14</sup>

Předmětem zájmu personálního plánování jsou zaměstnanci – především jejich kvalita, snaha o jejich udržení a další rozvoj. Jádrem procesu je pak identifikace potřeby práce v organizaci a úsilí nalézt způsob, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů. Tento proces probíhá neustále, neboť je nezbytné průběžně mapovat probíhající jevy, pružně na ně reagovat a přijímat potřebná rozhodnutí.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 2.

<sup>14</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 1-3.

<sup>15</sup> Srov. tamtéž.

Dílčím výsledkem personálního plánování je tzv. personální plán, který by měl vystihovat:<sup>16</sup>

- pracovní místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změní,
- pracovní místa, u kterých je nutný readaptační trénink, rekvalifikace nebo jiné zásadní kvalifikační změny,
- tréninkové potřeby a potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců,
- náměty pro vytváření firemní kultury,
- zpětnou vazbu pro případ korekce, úpravy personálního plánování na další období.

Plán rozvoje lidských zdrojů pak zahrnuje<sup>17</sup>:

- počet vzdělávaných pracovníků a program jejich vzdělávání,
- počet pracovníků, kteří potřebují vzdělávání či rekvalifikaci,
- nové programy vzdělávání a změny existujících programů,
- zvyšování úrovně kvality poskytovaných služeb.

## 2.3 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání, které se realizuje v organizacích, můžeme rozlišit do tří základních oblastí:

- **oblast všeobecného vzdělávání**, která se téměř nikdy netýká organizací;
- **oblast odborného vzdělávání a**
- **oblast rozvoje.**<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 28.

<sup>17</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 30.

<sup>18</sup> Srov. Koubek 2001, s. 240.

Firemní vzdělávání je přitom primárně zaměřeno na vytváření podmínek pro dosahování optimálního výkonu pracovníků.<sup>19</sup>

Oblast odborného vzdělávání se člení na odbornou a profesní přípravu pro výkon práce a zahrnuje jak přípravu na povolání, tak i prohlubování kvalifikace. Do třetí oblasti (rozvoje) patří nabývání znalostí a dovedností, které nejsou zcela nepostradatelné pro plnění povinností spojených s danou pozicí. Vedle pracovních schopností totiž rozvíjejí i osobnost. Je to „získávání znalostí, dovedností a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace.“<sup>20</sup> Rozvoj je tedy spíše zaměřený na kariéru pracovníka a jeho pracovní potenciál.<sup>21</sup>

Armstrong<sup>22</sup> k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců přidává navíc dvě další oblasti: **rozvoj manažerů** a **řízení kariéry**, tedy plánování kariérních drah pro nadané a schopné pracovníky.

## 2.4 Typologie organizací dle strategie vzdělávání pracovníků

Tato kapitola se věnuje typologii organizací dle jejich přístupu ke vzdělávání svých pracovníků. Tuto koncepci považuji za vhodné uvést, jelikož bude použita při deskripci systému vzdělávání v hotelu Pyramida, který je předmětem této diplomové práce.

Koubek<sup>23</sup> člení organizace do tří skupin v závislosti na míře začlenění vzdělávání do personální strategie podniku.

První typ organizací se při přijímacím řízení primárně zaměřují na takové potenciální zaměstnance, kteří jsou již k výkonu daného povolání profesně připraveni. Příkladem takových organizací jsou především menší společnosti, kde probíhá vzdělávání

---

<sup>19</sup> Srov. Mužík 2008, s.86.

<sup>20</sup> Srov. Belcourt, Wright 1998, s. 16

<sup>21</sup> Srov. Koubek 2001, s. 242

<sup>22</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 44.

<sup>23</sup> Srov. Koubek 2001, s. 243.

zaměstnanců jen výjimečně – ať už z důvodů nedostatku času nebo finančních prostředků.<sup>24</sup>

Některé společnosti zase vzdělávají své pracovníky příležitostně a to především pokud zřetelně vystoupí akutní vzdělávací potřeba a zaměstnanci by se bez doplnění této kvalifikační mezery při každodenním výkonu povolání neobešli (např. změna legislativy). Jiným případem může být pracovník organizace, který má zájem o nějaké vzdělávací aktivity, které nejsou obsaženy v jeho plánu školení. Je však pravidlem, že u tohoto typu společností takový plán školení vůbec neexistuje.<sup>25</sup>

V třetím a posledním typu organizací je vzdělávání uskutečňováno systematicky a je zcela začleněné do personální strategie podniku. Jedná se zpravidla o větší společnosti, kde je v závislosti na jejich specifikách propracován systém vzdělávání a kde je vzdělávání považováno za jednu z významných personálních činností.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Srov. Koubek 2001, s. 243.

<sup>25</sup> Srov. tamtéž.

<sup>26</sup> Srov. tamtéž.

### 3. Systematické vzdělávání v organizaci

V každé organizaci, tedy i v hotelu Pyramida, kterým se zabývá tato diplomová práce, by měl v ideálním případě probíhat neustálý proces vzdělávání. Kontinuální vzdělávání totiž značně přispívá k realizaci těch cílů, které organizace skutečně zamýšlí uskutečnit.<sup>27</sup>

Nejvíce používaným typem podnikového vzdělávání je **systematické vzdělávání**. Tento způsob slibuje nejvyšší efektivitu vzdělávání, kterou Palán<sup>28</sup> definuje jako poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady.

Systematické vzdělávání zpravidla představuje opakující se cyklus, který vychází ze strategie firemního vzdělávání, sleduje strategické cíle a opírá se o etablované organizační předpoklady vzdělávání. Zlepšuje výkon jednotlivce a v konečném výsledku i výkon celé organizace, která v případě hotelu následně poskytuje kvalitnější služby svým zákazníkům. Obvykle má následující průběh:<sup>29</sup>

1. **identifikace potřeby** – formování pracovních způsobilostí zaměstnanců organizace (analýza vzdělávacích potřeb)
2. **plánování vzdělávání** (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků, oblasti, metody školení atd.)
3. **vlastní proces vzdělávání** – realizace vzdělávacích programů
4. **vyhodnocení výsledků vzdělávání**, účinnosti vzdělávacích programů

---

<sup>27</sup> Srov. Mužík 2008, 86-89.

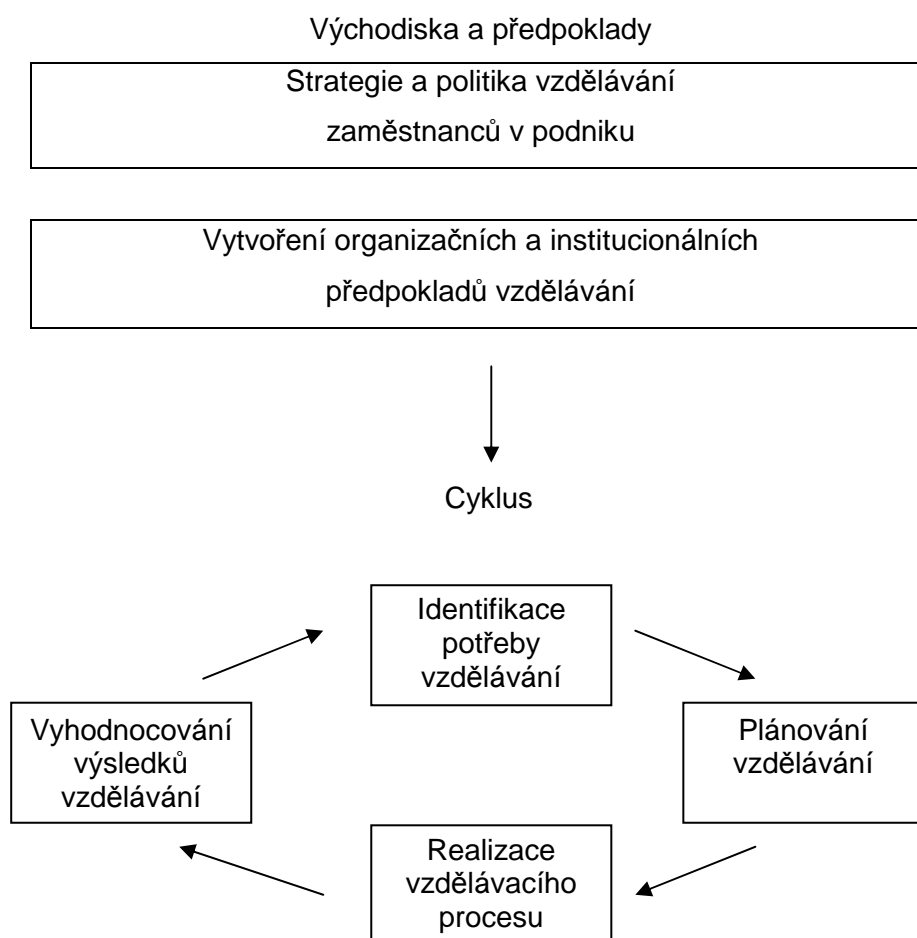
<sup>28</sup> Srov. Palán 2002, s. 55.

<sup>29</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 386.



Cyklus systematického vzdělávání zachycuje následující schéma:

**Schéma 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců<sup>30</sup>**



Koubek<sup>31</sup> uvádí, že v praxi vzdělávání zaměstnanců většinou systematické příliš nebývá. Zdůrazňuje však, že vzdělávání v organizaci sjednocené takovým systémem vykazuje řadu výhod v porovnání s jinými podobami vzdělávání. Tyto přednosti jsou pro podnik vysoce relevantní - jedná se například o snížení nákladů na vzdělávání, možnost predikovat a eliminovat důsledky absence na pracovišti v průběhu vzdělávacích aktivit. Další nespornou výhodou systematického vzdělávání je fakt, že umožňuje

<sup>30</sup> Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 402.

<sup>31</sup> Srov. Koubek 2001, s. 244-245.

zdokonalování vzdělávacích procesů<sup>32</sup> vzhledem k tomu, že jednotlivé cykly tvoří kontinuum a lze tedy využívat zkušenosti získané v minulosti.

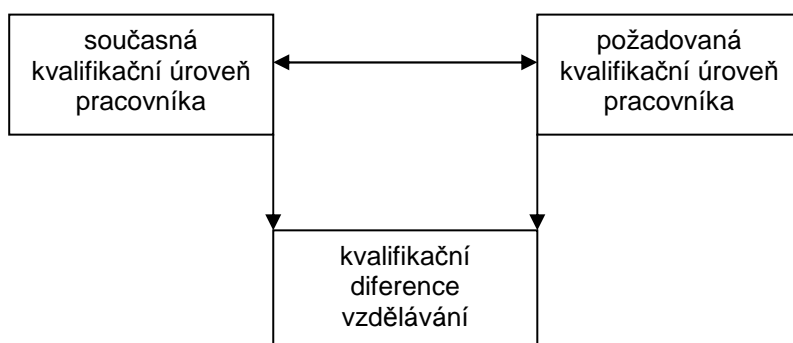
Konkrétní přípravu pracovníků je nutné orientovat na konkrétní výsledky organizace. Proto by mělo hodnocení vzdělávacích potřeb nejprve začít analýzou podnikových a výkonnostních problémů. Finálním cílem je nalezení optimálního systému vzdělávání a zabezpečení odpovídajících podmínek pro jeho realizaci.<sup>33</sup>

### 3.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Termínem analýza rozumíme systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o určité činnosti. Analýza vzdělávací potřeby je potom způsob, jak zjistit potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání svých zaměstnanců. Probíhá formou systematického průzkumu, jehož primárním cílem je zjistit **kvalifikační diferenci** tzn. to, co si potřebují zaměstnanci doplnit, aby vykonávali svoji profesi s optimální a požadovanou výkonností.<sup>34</sup>

Postup ilustruje následující schéma:<sup>35</sup>

**Schéma 2: Zjištění kvalifikační difference vzdělávání**



<sup>32</sup> viz také kapitola 3.4.

<sup>33</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 385-392.

<sup>34</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 376.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 376.

Kvalifikační diferenci vzdělávání lze určit rozбором vědomostí, dovedností a postojů na úrovni celé organizace. Analýza ukáže možné oblasti rozvoje pracovníků a v praxi je úzce spjata s dalšími personálními činnostmi. Výzkum vzdělávacích potřeb by měl vždy vycházet z konkrétního rozboru efektivity, kterou má organizaci přinést. Vhodné je také vzít v úvahu výkonnostní a vzdělanostní standard, který vykazují jiné organizace obdobné profilace, obratem, inovačními aktivitami apod. Je nutné označit a vhodně pojmenovat problém, což konkrétně znamená, že vycházíme z:<sup>36</sup>

- **celopodnikových údajů** – zaměření na identifikaci vzdělávací mezery z pohledu firemní strategie, vychází z definování firemních cílů, plánů a z hodnocení stávající situace vzhledem k tomu, co je žádoucí od budoucna (potřeby podnikové);
- **údajů o pracovním místě** – popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, požadavky vedoucích pracovníků na vzdělávání atd. (potřeby skupinové);
- **údajů o pracovníkovi** – osobní spis pracovníka, záznamy o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů (potřeby individuální).

K provedení analýzy jednotlivých skupin se obvykle využívá jedna či více metod, které pomáhají odhalit potřebu vzdělávání na daném stupni:<sup>37</sup>

Mezi metody vhodné pro analýzu **celopodnikových údajů** můžeme zařadit:

- analýza strategických dokumentů,
- analýza hlavních právních norem,
- analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků,
- monitorování a analýza činností firmy,
- srovnání s konkurencí.

---

<sup>36</sup> Srov. Koubek 1995, s. 217.

<sup>37</sup> viz Tureckiová, 2004

Metody vhodné pro analýzu **údajů o pracovním místě** jsou:

- dotazníky a rozhovory,
- týmové hodnocení,
- kreativní workshopy.

Pro analýzu z hlediska **údajů o pracovníkovi** se využívají metody:

- analýza osobních dokumentů,
- hodnocení adaptačního procesu,
- analýza pracovních míst,
- rozhovory s nadřízeným,
- hodnocení pracovního výkonu.

Výsledky a data, která jsme získali pomocí analýzy vzdělávacích potřeb, tvoří bázi pro stanovení priorit a vypracování vzdělávacího programu organizace. Jako vhodnější se jeví zpracovat spíše komplexní plán vzdělání než se omezovat jen na dílčí vzdělávací akce. Ten totiž poskytuje mnohem lepší možnost budovat vhodně kvalifikovaný personál v návaznosti na potřeby podniku. Vyhodnocení vzdělávacích potřeb nám zároveň určuje i problém, kterou formu vzdělávacích akcí volit. Analýza dále poskytuje údaje o různých potřebách organizace, které by měly být saturovány. Zhodnocení vzdělávacích potřeb tak zachycuje nejen aktuální stav, ale především poskytuje údaje, které umožňují orientaci do budoucnosti.<sup>38</sup>

### **3.1.1 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace vzdělávacích potřeb je základním a klíčovým krokem celého cyklu. Bohužel však také tím nejproblematičtější. Obtížnost této fáze spočívá dle Koubka<sup>39</sup> především v tom, že kvalifikaci a vzdělání lze sice kategorizovat, kvantifikovat je však můžeme jen s velkými obtížemi.

---

<sup>38</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 385.

<sup>39</sup> Srov. Koubek 2001, s. 246.

Již bylo řečeno, že primárním cílem analýzy potřeb je zjištění kvalifikační difference – tedy na úrovni jednotlivce a pracovních skupin zjistit, jaké znalosti a dovednosti je potřeba vzděláváním doplnit. Je však nutné posoudit, zda je vůbec možné tyto rezervy kompenzovat právě vzděláváním. Významnými prostředky, jak tyto nedostatky identifikovat, je stanovení kvalifikačního profilu a hodnocení pracovníků.<sup>40</sup>

### **3.1.2 Stanovení kvalifikačního profilu**

Popis kvalifikace (kvalifikační profil) požadovaný pracovním místem vyjadřuje „soubor rozhodujících kvalifikačních požadavků (osobních, znalostních, dovednostech apod.) nezbytných k jeho úspěšnému zastávání.“<sup>41</sup>

Na základě správně stanovených popisů pracovních míst lze vypracovat popisy (profily) kvalifikace pracovníků. U manažerů se zde jedná o způsobilost k vykonávání určitého druhu řídicí práce.<sup>42</sup>

Kvalifikační profil zaměstnance je obvykle tvořen:<sup>43</sup>

- stupněm, případně oborem vzdělání,
- všeobecnou a odbornou praxí,
- požadovanými vědomostmi a znalostmi z oblasti řešené problematiky,
- dalšími požadovanými znalostmi, vědomostmi a dovednostmi vztahujícím se k výkonu profese,
- osobními vlastnostmi,
- zdravotní způsobilostí.

K vyhodnocení kvalifikačního profilu se používá standard kategorizovaných požadavků. Dokument se dále upřesňuje podle specifických požadavků pracovního místa s ohledem na

---

<sup>40</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 385-388.

<sup>41</sup> Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 11.

<sup>42</sup> Srov. tamtéž.

<sup>43</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 386-391.

pracovníka, který tuto práci vykonává. Kvalifikační profily operují s aktuálními požadavky. Lze je označit ad hoc a většinou se vyskytují ve dvou případech:<sup>44</sup>

- Buď může být pracovník aktuálně organizací pověřen plněním úkolů, k jejichž úspěšnému plnění potřebuje určité znalosti a dovednosti, které nejsou součástí standardu požadavků vykonávané nebo plánované funkce
- nebo pracovník vykazuje aktuální deficit jistých znalostí a dovedností, které se projevily při výkonu práce a které jsou součástí již vstupních požadavků pro přijetí na danou pozici.

### **3.1.3 Hodnocení pracovníků**

Pravidelné hodnocení pracovníků představuje jednu z významných personálních činností, které se v organizaci obvykle uskutečňují. V souvislosti s analýzou vzdělávacích potřeb se ukazuje jasný přínos hodnocení pracovníků především tam, kde evaluace výkonu slouží jako vodítko při identifikaci možných zlepšení pracovního výkonu (což Palán<sup>45</sup> považuje za jeden ze tří hlavních úkolů hodnocení pracovníků). Zlepšení výkonu pak může být uskutečněno právě pomocí vzdělávání. Zde se tedy ukazuje propojení hodnocení pracovníků s jejich vzděláváním a rozvojem.

Hodnocení pracovního výkonu (resp. pracovníků) Armstrong definuje jako „formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení.“<sup>46</sup> Dodává však, že v současné době je hodnocení pracovního výkonu zdiskreditované, protože velmi často docházelo k jeho byrokratizaci a soustřeďovalo se spíše na chyby uplynulého období, než aby se snažilo o identifikaci příležitostí a možností rozvoje do budoucnosti.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 390-391.

<sup>45</sup> Srov. Palán 2002, s. 73.

<sup>46</sup> Armstrong 2007, s. 416.

<sup>47</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 416-417.

Jako optimální model hodnocení pracovníků navrhuje tzv. řízení pracovního výkonu, které se v poslední době dostalo do popředí jako nástroj zabezpečení kontinuálního řízení výkonu a které překonává nedostatky systému hodnocení pracovníků.<sup>48</sup>

Koubek v podobném duchu o řízení pracovního výkonu říká, že „představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“<sup>49</sup> Pracovní výkon je přitom charakterizován úrovní plnění úkolů vztahujících se k dané pracovní pozici, které tvoří náplň práce pracovníka na této pozici.<sup>50</sup>

### **3.1.4 Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je založeno na kontinuální komunikaci, do které je zapojen pracovník i jeho nadřízený. Komunikace se týká především:<sup>51</sup>

- identifikace klíčových funkcí pracovního místa a jejich vztahu k cílům organizace,
- vytváření realistických norem pracovního výkonu,
- oboustranné zpětné vazby ohledně pracovního výkonu,
- plánování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji s cílem zlepšení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu si tak klade za cíl zlepšování individuálního pracovního výkonu a tím i výkonu pracovních skupin a následně celé organizace. Cyklus, kterým tento proces probíhá, se skládá z těchto kroků:<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Srov. tamtéž, s. 411.

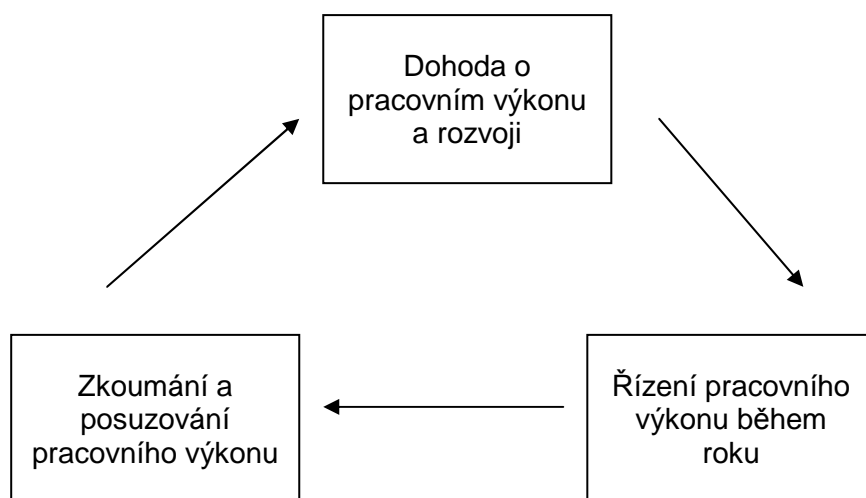
<sup>49</sup> Koubek 2004, s. 18.

<sup>50</sup> Koubek 2004, s. 22-23.

<sup>51</sup> Srov. Koubek 2004, s. 19-20.

<sup>52</sup> Armstrong 2007, s. 419.

Schéma 3: Cyklus řízení pracovního výkonu<sup>53</sup>



Každá z částí cyklu se řídí podle následujících bodů:<sup>54</sup>

**plánování** – uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji

**aktivita** – řízení pracovního výkonu během roku

**zkoumání a posuzování** – evaluace dosaženého pokroku,

**následné vypracování a dohodnutí plánu akcí**

#### **Plánování pracovního výkonu**

Samotné plánování pracovního výkonu je zaměřeno „na definování toho, co se má udělat, jak se to má udělat a čeho se má dosáhnout.“<sup>55</sup> V této lapidární definici je vzhledem k charakteru řízení pracovního výkonu zahrnuto také vzdělávání a rozvoj pracovníka i pomoc, kterou potřebuje k podávání optimálního pracovního výkonu. Samotným vyústěním procesu plánování je dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, která mívá obvykle podobu plánu týkajícího se těchto oblastí.

<sup>53</sup> Armstrong 2007, s. 419.

<sup>54</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 419.

<sup>55</sup> Srov. Koubek 2004, s. 50.



Bacal<sup>56</sup> uvádí tři etapy procesu plánování:

- 1) **příprava,**
- 2) **setkání,**
- 3) **konečné doladění.**

**ad 1)** V rámci **přípravy** se pracovník a jeho nadřízený společně věnovali těmto tématům:<sup>57</sup>

- hlavním cílům a směřování organizace,
- plánu a úrovni pracovního výkonu pracovníka v posledním období,
- definici role pracovníka na základě aktuálního popisu pracovního místa,
- analýze současného stavu a potřeby rozvoje.

**ad 2) Setkání** je klíčovým krokem fáze plánování, jelikož slouží k zpracování samotného plánu. V rámci setkání jsou stanoveny cíle, které mohou zahrnovat zlepšování výkonu, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních schopností, vzestup v rámci organizace atp. Plán pracovního výkonu a rozvoje pak v konkrétních bodech stanovuje:<sup>58</sup>

- očekávané výsledky – cíle vzdělávání
- vzdělávací a rozvojové aktivity
- odpovědnost za jeho rozvoj (jakou pomoc může od koho očekávat)

Bacal<sup>59</sup> doporučuje držet se při setkání pravidel, která vyjadřují rovné partnerství pracovníka a jeho nadřízeného založené na společném zájmu – přání uspět. Pracovník by měl být také vnímán jako odborník na danou pozici. Proto by měl vytvářet kritéria pro

---

<sup>56</sup> Srov. Bacal 1999, s. 56-57. Cit. dle Koubek 2004, s. 51.

<sup>57</sup> Srov. Bacal 1999, s. 56-57. Cit. dle Koubek 2004, s. 51.

<sup>58</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 471.

<sup>59</sup> Srov. Bacal 1999, s. 56-57. Cit. dle Koubek 2004, s. 51.

posuzování úspěšnosti práce zejména on, i když pod dohledem nadřízeného.

**ad 3)** Poslední fází procesu plánování pracovního výkonu je **konečné doladění**. Pracovník s jeho nadřízeným společně zkontrolují koncepci plánu.

### 3.2 Plánování vzdělávání

Formální analýza potřeb, která předchází plánování, vede k identifikaci specifických nedostatků výkonu nebo příležitostí pro zlepšení výkonu. Již v této první fázi jsou zpravidla promyšleny koncepce plánů, formulují se první cíle a priority vzdělávání, ze kterých posléze vycházejí návrhy programů a rozpočtů. Plán se v navazující fázi dále specifikuje, jsou vymezovány oblasti vzdělávání, okruhy pracovníků, kteří budou zahrnuti do dílčích vzdělávacích akcí atd. V neposlední řadě je posuzována vhodnost didaktických metod.

Vzdělávací plán by se měl skládat z následujících bodů:<sup>60</sup>

- definování cílů vzdělávání,
- definování požadovaného vzdělávání,
- identifikace a definování potřeb vzdělávání,
- okolnosti realizace vzdělávání,
- plánování vzdělávacích programů,
- rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání,
- zdokonalení vzdělávání a pokračování v případě nezbytnosti.

---

<sup>60</sup> Koubek 2000, s. 54.

Problematika vzdělávacího plánu se obvykle transformuje do podoby následujících otázek a odpovědí:

<b>Pro jaké účely se má školení zabezpečit?</b>	Obsah
<b>Komu je školení určeno?</b>	Specifikace účastníků
<b>Jak se bude školit?</b>	Výběr didaktických metod
<b>Kde se bude školit?</b>	On the job / off the job
<b>Kdo bude školit?</b>	Interní / externí vzdělavatelé, organizace / vzdělávací instituce
<b>Jaká je časový plán školení?</b>	Délka školení, v pracovní době/ mimo pracovní dobu
<b>Jaké jsou náklady školení?</b>	Finanční rozpočet

Jedním z nejdůležitějších kroků v rámci plánování vzdělávání je stanovení **cílů vzdělávání**, tzn. konkrétní formulace vzdělávacích výstupů. Dodržení tohoto postupu slibuje nemálo výhod:<sup>61</sup>

1. Cíle slouží jako východiska pro návrh vzdělávací akce a stanovení dílčích i učebních cílů.
2. Posiluje jistotu účastníků kurzu a zároveň je může vědomí splnění těchto cílů motivovat.
3. Představují základnu pro pozdější hodnocení efektivity vzdělávací akce.
4. Stanovení cílů optimalizuje množství plánovaného tréninku.
5. Ukazují účastníkům vzdělávací akce i samotnému vzdělavateli jejich cíle.

<sup>61</sup> Srov. Buckley, Caple 2004. s. 114.

Stanovení cílů je spojeno s mnoha obtížemi, je proto vhodné dodržovat určitý postup jejich formulace. Belcourt a Wright navrhuji následující sled kroků:<sup>62</sup>

- Nejprve uvedeme cíle v předběžné podobě.
- Tyto cíle je posléze nutné převést na pozorovatelné a měřitelné dílčí části. Přitom bereme v úvahu míru podrobnosti, která se bude lišit podle kontextu a osoby, která se má vzdělávat.
- Jako další definujeme předpoklady a podmínky hodnocení.
- Posledním krokem je kontrola cílů jinými instruktory, popř. minulými účastníky kurzu.

Závěrečný cíl musí obsahovat tři komponenty:<sup>63</sup>

#### **Specifikace výsledného chování**

Jedná se o vhodně konkretizované chování, které je popsáno činnými slovesy, dávajícími účastníkům jasné cíle – představuje pomyslný návod vysvětlující kam směřovat při modifikaci chování.

#### **Standardy, kterých je třeba dosáhnout**

Tyto standardy stanovují kvalitu, míru nebo časové rozmezí, v nichž má být činnost vykonávána.

#### **Podmínky, za kterých má být cíle dosaženo**

Popis prostředí, jeho přednosti a nevýhody vzhledem k dosahování cílů.

---

<sup>62</sup> Srov. Belcourt, Wright 1998, s. 62-63.

<sup>63</sup> Srov. Prokopenko, Kubr a kol. 1996, s. 137.

Další doslova „chytrou“ pomůckou pro řádnou formulaci cílů je pravidlo SMART.<sup>64</sup> Jedná se o zkratku následujících vlastností, které by naše cíle měly bez výjimky splňovat:

<b>Specific</b>	Konkrétní
<b>Mesurable</b>	Měřitelný
<b>Atainable</b>	Dosažitelný
<b>Relevant</b>	Smysluplný
<b>Time-bound</b>	ukotvený v čase

Cílem tedy bude sledovatelné chování s měřitelným kritériem, definujícím podmínky výkonu. Tyto cíle mohou být členěny různým způsobem.

Pro účely systematického podnikového vzdělávání je vhodné rozdělit je do následujících kategorií:<sup>65</sup>

- **Programové cíle**, které zahrnují vzdělávací cíle celého programu vzdělávání a úzce se vážou k potřebám, vyplývajícím z analýzy potřeb.
- **Cíle lekce**, které zahrnují vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí a souhrnně skládají cíle programové.
- U dlouhodobých vzdělávacích programů se můžeme setkat ještě s třetí kategorií - **dílčích cílů** – pokud je program členěn na jednotlivé tematické úseky, před následným segmentováním do konkrétních lekcí.

### 3.2.1 Formy vzdělávání

Formy vzdělávání dospělých představují „relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru (prostředí) a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým

<sup>64</sup> viz např. Palán 2002, s. 219.

<sup>65</sup> Srov. Prokopenko, Kubr a kol. 1996, s. 135.

(metody, pomůcky, technika).<sup>66</sup> Palán<sup>67</sup> považuje formy vzdělávání za souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky v rámci realizace vzdělávacího procesu. Podobné pojetí uvádí i Mužík<sup>68</sup>, jehož členění forem vzdělávání považuji s přihlédnutím ke specifikům systému vzdělávání v hotelu Pyramida za nejpříležitější.

Vzdělávací teorie a praxe přihlíží při rozlišování didaktických forem k mnoha kritériím. Mužík preferuje dvě kritéria:<sup>69</sup>

- **kritérium didaktické** – umožnit účastníkům se při vzdělávací akci koncentrovat a naučit se v daném čase co nejvíce;
- **kritérium ekonomické** – hospodárné použití nákladů spojených s uvolňováním pracovníků z pracovního procesu pro účely vzdělávání.

Podle těchto kritérií lze stanovit čtyři základní didaktické formy ve vzdělávání dospělých:<sup>70</sup>

- Přímá výuka
- Kombinovaná výuka
- Korespondenční vzdělávání
- Terénní vzdělávání

Pro účely diplomové práce, která se zabývá systémem vzdělávání v hotelu Pyramida, nyní ve stručnosti nastíním ty formy vzdělávání, které se uskutečňují v tomto hotelu. Dále se tedy nebudu zabývat třetí zmiňovanou formou – korespondenčním vzděláváním.

---

<sup>66</sup> Barták 2008, s. 79.

<sup>67</sup> Srov. Palán 2007, s. 40.

<sup>68</sup> Srov. Mužík 1998, s. 114.

<sup>69</sup> Srov. Mužík 1998, s. 114.

<sup>70</sup> Srov. Mužík 1998, s. 114.

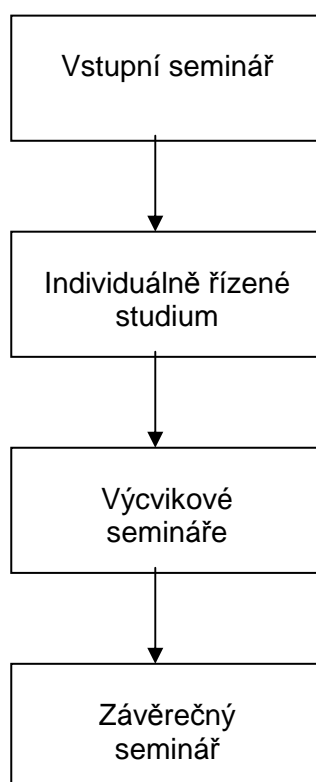
### **Přímá výuka**

Tato forma je charakteristická osobním kontaktem lektora s účastníkem. Je proto nezbytné, aby se pracovník participující na vzdělávacích aktivitách zcela uvolnil ze svých pracovních i rodinných povinností. Přímá výuka je hodnocena jako jedna z nejúspěšnějších forem vzdělávací práce.<sup>71</sup>

### **Kombinovaná výuka**

Další forma vzdělávání je výsledkem úsilí zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání. Kombinovanou výuku je možné znázornit následujícím schématem.<sup>72</sup>

**Schéma 4: Model kombinované výuky**



---

<sup>71</sup> Srov. Mužík 1998, s. 114- 116.

<sup>72</sup> Mužík 1998, s. 118.

Podle tohoto schématu probíhají v hotelu Pyramida Orea kurzy, které jsou organizovány právě kombinovanou formou výuky. Této vzdělávací intervenci se budu věnovat v kapitole 5.8.2.

### **Terénní vzdělávání**

Jedná se o zcela specifickou formu vzdělávání. Zahrnuje v sobě prvky přímé i kombinované výuky, která se ovšem uskutečňuje ve zvláštních podmínkách – tedy přímo „v terénu“. I přesto nejsou z této formy vzdělávání vyloučena standardní vzdělávací zařízení. Mohou pořádat jeho určité části jako např. dlouhodobé kurzy nebo mohou poskytovat personální podporu pro různé vzdělávací aktivity, které jsou uskutečňovány v rámci terénního vzdělávání.<sup>73</sup>

### **3.2.2 Metody vzdělávání**

Nyní, když byly identifikovány potřeby a stanoveny cíle a formy vzdělávání, musíme posoudit vhodnost použití konkrétních didaktických metod. K tomu je zapotřebí podívat se na věc z hlediska způsobu, jakým se pracovníci jakožto budoucí účastníci vzdělávání učí. Je zřejmé, že důležitým faktorem pro vzdělávání obecně je vlastní vůle, touha po poznání a změně svých náhledů na svět. Pokud jde o volbu metod, je třeba mít na vědomí, že pro vzdělávání zaměstnanců je klíčovým faktorem možnost uplatnění naučené látky v rámci výkonu profese. Společným jmenovatelem je tedy participace a aktivita účastníků. Proto jsou v praxi prosazovány zejména takové tréninkové metody, které jsou aplikací dovedností, řešení případových studií, simulací, inscenací apod. Významným efektem těchto metod v praxi je vytváření a upevňování návyku pracovat v týmu, vzájemně komunikovat, věcně argumentovat, respektovat názory druhých, ale i projevovat vlastní tvořivost.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Srov. Mužík 1998, s. 134-148.

<sup>74</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 416.



Metody lze podle místa zprostředkování učiva rozdělit na:<sup>75</sup>

1. metody používané **přímo na pracovišti** (on the job),
2. metody používané **mimo pracoviště** (off the job).

Každý způsob zprostředkování má své specifické klady a zápory. Pouze v souvislosti s obsahy, které mají být zprostředkovány, s organizačními rámcovými podmínkami a zúčastněnými osobami, může být stanoveno, která z nich představuje právě tu nejvhodnější metodu. Neméně důležitý je poznatek, že čím více je výuková situace **věcně** (studované obsahy), **časově** (aktuálně aplikovatelná) a **sociálně** (zúčastněné osoby) spojena s plněním úkolů uvnitř organizace, tím spíše se podaří zapojení účastníka do pracovní činnosti. To znamená, že je optimální dát přednost těm metodám, které jsou blíže pracovnímu místu (pokud to ovšem obsah, podmínky a účastníci dovolují).<sup>76</sup>

V následujícím přehledu představím různé metody, které se vzhledem k charakteru vzdělávání v hotelu, který je předmětem diplomové práce, ukazují jako vhodné.

### **3.2.3 Metody používané přímo na pracovišti (on the job)**

Vzdělávání je v tomto případě realizováno přímo v průběhu pracovního procesu. Cílem je zprostředkovat vědomosti a dovednosti přímo na pracovišti. Tímto způsobem je možné bezprostředně identifikovat kvalifikační deficity a okamžitě je optimalizovat. Je vhodný především pro pracovníky s menšími učebními návyky a pro ty, u nichž převažují negativní učební zkušenosti.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Srov. Kasper, Mayhofer 2005, s. 465.

<sup>76</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 415-420.

<sup>77</sup> Srov. Kasper, Mayhofer 2005, s. 466; Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 416-427.

<b>Pracovní instruktáž</b>
Jedná se o nejjednodušší způsob učení, kdy je pracovník systematickou formou zaškolen instruktorem do nových úkolů. Učení probíhá zpravidla pozorováním, napodobováním a zpětným hlášením instruktora.
<b>Mentoring</b>
Metoda „patronátu“ prostřednictvím rádce, mentora. Svého patrona si vybírá školený pracovník sám z okruhu lidí, který pokládá za svůj vzor. Úkol mentora spočívá ve sledování práce svého svěřence, identifikaci jeho silných a slabých stránek. Udílí taktéž vhodné rady, kterými jej motivuje k optimálnímu výkonu.
<b>Asistence</b>
Tato metoda je v českých podnicích velmi používaná a její těžiště spočívá v tom, že pracovník působí jako asistent zkušeného vedoucího, bezprostředně se účastní všech jeho aktivit a tím se učí. Vedoucí na něho postupně přenáší i naplnění úkolů a rozhodování s cílem dosáhnout patřičné samostatnosti.
<b>Pověření úkolem</b>
Velmi účinná je tato metoda založená na principu plnění zadaného úkolu, v rámci kterého je školený pracovník k plnění tohoto úkolu pověřen pravomocemi, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění úkolu. Metoda tímto způsobem významně přispívá k rozvíjení samostatnosti, rozhodovací schopnosti, sebedůvěry a aktivity.

### **3.2.4 Metody používané mimo pracoviště (off the job)**

Účastníci vzdělávání jsou v rámci tohoto typu metod vyčleněni ze sociální a věcné souvislosti konkrétní pracovní činnosti. Vhodné je jejich použití při hromadném zprostředkování odborné informace většímu počtu lidí. V praxi se velmi často setkáváme se spojováním více metod tohoto typu.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Srov. Kasper, Mayhofer 2005, s. 466-467., a Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 416-425.

<p><b>Přednáška</b></p>
<p>V přednášce jsou v koncentrované a logicky konzistentní formě podávány informace a argumenty pasivnímu auditoriu. Tato metoda je výhodná obzvláště pro větší počet účastníků a/nebo při rozsáhlých a komplikovaných tématech. Hlavní nevýhodou přednášky je jednosměrnost komunikace a tedy i minimální zpětná vazba na přednášenou látku.</p> <p><b>Seminář</b></p>
<p>Jedná se o cvičení zaměřené cíleně k prodiskutování a nalezení řešení určité problémové situace. Často vychází z lektorova úvodu do daného problému, po kterém je vyvolána diskuse. Seminář může účinně navázat na předchozí přednášku nebo jiné formy výuky.</p>
<p><b>Případové studie a inscenační metody</b></p>
<p>Vychází se ze zpracování případu - skutečného nebo simulovaného popisu situace, problému z nejrůznějších oblastí, který je účastníkům předložen k řešení. Hlavní těžiště spočívá v analytickém rozboru studie, diagnostice problému a jeho řešení v praxi. Metoda napomáhá správnému rozhodování na základě realistického rozboru problému.</p>
<p><b>Hraní rolí</b></p>
<p>Je zaměřeno na vyzkoušení a procvičení různých situací z praxe. Časté aplikační oblasti jsou nácviky pracovního nebo prodejního pohovoru. Nejprve nastává fáze přípravy, po které se situace zahraje. Ve fázi analýzy dodávají herci sami i jejich pozorovatelé své hodnocení děje.</p>

### **3.2.5 Časový plán vzdělávání**

Tento aspekt vzdělávacího plánu se odvíjí od zvolené formy a metody vzdělávání. Vzdělávací akce můžeme z hlediska času členit na akce jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé.<sup>79</sup>

**Jednorázové vzdělávací akce** – jsou obvykle využívány, pokud je nutné pracovníky seznámit s novou informací a aktualizovat jejich znalosti.

**Krátkodobé vzdělávací akce** – jejich délka je několik dní (většinou dva až tři) a nabývají studijního nebo tréninkového charakteru. V rámci studijního typu je značná podobnost s jednorázovými akcemi s tím rozdílem, že je větší rozsah učební látky. Tréninkový typ je zaměřený především na praktické procvičení nabytých znalostí a dovedností.

**Dlouhodobé vzdělávací akce** – lze rozdělit na ty, jejichž charakter je intenzivní a na ty, které se uskutečňují v určitých časových intervalech (např. jeden týden v intervalu čtyř měsíců).

### **3.3 Realizace vzdělávání**

Po dokončení všech příprav v rámci fáze plánování můžeme přistoupit k samotné realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit. Cílem vzdělávacích aktivit v dané organizaci je především naplánovat a realizovat ty programy, které jsou v souladu s aktuální situací v organizaci a jejím směřování do budoucnosti. Nezbytným krokem k zabezpečení kontinuálního rozvoje žádoucím směrem je vytvoření logické a promyšlené strategie, která obsahuje plány budování a udržování atmosféry příznivé pro podnikové vzdělávání. Dále je třeba vypracovat a realizovat vzájemně se podporující kontinuum vzdělávacích aktivit, které budou reagovat na potřeby pracovníků a cíle organizace. Všechny tyto faktory potom ve společném synergickém efektu pomáhají získat a udržet potřebný náskok před konkurencí.<sup>80</sup> Plán realizaci

---

<sup>79</sup> Srov. Danihelková, Svobodová, Sava 2003, s. 39-40.

<sup>80</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 506-507.

specifikuje jako „komunikační proces mezi lektorem a posluchači a mezi posluchači navzájem.“<sup>81</sup>

Tato kapitola se bude fází realizace vzdělávání zabývat nejen jako konkrétním procesem vzdělávání, ale také do ní zahrne všechny faktory, které přispívají k úspěšnosti vzdělávacích aktivit. Hroník<sup>82</sup> dělí tuto fázi do tří dílčích částí – přípravy, vlastní realizace a transferu.

**Příprava** představuje jeden z nejdůležitějších činitelů v tomto procesu. Jedná se o organizační zajištění vzdělávací akce, které zahrnuje:<sup>83</sup>

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. konkrétní výběr školitelů;
- sjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv s dodavateli;
- v případě nutnosti zaopatření dopravy a ubytování;
- zabezpečení lokality, odpovídajícího vybavení a zajištění studijních materiálů a pomůcek;
- zajištění vhodné formy informování účastníků vzdělávací akce;
- přípravu evaluačních dokumentů a záznamů o účasti pracovníků na dané vzdělávací akci.

**Vlastní realizace** začíná příjezdem všech účastníků vzdělávací akce na místo konání. V celém průběhu je nutné jednotlivé kurzy neustále monitorovat a zajišťovat jejich průběh v souladu s plány, časovým harmonogramem a finančním rozpočtem. V případě nutnosti změny programu nebo nějaké jeho části je nanejvýš vhodné neprodleně reagovat.

---

<sup>81</sup> Palán 2002, s. 105.

<sup>82</sup> Srov. Hroník 2007

<sup>83</sup> Srov. Dvořáková 2007, s. 290-295.

**Transfer** učiva je potřeba již v rámci vzdělávacích aktivit podpořit opakováním a procvičováním nově naučených poznatků. Po ukončení kurzu se doporučuje motivovat pracovníky k využití osvojené látky během výkonu práce.<sup>84</sup>

Při samotné realizaci vzdělávání je vhodné dodržovat následující principy:<sup>85</sup>

**princip členění výukového procesu** – dílčí úseky tohoto procesu by měly být uspořádány v pořadí vstup, prezentace, uvedení souvislostí, použití učební látky, kontrola výsledků a shrnutí;

**princip individuálního přístupu** – je třeba si uvědomit, že vzdělávání dospělých se vyznačuje jinými atributy než je tomu u vzdělávání mládeže - v tomto ohledu jsou významné především individuální rozdíly mezi jednotlivými účastníky;

**princip motivace a participace** – pro efektivní vzdělávání je nezbytné zajistit určitou míru motivace a participace účastníků; přitom zde platí reciprocita působení pozitivní motivace a participace;

**princip zpětné vazby a transferu** – jak již bylo zmíněno výše, v rámci vyučovacího procesu by mělo docházet nejen ke zpětné vazbě ze strany vzdělavatele, ale měl by být zabezpečen i transfer naučené látky do praxe.

### 3.4 Hodnocení vzdělávání

Vzdělávání by mělo být v prostředí jakékoli organizace vnímáno jako investice, která se v určité době prostřednictvím kvalitněji odváděné práce zaměstnanců zhodnotí. V současnosti se tak stává mocným zaklínadlem mnohých vzdělávacích zařízení téma **návratnosti investic**. Hodnota vzdělávání se dá sledovat však jedině za předpokladu, jsou-li pravidelně sledovány jeho pozitivní

---

<sup>84</sup> Srov. Belcourt, Wright 1998 s. 44, 93.

<sup>85</sup> Srov. Mužík 1998, s. 107-109.

účinky v dané organizaci. Zde se dostáváme ke klíčovému problému této fáze vzdělávacího cyklu, kterým je obtížná měřitelnost přínosů vzdělávání pracovníků. V této oblasti se totiž vyskytuje celá řada činitelů, které se podílejí na výsledném efektu. Hlavním tématem této kapitoly tedy budou různá východiska a způsoby realizace jednotlivých hodnotících postupů.

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace nutné k evaluaci je třeba získat a analyzovat.<sup>86</sup> Proces hodnocení vzdělávání definoval Hamblin jako „každý popud získat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“<sup>87</sup> Výsledný systém hodnocení je v organizaci většinou nastaven tak, aby naplňoval požadavky relevantních skupin.<sup>88</sup>

Nyní uvedu dva pohledy na povahu této fáze vzdělávacího cyklu podle hodnocených oblastí. V části vlastních návrhů a doporučení mi poslouží jako opora při projektování systému evaluace vzdělávacích aktivit hotelu Pyramida.

Hroník člení hodnocení vzdělávacích aktivit do dvou klíčových oblastí:<sup>89</sup>

- **oblast hodnocení spokojenosti** (účelnost vzdělávání)
- **oblast měřitelných výsledků** (účinnost vzdělávání)

**Účelnost vzdělávání** vyjadřuje, jak byli pracovníci, kteří participovali na vzdělávacích aktivitách, spokojeni s průběhem intervencí a zda se domnívají, že pro ně bude mít vzdělávací akce pozitivní efekt.

---

<sup>86</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 507.

<sup>87</sup> Hamblin 1974. Cit. dle Armstrong 2007, s. 508.

<sup>88</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 507.

<sup>89</sup> Srov. Hroník 2007, s. 177.

**Účinnost vzdělávání** ukazuje, zda vzdělávání dosahuje stanovených cílů a zda umožňuje uplatnit získané dovednosti v pracovním procesu.

Jako další se touto tematikou zabývá Kirkpatrick<sup>90</sup>, který navrhuje čtyři stupně hodnocení. Pro názornost je ke každé úrovni přiřazena otázka, která nám pomáhá při měření úspěchu v učení na daném stupni.

**1. úroveň REAKCE**

*Líbilo se to účastníkům?*

**2. úroveň NAUČENÍ**

*Naučili se to?*

**3. úroveň HODNOCENÍ CHOVÁNÍ**

*Použili to na pracovišti?*

**4. úroveň HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**

*Došlo ke změně efektivity podniku?*

**ad 1** - Na této úrovni je hodnocena reakce účastníků na školení. Zkoumá se tedy bezprostřední spokojenost.

**ad 2** - Pro určení tohoto stupně se získávají informace o množství znalostí, které si účastníci osvojili, jakým dovednostem se naučili a jestli se změnily jejich postoje žádoucím směrem.

**ad 3** - Tato úroveň hodnotí transfer znalostí do chování, tedy nakolik uplatnili pracovníci po návratu ze školení nově nabyté znalosti při výkonu práce.

**ad 4** - Pro zjištění úrovně pracovních výsledků je třeba získat informace týkající se přidané hodnoty programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly ke zvýšení výkonu organizace.<sup>91</sup>

I u Kirkpatrickova modelu lze rozeznat účelnost a účinnost vzdělávání. Úroveň reakcí účastníků odpovídá účelnosti a zbylé tři náleží k oblasti účinnosti vzdělávání.

---

<sup>90</sup> Srov. Kirkpatrick 1994 podle Armstrong 2007, s. 508-509.

<sup>91</sup> Srov. Belcourt, Wright 1998, s. 182-184.



## 4. Společnost Orea hotels, s.r.o.

V této části diplomové práce se věnuji společnosti Orea hotels, pod kterou spadá i Orea hotel Pyramida. Nejprve uvedu stručnou charakteristiku celé společnosti, posléze popíšu systém vzdělávání ve zmiňovaném hotelu. Poté nastíním, jakým způsobem vzdělávání v hotelu Pyramida probíhalo dosud a identifikuji oblasti možné optimalizace vzdělávacího systému. Samotným vyústěním a cílem této diplomové práce je stanovení konkrétních návrhů a opatření, které by eliminovaly nedostatky identifikované ve vzdělávacím systému. Tyto návrhy a doporučení uvedu v 7. kapitole.

Společnost Orea hotels byla založena v roce 1992 a provozuje největší hotelový řetězec v České republice, jehož součástí je dvacet osm hotelů v tuzemsku a jeden na Slovensku. Jednotlivé hotely operují pod značkou Orea hotels exclusive a Orea hotels classic. Typ exclusive je skupinou hotelů a restaurací pro náročnější hosty očekávající širokou nabídku služeb, kvalitní vybavení a ten nejlepší servis srovnatelný s kategorií \*\*\*\*. Do této kategorie patří i Orea hotel Pyramida. Typ classic je nejrozšířenější skupina hotelů a restaurací, rozsahem služeb a vybavením odpovídající nejpoptávanější kategorii \*\*\*. Společnost disponuje asi 6 000 lůžky v rámci svých ubytovacích kapacit a zaměstnává zhruba 1400 zaměstnanců.<sup>92</sup>

Ambicemi společnosti a současným **cílem** Orea hotels je:

**„rozšíření ubytovacích kapacit na trhu hotelů střední a vyšší kategorie nejen v České republice.“<sup>93</sup>**

---

<sup>92</sup> Srov. Představení Orea hotels. Orea[online] 2009. [cit. 2009-28-10] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/predstaveni-orea-hotels/>>.

<sup>93</sup> Tamtéž.

Deklarovaná **vize společnosti** zní následovně:

**„Vytvoření středoevropského hotelového řetězce se zaměřením na domácí, ale i zahraniční klientelu, poskytující ubytovací, stravovací a související služby, odpovídající mezinárodním standardům ve střední cenové kategorii.<sup>94</sup>**

## **4.1 Organizační struktura společnosti**

Jedná se o rozsáhlý hotelový řetězec, který není příliš specializován do funkcionálních oddělení, kdy jen některé rozhodovací pravomoci jsou centralizovány v ústředí. Jednotlivé hotely mají velkou míru autonomie, ale také i odpovědnosti, např. za výkonnostní statistiky. Mnoho procesů a postupů je v rámci celé společnosti standardizováno – rezervační systémy, služby zákazníkům (v závislosti na úrovni hotelu). Během období od roku 1999, kdy bylo součástí pražského ústředí podniku oddělení lidských zdrojů (dále jen oddělení HR), byly standardizované i veškeré činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Toto oddělení se skládalo z manažera lidských zdrojů (dále jen HR manažer) a jeho asistenta. V roce 2006 bylo však v rámci restrukturalizace a z důvodů finančních škrťů oddělení zrušeno.<sup>95</sup>

## **4.2 Zodpovědnost za vzdělávání**

Zrušením oddělení HR na centrále společnosti Orea hotels byl v personální oblasti nastartován proces decentralizace. V současnosti je personální práce delegována do několika míst v rámci daného hotelu, a to na:<sup>96</sup>

- **Ředitele hotelu**, který disponuje rozhodovací pravomocí a nese hlavní zodpovědnost za výsledky v této oblasti.

---

<sup>94</sup> Srov. Představení Orea hotels. Orea[online] 2009. [cit. 2009-28-10] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/predstaveni-orea-hotels/>>.

<sup>95</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.

<sup>96</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

Ředitelem hotelu Pyramida se stal od prosince 2009 dosavadní generální ředitel Orea hotels.

- **Personální oddělení**, které je v každém hotelu tvořeno jediným pracovníkem – personalistou. Svoji působností spadá pod ekonomický úsek, kde je jeho přímým nadřízeným ekonomický náměstek.<sup>97</sup>
- **Liniový management**, který tvoří zmiňovaný ekonomický náměstek spolu s F&B manažerem (Food and beverage manager), RDM manažerem (Rooms division manager), S&M manažerem (Sales and marketing manager) a náměstkem technickohospodářské správy a správy majetku. Struktura řízení hotelu je tedy třístupňová. Nejnižším řídicím stupněm jsou vedoucí jednotlivých úseků, kteří tvoří střední management.<sup>98</sup>

Decentralizovaný model řízení lidských zdrojů tedy v hotelu Pyramida funguje tím způsobem, že operativní rozhodování a zodpovědnost za trénink a rozvoj zaměstnanců hotelu nese jeho ředitel. Ten spolupracuje s personalistkou, která má spíše administrativní funkci.<sup>99</sup> Navíc je současně i jedinou mzdovou účetní v hotelu, takže je časově poměrně vytížená. Její pracovní náplň spočívá především ve:<sup>100</sup>

- vedení personální a mzdové agendy v souladu s platnou legislativou a interními předpisy zaměstnavatele,
- zabezpečení bezchybného zúčtování mezd a odměn v řádných výplatních termínech,
- zajištění odvodů příslušným úřadům a bezhotovostních převodů mezd na individuální účty zaměstnanců,
- úsilí o maximální úsporu nákladů v rámci společnosti.

---

<sup>97</sup> viz Příloha č. 1 Organizační struktura.

<sup>98</sup> viz Příloha č. 1 Organizační struktura.

<sup>99</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.

<sup>100</sup> Srov. interní materiál Popis pracovního místa personalista.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců zodpovídá pouze za administrativní práci spojenou s plánováním a realizací vzdělávacích aktivit. Specializované oddělení věnující se firemnímu vzdělávání v hotelu neexistuje. Personalista i ředitel jsou v kontaktu s liniovým managementem, na něhož je také přenesena část personální práce. Při této charakteristice hierarchie a systému rozvoje pracovníků je zřejmé, že přímá odpovědnost za realizaci tréninkových aktivit spočívá přímo na daném hotelu bez významné metodické pomoci z centrálního HR oddělení, jako tomu bylo v letech 1999-2006.<sup>101</sup> Toto centrální oddělení se rozhodujícím způsobem podílelo na vypracování vzdělávacího systému pro celou společnost Orea hotels a to zejména při.<sup>102</sup>

- identifikaci vzdělávacích potřeb pro jednotlivé zaměstnanecké skupiny,
- vyhodnocení vhodnosti metod a forem vzdělávacích aktivit,
- návrzích vzdělávacích akcí a projektů, resp. programů.

---

<sup>101</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.

<sup>102</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.

## **5. Systém vzdělávání v Orea hotelu Pyramida**

### **5.1 Plánování lidských zdrojů**

V kapitole druhé jsem se zabývala terminologickým ukotvením firemního vzdělávání. V návaznosti na tyto poznatky je zřejmé, že k tomu, aby zavedené systematické vzdělávání pracovníků bylo efektivní, je vhodné jeho obsah zaměřit na konkrétní potřeby vycházející z podnikové strategie.<sup>103</sup>

Plán rozvoje lidských zdrojů hotelu Pyramida je jednotícím činitelem pro všechny vzdělávací aktivity uskutečňující se v rámci organizace. Jedná se zejména o vytváření příležitostí ke vzdělávání s cílem zvýšit kvalifikaci a odbornou připravenost provozních zaměstnanců hotelu, ale i středního a vyššího managementu. Ten představuje specifickou skupinu zaměstnanců, která má při dosahování cílů společnosti zásadní úlohu.<sup>104</sup>

#### **5.1.1 Strategie vzdělávání**

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků Orea hotels, tedy i hotelu Pyramida v tiskových zprávách pro veřejnost přisuzuje vzdělávání svých zaměstnanců značný význam. Organizace tím deklaruje, že si je dobře vědoma důležitosti neustálého zvyšování kvalifikace a rozvíjení jejich potenciálu<sup>105</sup>.

Realita, se kterou jsem se pro účely diplomové práce seznámila prostřednictvím vedoucí HR oddělení, se však s výše uvedeným v některých ohledech rozchází. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti určitým způsobem probíhá. Současná situace však není zcela optimální a je zde tudíž velký prostor pro mnohá zlepšení. K těmto bodům se vyjádřím v rámci deskripce

---

<sup>103</sup> viz kapitola 2.

<sup>104</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků v Orea hotelu Pyramida.

<sup>105</sup> Srov. Tiskové zprávy. Orea[online] 2009. [cit. 2009-28-10] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/tiskove-zpravy/>>.

jednotlivých fází vzdělávání v hotelu a především v návrzích zefektivnění systému vzdělávání.<sup>106</sup>

V kapitole 2.4 jsem uvedla Koubkovo členění organizací podle postoje ke vzdělávání svých pracovníků do tří typů na:<sup>107</sup>

- organizace, které upřednostňují dostatečně vyškolené pracovníky, které dále z různých důvodů vzdělávají jen výjimečně,
- organizace, které své zaměstnance systematicky nevzdělávají, jen pokud vyvstane nutnost doplnit kvalifikační diferencí,
- organizace, u kterých jsou vzdělávací aktivity pevnou součástí personální strategie a mají vypracovaný svůj systém vzdělávání.

Hotel Pyramida bych do roku 2006 bez váhání zařadila do třetí kategorie. I v současnosti se hotel formálně bezpochyby zařadí do třetí kategorie. Po analýze aktuální situace v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků se však reálně blíží druhé kategorii, kdy zaměstnanci participují na trénincích nejen v akutních případech a účastní se tedy kontinuálního vzdělávání. To se však většinou uskutečňuje bez předem stanoveného a průběžně monitorovaného cíle. Konkrétní formě průběhu vzdělávacího cyklu se budu věnovat v následujících kapitolách, popisujících jeho jednotlivé fáze tak, jak probíhají v daném hotelu.

---

<sup>106</sup> viz kapitola 7.

<sup>107</sup> Srov. Koubek 2000, s. 243

## 5.2 Oblasti vzdělávání a rozvoje

V návaznosti na terminologické ukotvení<sup>108</sup> lze rozdělit vzdělávání v hotelu Pyramida na tyto oblasti:<sup>109</sup>

- odborné vzdělávání a rozvoj
- manažerské vzdělávání (kurzy Orea)
- školení o bezpečnosti práce a související školení

**Odborné vzdělávání a rozvoj** se týká všech skupin zaměstnanců hotelu, tzn. provozního personálu, středního a vyššího managementu. Dále se člení na:

- odborné školení (hard skills ),
- oblast rozvoje (soft skills ).

**Vzdělávání managementu**<sup>110</sup> je určeno manažerům jakožto specifické skupině pracovníků hotelu. Je realizováno prostřednictvím tzv. Orea kurzů. Manažeři se zúčastňují i ostatních druhů vzdělávání – tzn. obecné vzdělávání a rozvoj a dále školení o bezpečnosti práce. Manažerské vzdělávání má svoje specifika a proto bude nastíněno v samostatné kapitole 5.8.

Školení o **bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci** je určeno pro všechny zaměstnance. Do této kategorie jsou zařazena i podobná školení, jako např. školení řidičů referenčních vozidel. Tento typ vzdělávání se řídí platnými legislativními předpisy<sup>111</sup>, neexistuje zde tedy fáze identifikace vzdělávacích potřeb. Potřeby jsou explicitně stanovené zákonem. Probíhá zde pouze vyhodnocení kategorie bezpečnostních rizik práce, do které daný zaměstnanec patří. Vzhledem k charakteru tohoto vzdělávání, které ve srovnání s ostatními oblastmi firemního

---

<sup>108</sup> viz kapitola 2.4.

<sup>109</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků v Orea hotelu Pyramida.

<sup>110</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.

<sup>111</sup> Od 1. 1. 2007 je účinný zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci 309/2006 Sb.

vzdělávání neposkytuje takový prostor k návrhům zlepšení<sup>112</sup> a omezenému rozsahu diplomové práce, se jím nebudu blíže zabývat.

V dalších kapitolách práce budu vycházet ze zmiňovaného čtyřfázového modelu systematického vzdělávání<sup>113</sup> a nastíním způsob jejich realizace v hotelu Pyramida. Tyto fáze však popíšu jen pro první zmiňovanou oblast podnikového vzdělávání - tedy oblast odborného vzdělávání a rozvoje. Manažerské vzdělávání bude popsáno v samostatné kapitole 5.8. Vzhledem k nedávným radikálním změnám vztahujícím se k realizaci jednotlivých personálních činností v hotelu uvedu pro úplnost i způsob, jakým byly některé fáze prováděny do roku 2006.

### **5.3 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, hlavním účelem identifikace potřeb vzdělávání je stanovení difference mezi skutečnou a požadovanou způsobilostí za předpokladu, že aktuální stav neodpovídá stavu požadovanému pro plnění určitých povinností. Do roku 2006 tuto klíčovou analýzu důkladně provádělo centrální HR oddělení, které bylo složeno ze dvou odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů.<sup>114</sup> Vycházeli přitom ze tří skupin organizačních zdrojů informací.<sup>115</sup>

Získané informace umožňovaly určit, co potenciální účastníci vzdělávacích aktivit již znají, pomáhaly odhadnout náklady aktuálního vzdělávání a navrhnout program, který by zaměstnance vzdělával jen v těch oblastech, které vyžadují zlepšení.<sup>116</sup>

Od roku 2006 mají fázi analýzy vzdělávacích potřeb na starosti ředitel hotelu společně s personalistou a liniovým managementem. Ti však již potřebné vzdělání pro uskutečnění řádné analýzy

---

<sup>112</sup>Vzhledem k charakteru této oblasti, která je jasně stanovena zákonem. Možnosti optimalizace se současnosti zaměřují především na implementaci formy e-learningu, která skýtá značné výhody – viz např. Pavlíček 2003.

<sup>113</sup> viz kapitola 3.

<sup>114</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.

<sup>115</sup> viz kapitola 3.1.

<sup>116</sup> Srov. interní materiál Projekt restrukturalizace.



nemají. V době, kdy se schylovalo k plánované restrukturalizaci a následně i decentralizaci personální práce, prošla personalistka a část liniového managementu dvoudenním školením pro personalisty.<sup>117</sup> To se však ukázalo vzhledem ke kvantitě a především požadované kvalitě uvedené personální práce jako nedostačující a časově příliš náročné. V současné době tedy probíhá fáze identifikace vzdělávacích potřeb tímto způsobem.<sup>118</sup>

Pro plánované období, které obvykle představuje běžný rok, se stanoví přibližný rozpočet pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku. Následně se koná porada všech zmiňovaných aktérů, kteří předloží svoje návrhy identifikovaných nedostatků v rámci vlastního úseku. Vycházejí z jejich bezprostředních zkušeností s podřízenými. Management je v každodenním styku s personálem a zná tedy dobře jeho přednosti i nedostatky. Dalším významným zdrojem informací je výstup z tzv. Mystery guest, který se v hotelu uskutečňuje minimálně jednou ročně. Více o tomto osvědčeném způsobu zjištění skutečné kvality poskytovaných služeb, které zároveň slouží i jako vzdělávací aktivita a podklad pro hodnocení pracovníků, uvádím v kapitolách věnujících se realizaci a hodnocení vzdělávání.<sup>119</sup>

Formulované budoucí cíle vzdělávání pro příslušné období mají v této fázi hrubou podobu. Přestože informace o kvalifikačních mezerách vycházejí z reálné praxe, mají vzhledem k specializovanému zaměření managementu (např. jen na ekonomický úsek) spíše intuitivní charakter. Nesledují pravidla analýzy jako metody a nevycházejí z předem určených zdrojů informací –např. hodnocení zaměstnance.<sup>120</sup>

Po shromáždění všech návrhů ředitel rozhodne, které z nich budou v daném období realizovány. Bere přitom v úvahu návaznost na celkovou strategii hotelu a celé společnosti Orea hotels. Rozhodujícím kritériem jsou limitované finanční prostředky,

---

<sup>117</sup> viz interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>118</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>119</sup> viz kapitoly 5.5 – 5.7.

<sup>120</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

keré lze vynaložit na oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků. Konečným výstupem identifikace vzdělávacích potřeb je předběžná koncepce plánu vzdělávání zachycujícího všechny vzdělávací aktivity, které by se měly uskutečnit v daném období. Popisuje stručně skupiny pracovníků, kterých se vzdělávání bude týkat a oblasti znalostí nebo dovedností, ve kterých by mělo dojít ke zlepšení.<sup>121</sup>

## **5.4 Plánování vzdělávání**

Druhá fáze vzdělávacího cyklu vychází z provedené analýzy potřeb a vede k identifikaci nedostatků výkonu a následně příležitostí pro zlepšení výkonu. V průběhu této fáze jsou promyšleny koncepce plánů, formulují se cíle a priority vzdělávání.<sup>122</sup>

Vzhledem ke zmiňovanému zrušení centrálního HR oddělení a následné situace, kdy v hotelu není specialista v oblasti firemního vzdělávání, se řeší zbytek vzdělávacího cyklu prostřednictvím vzdělávacích agentur.<sup>123</sup>

### **5.4.1 Výběr dodavatele vzdělávání**

Předběžná koncepce plánu vzdělávání – výstupního materiálu z porady - se předá personalistce, která je pověřena uskutečněním výběrového řízení na dodání služeb pro jednotlivé vzdělávací aktivity. Osloví předem vytipované vzdělávací agentury ve věci realizace konkrétních projektů. Jedná se většinou o externí dodavatele vzdělávacích služeb, se kterými má hotel již určitou zkušenost. Dlouhodobá spolupráce se vzdělávacími firmami skýtá řadu výhod:<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotels.

<sup>122</sup> viz kapitola 3.2.

<sup>123</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotels.

<sup>124</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová s. 756-757.

- především se jedná o ověřenou kvalitu poskytovaných služeb,
- při dlouhodobých projektech nabízejí vzdělávací firmy značné slevy,
- lektoři jsou již seznámeni se specifiky dané společnosti, případně znají i účastníky vzdělávací akce.

Vzdělávací podniky zpravidla vypracují podle zadání návrh projektu i s finančními požadavky, které v hotelu Pyramida slouží jako jedno z hlavních kritérií pro posuzování projektů.<sup>125</sup> Jednotlivé návrhy obvykle obsahují tyto informace:<sup>126</sup>

- kvalita lektorského zajištění (seznam lektorů, charakteristika funkce lektora při plnění předmětu zakázky, dosažené vzdělání, další kvalifikace v oboru a celková doba profesní praxe vztahující se k předmětu plnění);
- metody výuky, které mohou být v rámci kurzu použity;
- popis studijních materiálů (skripta, učebnice, pracovní texty) a pomůcek poskytnutých účastníkům kurzu;
- popis nabídky nadstandardních služeb nad rámec výuky.

Po shromáždění návrhů vzdělávacích projektů od jednotlivých vzdělávacích firem se koná další porada s ekonomickým náměstkem a ředitelem, kde se vybírají nejvhodnější dodavatelé. Základním kritériem hodnocení je přitom ekonomická výhodnost nabídky. Jednotlivé návrhy se posuzují a vyberou se ty, které nejlépe vyhovují potřebám hotelu. Rozhodnutí o dodavateli vzdělávání patří formálně do fáze realizace – konkrétně její části přípravy<sup>127</sup>.

Rozhodnutí o konkrétním dodavateli se v hotelu Pyramida uskutečňuje již v rámci plánování. Je tomu tak proto, že jsou to samotné vzdělávací firmy, které konkretizují vzdělávací cíle, obsah a prostředky vzdělávání. Jako poslední krok v rámci fáze

<sup>125</sup> Srov. interní materiál vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>126</sup> viz interní materiál Nabídka vzdělávacích kurzů pro Orea hotels.

<sup>127</sup> viz kapitola 3.3.

plánování je vypracování plánu odborného vzdělávání a rozvoj pro dané období (nejčastěji běžný kalendářní rok). Zde jsou specifikovány jednotlivé vzdělávací akce, resp. projekty, termín jejich konání, název externí firmy, která je zajišťuje a finanční prostředky, které budou na daný kurz vynaloženy.<sup>128</sup>

## 5.5 Realizace vzdělávání

Po skončení fáze plánování se přistupuje k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit podle plánu vzdělávání. V návaznosti na kapitolu 3.3 lze průběh této fáze v hotelu Pyramida rozdělit do tří dílčích částí: přípravy, vlastní realizace a transferu.<sup>129</sup>

**1.) Příprava** je jedním z nejdůležitějších kroků v tomto procesu. Personalistka se v rámci této fáze stará o organizační zajištění jednotlivých vzdělávacích akcí, které zahrnuje:<sup>130</sup>

- sjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv s dodavateli;
- v případě nutnosti zaopatření dopravy a ubytování;
- zabezpečení lokality, odpovídajícího vybavení a zajištění studijních materiálů a pomůcek;
- zajištění vhodné formy informování účastníků vzdělávací akce (děje se ve spolupráci s liniovými manažery úseků, jichž se bude vzdělávání týkat).

**2.) Vlastní realizace začíná dostavením se všech účastníků vzdělávací akce na místo konání.**

Podle způsobu vzdělávání můžeme v hotelu Pyramida identifikovat dvě základní metody školení, pomocí kterých je uskutečňováno vzdělávání. Těmto metodám se věnují kapitoly 3.2.2 a 3.2.3. tedy **on the job** (metody uskutečňující se přímo na

---

<sup>128</sup> Srov. interní materiál vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>129</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>130</sup> Srov. interní materiál Popis pracovní pozice Personalista.

pracovišti) a **off the job** (metody uskutečňující se mimo pracoviště)<sup>131</sup>

### **5.5.1 Metody on the job**

Tento typ metod patří v hotelu k nejvíce používaným zejména vzhledem ke specifickému charakteru práce provozních zaměstnanců. Jedná se zejména o školení přímo na pracovní ploše při zácviku v obvyklých pracovních činnostech (např. v kuchyni nebo na recepci). Tento typ vzdělávání se uskutečňuje v hotelu téměř nepřetržitě. Nejčastěji se uskutečňuje zejména:<sup>132</sup>

- instruktáž při výkonu práce,
- pověření úkolem,
- asistování.

Vzdělavateli jsou v případě těchto metod nejčastěji přímí nadřízení (vedoucí úseků nebo liniovní manažeři) školeného pracovníka.<sup>133</sup>

### **5.5.2. Metody off the job**

Tento typ metod patří v hotelu k méně používaným (pomineme-li management, kterému se věnuji ve zvláštní kapitole). Koná se mimo pracoviště zpravidla pokud nastane potřeba zprostředkovat určité informace většímu počtu zaměstnanců. Zpravidla se jedná o:<sup>134</sup>

- přednášky,
- semináře,
- workshopy.

---

<sup>131</sup> Srov. interní materiál Pracovníci provozu.

<sup>132</sup> Srov. tamtéž.

<sup>133</sup> Srov. tamtéž.

<sup>134</sup> Srov. tamtéž.

Právě workshop spojený se seminářem je jednou z metod využívaných při pravidelném vyhodnocování tzv. **Mystery guest**<sup>135</sup>, což je specifický způsob kontroly a nezávislého hodnocení kvality práce personálu. V cestovním ruchu je to oblíbený a osvědčený způsob, kterým lze zjistit, jak je na tom konkrétní zařízení s úrovní poskytovaných služeb.<sup>136</sup>

Workshop slouží zaměstnancům hotelu k tomu, aby se seznámili s hodnocením a dostali tak jasnou zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu v zaměstnání.<sup>137</sup>

Tímto zajímavým způsobem vzdělávání, který je pro oblast cestovního ruchu charakteristický, se budu zabývat v následující kapitole, která předchází fázi hodnocení vzdělávání. Pravidelně totiž poskytuje jediné použitelné podklady pro evaluaci provozního personálu, které zprostředkovaně svědčí o efektivitě odborného vzdělávání a rozvoje personálu.<sup>138</sup>

Vraťme se ještě k třetí části realizace vzdělávání, kterou představuje **transfer učiva**. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.3, transfer nově osvojených znalostí a dovedností je potřeba již v rámci vzdělávacích aktivit podpořit jejich opakováním a procvičováním. Obzvláště metody on the job jsou zvláště příhodné pro uskutečnění transferu naučeného do praxe. Je tomu tak právě vzhledem k bezprostřednímu propojení nových znalostí a dovedností při práci zaměstnanců na jejich pracovišti.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup> viz interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>136</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008.

<sup>137</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>138</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>139</sup> Srov. Koubek 2004, s. 114-118.

## 5.6 Mystery guest

Primárním cílem této intervence je zjistit skutečný stav úrovně přístupu zaměstnanců k práci a k hotelu coby zaměstnavateli. Zároveň se tak zmapuje skutečný stav úrovně poskytovaných služeb hostům.<sup>140</sup>

V odborné literatuře je mystery guest<sup>141</sup> (dále jen MG) vymezeno jako zúčastněné pozorování, „prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit.“<sup>142</sup> V praxi to znamená, že mystery guest (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr – požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje interakce, která je následně hodnocena.<sup>143</sup>

Pilotní studie<sup>144</sup>, která se zabývá evaluací metody MG ukazuje, že se jedná o intervenci, která dosahuje vysoce reliabilních výsledků při vynaložení relativně malých nákladů. Hodnocení prostřednictvím MG je spolehlivější a méně zkreslené pozorovatelem, vzhledem k tomu, že „tajemný host“ věnuje pozorování dostatek času a je motivován (většinou finančně) k důkladné evaluaci jednotlivých kritérií.

Profesionálně provedený MG umožňuje dosahovat řady dílčích cílů:<sup>145</sup>

- vyhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti,
- odhalit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál,
- benchmarking s konkurenty,
- motivovat profesní rozvoj zaměstnanců.

---

<sup>140</sup> Srov. Mystery guest, s. 1.

<sup>141</sup> popř. mystery shopping.

<sup>142</sup> Baarová, Wagnerová 2008, s.6.

<sup>143</sup> Srov. tamtéž.

<sup>144</sup> viz Finn, Kayandé 1999.

<sup>145</sup> Böhm et al. 2005, Cit. dle Baarová, Wagnerová 2008, s. 8.

### **5.6.1 Proces a forma**

Mystery guest znamená v praxi „tajemného hosta“ – resp. konzultanty v roli neznámých hostů, kteří testují aktuální stav nabízených služeb hotelu ve vybrané době. Následně vyhodnotí a podají přesnou zprávu vedení hotelu. Na základě této zprávy mohou vytvořit efektivní systém intervencí – tréninků, workshopů atd. Nespornou výhodou tohoto přístupu je nezaujatý host – hodnotitel. Čím častěji se návštěvy nebo telefonáty opakují, tím je popis stavu přesnější.<sup>146</sup>

Typická „návštěva“ probíhá následujícím způsobem: Pracovník vzdělávací společnosti zavolá do hotelu v roli hosta a přeje si objednat pobyt atp. Později hotel navštíví osobně. Během telefonátu a návštěvy sleduje předem určené oblasti (viz níže). Oblasti jsou rozvrženy do tří částí:<sup>147</sup>

- prodejní a komunikační dovednosti,
- odborné znalosti,
- celkový dojem z hotelu.

Konzultanti v roli tajemného hosta se snaží vyvolat obtížné nebo nepříjemné situace. Pozorně přitom sledují reakce zaměstnanců hotelu - především jejich proaktivitu, zvládání nestandardních dotazů a požadavků, pohotovost při návrzích různých alternativ atd. Bezprostředně po uskutečnění návštěvy nebo telefonátu vyplní standardizovaný dotazník, a co nejpřesněji charakterizují průběh návštěvy (resp. telefonátu).<sup>148</sup>

Sledované oblasti se po dohodě s vedením rozšiřují nebo jiným způsobem modifikují. V rámci MG je možné vytvořit takovou variantu např. počtu telefonátů, e-mailů, nebo návštěv, která zadavateli vyhovuje.<sup>149</sup> V případě hotelu Pyramida se však

---

<sup>146</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 7-10.

<sup>147</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>148</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 5-6.

<sup>149</sup> Srov. tamtéž.



uskutečňuje jen základní projekt, který slouží vedení především k získání relevantních informací ohledně reálné kvality služeb poskytovaných pracovníky hotelu. Domnívám se, že by bylo velice přínosné využít všech potenciálních možností MG a uskutečňovat více než jen tento „základní balíček“. Mé návrhy týkající se této oblasti uvedu a dále rozpracuji v kapitole 7.3.4.

MG přináší i v současnosti hotelu Pyramida mnoho pozitiv. Dalším významnou výhodou a zároveň důvodem k jeho uskutečnění je možnost zjištění úrovně kvality služeb nejen v tomto hotelu, ale i u jeho konkurence.<sup>150</sup> Toto téma nyní dále rozšířím pomocí tzv. benchmarkingu, kterému se věnuje následující kapitola.

### **5.6.2 Benchmarking**

Jedná se o způsob porovnání úrovně služeb poskytovaných společnostmi se srovnatelnou konkurencí. Benchmarking je považován za jednu z klíčových technik, které umožňují získat a vyhodnotit informace o konkurenci. Průběžná realizace této metody skýtá řadu významných informací o konkurenci. Pro účely hotelu je důležitá především komparace konkurenčních produktů a služeb. Získané informace umožňují vedení společnosti utvořit si komplexní obraz možných hrozeb či příležitostí vyplývajících z činnosti konkurence.<sup>151</sup>

V rámci této intervence „tajemný host“ navštíví konkurenční hotely a porovná standard – úroveň služeb. Na základě srovnání je možné velice snadno formou konzultace nebo formou společného workshopu identifikovat oblasti, kde může hotel Pyramida konkurenci předčít a ve kterých by se měl vzhledem k úrovni konkurence zdokonalit.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>151</sup> Srov. Hašek 2005, s. 1-4.

<sup>152</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

### **5.6.3 Sledovaná kritéria**

Lektoři v roli zákazníků maximálně využijí služby, které hotel Pyramida nabízí – tzn. lobby bar, restaurace, možnost objednání doplňkových služeb aj. Zaměřují se přitom na předem dohodnutá kritéria. Ta se dělí do několika tematických oblastí:<sup>153</sup>

#### **Zákaznický přístup**

- první dojem, pozdrav
- vzhled a upravenost zaměstnanců
- rychlost obsluhy, check in
- způsob zjištění potřeb, příp. obav zákazníka
- proaktivita, snaha pomoci a poradit
- zvládání výhrad
- řešení nestandardních situací
- budování vztahu se zákazníkem
- check out, rozloučení, poděkování

#### **Lojalita, profesionalita, odbornost**

- prodej nad rámec (tzv. nadprodej)
- zlovyky personálu (soukromé hovory, svačení, hlasitá konverzace mezi sebou, pomlouvání konkurence apod.)
- odborné znalosti
- znalost alternativ
- nepoptávané informace navíc – (wellness, city tour, restaurace apod.)

#### **Image, vzhled provozovny a prostor hotelu**

- uspořádání prostor (pro-zákaznický orientované)
- čistota, vůně a rušnost provozovny
- celková atmosféra

---

<sup>153</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

## **Další sledované oblasti**

- způsob ověření totožnosti hostů
- způsob vystavování účtů (pokoj, restaurace, bar, minibar, TV, internet)
- výměna peněz a způsob vyúčtování
- způsob kontroly hostů při příchodu na snídani
- reakce na přání odvozu zavazadel z pokoje

### **5.6.4 Výstupy mystery quest**

Výstupy jsou zpracovány grafickou formou. Po každé návštěvě je vypracována SWOT analýza, kde jsou přehledně popsány nejen silné a slabé stránky, ale také možnosti a oblasti rozvoje pro zvýšení konkurenceschopnosti. První prezentace výsledků je obvykle určena jen pro vedení hotelu. Následné představení výsledků zaměstnancům se uskutečňuje formou workshopu. Tento workshop může mít různé cíle (prezentace, sebereflexe, vypracování osobního plánu na určité období apod.). Hotel Pyramida však vzhledem k limitovaným finančním prostředkům zpravidla uskutečňuje pouze zmiňovaný workshop, kde jsou zaměstnancům prezentovány výstupy z návštěv a telefonátů. Ty jsou dále použity v rámci modelových situací tak, aby tyto intervence mohli účastníci převést do jejich vlastní praxe, nikoliv pouze jako teoretické poznatky. Významně je tak podporován transfer naučeného.<sup>154</sup>

Workshop se koná v některé z kongresových místností hotelu Pyramida. Jeho obsah je předem stanoven a schválen na první prezentaci výsledků pro vedení hotelu. Během workshopu jsou upevňovány hodnoty a krédo společnosti – značka Orea hotels<sup>155</sup>. Dále je představován úhel pohledu zákazníka - „v jeho botách“ –

---

<sup>154</sup> viz kapitola 3.3.

<sup>155</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

jaká má očekávání, co mu může vadit atp. Jedná se zejména o tyto oblasti:<sup>156</sup>

- důležitost verbální a neverbální komunikace,
- způsoby pozitivního vyjadřování,
- techniky správného kladení otázek,
- proč investovat vlastní úsilí do péče o zákazníka,
- proč ztrácíme zákazníka,
- jednání s rozzlobeným zákazníkem, zvládnání námitek,
- standardní vs. nadstandardní služby zákazníkům a jejich přínos,
- metody a techniky prodeje nad rámec na recepci a v hotelu,
- aktivní naslouchání jako nástroj efektivní komunikace,
- základy asertivního jednání.

Přínosem workshopů konaných pro zaměstnance hotelu je pochopení důležitosti prvního dojmu a celkového působení na zákazníka. Osvěží si zásady komunikace a umění prodat nad rámec (ideálně ihned na recepci) To je pro hotel Pyramida nanejvýš důležité, protože tímto způsobem bude mít společnost vyšší zisky i spokojené zákazníky.<sup>157</sup>

Orientační ceny tohoto programu jsou uvedeny v tabulce:<sup>158</sup>

INTERVENCE	ZÁKLADNÍ CENA
Mystery guest (závisí na objemu odebraných intervencí)	Od 9.000,- Kč
Tréninkový den (maximálně 12 účastníků)	33.000,- Kč / 1 den
Workshop (maximálně 20 účastníků)	35.000,- Kč / 1 den

<sup>156</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>157</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 11-12.

<sup>158</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

## 5.7 Hodnocení vzdělávání

Stanovení přínosů vzdělávání je velmi problematické. Jak bylo nastíněno v kapitole 3.4, pokud chápeme výlohy na vzdělávání jako investici, na rozdíl od ostatních investic nelze u tohoto typu přesně spočítat prospěch a návratnost. Další komplikací je fakt, že jiné druhy investic setrvávají i nadále ve vlastnictví organizace, která na ně vynaložila prostředky. U lidských zdrojů se něco podobného nedá zajistit, přestože existují určité prostředky, jak nabýt alespoň částečné jistoty, že nám investice v podobě vzdělaného pracovníka „neuteče“ ke konkurenci. Těmito prostředky jsou například tzv. kvalifikační doložky.<sup>159</sup>

Aktuální způsob provádění evaluace vzdělávacích aktivit se značně liší od toho, který v hotelu probíhal do roku 2006. Všechny vzdělávací programy vycházely z plánu vzdělávání. V jeho rámci byla předem nadefinovaná kritéria zpětné vazby a důsledně se dbalo na dodržování postupů při získávání zpětné vazby jak ze strany lektorů, tak ze strany účastníků.<sup>160</sup>

V současnosti neexistuje žádná směrnice, která by přesně upravovala postup a pravidla při vyhodnocování vzdělávacích aktivit, které se během daného období uskuteční. Existuje tak zde jen slabá návaznost na předchozí systém a záleží zpravidla jen na vzdělávací společnosti, zdali zpětnou vazbu poskytne, resp. je-li zahrnuta do základního balíčku vzdělávací akce (zaplacená vedením při stanovování rozsahu vzdělávací aktivity).<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Ve smyslu § 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>160</sup> Srov. Scott, L., M. Human Resource Practices in Czech republic. Practice Network. [online] 2005. Dostupný z WWW: <[http://www.siop.org/TIP/backissues/Oct05/pdf/Sheridan%20PDFs/432\\_081to083.pdf](http://www.siop.org/TIP/backissues/Oct05/pdf/Sheridan%20PDFs/432_081to083.pdf)>.

<sup>161</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

## 5.8 Vzdělávání manažerů

Manažeři jsou v celém řetězci Orea hotels považováni za zcela specifickou skupinu pracovníků, která je pro organizaci klíčová – ovlivňuje totiž zásadním způsobem úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj společnosti. Jde o skupinu pracovníků, která musí ovládat celou řadu odborných disciplín. Jejich schopnosti, vědomosti a dovednosti jsou navíc neustále konfrontovány s rozvojem vědy, techniky i proměnlivou situací v organizačním okolí.<sup>162</sup>

V případě hotelu Pyramida můžeme rozlišit dva stupně managementu – střední a vyšší management (linioví manažeři). Těchto skupin pracovníků se týkají tři oblasti vzdělávání:<sup>163</sup>

- odborné vzdělávání a rozvoj,
- Orea kurzy,
- školení o bezpečnosti a ochraně při práci.

### 5.8.1 Odborné vzdělávání a rozvoj

Tento typ vzdělávání je vzhledem k zmiňované situaci po zrušení centrálního HR oddělení uskutečňován formou tzv. **outsourcingu**, což znamená „zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů.“<sup>164</sup> Podle anglicko-českého výkladového slovníku personalistiky<sup>165</sup> se pojmem outsourcing rozumí „využívání služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek.“<sup>166</sup>

V současné době lze vysledovat trend, kdy jsou některé specializované personální činnosti odebírány od externích dodavatelů. Outsourcing je založen na myšlence organizace, která zaměstnává jen pracovníky zabezpečující její prvotní funkci.

---

<sup>162</sup> Srov. Palán 1997, s. 131.

<sup>163</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.

<sup>164</sup> Armstrong 2007, s. 71.

<sup>165</sup> Koubek 2003.

<sup>166</sup> Tamtéž.

Ostatní podpůrné aktivity obstarává prostřednictvím vnějších zdrojů. Personální útvar je dle Armstronga<sup>167</sup> velice vhodný k tomu, aby postoupil své specializované činnosti profesionálním konzultantům a agenturám, které poskytují služby např. v oblasti získávání a výběru pracovníků, firemního vzdělávání a rozvoje, právního poradenství atp.<sup>168</sup>

V hotelu Pyramida vzdělávání řídicích a řadových pracovníků vykazuje značné rozdíly. Prvním je tedy odlišný způsob jeho uskutečňování. Dalším rozdílem oproti vzdělávání ostatních zaměstnanců spočívá především v tom, že pro skupinu manažerů je určen zvláštní rozpočet, který nemá pevně stanovenou horní hranici. Na jednoho manažera tak připadá větší částka než je tomu u zaměstnanců níže v hierarchii.<sup>169</sup>

Vzdělávací agentury se v tomto případě starají o celý průběh vzdělávacího cyklu, který je manažerům ušit na míru. Také v této oblasti se upřednostňují agentury, se kterými má hotel dlouhodobější zkušenosti. Výhody vyplývající z delší spolupráce jsem již popsala v kapitole 5. Ukázka návrhu takového vzdělávacího projektu je připojena v Příloze č. 4.

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání manažerů se uskutečňuje v rámci kompletního zpracování projektu včetně fáze identifikace vzdělávacích potřeb. Práce na projektu pak probíhají v těchto krocích:<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 71.

<sup>168</sup> Srov. tamtéž.

<sup>169</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.

<sup>170</sup> Příloha č. 4: Vzdělávání vrcholového managementu.

Krok	Proces	Časová náročnost
1	Definice poptávky (náš konzultant s vámi detailně probere situaci ve firmě, dále pak v minulosti realizované rozvojové aktivity a pomůže vám nadefinovat aktuální cíle rozvoje zaměstnanců)	2 hodiny
2	Písemné zpracování návrhu s cenovými kalkulacemi (důkladný rozbor aktuální situace a možné kroky dalšího postupu)	5 – 10 dní (dle náročnosti)
3	Prezentace variant řešení (případně prezentace trenérů, řešitelského týmu)	2 hodiny
4	Výběr realizované varianty	
5	Uzavření smlouvy o realizaci zakázky	2 – 3 dny (dle náročnosti)
6	Předběžná komunikace projektu účastníkům (účastníci akce od nás obvykle s vysvětlením cílů akce, organizačními pokyny, kontaktními údaji)	1 – 2 dny
7	Realizace projektu	Obvykle 1 – 3 dny
8	Vyhodnocení efektivity	2 – 3 dny
9	Zpětná vazba zadavateli	2 hodiny
10	Návrh dalších kroků	(součást kroku 9)

### **5.8.2 Orea kurzy**

Od akademického roku 2003/2004 probíhá na Vysoké škole cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství (dále jen VŠ CRLZ) projekt vzdělávání pro vyšší a střední manažery společnosti Orea hotels. Jedná se o kurzy celoživotního vzdělávání, které vysoká škola organizuje ve smyslu §60 zákona č.111/1998 Sb., o vysokých školách.<sup>171</sup>

<sup>171</sup> Srov. interní materiál Orea kurzy.



Studium je dvouleté a zaměřuje se na získání nejnovějších teoretických poznatků oboru cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství a jejich aplikaci v praxi. Lektorský tým je tvořen z vyučujících VŠ CRHL a předními odborníky z praxe cestovního ruchu. Náplň tohoto celoživotního vzdělávání tvoří předměty:<sup>172</sup>

- ekonomie,
- management,
- marketing,
- marketingová komunikace,
- budování značky,
- psychologie,
- rétorika,
- systém front-office management,
- revenue management a některé další.<sup>173</sup>

Kurz je zakončen závěrečnou zkouškou ve formě symposia. Úspěšným absolventům programu celoživotního vzdělávání může vysoká škola uznat kredity v rámci akreditovaných studijních programů až do výše 60 % kreditů potřebných ke studiu a jeho ukončení na VŠ CRHL. Absolventi Orea kurzů tak mohou nastoupit do 3. ročníku kombinovaného nebo prezenčního studia a dovést tak své vzdělání titulem bakalář (Bc.)<sup>174</sup>

Nominace pracovníků do kurzů Orea probíhají na úrovni celého řetězce Orea hotels tím způsobem, že ředitel každého hotelu vede jednání s manažery (středními či liniiovými), u kterých byla identifikována konkrétní vzdělávací potřeba. Personalistka hotelu následně sestaví seznam těchto pracovníků, kteří se budou v daném akademickém roce účastnit Orea kurzů. Seznamy se shromáždí v pražském hotelu Pyramida, kde také sídlí generální ředitelství Orea hotels. Personalistka tohoto hotelu následně

---

<sup>172</sup> Srov. Příloha č. 2 Anotace Orea kurzů.

<sup>173</sup> viz tamtéž.

<sup>174</sup> Srov. Celoživotní vzdělávání. VSCRHL [online] 2010[cit. 2010-02-10] Dostupný z WWW: <<http://www.vscrhl.cz/index.php?option=content&task=view&id=7&Itemid=37>>.

zabezpečuje veškerou administrativu spojenou s uskutečněním Orea kurzů.<sup>175</sup>

Forma studia je stejná jako u kombinovaného studia, tzn., že se zpravidla každý měsíc koná jedno soustředění (obvykle v sobotu), během kterého se v prostorách VŠ CRHL koná výuka předmětů podle předem stanoveného rozvrhu.<sup>176</sup> Tuto formu vzdělávání jsem blíže popsala v kapitole 3.2.1.

---

<sup>175</sup> Srov. interní materiál Popis pracovního místa personalista.

<sup>176</sup> Srov. Příloha č. 3 Rozvrh Orea kurzů.

## 6. Analýza

V této kapitole bych chtěla stanovit témata – detekované nedostatky i přednosti hotelu Pyramida, vztahující se k systému vzdělávání. Na základě analýzy těchto oblastí pak uvedu v další kapitole vlastní doporučení a návrhy kompenzace analyzovaných nedostatků, které tvoří vlastní vyústění diplomové práce. Vycházím přitom z uvedených terminologických východisek a kontextuálního ukotvení.

Vzhledem ke značné komplexitě problematiky, která přesahuje samotnou oblast podnikového vzdělávání, považuji za vhodné nejprve uvést kontext tohoto vzdělávání v odvětví cestovního ruchu. Do těchto souvislostí bude následně zmiňovaná analýza zasazena.

### 6.1. Obecný kontext vzdělávání v cestovním ruchu

V současné době se v oblasti cestovního ruchu vyskytují faktory, které působí na vnější prostředí hotelu Pyramida. Tyto činitelé významným způsobem ovlivňují i vzdělávací a rozvojové aktivity této organizace, které jsou předmětem diplomové práce.

#### 1.) Výrazný pokles poptávky v oblasti hotelnictví

Negativním důsledkem současné ekonomické recese je tzv. odložená spotřeba, která zasáhla české hotelnictví stejně jako jiné oblasti. Logickým vyústěním této situace pro hotel Pyramida je výrazné snížení jeho tržeb.<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> Srov. Aby pro každého hosta bylo prestiží, že bydlí právě u nás. E- Všudybyl [online] 2008 [cit. 2010-01-02] Dostupný z WWW: <<http://e-vsudybyl.cz/clanky/aby-pro-kazdeho-hosta-bylo-prestizi-ze-bydli-prave-u-nas-2166.html>>.

Generální ředitel Orea hotels a ředitel hotelu Pyramida vystihl v rozhovoru pro magazín zabývající se oblastí cestovního ruchu své řešení aktuální krize následovně: „Nezbude nám nic jiného než optimalizovat náklady a dívat se na to, že mám-li menší obchod, musím mít méně zaměstnanců, menší spotřebu energií a dalších vstupů. Zkrátka dosahovat vyšších úspor.“<sup>178</sup> Tato citace je velice výstižná a představuje ztížené podmínky pro veškeré vzdělávací aktivity v hotelu, jelikož jsou náklady na vzdělávání v porovnání s jinými náklady relativně jednoduše redukovatelné. Pokud se totiž redukuje výdaje na vzdělávání, není tím bezprostředně ohrožen provoz hotelu.

## **2.) Specifická situace pracovních podmínek v oblasti cestovního ruchu**

V současné době se oblast cestovního ruchu potýká s podprůměrnými mzdami a vysokou fluktuací. Obzvláště v případě pozic, které vyžadují střední odborné vzdělání, je velmi častá následná fluktuace pracovníků v rámci své profese a oboru, což poukazuje na nižší kvalitu pracovních podmínek v cestovním ruchu. Zaměstnavatelé upozorňují na praktickou nepřipravenost absolventů středních škol, přestože se praktická výuka na celkovém objemu výuky podílí až z jedné poloviny. Jako nezbytné se tedy ukazuje tyto pracovníky v rámci organizace pravidelně vzdělávat.<sup>179</sup>

V systému dalšího vzdělávání zaměstnanců však v současné době chybí dostatek finančních a motivačních stimulů a to z pohledu jedince i zaměstnavatele. Kvalita se bohužel v případě existujících vzdělávacích kurzů orientovaných (nejen) na cestovní ruch žádným způsobem systematicky nevyhodnocuje. Neexistují žádné institucionální struktury a nástroje, které by posuzovaly úroveň vzdělávacích institucí a kvalitu vzdělávacích programů.

---

<sup>178</sup> Srov. Aby pro každého hosta bylo prestiží, že bydlí právě u nás. E- Všudybyl [online] 2008 [cit. 2010-01-02] Dostupný z WWW: <<http://e-vsudybyl.cz/clanky/aby-pro-kazdeho-hosta-bylo-prestizi-ze-bydli-prave-u-nas-2166.html>>.

<sup>179</sup> Srov. Zkvalitnění profesní přípravy a vzdělávání v cestovním ruchu. ESFR[online] 2008 [cit. 2010-01-08] Dostupný z WWW: <<http://04-06/oprlz/konference-zkvalitneni-profesni-pripravy-a-vzdelavani-v>>

Počet hodin absolvovaných kurzů v rámci podnikového vzdělávání je o více než čtvrtinu nižší ve srovnání s průměrem EU -15.<sup>180</sup>

Tato situace se dotýká i hotelu Pyramida, který vykazuje taktěž vysokou míru fluktuace zaměstnanců.<sup>181</sup> Právě z tohoto ukazatele se dá nepřímo usuzovat na nespokojenost pracovníků hotelu a nízkou loajalitu k podnikovým vizím a cílům. Může taktěž indikovat:<sup>182</sup>

- nefunkční systém interní komunikace,
- snížení motivace zaměstnanců a následný pokles jejich výkonnosti,
- zanedbávání oblasti vzdělávání a rozvoje,
- nekompetentnost vedoucích pracovníků (především oblast manažerských dovedností),
- růst nákladů na výběr, adaptaci a následnou stabilizaci zaměstnanců atp.

To všechno jsou možná vysvětlení vysoké fluktuace v hotelu Pyramida. Vzhledem ke zmiňovaným specifickým oblastem cestovního ruchu je však vyšší míra fluktuace průvodním jevem tohoto odvětví, se kterým se musí každá organizace operující v tomto prostředí – tedy i hotel Pyramida - vypořádat.

---

<sup>180</sup> Srov. Zkvalitnění profesní přípravy a vzdělávání v cestovním ruchu. ESFR[online] 2008 [cit. 2010-01-08] Dostupný z WWW: <<http://04-06/oprlz/konferencee-zkvalitneni-profesni-pripravy-a-vzdelavani-v>>

<sup>181</sup> viz interní materiál Zaměstnanci -statistika 2008.

<sup>182</sup> Srov. Ertl, J. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAll [online] 2005 [cit. 2010-02-06] Dostupný z WWW: <[http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)>.

## **6.2 Zjištěné přednosti a nedostatky systému vzdělávání**

Nyní přistoupím k samotné identifikaci pozitiv a negativ systému vzdělávání hotelu Pyramida, které tematicky rozčlením do několika oblastí. Ke každému tématu v další kapitole uvedu vlastní návrhy a doporučení, které by měly vést k optimalizaci dané oblasti. Budu přitom vycházet z terminologického a kontextuálního ukotvení uvedeného v práci, které v případě potřeby dále rozvedu.

### **6.2.1 Důsledky decentralizace personálních činností**

#### **1.) Absence kvalifikovaných pracovníků**

Po uskutečnění zmiňované decentralizace personálních činností z centrálního oddělení HR je v hotelu zaměstnáván jediný pracovník personálního oddělení. Z popisu pracovní pozice vyplývá, že se jedná o kumulovanou pozici personalisty a mzdové účetní.<sup>183</sup> Domnívám se, že tato situace je pro zvládnutí potřebných pracovních činností spojených se vzděláváním a rozvojem pracovníků hotelu dlouhodobě neudržitelná. V současné době není v hotelu žádný pracovník, který by měl odpovídající kvalifikaci pro vzdělávání a rozvoj pracovníků.

#### **2.) Nedokonalá propracovanost vztahů odpovědnosti za konkrétní personální práce**

Jedná se o další důsledek uskutečněné decentralizace. Specializované oddělení věnující se firemnímu vzdělávání v hotelu neexistuje. V současnosti je pro tuto oblast charakteristická nesystematičnost a nahodilost vzhledem k tomu, že chybí aktualizované směrnice, které by definovaly vztahy odpovědnosti za konkrétní personální práce (pro účely diplomové práce se zaměřuji především na vzdělávání a rozvoj pracovníků). Ošetřena není ani zastupitelnost pro jednotlivé personální činnosti, z čehož

---

<sup>183</sup> Srov. interní materiál Popis pracovního místa Personalista.

vyplývá, že např. dlouhodobá nemoc personalistky může být v hotelu spojena s velkými obtížemi.

Z interních dokumentů<sup>184</sup> vyplývá, že personalista i ředitel jsou v kontaktu s liniovým managementem, na něhož je také přenesena část personální práce. Není ale přesně stanoveno, které konkrétní činnosti jsou tím míněny. Dle mého názoru i tato nastíněná situace týkající se vztahů odpovědnosti je problematická a brání efektivnímu provádění personálních činností v hotelu tak, jak bylo stanoveno v terminologické části práce.

### **3.) Postavení personálního oddělení v rámci organizační struktury**

Z umístění personálního oddělení v rámci organizační struktury<sup>185</sup> jasně vyplývá, že systém personálních činností je pro společnost spíše nevýznamný – je umístěn až ve spodní části hierarchie managementu. Vedoucí personálního oddělení tedy nefiguruje mezi vyššími manažery, kteří mají intenzivnější kontakt s ředitelem. Navíc i fakt, že personální oddělení bylo v rámci zeštíhlování organizace postupně zredukováno na jediného člověka, taktéž dle mého soudu poukazuje na hodnotu, kterou pro hotel Pyramida řízení lidských zdrojů představuje. Navíc toto oddělení spadá pod působnost ekonomického náměstka, což se mi vzhledem k charakteru personální práce jeví jako nevhodné.

### **6.2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Tato oblast vzdělávání se v hotelu Pyramida týká všech zaměstnanců. Pro přehlednost zachovám v této kapitole stejné členění jako při deskripci vzdělávacího systému v 5. kapitole, tzn., že vycházím z čtyřfázového modelu systematického vzdělávání<sup>186</sup> a analyzuji nedostatky, případně klady způsobu jejich realizace v hotelu Pyramida. Tyto fáze však opět popíšu jen pro první

---

<sup>184</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.

<sup>185</sup> viz Příloha č. 1 Organizační struktura.

<sup>186</sup> viz kapitola 3.

zmiňovanou oblast podnikového vzdělávání - tedy oblast odborného vzdělávání a rozvoje. Manažerské vzdělávání probíhá v hotelu Pyramida specifickým způsobem a bude tedy analyzováno samostatně.

### **1.) Identifikace vzdělávací potřeby**

Tato první fáze vzdělávacího cyklu je pro každou organizaci klíčová. Přesto způsob, jakým se uskutečňuje v hotelu Pyramida, vykazuje zásadní nedostatky. Především se jedná o nesystematičnost a nahodilost, která je charakteristická i pro ostatní fáze vzdělávání. Dle mého názoru je způsobena zejména absencí striktně stanovených interních instrukcí, které by stanovovaly osoby zodpovědné za jednotlivé činnosti, které je potřeba pro kvalitní zabezpečení této fáze vykonat.<sup>187</sup> V současnosti existují jen fragmentarizované interní materiály, které se věnují této fázi jen na velmi obecné úrovni.<sup>188</sup>

Jako značně problematický se mi jeví i způsob stanovení kvalifikačních diferencí a tedy vzdělávání pro příslušné období. Přestože informace o kvalifikačních mezerách vycházejí z reálné praxe, mají vzhledem k specializaci managementu a absenci kvalifikovaného pracovníka v oboru firemního vzdělávání spíše intuitivní charakter. Nesledují pravidla analýzy jako metody a nevycházejí z předem určených zdrojů informací – jako např. hodnocení zaměstnance.

Právě pravidelné hodnocení pracovníků může rozhodujícím způsobem ovlivnit kvalitu provedení identifikace vzdělávacích potřeb. Systematické hodnocení ale bohužel v hotelu Pyramida neprobíhá. Existuje sice formulář<sup>189</sup>, který by měl sloužit jako podklad hodnotícího pohovoru. Je však již zastaralý a nereflexuje tak aktuální požadavky, které jsou na pracovníka kladeny.

---

<sup>187</sup> viz kapitola 3.1.

<sup>188</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>189</sup> viz interní materiál Formulář hodnocení pracovníka.



Povinné hodnocení je navíc omezeno jen na manažery. U zbylých pracovníků záleží pouze na vůli nadřízeného, zdali s pracovníkem evaluační rozhovor uskuteční.

Značně neaktuální jsou i popisy jednotlivých pracovních pozic, z nichž některé se nerevidovaly od roku 2004, obsahují chybné údaje (např. informace o zaměstnavateli, pracovních povinnostech). Popisy pracovních míst jsou přitom odbornou literaturou<sup>190</sup> rovněž považovány za jeden z významných zdrojů informací pro analýzu vzdělávacích potřeb.<sup>191</sup>

## **2.) Plánování vzdělávání**

I v druhé fázi vzdělávacího cyklu opět narážíme na problém, který je způsoben faktem, že v hotelu není zaměstnáván žádný odborník na firemní vzdělávání. Na řadu tedy přicházejí vzdělávací agentury, jejichž kvalita může být mnohdy pochybná. Je tomu tak proto, že úroveň poskytovaných služeb vzdělávacích organizací není systematicky monitorována – absentuje zde totiž náležitá právní úprava vzhledem k tomu, že poskytování vzdělávacích služeb spadá pod živnost volnou.<sup>192</sup>

V případě využití služeb externího dodavatele vzdělávání se vynořuje další překážka optimálního průběhu zabezpečení fáze plánování vzdělávacích aktivit. Tato etapa mj. zahrnuje stanovení takových metod, které budou pro kompenzaci kvalifikační diference nejvhodnější. Pokud však organizace volí z externí nabídky vzdělávacích aktivit, jako je tomu v hotelu Pyramida, nestanovuje se metoda vzdělávání podle profilu jeho budoucích účastníků, ale naopak metoda je již zvolená v rámci konkrétního kurzu nabízeného vzdělávací agenturou. Pro cílovou skupinu nebo jednotlivce se pak musí zvolit vzdělávací akce, která používá vhodnou metodu.

---

<sup>190</sup> viz např. Koubek 2004, 2007; Hroník 2007; Armstrong 2007.

<sup>191</sup> viz kapitola 3.1.

<sup>192</sup> Srov. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Identifikovaným pozitivem je fakt, že se v hotelu Pyramida uskutečňují převážně vzdělávací akce externích dodavatelů vzdělávání, se kterými má již určité zkušenosti. Je zde tedy větší pravděpodobnost, že kvalita nabízených služeb agentury bude odpovídat požadavkům kladeným na daný typ vzdělávací akce. Z dlouhodobé spolupráce s externími dodavateli navíc vyplývá řada výhod, které již byly zmíněny v kapitole 5.4.

Vzdělávací organizace zpravidla vypracují podle zadání návrh projektu i s finančními požadavky, které v hotelu Pyramida slouží jako hlavní kritérium pro posuzování projektů. Jsou to právě pravidla pro posuzování jednotlivých návrhů, které představují dle mého názoru další nedostatek identifikovaný ve fázi plánování. Neexistují totiž předem daná a explicitně stanovená kritéria (např. i s uvedením váhy), která by umožnila systematičtější a objektivnější způsob výběru konkrétního dodavatele vzdělávacích služeb.

Poslední analyzované pochybení nacházím v plánu odborného vzdělávání a rozvoj pro dané období. Zde jsou specifikovány jednotlivé vzdělávací akce, resp. projekty a uveden termín jejich konání, název dodavatele vzdělávání a finanční částka, která bude na konkrétní kurz vynaložena. Nejsou však určeny termíny nebo intervaly, v nichž bude docházet k evaluaci jeho průběžné realizace, čímž se snižuje efektivita celého systému a snižuje se i možnost operativního zásahu v případě, že tréninkový a rozvojový plán nebude řádně plněn.

### **3.) Realizace vzdělávání**

Při analýze fáze realizace vzdělávání v hotelu Pyramida jsem zaznamenala pozitiva zejména v rámci uskutečňování metod on the job. Tento typ metod se řadí v organizaci k těm nejpoužívanějším, především vezmeme-li v úvahu specifičnost charakteru práce provozních zaměstnanců hotelu. Podporuje totiž okamžitý transfer nově nabytých znalostí a dovedností přímo do praxe. Jedná se zejména o školení přímo na pracovišti při zácviku

v obvyklých pracovních činnostech (např. v kuchyni nebo na recepci). Tento typ vzdělávání se v hotelu uskutečňuje téměř nepřetržitě formou instruktáže při výkonu práce, pověření úkolem a asistování.<sup>193</sup>

Nedostatek, který jsem v této oblasti identifikovala, spočívá opět v absenci konkrétních pravidel, která by byla předem nastavena a přiřazovala by např. nově příchozímu určitého pracovníka, který by byl zodpovědný za jeho zaškolení, případně i plánování jeho dalšího rozvoje v rámci organizace.<sup>194</sup>

Metody off the job nepatří v hotelu k příliš rozšířeným (s výjimkou managementu, o kterém pojednávám ve zvláštní kapitole). Pravidelně se však v hotelu realizuje workshop spojený se seminářem, který je využíván při evaluaci MG. Domnívám se, že tato intervence je pro všechny strany – tedy jak pro vedení, tak i pro personál - velmi přínosná. Jedná se totiž o optimální způsob zmapování skutečné úrovně poskytovaných služeb. Pracovníci hotelu dostávají jasnou zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu. Navíc z této intervence můžeme čerpat použitelné informace pro evaluaci provozního personálu, které zprostředkovaně svědčí i o efektivitě uskutečněných vzdělávacích aktivit.<sup>195</sup>

Právě v intervenci MG vidím prostředek, který by se mohl při využití všech jeho potenciálních možností stát významným faktorem přispívajícím k optimalizaci celého systému vzdělávání hotelu. Konkrétní návrh a sled činností, které by vedly k jeho implementaci, uvedu v následující kapitole.

---

<sup>193</sup> viz kapitola 5.5.1.

<sup>194</sup> Srov. interní materiál Pracovníci provozu.

<sup>195</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 14.

#### **4.) Hodnocení vzdělávání**

Evaluaci vzdělávacích aktivit hotelu Pyramida považuji za nedostatečnou. V současné době neexistuje žádná směrnice, která by přesně upravovala postup a pravidla při vyhodnocování vzdělávacích aktivit, které se během daného období uskuteční. Existuje tak zde jen slabá návaznost na předchozí dobře fungující systém a záleží zpravidla jen na vzdělávací společnosti, zdali zpětnou vazbu poskytne, resp. je-li zahrnuta do základního balíčku vzdělávací akce.<sup>196</sup>

Vzhledem k identifikovaným nedostatkům se ukazuje jako nezbytné vypracovat návrh systému evaluace vzdělávání. Ten by měl být vhodným způsobem napojen na další personální činnosti s cílem dosáhnout maximální efektivity investic do vzdělávání, což je jeden ze základních požadavků kladených na soudobé systémy vzdělávání v organizacích.<sup>197</sup>

#### **6.2.3 Manažerské vzdělávání**

Vzdělávání této klíčové skupiny zaměstnanců je odděleno od vzdělávání ostatních skupin zaměstnanců, což považuji za přínosné vzhledem k tomu, že obsah i metody vzdělávání se v obou kategoriích značně liší.<sup>198</sup>

V hotelu Pyramida se vzdělávání a rozvoj manažerů v současnosti uskutečňuje za pomoci outsourcingu, což znamená, že personální činnosti spojené s tímto typem vzdělávání jsou vyčleněny mimo hotel a svěřeny do rukou odborníků daného oboru.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida.

<sup>197</sup> Srov. Barták 2007, s. 20.

<sup>198</sup> viz kapitoly 5.7, 5.8.

<sup>199</sup> viz kapitola 5.8.1.

Tento způsob vzdělávání je pro skupinu manažerů financován ze zvláštního rozpočtu, který nemá pevně stanovenou horní hranici.<sup>200</sup> Hotel Pyramida je v tomto případě do vzdělávání manažerů i přes hospodářskou recesi připraven investovat, což rovněž považují za pozitivum.

V případech podobných hotelu Pyramida, který nemá odborníka na podnikové vzdělávání, se ukazuje forma outsourcingu jako optimální – organizace nakoupí know-how a zkušenosti, které sama nemá k dispozici. Další výhodou je fakt, že díky outsourcingu vzdělávacích služeb není personalista odváděn od svých klíčových úkolů.<sup>201</sup> Vzdělávací a rozvojové programy jsou manažerům „ušity na míru“.<sup>202</sup> Za přednost rovněž můžeme považovat dlouhodobou spolupráci hotelu Pyramida s ověřenými vzdělávacími agenturami, což může částečně snížit rizika popisovaná v kapitole věnující se specifickému kontextu cestovního ruchu.<sup>203</sup>

Jakousi „nadstavbu“ odborného vzdělávání a rozvoje manažerů představují Orea kurzy. Jsou uskutečňovány v návaznosti na bývalý systém vzdělávání, který v hotelu Pyramida fungoval do roku 2006. Domnívám se, že pro řídicí pracovníky nebo pracovníky, kteří se na takovou pozici připravují, představují výbornou příležitost k tomu si navýšit stupeň svého formálního vzdělání a získat tak titul bakaláře.<sup>204</sup>

---

<sup>200</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.

<sup>201</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 71.

<sup>202</sup> viz Příloha č. 4: Vzdělávání vrcholového managementu.

<sup>203</sup> viz kapitola 6.1.

<sup>204</sup> viz kapitola 5.8.2.

## 7. Návrhy a doporučení

Nyní se dostávám k samotnému vyústění diplomové práce, jejímž cílem je provést analýzu vzdělávacího systému v hotelu Pyramida a na jejím základě navrhnout a uvést doporučení, která by vedla ke kompenzaci identifikovaných nedostatků. V rámci analýzy jsem zaznamenala a uvedla několik oblastí, které vykazují nedostatky, ať už drobné nebo zásadní. V této kapitole se zaměřím právě na tyto případy a nastíním možná řešení směřující k optimalizaci vzdělávacího systému jako celku.

### 7.1 Stabilizace zaměstnanců

V předcházející kapitole jsem v rámci kontextu vzdělávání v oblasti cestovního ruchu zmínila jeden z hlavních problémů, se kterým se toto odvětví dlouhodobě konfrontuje a který se týká i hotelu Pyramida.<sup>205</sup> Nyní uvedu několik návrhů, jejichž implementace by měla vést opačným směrem - tedy ke stabilizaci zaměstnanců hotelu.

Domnívám se, že v této oblasti by bylo velice vhodné iniciovat rozsáhlejší průzkum názorů a zahájit takové intervence, které by vedly k zvýšení informovanosti zaměstnanců hotelu o záměrech firmy, jejich vizích a standardech. Považuji za ideální, pokud by se v této věci svým vlastním zaměstnancům věnoval právě ředitel hotelu, který má v současnosti příhodně i funkci generálního ředitele celého řetězce Orea hotels. Mohlo by tak dojít ke znovuoobnovení tradice, kterou úspěšně zahájil na konci devadesátých let bývalý generální ředitel Orea hotels, který před šesti lety v rozhovoru pro Hospodářské noviny uvedl:

„Nejsložitější bylo, a to bylo moje nejhorší zjištění, řešit úroveň zaměstnanců v nižších pozicích, udělat něco s jejich motivací či spíše demotivací. Zaměstnanci nevěděli, kdo firmu zprivatizoval,

---

<sup>205</sup> viz kapitola 6.1.

kam směřuje, bude-li vůbec existovat do budoucna. Logicky pocit alespoň minimální loajality k firmě neexistoval. Sahalo to i do vyšších manažerských vrstev. To jsem identifikoval jako základní problém a od samého začátku jsme se tomu začali věnovat. (...) Začal jsem jezdit mezi zaměstnance a představoval jsem firemní vizi budování hotelového řetězce. (...) S vědomím potřeby co nejlepší informovanosti všech spolupracovníků jsme začali vydávat firemní měsíčník, kde hovoříme dnes už ne o obecných záležitostech, ale o problematice každodenního života týkající se jednotlivců i celé firmy. Toto je důležitá součást naší firemní strategie - s lidmi komunikovat a komunikovat.<sup>206</sup>

Organizační kultura podniku, kterému se věnuje tato diplomová práce, je typická zejména silnou orientací na zákazníka, kterou můžeme definovat „jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení.“<sup>207</sup>

Zatímco v předchozích desetiletích poskytovalo zaměření na klienta a jeho spokojenost konkurenční výhodu, dnes se již stalo nezbytností. Tržní orientaci firmy je však vhodné přizpůsobit i další podnikové oblasti, organizační strukturu a také personální procesy.<sup>208</sup> Orea hotels buduje jednotnou image a firemní kulturu, kterou se projevuje vzhledem k externím subjektům. Z hlediska personálu se v případě upevňování firemní kultury a budování zaměstnanecké loajality jedná o dlouhodobý a obtížný proces, který je však základní osou systému řízení lidských zdrojů.<sup>209</sup>

Za klíčové považuji pravidelné hodnocení provozních zaměstnanců hotelu spojené s nastavením jejich plánu rozvoje. Tyto personální činnosti se v hotelu pro tuto skupinu zaměstnanců vůbec nerealizují. Právě vidina eventuality dlouhodobého a perspektivního osobního vývoje ve firmě může dle mého názoru

---

<sup>206</sup>Srov. Za hlavní vidím naučit se komunikovat s lidmi a motivovat je. Orea [online] 2009 [cit. 2009-12-13] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/napsali-o-nas/2131.html>>.

<sup>207</sup> Lukášová, Nový a kol. 2004., s. 123.

<sup>208</sup> Srov. Hejduková, Šedivý, Šmejcová 2009, s. 19.

<sup>209</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 884-885.

pracovníky průběžně motivovat. Plán pracovního výkonu a rozvoje představuje nabídku dlouhodobého rozvoje zaměstnance a i pomyslné „připoutání k firmě“, které by tak vedlo i ke zvýšení loajality.<sup>210</sup> Další rozpracování tohoto návrhu dle odborné literatury pro potřeby hotelu provedu v rámci navrhovaného konceptu identifikace vzdělávacích potřeb.<sup>211</sup>

## **7.2 Eliminace důsledků decentralizace personální práce**

V kapitole věnující se popisu identifikovaných nedostatků a předností jsem zmínila několik nepříznivých důsledků, které hotel provázejí od doby zeštíhlování společnosti Orea hotels v roce 2006. Uvedenými důsledky jsou:

- **Absence kvalifikovaných pracovníků,**
- **Nedokonalá propracovanost vztahů odpovědnosti za konkrétní personální práce,**
- **Postavení personálního oddělení v rámci organizační struktury.**

Jedná se o vzájemně provázané problémy, jejichž podstatu jsem vystihla v kapitole 6.1.1. Tyto nedostatky se nyní pokusím zpracovat do návrhu na zlepšení situace, která je dle mého názoru dlouhodobě neudržitelná.<sup>212</sup>

**Absenci odborného pracovníka s kvalifikací** potřebnou pro řádné uskutečňování vzdělávání a rozvoje pracovníků vnímám jako závažný problém, který však lze řešit. Z této situace vedou dle mého názoru dvě východiska:

---

<sup>210</sup> Srov. Koubek 2004, s. 75-77.

<sup>211</sup> viz následující kapitola.

<sup>212</sup> viz kapitola 6.1.1.



## 1.) Přijetí nového pracovníka

Potenciální kandidát by měl být odborníkem v oblasti řízení lidských zdrojů a rozšířil by personální útvar, který by se tak skládal ze dvou pracovníků. Jako vhodnou změnu bych přitom viděla úpravu pracovní pozice dosavadního personalisty, což je v současnosti kumulovaná funkce personalisty a mzdové účetní. Nová pozice a z ní vyplývající pracovní povinnosti by se blížily spíše práci mzdové účetní s tím, že by zde byla zachována odpovědnost za provádění určitých personálních činností.

Druhý pracovník v útvaru by byl odborník na řízení lidských zdrojů, který by měl mj. plně v kompetenci veškeré personální činnosti spojené se vzděláváním a rozvojem pracovníků hotelu.

## 2.) Outsourcing

Jinou možností, jak vyřešit výše zmíněnou situaci, je napodobit způsob realizace vzdělávání manažerů v tomto hotelu a následovat tak současný trend vyčleňování a svěření specializovaných personálních činností do rukou profesionálů. Vždyť právě personální útvar je k tomu dle Armstronga<sup>213</sup> přímo předurčený.

Je ovšem třeba předem důkladně promyslet a zvážit všechny klady i zápory, které jsou s outsourcingem spjaté<sup>214</sup> a teprve poté přijmout rozhodnutí, zda je opravdu tím nejlepším řešením pro hotel Pyramida.

Pro kompenzaci **nedokonalé propracovanosti vztahů odpovědnosti za konkrétní personální práce** navrhuji provést kompletní revizi všech popisů pracovních míst včetně explicitního stanovení odpovědnosti za konkrétní personální práce. Dalším doporučením je vypracovat kvalifikační profily, které jsem zmiňovala v teoretickém ukotvení fáze identifikace vzdělávacích

---

<sup>213</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 71.

<sup>214</sup> viz např. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 758-761; Armstrong 2007, s. 70-72.

potřeb.<sup>215</sup> Právě v této fázi by následně aktualizované popisy pracovních míst, příp. vypracované kvalifikační profily našly své významné uplatnění. Podoby tohoto uplatnění dále rozpracuji v následující kapitole. V rámci aktualizovaných popisů práce by také měla být ošetřena zastupitelnost pro jednotlivé pracovní pozice (resp. pracovní povinnosti).

**Postavení personálního oddělení v rámci organizační struktury** je posledním identifikovaným problémem této oblasti. Oboustranné spojení strategie řízení lidských zdrojů se strategickým plánem hotelu Pyramida by se dle mého názoru mělo projevit i v organizační struktuře hotelu - především pak zastoupením odborníka řízení lidských zdrojů ve vyšším managementu hotelu, který má intenzivnější kontakt s ředitelem. V důsledku tohoto návrhu by personální útvar již nespadal pod působnost ekonomického náměstka, což považuji vzhledem k charakteru personální práce za nepatřičné.

### 7.3 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzhledem k uvedeným nedostatkům této fáze, které jsem rozvedla v analýze, považuji za vhodné navrhnout zde několik zásadních opatření, která by předcházela zmiňovaným neduhům, které jsou pro současné uskutečňování etapy identifikace vzdělávacích potřeb příznačné.<sup>216</sup> Další práce na návrzích zlepšení je ale podmíněna předpokladem vyřešení personální situace nastíněné v minulé kapitole - přijetím odborníka na řízení lidských zdrojů (tedy i podnikového vzdělávání) nebo outsourcingem.<sup>217</sup> Pro účely další práce tedy budu předpokládat, že v personálním oddělení je nový pracovník řízení lidských zdrojů.

---

<sup>215</sup> viz kapitola 3.1.2.

<sup>216</sup> viz kapitola 6.1.2.

<sup>217</sup> viz kapitola 7.2.

Nyní tedy můžeme přistoupit k dalším nápravným opatřením, které by optimalizovaly průběh první fáze systematického vzdělávání. Rozdělím je do několika etap, podle pořadí, ve kterém navrhuji jednotlivé návrhy uskutečnit.

### **7.3.1 Etapa I.**

V první etapě by měly být vykonány takové personální činnosti, které vytvoří optimální předpoklady pro kvalitní uskutečňování analýzy vzdělávacích potřeb. Ta by se měla realizovat na třech úrovních:<sup>218</sup>

- celopodnikové údaje – (potřeby podnikové),
- údaje o pracovním místě – (potřeby skupinové),
- údaje o pracovníkovi – (potřeby individuální).

Vzhledem k identifikovaným nedostatkům tedy považuji za vhodné zabývat se nejprve těmito činnostmi:<sup>219</sup>

- Aktualizovat dostupné interní materiály týkající se analýzy vzdělávacích potřeb a identifikovat nedostatky.
- Udělat předběžný soupis všech zdrojů, které by mohly do budoucna sloužit jako podklad této fáze.
- Provést kompletní revizi všech popisů pracovních míst včetně explicitního stanovení odpovědnosti za konkrétní personální práce.
- Vypracovat kvalifikační profily.

Požadavky na konkrétní úroveň znalostí a dovedností se různí podle stupně podnikové hierarchie. Každá skupina zaměstnanců má tak specifické požadavky na obsah i formu vzdělávacích aktivit. Za ideálních podmínek směřuje vzdělávací systém v organizaci k individualizaci vzdělávání v návaznosti na potřeby pracovníka a pracovní pozice, kterou zastává.<sup>220</sup>

---

<sup>218</sup> viz kapitola 3.1.

<sup>219</sup> viz kapitola 3.1, 3.1.1 a 3.1.2.

<sup>220</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 376-377.

### 7.3.2 Etapa II.

Identifikace vzdělávacích potřeb by měla vycházet z předem daných zdrojů informací – např. hodnocení zaměstnanců. Již jsem zmínila<sup>221</sup>, že je to právě pravidelné hodnocení pracovníků, které může dle mého názoru rozhodujícím způsobem ovlivnit kvalitu provedení této analýzy potřeb. Vzhledem k tomu, že systematické hodnocení provozního personálu bohužel v hotelu Pyramida neprobíhá, pokládám jeho zavedení za nezbytné.

Vzhledem k dalším identifikovaným skutečnostem jako je vysoká fluktuace, specifická situace odvětví cestovního ruchu, nutnost stabilizace personálu apod. navrhuji jako nástroj optimalizace zavedení koncepce **řízení pracovního výkonu**, jehož základní principy jsem uvedla v kapitole 3.1.3.

K rozhodnutí o jeho vhodnosti pro hotel Pyramida mě vedly zejména výhody, které by jeho implementace přinesla organizaci, manažerům, ale i řadovým pracovníkům.<sup>222</sup>

- jde o kontinuální proces, který je zaměřen na zlepšení pracovního výkonu všech zaměstnanců organizace;
- dokáže zabezpečit trvalou motivaci pracovníků;
- zvýší spokojenost pracovníků s vykonávanou prací;
- vytváří předpoklady pro jasné směřování kariéry pracovníka, protože umožňuje lépe identifikovat jeho rozvojový potenciál a příležitosti kariérního růstu v organizaci;
- poskytuje tak pracovníkům příležitost se samostatně rozhodovat a podílet se na vlastním rozvoji;
- umožňuje kontinuální komunikaci, vzdělávání a rozvoj odpovídající dohodnutým úkolům;
- omezuje výskyt chyb a významně zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb.

---

<sup>221</sup> viz kapitola 6.2.2.

<sup>222</sup> Srov. Koubek 2004, s. 30, 33-37, 180-181.

Pro zavedení řízení pracovního výkonu v hotelu Pyramida navíc hovoří ještě další fakt a tím je možnost vzájemného provázání s intervencí Mystery guest.<sup>223</sup> Ve stručnosti nastíním možnosti tohoto propojení v kapitole 7.3.4 a 7.5.

### **7.3.3 Etapa III.**

Zavádění konkrétní podoby řízení pracovního výkonu není snadná záležitost. Koubek<sup>224</sup> uvádí doporučený postup, jak postupovat při vytváření a zavádění konkrétní podoby řízení pracovního výkonu, které bude organizaci ušito „na míru.“ Vzhledem k cíli a omezenému rozsahu této práce se podrobným popisem kroků implementace řízení pracovního výkonu nebudu zabývat.

Domnívám se však, že by zavedení tohoto konceptu v hotelu Pyramida významně přispělo ke zvýšení kvality jak mnoha interních procesů, tak i individuálních výkonů pracovníků organizace. V neposlední řadě tento přístup slibuje zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců k podniku.<sup>225</sup>

Pro účely diplomové práce je zásadní zejména dílčí proces tohoto konceptu – plánování pracovního výkonu a rozvoje, jehož fáze jsem popsala v kapitole 3.1.3. Jeho vyústěním je dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, která je vyjádřena konkrétním **plánem pracovního výkonu a rozvoje pracovníka**.

Tento individuální rozvojový plán by měl mít každý pracovník hotelu a pro potřeby analýzy vzdělávacích potřeb by sloužil jako ideální podklad. Vyplývá z něj totiž jasně, které oblasti vykazují nedostatky. Z plánu rozvoje je tak možné vyvodit ty vzdělávací aktivity, které by měl konkrétní pracovník absolvovat, aby si osvojil takové znalosti a dovednosti, které bude při nadefinovaném výkonu práce potřebovat.<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 4.

<sup>224</sup> Srov. Koubek 2004, s. 180-196.

<sup>225</sup> Srov. tamtéž, s. 181.

<sup>226</sup> Srov. kapitola 3.1.3. a 3.1.4.

Návazným krokem této etapy by pak byla aktualizace interních materiálů týkajících se identifikace vzdělávacích potřeb, které by při nastavování procesu řízení pracovního výkonu vznikly. Posledním krokem je vypracování nových pravidel ve formě příslušné směrnice, k níž by měli osoby podílející se na této fázi např. prostřednictvím intranetu přístup.

#### **7.3.4 Hodnocení pracovního výkonu s využitím metody**

##### **Mystery quest**

Jak jsem již zmínila, intervence MG umožňuje propojení určitých personálních činností, které jsou spojené se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Jako přínosné považuji zejména využití MG při zavádění hodnocení pracovního výkonu, které je nutné v hotelu Pyramida uskutečnit. Samotný proces implementace pracovního hodnocení prostřednictvím MG lze rozdělit do několika na sebe navazujících fází:<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> Böhm et al. 2005. Cit. dle Baarová, Wagnerová 2008, s. 10.

Schéma č. 5: Fáze Mystery guest



V první fázi je vhodné provést podrobnou analýzu očekávání a potřeb zákazníků. Hodnocení pracovního výkonu, jehož primárním cílem by měl být profesní rozvoj zaměstnance a zvýšení pracovní výkonnosti resp. zlepšení pracovního chování, je následně realizováno v konkrétních dimenzích. Ty jsou vyvozeny na základě analýzy pracovní činnosti. S těmito požadavky by měli být posléze seznámeni samotní pracovníci. Jedině tak lze pomocí pracovního hodnocení stanovit úroveň jednotlivých výkonů zaměstnanců hotelu při plnění pracovních úkolů. Zároveň tak lze posoudit, v jakém rozsahu se na své profesní pozici podílí na dosahování cílů podniku. <sup>228</sup>

<sup>228</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 11.

V oblasti služeb bývá měřítkem efektivity pracovní činnosti velmi často spokojenost zákazníka. Proto by jednotlivé dimenze pracovního výkonu, ve kterých bude pracovník hodnocen, měly být stanovené také na základě nároků reálných zákazníků. Do fáze stanovení kritérií je vhodné zapojit i zaměstnance, kteří budou hodnoceni, často totiž dovedou výstižně popsat požadavky své pracovní pozice. „Tím, že umožníme, aby se hodnocení podíleli na přípravě systému hodnocení, vyhneme se u nich pocitům nespravedlnosti, který se tak často s hodnocením spojuje.“<sup>229</sup>

Právě hledisko zapojení pracovníka do procesu svého hodnocení je také jedním z pilířů řízení pracovního výkonu a jasně ukazuje možnost jeho napojení na MG.

Design projektu MG je vždy volen v návaznosti na specifické oblasti činnosti organizace, ve které má být hodnocení provedeno. Po pečlivé analýze pracovních pozic jsou definována kritéria hodnocení a připraveny dokumenty, které budou hodnotitelé – „tajemní hosté“ používat pro záznam hodnocení. Jednotný design záznamových dokumentů umožňuje pozdější komparaci výsledků mezi jednotlivými organizacemi nebo při opakovaném MG.<sup>230</sup>

Dalším významným úkolem přípravného období je vytvoření harmonogramu hodnocení. Řada organizací preferuje jednorázové hromadné a formální hodnocení. Přesto by neformální hodnocení ve formě různých porad a diskusí o pracovních úkolech a výsledcích měly probíhat kontinuálně v průběhu celého roku. Opravdovým přínosem pro firmu je hodnocení pracovního výkonu jen tehdy, pokud vede k eliminaci chyb a nedostatků v pracovním chování a podněcuje rozvoj potenciálu pracovníků. Zaměstnance je také vhodné informovat o účelu, ke kterému bude hodnocení pracovního výkonu vyplývající z MG použito. Není však v zájmu hotelu sdělovat pracovníkům přesný harmonogram MG – tedy datum a místo plánované návštěvy „tajemného hosta“.<sup>231</sup>

---

<sup>229</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003, s. 259.

<sup>230</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 13-14.

<sup>231</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 14-15.



V samotném závěru projektu je pracovníkům hotelu poskytována zpětná vazba týkající se jejich pracovním výkonu, která vychází z uskutečněných návštěv hodnotitelů. Na jejich základě jsou také vypracovány plány rozvoje, které mohou mít buď individuální charakter, nebo jsou společné pro celé pracovní týmy.<sup>232</sup> I zde se ukazuje jasná propojenost MG s řízením pracovní výkonu tak, jak bylo nastíněno v kapitole 3.1.3.

Další možnosti, které intervence MG pro optimalizaci vzdělávacího systému hotelu Pyramida nabízí, budou zmíněny v kapitolách věnujících se fázi realizace a evaluace vzdělávání.<sup>233</sup>

## 7.2 Plánování vzdělávání

Své návrhy nyní uvedu i pro druhou fázi vzdělávacího cyklu. Tato doporučení by měla vést k překonání analyzovaných nedostatků.<sup>234</sup>

Jako hlavní nedostatek jsem identifikovala **absentující pravidla pro výběr agentury a posuzování jednotlivých nabídek vzdělávacích agentur**. Ten bych chtěla nyní eliminovat prostřednictvím návrhu pravidel pro výběr agentury, při kterém se držím doporučení Stýbla.<sup>235</sup>

Pro důkladné posouzení jednotlivých nabídek agentur je směrodatné stanovení kritérií, jejichž uplatňování lze rozdělit do následujících kroků.<sup>236</sup>

### **Krok I. Automatické vyloučení z výběrového řízení**

Je třeba vyloučit takového dodavatele služeb, pokud u něj probíhá řízení pro vyhlášení úpadku, dále, který neplní své povinnosti

---

<sup>232</sup> Problematikou poskytování zpětné vazby a jejím motivačním vlivu na pracovní výkon se zabývá např. studie Vancouvera a Tischnera (2004).

<sup>233</sup> viz kapitoly 7.3 a 7.4.

<sup>234</sup> viz kapitola 6.2.2.

<sup>235</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 768-769.

<sup>236</sup> Srov. tamtéž.

vzhledem ke svým zaměstnancům, dopustil se porušení profesionálního chování atp.

## **Krok II. Výběr společnosti, která má být pozvána do výběrového řízení**

Je vhodné vyhledat důkazy o schopnosti a odbornosti pracovníků dodavatele služeb:

- vzdělání a profesionální kvalifikace,
- hlavní služby poskytované v posledních třech letech,
- technické vybavení, které mají k dispozici,
- reference od klíčových zákazníků.

## **Krok III. Stanovení kritérií, která budou při výběru preferována**

Třetí krok vyžaduje stanovení vlastních kritérií v závislosti na požadavcích a potřebách dané organizace, v našem případě hotelu Pyramida. Vzhledem ke specifickým potřebám této organizace navrhuji následující kritéria:

- ekonomická výhodnost nabídky,
- úroveň poskytované služby,
- komplexnost dodávané služby – součástí školení by mělo být i technické zajištění projektu za použití speciálního softwaru a hardwaru,
- kvalita lektorského zajištění,
- vhodnost formy a metody vzhledem k cílové skupině účastníků,
- reference klíčových zákazníků,
- časová náročnost vzdělávacích aktivit,
- zajištění evaluace efektivity vzdělávání.

Považuji za vhodné uvést ke každému kritériu ještě jeho váhu. Ty by však měly být dle mého názoru stanoveny pro každý projekt samostatně. Užívání těchto kritérií pro vyhodnocování nabídek by mohlo umožnit systematičtější a objektivnější způsob výběru konkrétního dodavatele vzdělávacích služeb než v současnosti.

Druhé pochybení fáze plánování vzdělávání jsem našla **v souhrnném plánu odborného vzdělávání a rozvoje** pro dané období.<sup>237</sup> Nejsou zde totiž určeny termíny, v nichž by docházelo k evaluaci jeho průběžného uskutečňování. Mým doporučením v této oblasti je každý rok vypracovat plán vzdělávání pracovníků hotelu, který by vycházel z konceptu řízení pracovního výkonu navrženým v předchozí kapitole. Zahrnoval by tak všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou vyjádřeny v individuálních plánech pracovního výkonu a rozvoje.<sup>238</sup>

Uskutečňování plánu by mělo průběžně procházet vyhodnocováním. Dodržení těchto doporučení je dalším krokem, který může napomoci zvýšení efektivity celého systému vzdělávání. V neposlední řadě umožňuje operativně zasáhnout v případě, že z průběžného vyhodnocení vyplývá, že plán vzdělávání a rozvoje není náležitě plněn.<sup>239</sup>

### 7.3 Realizace vzdělávání

V této fázi vzdělávacího cyklu jsem identifikovala nedostatek spočívající v **absenci konkrétních pravidel zaškolení pro nově příchozí zaměstnance**.<sup>240</sup> Mým návrhem je stanovit pravidlo, které by nově příchozího zaměstnance přiřadilo pod „patronát“ konkrétního pracovníka, který by byl zodpovědný za jeho zaškolení, případně i plánování jeho dalšího rozvoje v rámci organizace.<sup>241</sup> Častou podnikovou praxí je, že se organizace spoléhá zejména na dobrovolnost zkušenějších kolegů. Přitom personální práce spojená s adaptací nového pracovníka je velice významná.<sup>242</sup>

Ke zdárné adaptaci nového pracovníka by mělo primárně přispět vstupní zaškolení pracovníka, jehož průběh by měl být jasně

---

<sup>237</sup> viz kapitola 6.2.2.

<sup>238</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 471.

<sup>239</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 246.

<sup>240</sup> viz kapitola 6.2.2.

<sup>241</sup> viz kapitola 3.2.2.

<sup>242</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 141-144.

nadefinován. Systematicky by nově příchozího uvedl do organizace i pracovní funkce. Jeho cílem je přitom urychlit začlenění zaměstnance, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit případné demotivaci způsobené z nedostatku informací.<sup>243</sup>

Dalším avizovaným návrhem je **využití všech potenciálních možností intervence mystery guest**. V návrhu opatření, které si kladou za cíl překonat nedostatky zjištěné ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, už jsem ve stručnosti popsala způsob, jakým je možné aplikovat MG při hodnocení pracovního výkonu a tím významně přispívat k účinnějšímu provádění této fáze.<sup>244</sup>

MG však nabízí i další možnosti, jejichž využití by dle mého soudu umožnilo dosažení vyšší efektivity systému vzdělávání v hotelu Pyramida. V optimálním případě by totiž mohly vzdělávací intervence vycházet právě z hodnocení pracovního výkonu využívající MG, které pomůže určit vzdělávací a rozvojové plány pro pracovníky hotelu. Tento proces jsem popsala v kapitole 7.3.4.

Nabízí se zde tedy výborná možnost vzájemně propojit metodu MG s hodnocením pracovního výkonu, na které by navazovaly personální činnosti týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Výsledkem by pak mělo být vytvoření funkčního cyklu:<sup>245</sup>

**hodnocení pracovního výkonu → zpětná vazba → rozvoj a vzdělávání → hodnocení pracovního výkonu**

Navrhuji proto realizaci kompletního projektu vzdělávání využívající MG v plném rozsahu, jak jej nabízí vzdělávací organizace realizující v současnosti jednorázové MG v hotelu Pyramida. Takový projekt probíhá v určitých etapách a má svá pravidla.<sup>246</sup>

---

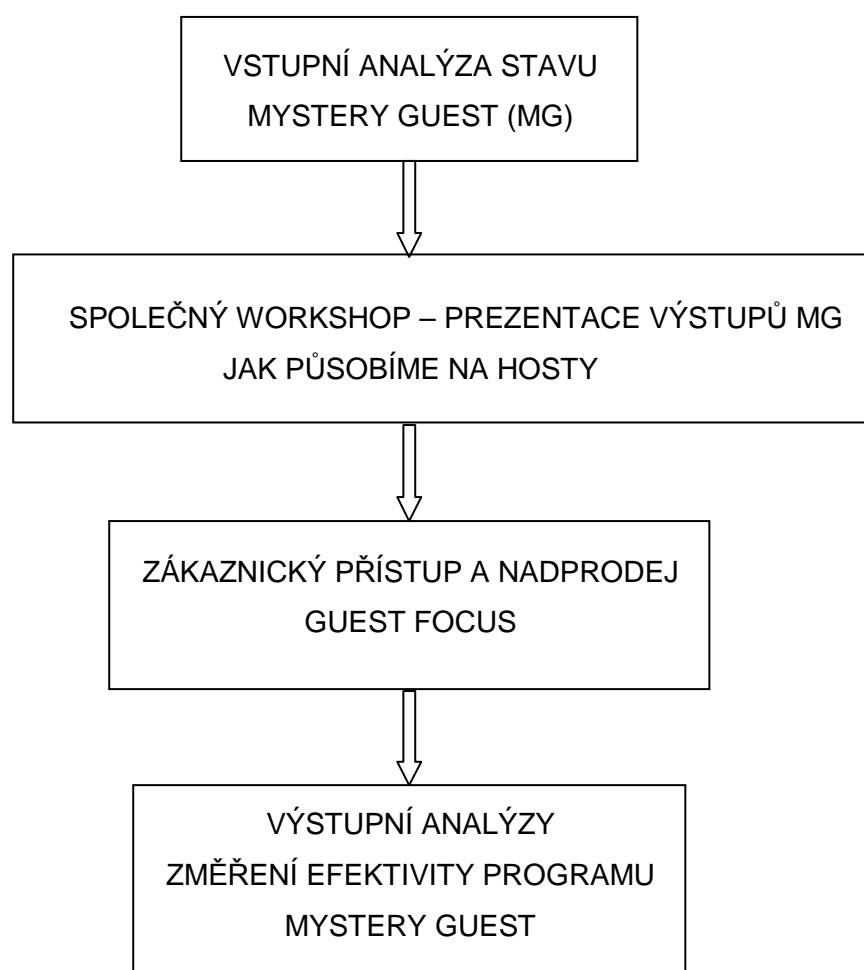
<sup>243</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 141-142.

<sup>244</sup> viz kapitola 7.3.4.

<sup>245</sup> Srov. Baarová, Wagnerová 2008, s. 15.

<sup>246</sup> Interní materiál V botách hotelového hosta.

**Schéma č. 6: Fáze vzdělávací intervence využívající Mystery guest**



Před vlastní realizací intervencí je nutné provést vstupní analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb účastníků, kterou je možné uskutečnit různými způsoby – pro obslužný personál je vhodným nástrojem zjištění stavu využít MG. Tato fáze se tedy v podstatě kryje s hodnocením pracovního výkonu využívajícím MG, kterou jsem popsala v kapitole 7.3.4.

Na základě poznatků z analýz je možné přesně zacílit vzdělávací a rozvojové aktivity, které budou v souladu s příslušnými plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků, což je podle odborné literatury nanejvýš žádoucí.<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> viz kapitoly 2 a 3.

Po provedení MG by měly následovat další intervence (tréninky, workshopy apod.). Výstupy a zážitky z návštěv a telefonátů jsou pak použity v modelových situacích tak, aby se v intervenci odrážela vlastní praxe účastníků, nikoliv pouze teoretické poznatky. V návaznosti na druh těchto intervencí je možné saturovat nejrůznější vzdělávací potřeby. V úvahu přicházejí např. prezentace, sebereflexe, ale také vypracování osobního plánu na určité období. Domnívám se, že právě práce na osobních plánech v rámci intervencí vzdělávacích organizací je obzvláště příhodná pro počáteční stádia implementace řízení pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci by tak spolupracovali s odborníky MG, kteří by jim v této personální činnosti poskytovali účinnou metodickou podporu a částečně by se tak mohly kompenzovat nedostatky jejich kvalifikace v této oblasti.

## 7.4 Hodnocení vzdělávání

V rámci analýzy nedostatků a předností systému vzdělávání hotelu Pyramida jsem uvedla, že evaluaci vzdělávacích aktivit hotelu Pyramida hodnotím jako nedostatečnou.<sup>248</sup> Považuji tedy za nezbytné vypracovat návrh systému evaluace vzdělávání, který bude vhodným způsobem napojen na další personální činnosti s cílem dosáhnout maximální efektivity investic do vzdělávání, což je jeden ze základních požadavků kladených na soudobé systémy vzdělávání v organizacích.<sup>249</sup>

V souladu s členěním uvedeným v kapitole 3.4 navrhuji hodnocení vzdělávacích aktivit v hotelu Pyramida rozdělit do dvou klíčových oblastí:<sup>250</sup>

- **oblast hodnocení spokojenosti** (účelnost vzdělávání)
- **oblast měřitelných výsledků** (účinnost vzdělávání)

---

<sup>248</sup> Srov. kapitola 6.2.2.

<sup>249</sup> Srov. Barták 2007, s. 20.

<sup>250</sup> Srov. Hroník 2007, s. 177.

Oblast účelnosti vzdělávání vychází z evaluace spokojenosti účastníků. Lze ji ztotožnit s Kirkpatrickovou úrovní **reakce**.<sup>251</sup> Tento typ hodnocení by se měl v hotelu Pyramida konat pravidelně. Je proto vhodné zajistit, aby součástí školení nebo vzdělávacího kurzu byla i evaluace účelnosti vzdělávání.

V oblasti měřitelných výsledků resp. účinnosti vzdělávání doporučuji vycházet především z:

- míry fluktuace a nemocnosti,
- ukazatelů produktivity práce,
- průzkumů spokojenosti zákazníků,
- výsledků MG,
- celkových výsledků hotelu Pyramida, tedy výsledky celé organizační jednotky (zisk, produktivita, kvalita poskytovaných služeb).

Do procesu evaluace účinnosti vzdělávání by se hotel Pyramida měl snažit zainteresovat pokud možno nejvíce subjektů:<sup>252</sup>

- externí odborníky,
- personální útvar,
- pracovníky v roli účastníků vzdělávání,
- vedení firmy,
- zákazníky hotelu.

V závěru každé vzdělávací aktivity doporučuji získat zpětnou vazbu od účastníků tohoto vzdělávání. K tomu by mohl soužit standardizovaný formulář, jehož podobu by bylo příhodné konzultovat z odborníky daného oboru. Tento dokument by obsahoval údaje zejména o obsahu, formě vzdělávací akce a spokojenosti účastníků s přednášejícím a dalšími faktory. Byla by zde možnost i uvedení vlastních návrhů na změny. Písemnosti by mohly být později zpracovány a využity jednak pro identifikaci

---

<sup>251</sup> Srov. Kirkpatrick 1994. Cit. dle Armstrong 2007, s. 508-509.

<sup>252</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 433-436.

vzdělávacích potřeb pro další období ale také pro další zvyšování efektivity firemního vzdělávání.<sup>253</sup>

V rámci zavedení řízení pracovního výkonu<sup>254</sup> by měl být kladen důraz také na evaluaci pracovníků od manažerů. Jsou to totiž právě nadřízení pracovníci, kteří jsou vhodnými osobami pro zhodnocení efektu vzdělávacích aktivit, kterých se jeho pracovník účastnil. Jsou totiž se svými podřízenými v každodenním styku. Mohou tedy vcelku objektivně zhodnotit, zda konkrétní pracovník dosáhl vytyčených cílů, které byly společně stanoveny v rámci procesu řízení pracovního výkonu a rozvoje

Významnou pomoc pro formativní i sumativní evaluaci vzdělávání<sup>255</sup> nabízí také navrhovaný komplexní projekt MG v jehož průběhu doporučuje vzdělávací agentura kontinuálně komunikovat s účastníky formou individuálních konzultací (osobně nebo telefonicky/e-mailem). Na konci projektu je provedena podrobná analýza, která změří posun jednotlivců z hlediska jejich rozvoje a využití získaných poznatků. Přínos spočívá nejen v možnosti účastníka ověřit si, jaké poznatky a dovednosti si osvojil, ale také umožňuje zmapovat i návratnost investic hotelu Pyramida.<sup>256</sup>

## 7.5 Manažerské vzdělávání

Dle mého názoru je vzdělávání a rozvoji středního a vyššího managementu v hotelu Pyramida věnována patřičná pozornost. Uplatňování získaných znalostí a dovedností je pravidelně posuzováno v rámci procesu řízení výkonnosti formou hodnocení zaměstnanců.<sup>257</sup>

---

<sup>253</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 508- 509.

<sup>254</sup> viz kapitola 7.3.

<sup>255</sup> Srov. Prokopenko, Kubr 1996, s. 188.

<sup>256</sup> Srov. interní materiál V botách hotelového hosta.

<sup>257</sup> Srov. interní materiál Vzdělávání managementu.



Považuji za pozitivní, že hotel Pyramida v oblasti odborného vzdělávání a rozvoje manažerů spolupracuje dlouhodobě s konkrétními vzdělávacími agenturami.<sup>258</sup> Domnívám se však, že dodavatelé služeb, ať už spolupráce s nimi trvá měsíc nebo deset let, by měli být kontrolováni stejně důkladně jako interní činnosti. Monitorována by měla být pravidelně především kvalita poskytovaných služeb. Je třeba jednoznačně formulovat požadavky na outsourcing, především pak.<sup>259</sup>

- požadovanou úroveň kvality vzdělávání,
- konkurenční situaci,
- očekávanou produktivitu,
- stanovení nákladů.

Dále navrhuji uplatňování pravidel pro výběr a porovnání nabídek vzdělávacích agentur – externích dodavatelů vzdělávacích služeb, které jsem rozpracovala v kapitole 7. 2. Přínosné by dle mého názoru bylo také vypracování systému pravidelného podávání informací z agentury, který by umožňoval průběžné hodnocení podávaného výkonu manažerů.<sup>260</sup>

---

<sup>258</sup> Např. Studio Delfy, s.r.o.; A.T.A.P., s.r.o., Positive, s.r.o. atp.

<sup>259</sup> Srov. Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 757.

<sup>260</sup> Srov. Armstrong 2007, s. 72.

## Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl analyzovat systém vzdělávání v Orea hotelu Pyramida, s.r.o. a na základě identifikovaných pozitiv a negativ představit vlastní návrhy a doporučení, které by měly vést k jeho optimalizaci.

V návaznosti na stanovený cíl byla práce rozdělena do několika tematických celků, které sloužily jako nástroj k dosažení tohoto záměru. V první části práce jsem proto uvedla pojmoslovné ukotvení vztahující se k tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. V druhé části jsem se věnovala kontextuálnímu ukotvení, kde jsem popsala průběh, kterým vzdělávání v hotelu Pyramida v současnosti probíhá. V třetí a závěrečné části jsem uvedla návrhy a rekomendace intervencí, které by měly vést ke kompenzaci identifikovaných nedostatků stávajícího systému vzdělávání.

Vlastním návrhům předcházela podrobná analýza tohoto systému, která stanovila témata – detekované nedostatky i přednosti, která dle mého názoru vyžadovala určitou úpravu. Analýzu jsem nejprve doplnila o aktuální kontext vzdělávání v oblasti cestovního ruchu, který má svoje specifika. Konkrétní přednosti a nedostatky vyplývající z analýzy vzdělávacího systému jsem rozdělila do tří oblastí. První z nich se věnuje důsledkům decentralizace personálních činností, druhou pak tvoří nedostatky identifikované v jednotlivých cyklech systematického vzdělávání v hotelu. V poslední oblasti nastiňuji především klady manažerského vzdělávání.

Provedená analýza odhalila několik oblastí, které vykazovaly nedostatky. V poslední kapitole jsem se proto zaměřila právě na tyto případy a popsala jsem možná řešení směřující k jejich odstranění. Zmíněné intervence jsem navrhovala tak, aby vedly k optimalizaci vzdělávacího systému jako celku a tím naplnily cíl této diplomové práce. Mezi nejvýznamnější návrhy bych zařadila implementaci řízení pracovního výkonu a využití potenciální

možnosti propojit metodu Mystery guest s ostatními personálními činnostmi, které se týkají vzdělávání a rozvoje zaměstnanců - především pak hodnocení pracovního výkonu a evaluace vzdělávání. Právě v intervenci Mystery guest vidím prostředek, který by se mohl při využití všech jeho potenciálních možností stát významným faktorem přispívajícím k optimalizaci celého systému vzdělávání hotelu.

Pověst každé organizace operující v oblasti cestovního ruchu je do značné míry závislá na kvalitě poskytovaných služeb a zájmu o její neustálé zvyšování. Proto je důležité věnovat právě této oblasti náležitou péči. Rostoucí nároky na profesionalitu služeb a s nimi spojená očekávání potenciálních klientů klade na pracovníky, kteří jsou s nimi v každodenním kontaktu, stále větší požadavky. Takoví zaměstnanci reprezentují podnik navenek a podílí se tak zásadním způsobem na jeho celkové image. Jeden z hlavních způsobů, jak lze zvládnout nastíněnou situaci, je spatřována v poskytování možnosti vzdělávání svým zaměstnancům. „Organizace se mohou stát bohatšími, umožní-li zvyšování hodnoty svého lidského kapitálu. To však pouze za předpokladu, že tento způsob zvyšování hodnot bude moci plynule navázat na dosud získané vzdělání, na jehož základech se dá úspěšně budovat a zvyšovat úroveň zaměstnanců.“<sup>261</sup>

V konkurenčním boji o spokojené zákazníky jsou právě přání a očekávání zákazníka faktorem, který významným způsobem určuje úroveň nabídky a servisních standardů podniku. Kvalitní dodavatelé, vyspělá technika, rozsáhlá nabídka služeb a podobné cenové relace formuje soutěživé prostředí, v němž představuje předstížení konkurence velice obtížný úkol. Za výchozí měřítko úspěšnosti organizace lze považovat dosažený zisk, jehož stálým zdrojem jsou spokojení zákazníci. Jednou z možností, jak uspět v tomto odvětví cestovního ruchu, je poskytovat kvalitnější

---

<sup>261</sup> Hejduková, Šedivý, Šmejcová 2009, s. 76.

zákaznický servis a vstřícně přistupovat k zákazníkovi se všemi jeho nároky a očekáváními.<sup>262</sup>

„Ve skutečnosti neplatí, že za plotem je tráva vždy zelenější. Ploty nemají s trávou pranic společného. Nejzelenější trávník je vždy ten nejlépe zalévaný.“ (Robert Fulghum)

---

<sup>262</sup> Srov. Van der Wiele, Hesselink, van Iwarden 2005. Cit. dle Baarová, Wagnerová 2008, s. 11.

## **Anotace**

**Jméno a příjmení autora:** Barbora Holečková

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky,  
Filosofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

**Název diplomové práce:** Systém vzdělávání v Orea hotels, s.r.o.

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

**Počet znaků:** 125 000

**Počet příloh:** 4

**Počet titulů použité literatury:** 41

**Klíčová slova:** systém vzdělávání, vzdělávání a rozvoj pracovníků, systematické vzdělávání, řízení pracovního výkonu

Tato diplomová práce se věnuje systému vzdělání v Orea hotelu Pyramida. Jejím cílem je tento systém podrobit analýze a identifikovat jeho silné a slabé stránky. Samotné vyústění práce pak představují vlastní doporučení a návrhy intervencí, které by měly vést k optimalizaci tohoto systému vzdělávání. V první části práce jsou nastíněna terminologická východiska, která slouží k ukotvení pojmosloví, s nímž dále pracuji. Druhou část tvoří popis systému vzdělávání v Orea hotelu Pyramida, kde se věnuji především jednotlivým fázím systematického vzdělávání a příležitostem rozvoje a vzdělávání, které svým zaměstnancům firma nabízí. Třetí a závěrečnou část tvoří zmiňovaná analýza systému vzdělávání a z ní vyplývající návrhy a doporučení, která by měla vést k překonání analyzovaných nedostatků systému vzdělávání.

## Seznam použité literatury

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Baarová, E., Wagnerová, I. Hodnocení pracovního výkonu – Využití metody Mystery shopping. Praha: FSV UK, 2008 ISSN 1801-5999.

Barták, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

Barták, J. Jak vzdělávat dospělé. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

Belcourt, M., Wright, P., C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

Buchley, R., Caple, J. Trénink a školení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN. 80-251-0358-7.

Danihelková, H., Svobodová, D., Sava, S. Plánování, řízení a vyhodnocení kurzu. I. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. ISBN 80-7042-285-8.

Dvořáková, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Hejduková, J., Šedivý, I., Šmejcová, M., Moderní personalistika v soudobém hotelnictví. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2009. ISBN 978-80-86578-88-0.

Hroník, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457.

Kasper, H., Mayhofer, W. Personální management, řízení, organizace. Praha Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

Koubek J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Management Press, Praha 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Koubek, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

Koubek, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

Kubr, M., Prokopenko, J. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

Lukášová, R., Nový, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Mužík, J. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

Mužík, J. Androdidaktika. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

Mužík, J. Edukace řídicích dovedností. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

Palán, Z. Lidské zdroje: Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Palán, Z. Výkladová slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-9022-32-1-4.

Pavlíček, J. E-learning v podnikovém vzdělávání. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. ISBN 80-7042-920-8.

Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. Personalistika 2007 – 2008. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

Štikar, J, Rymeš, M, Riegel, K, Hoskovec, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vodák, J., Kuchaříková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

#### **Internetové zdroje:**

Aby pro každého hosta bylo prestiží, že bydlí právě u nás. E-Všudybyl [online] 2008 [cit. 2010-01-02] Dostupný z WWW: <<http://e-vsudybyl.cz/clanky/aby-pro-kazdeho-hosta-bylo-prestizi-ze-bydli-prave-u-nas-2166.html>>.

Celoživotní vzdělávání. VSCRHL [online] 2010 [cit. 2010-02-10] Dostupný z WWW: <<http://www.vscrhl.cz/index.php?option=content&task=view&id=7&Itemid=37>>.

Coufalík, J. Jak zlepšit vzdělávání dospělých [online] Praha: Agentura DAHA, 2001. [cit. 2009-12-08] Dostupný z WWW: <[http://www.daha.cz/andr\\_cl\\_11.html](http://www.daha.cz/andr_cl_11.html)>.

Ertl, J. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAll [online] 2005 [cit. 2010-02-06] Dostupný z WWW: <[http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)>.



Finn, A., Kayandé, U. Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. Journal of Retailing. Summer 1999. 75 (2): p. 195-217.

Hašek, J. Benchmarking. [online] 2005[cit. 2009-11-10] Dostupný z WWW: <<http://www.icm.uh.cz/soubor.py/FIL7483>>.

Představení Orea hotels. Orea [online] 2009. [cit. 2009-28-10] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/predstaveni-orea-hotels/>>.

Scott, L., M. Human Ressource Practices in Czech republic. Practice Network. [online] 2005. Dostupný z WWW: <[http://www.siop.org/TIP/backissues/Oct05/pdf/Sheridan%20PDFs/432\\_081to083.pdf](http://www.siop.org/TIP/backissues/Oct05/pdf/Sheridan%20PDFs/432_081to083.pdf)>.

Šindelářová, H. Učící se organizace a flexibilita. [online]. Praha: VŠE, 2004. [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <[http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semin%C3%A1%C5%99e/\(03\)%20Seminar%C3%A1%C5%99e%20Nov%C3%A1%20teorie%20ekonomiky%20a%20managementu%20organizac%C3%AD/SinH.pdf](http://kpe.fph.vse.cz/gallery/Konference%20a%20semin%C3%A1%C5%99e/(03)%20Seminar%C3%A1%C5%99e%20Nov%C3%A1%20teorie%20ekonomiky%20a%20managementu%20organizac%C3%AD/SinH.pdf)>.

Tiskové zprávy. Orea[online] 2009. [cit. 2009-28-10] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/tiskove-zpravy/>>.

Zkvalitnění profesní přípravy a vzdělávání v cestovním ruchu. ESFR[online] 2008 [cit. 2010-01-08] Dostupný z WWW: <<http://04-06/oprlz/konferencee-zkvalitneni-profesni-pripravy-a-vzdelavani-v>>.

Za hlavní vidím naučit se komunikovat s lidmi a motivovat je. Orea [online] 2009 [cit. 2009-12-13] Dostupný z WWW: <<http://www.orea.cz/cs/spolecnost/napsali-o-nas/2131.html>>.

**Interní materiály společnosti Orea hotel Pyramida, s.r.o.:**

Formulář hodnocení pracovníka

Orea kurzy

Popis pracovního místa Personalista

Pracovníci provozu

Projekt restrukturalizace

V botách hotelového hosta

Vzdělávání managementu

Vzdělávání pracovníků Orea hotelu Pyramida

Zaměstnanci - statistika 2008

**Seznam použitých zákonů:**

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

## **Přílohy**

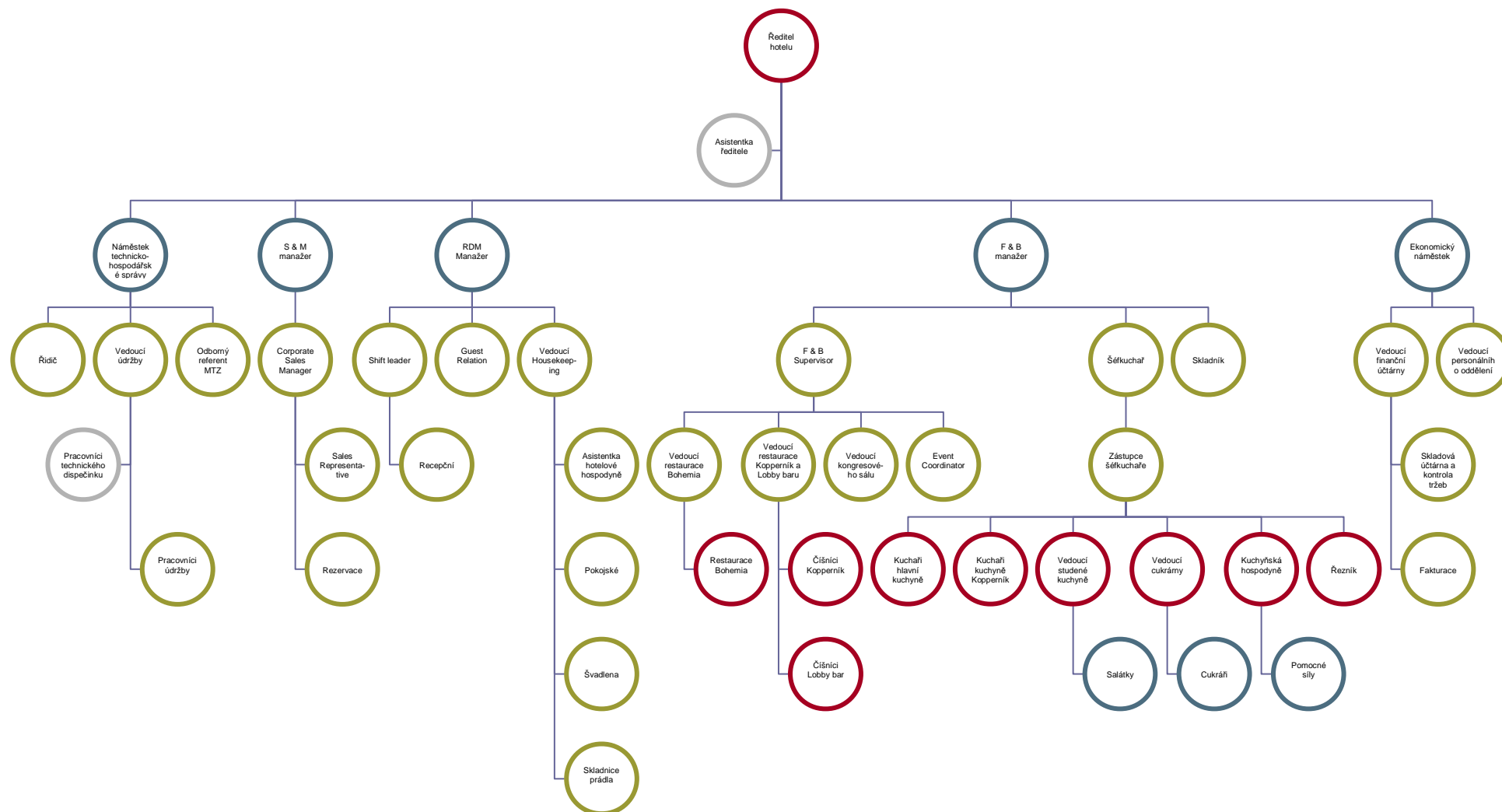
Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu Pyramida

Příloha č. 2: Anotace předmětů programu vzdělávání Orea

Příloha č. 3: Rozvrh Orea kurzů

Příloha č. 4: Vzdělávání vrcholového managementu

# Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu Pyramida



## **Příloha č. 2: Anotace předmětů programu vzdělávání Orea**

### ANOTACE PŘEDMĚTŮ PROGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ OREA

#### MARKETING V HOTELNICTVÍ, LÁZEŇSTVÍ V CESTOVNÍM RUCHU

Nové trendy v marketingu 21. století; nové využití marketingových nástrojů, marketingový mix ve službách, v cestovním ruchu, v hotelnictví a v lázeňství; marketingové komunikace; případové studie.

#### OBCHODNÍ ZNAČKA – STRATEGIE JEJÍHO ŘÍZENÍ (PŘÍPADOVÉ STUDIE)

Analýza situace; strategie značky; odlišení od konkurence; zavedení nové značky (Vodafone); revitalizace a repositioning stávající značky (Víno Mikulov, Jihlavanka); rozšíření značkové řady; korporátní značka (Česká pojišťovna) aj. Aplikace na značku OREA

#### ETIKA V PODNIKATELSKÉM ROZHODOVÁNÍ, ETIKETA A ESTETIKA VE FIREMNÍ KULTUŘE

Etika v podnikání; etika manažera; etické cítění vedle ekonomických kritérií při rozhodovacích procesech; etická dilemata, jejich řešení; nástroje etického řízení; vazby mezi ekonomikou, etikou, etiketou a estetikou v podnikání; společenský styk a kulturní rozdíly při jednání se zahraničními obchodními partnery (přehled praktických zkušeností).

#### RÉTORIKA A KULTURA ŘEČI

Hlavní dovednosti z oblasti hlasových a řečových technik, které umožní, aby mluvený projev byl srozumitelný, logicky členěný a modulačně ošetřený tak, aby bylo zamezeno nepochopení a nedorozumění ze strany posluchače; aby si posluchači měli osvojit schopnost pohotového projevu, stručného a věcného vyjadřování a základy kompozice projevu vzhledem ke splnění komunikačního záměru autora (mluvčího) a typu komunikačního partnera. Podstatnou součástí lekcí je i nácvik výstavby a ústní prezentace

základních a nejpoužívanějších typů textů; informace (referát, tisková zpráva), argumentace (přesvědčování), hodnocení, úvaha, interpretace textu.

#### ZÁKLADY CESTOVNÍHO RUCHU

Předmět základy cestovního ruchu je úvodem do problematiky cestovního ruchu. Jde o základní informace o vzniku, chování, poslání a rozvoji cestovního ruchu. Posluchač se seznámí nejen s významnými historickými údaji, ale i údaji z praxe a předpoklady dalšího vývoje odvětví cestovního ruchu domova, v Evropě i ve světě. Specifičnost odvětví klade zvýšený důraz na kvalitní práci manažerů.

#### INFORMATIKA V CESTOVNÍM RUCHU

Cílem přednášek z informatiky je doplnit znalosti zejména o ochranu dat, teoretické i praktické seznámení s uživatelským softwarem z oblasti cestovního ruchu (CR), využití Internetu při vyhledávání informací z oblasti CR a využití moderních informačních technologií k prosperitě podnikatelského subjektu.

#### GEOGRAFIE CESTOVNÍHO RUCHU

Na přednáškách se posluchači seznámí s předmětem geografie cestovního ruchu včetně vymezení pojmů s činiteli rozvoje a rozmístění cestovního ruchu, typizací a kategorizací středisek cestovního ruchu. Poté následuje cestovní ruch v ČR, v Evropě, Severní a Jižní Americe, Asii, Africe, Austrálii a Oceánii.

#### ZÁKLADY PRÁVA

Účelem předmětu je poskytnout studentům základní poznatky pro jejich orientaci v našem právním řádu tak, aby student při každém kontaktu s právním problémem byl schopen tento zařadit pod příslušnou právní oblast a věděl, který právní předpis ho upraví. Předmět z obecného pohledu slouží k rozšíření všeobecných znalostí a posílení právního vědomí studentů.

## OBCHODNÍ PRÁVO

Předmět poskytuje studentům základní poznatky z této oblasti práva se zaměřením na jejich praktickou aplikaci.

## STATISTIKA

Seznámení se základními pojmy teorie pravděpodobnosti, zpracování výsledků statistického šetření a metod statistické indukce, jež jsou základem mnoha technik používaných v oblasti podnikání (průzkum trhu, plánování výroby, kontrola jakosti, výhledy do budoucna, personální politika apod.)

## MATEMATIKA PRO PRAXI

Cílem předmětu matematika pro praxi je naučit studenty formulovat praktické úlohy matematiky, nalézt řešení úlohy a to pak interpretovat. Zobecnováním konkrétních případů vytváříme abstraktní modely typových úloh. Náplní předmětu budou základy finanční matematiky, diferenciálního a integrálního počtu, lineární algebra a teorie her. V části věnované teorii her se budeme zabývat otázkou optimálního rozhodování v situacích, kdy dochází ke střetnutí zájmů rozhodujících subjektů nebo institucí. K popisu jednotlivých konfliktních situací se používá techniky matematického modelování.

## FINANCE - BANKOVNÍ SLUŽBY

Cílení výuky jsou základy podniku, v nichž se studenti seznámí s podstatou finančního hospodaření firmy. Výuka předpokládá znalosti studentů z předmětu obecné ekonomie a matematiky, vhodný souběh výuky předmětu účetnictví.

## INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Cílení předmětu je vysvětlit způsoby využívání informací a informačních technologií pro zvýšení efektivity a kvality podnikových procesů. Přiblížit studentům strukturu a funkci počítačových a komunikačních systémů. Databázové systémy a jejich funkce, přenos dat mezi různými systémy, relační databázové jazyky (SQL a QBE).

## MATEMATIKA PRO PRAXI

Cílem předmětu matematika pro praxi je naučit studenty formulovat praktické úlohy matematiky, nalézt řešení úlohy a to pak interpretovat. Zobecnováním konkrétních případů vytváříme abstraktní modely typových úloh. Náplní předmětu budou základy finanční matematiky, diferenciálního a integrálního počtu, lineární algebra a teorie her. V části věnované teorii her se budeme zabývat otázkou optimálního rozhodování v situacích, kdy dochází ke střetnutí zájmů rozhodujících subjektů nebo institucí. K popisu jednotlivých konfliktních situací se používá techniky matematického modelování.

## FINANCE - BANKOVNÍ SLUŽBY

Cílení výuky jsou základy podniku, v nichž se studenti seznámí s podstatou finančního hospodaření firmy. Výuka předpokládá znalosti studentů z předmětu obecné ekonomie a matematiky, vhodný souběh výuky předmětu účetnictví.

## INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Cílem předmětu je vysvětlit způsoby využívání informací a informačních technologií pro zvýšení efektivity a kvality podnikových procesů. Přiblížit studentům strukturu a funkci počítačových a komunikačních systémů. Databázové systémy a jejich funkce, přenos dat mezi různými systémy, relační databázové jazyky (SQL a QBE).



### Příloha č. 3: Rozvrh Orea kurzů

#### OREA - Rozvrh školení manažerů 2003/2004

<b>Říjen: So 18. 10. 03</b>	
9:00 - 9:50	Zahájení - úvod
10:00 - 10:50	Mikroekonomie I Mgr. Neset: celkem 10 hod.
11:00 - 11:50	Mikroekonomie 2 Mgr. Neset (10 hod.)
12:00 - 13:00	Mikroekonomie 3 Mgr. Neset (10 hod.)
14:00 14:50	Mikroekonomie 4 Mgr. Neset (10 hod.)
15:00 15:50	Makroekonomie I Doc. Pudlák: celkem 9 hod.
16:00 16:50	Makroekonomie 2 Doc. Pudlák (9 hod.)
17:00 17:50	Makroekonomie 3 Doc. Pudlák (9 hod.)
<b>Listopad: So 8. 11. 03</b>	
9:00 - 9:50	Mikroekonomie 5 Mgr. Neset (10 hod.)
10:00 - 10:50	Makroekonomie 4 Doc. Pudlák (9 hod.)
11:00 - 11:50	Psychologie I Doc. Rymeš: celkem 8 hod.
12:00 - 13:00	Psychologie 2 Doc. Rymeš (8 hod.)
14:00 - 14:50	Psychologie 3 Doc. Rymeš (8 hod.)
15:00 15:50	Psychologie 4 Doc. Rymeš (8 hod.)
16:00 16:50	Rétorika I Dr. Svobodová: celkem 8 hod.
17:00 17:50	Rétorika 2 Dr. Svobodová (5 hod.)
<b>Prosinec: So 6. 12. 03</b>	
9:00 - 9:50	Marketing I Doc. Seifertová: celkem 5 hod.
10:00 - 10:50	Marketing 2 Doc. Seifertová (5hod.)
11:00 - 11:50	Marketing 3 Doc. Seifertová (5 hod.)
12:00 - 13:00	Mikroekonomie 6 Mgr. Neset (10 hod.)
14:00 14:50	Mikroekonomie 7 Mgr. Neset (10 hod.)
15:00 15:50	Mikroekonomie 8 Mgr. Neset (10 hod.)
16:00 16:50	Psychologie 5 Doc. Rymeš (8 hod.)
17:00 17:50	Psychologie 6 Doc. Rymeš (5hod.)

<b>Leden: So 17. 1. 04</b>	
9:00 - 9:50	Mikroekonomie 9 Mgr. Neset (10 hod.)
10:00 - 10:50	Mikroekonomie 10 Mgr. Neset (10 hod.)
11:00 - 11:50	Psychologie 7 Doc. Rymeš (8 hod.)
12:00 - 13:00	Psychologie 8 Doc. Rymeš (5 hod.)
14:00 14:50	Sociologie 1 Dr. Růžička: celkem 8 hod.
15:00 15:50	Sociologie 2 Dr. Růžička (5 hod.)
16:00 16:50	Rétorika 3 Dr. Svobodová (5 hod.)
17:00 17:50	Rétorika 4 Dr. Svobodová (5 hod.)
<b>Únor: So 14. 2. 04</b>	
9:00 - 9:50	Marketing 4 Doc. Seifertová (5 hod.)
10:00 - 10:50	Marketing S Doc. Seifertová (5 hod.)
11:00 - 11:50	Obchodní značka I Doc. Přibová (10 hod)
12:00 - 13:00	Obchodní značka 2 Doc. Přibová (10 hod.)
14:00 - 14:50	Sociologie 3 Dr. Růžička (5 hod.)
15:00 - 15:50	Sociologie 4 Dr. Růžička (5 hod.)
16:00 - 16:50	Makroekonomie 5 Doc. Pudlák (9 hod.)
17:00 - 17:50	Makroekonomie 6 Doc. Pudlák (9 hod.)
<b>Březen: So 13. 3. 04</b>	
9:00 - 9:50	Marketing 6 Doc. Nagyová: celkem 5 hod.
10:00 - 10:50	Marketing 7 Doc. Nagyová (5 hod.)
11:00 - 11:50	Marketing 8 Doc. Nagyová (5 hod.)
12:00 - 13:00	Makroekonomie 7 Doc. Pudlák (9 hod.)
14:00 - 14:50	Makroekonomie 8 Doc. Pudlák (9 hod.)
15:00 - 15:50	Etika I Doc. Němcová: celkem 5hod.
16:00 16:50	Etika 2 Doc. Němcová (5 hod.)
17:00 - 17:50	Etika 3 Doc. Němcová (5 hod.)
<b>Duben: So 17. 4. 04</b>	
9:00 - 9:50	Marketing 9 Doc. Nagyová (5 hod.)
10:00 - 10:50	Marketing 10 Doc. Nagyová (5 hod.)
11:00 - 11:50	Obchodní značka 3 Doc. Přibová (10 hod.)
12:00 - 13:00	Obchodní značka 4 Doc. Přibová (10 hod.)

14:00 - 14:50	Obchodní značka 5 Doc. Přibová (10 hod.)
15:00 - 15:50	Makroekonomie 9 Doc. Pudlák (9 hod.)
16:00 - 16:50	Sociologie 5 Dr. Růžička (8 hod.)
17:00 - 17:50	Sociologie 6 Dr. Růžička (8 hod.)
<b>Květen: Pá 21. 5. 04</b>	
9:00 - 9:50	Obchodní značka 6 Doc. Přibová (10 hod.)
10:00 - 10:50	Obchodní značka 7 Doc. Přibová (10 hod.)
11:00 - 11:50	Sociologie 7 Dr. Růžička (8 hod.)
12:00 - 13:00	Sociologie 8 Dr. Růžička (8 hod.)
14:00 14:50	Rétorika 5 Dr. Svobodová (8 hod.)
15:00 15:50	Rétorika 6 Dr. Svobodová (5hod.)
16:00 16:50	Etika 4 Doc. Němcová (8 hod.)
17:00 17:50	Etika 5 Doc. Němcová (8 hod.)
<b>Květen So 22. 5. 04</b>	
9:00 - 9:50	Obchodní značka 8 Doc. Přibová (10 hod.)
10:00 - 10:50	Obchodní značka 9 Doc. Přibová (10 hod.)
11:00 - 11:50	Obchodní značka 10 Doc. Přibová (10 hod.)
12:00 - 13:00	Etika 6 Doc. Němcová (8 hod.)
14:00 - 14:50	Etika 7 Doc. Němcová (8 hod.)
15:00 - 15:50	Etika 8 Doc. Němcová (8 hod.)
16:00 - 16:50	Rétorika 7 Dr. Svobodová (8 hod.)
17:00 - 17:50	Rétorika 5 Dr. Svobodová (8 hod.)
<b>Červen Út 15. 6. 04</b>	
9:00 - 16:30	Zkouška – Závěr

## Příloha č. 4: Vzdělávání vrcholového managementu

A.T.A.P. CZ s.r.o.  
Asociace Trenérů Aplikované Psychologie  
[www.atap.cz](http://www.atap.cz), [nevolova@atap.cz](mailto:nevolova@atap.cz), mobil: 776 70 74 38

# VZDĚLÁVÁNÍ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU



pro



A.T.A.P. CZ s.r.o.  
Třebusice 131  
Brandýsek  
[www.atap.cz](http://www.atap.cz)  
[nevolova@atap.cz](mailto:nevolova@atap.cz)  
mobil: 776 70 74 38

## Metody naší práce

### JAK ŠKOLÍME?



Způsob naší výuky lze nejlépe shrnout do označení **VÝCVIKOVÝ SEMINÁŘ**. Důraz klademe na co možná nejvyšší **aktivizaci** všech účastníků. Naší snahou a cílem je zapojit, probudit, vtáhnout do tématu všechny zúčastněné. Mylná je představa akademického monologu lektora a spících posluchačů. Využíváme aktivizující didaktické metody výuky. Převažují nácviky konkrétních dovedností, tréninky s pomocí videokamery, hraní rolí, sebezkoumání s pomocí testů a dotazníků, diskuse, moderační metody, řešení modelových situací, specifická pohybová cvičení, brainstorming. U vhodných témat též „on the job training“. Program operativně přizpůsobujeme stavu skupiny (*únava, objevivší se témata, zájem účastníků*). Většinou dlouhodobých školení předchází tzv. *diagnostická fáze*, kdy lektori zkoumají vstupní míru vědomostí a znalostí účastníků. Součástí diagnostické obvykle bývá fáze 1-2 denního pobytu lektorů na pracovišti zadavatele. Cílem našich lektorů je pochopení zvláštností a oborových specifik zadavatele. Bez přímého navštívení prostředí zadavatele je toto hlubší porozumění téměř nemožné.

Nejčastěji využíváme následující didaktické postupy:

- workshop
- moderace
- simulační úlohy
- problémové úlohy
- skupinové diskuse
- přednáška
- nácvik dovedností
- hry
- videotrénink
- videoanketa
- nácvik autoregulačních technik
- sebezpoznávací dotazníky
- sociometrické techniky
- výcvikové psychodrama

## PRINCIPY NAŠÍ PRÁCE

Při realizaci konkrétních školicích a výcvikových aktivit se opíráme o následující principy a zásady:

### 1. CÍLEVĚDOMOST

Veškeré tréninkové, didaktické prostředky a postupy směřují k dosažení předem vytyčeného cíle. Jasně stanovujeme konečné (strategické) i dílčí (taktické) cíle vzdělávacích a rozvojových aktivit. Součástí každého školení je též synchronizace cílů účastníků s cíly školení. Ne vždy se tyto cíle shodují! Proto klademe důraz na synchronizaci a vyladění účastnické skupiny k plnému „tahu na branku“.

### 2. SYSTEMATIČNOST

Výukové a tréninkové bloky tvoří logicky, návazně uspořádané tematické celky.

### 3. AKTIVITA

Vyzýváme účastníky k samostatné činnosti, nácviku, diskusi, řešení případových studií, videotréninkům. Podněcujeme k překonávání překážek. Probouzíme zájem. Při déleodobějších projektech vedeme účastníky k aplikaci a praktickému využívání získaných dovedností a znalostí. Samostatnost, aktivita, tvořivost – vlastnosti, které posilujeme a rozvíjíme.

### 4. NÁZORNOST

S účastníky řešíme konkrétní případové studie, problémy z pracovní reality účastníků. I proto doporučujeme, aby naši lektori mohli strávit na pracovišti zadavatele 1-2 dny. Konkrétní příklady, principy, teoretické ukotvení pak lektor může vztáhnout a ukázat na příkladu z každodenní pracovní činnosti zaměstnance.

### 5. UVĚDOMĚLOST

Je naší trvalou snahou, aby účastníci promýšleli, porozuměli, pochopili probírané téma. Usilujeme o to, aby se účastníci učili vystihovat podstatu zkoumaných skutečností, aby si uvědomovali jejich vztahy, souvislosti tématu s dalšími tematickými okruhy. Pouhý behaviorální nácvik dovedností, podmiňováním osvojevané „správné“ chování nepatří k repertoáru A.T.A.P.u .

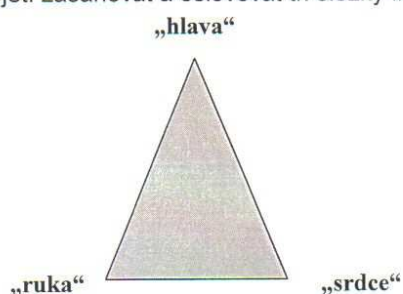
### 6. TRVALOST

Trvalé ovlivnění chování, jednání, postojů účastníků školení je naším neskrývaným záměrem. Za tímto účelem dodržujeme výše popsaná pravidla. Dodržujeme **individuální pracovní tempo** každé školené skupiny. Některé skupiny postupují o něco rychleji, jiné o trochu pomaleji. Naši lektori uzpůsobují rychlost postupu individuálním schopnostem školené skupiny tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle (princip cílevědomosti). Dodržujeme princip **emotivnosti**. Využíváme síly humoru, vstřícného postoje lektorů, záměrně vytvářeného pozitivního pracovního klimatu ve skupině. Klimatu důvěry, soustředění, podpory a zájmu.



## TEORETICKÉ ZDROJE A METODOLOGIE

A.T.A.P. vědomě navazuje na zdravý proud světové pedagogiky (respektive andragogiky) a didaktiky reprezentovaný již J.A.Komenským. Efektivní vzdělávací program musí v našem pojetí zasahovat a oslovovat tři složky lidské osobnosti.

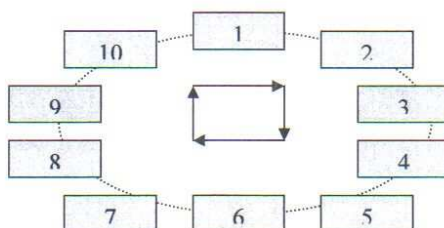


Je zapotřebí, aby tyto tři složky byly víceméně v rovnováze. Musíme **vědět** („hlava“). Např.: „*Poznání vlastního typu osobnosti, silných a slabých stránek*“. Musíme si leccos prakticky **zkusit** („ruka“). Např.: „*Možnost vyzkoušet si naživo konstruktivně podat nadřízenému kritiku...*“. A celé se to musí odehrávat v pozitivním pracovním a vztahovém **klimatu** („srdce“). Např.: „*Příjemná atmosféra, neformální komunikace, radost ze školení*.“ Je zapotřebí spojit znalosti a dovednosti s pozitivním prožitkem, **emocemi**. (např. simulační úlohy, výcvikové sociodrama). Tyto tři faktory udržujeme *zhruba* v rovnováze! Je velmi nebezpečné, dějinami pedagogických experimentů mnohokrát a opakovaně prokázané, porušit triumvirát „ruka“, „hlava“, „srdce“ slepě ve prospěch jediného faktoru. Dnes prokazatelně víme, že je mrtvý akademický monolog („hlava“), stejně jako „Learning by doing“ („ruka“), stejně jako „encounter groups“ („srdce“). Působ a efekt se nachází v rovnováze.



## Jak se rodí projekt?

Často se nás klienti ptají: „Jak bude probíhat práce na projektu?“. Realizace vašeho konkrétního projektu proběhne v následujících 10 procesech:



Krok	Proces	Časová náročnost
1	<b>Definice poptávky</b> (náš konzultant s vámi detailně probere situaci ve firmě, dále pak v minulosti realizované rozvojové aktivity a pomůže vám nadefinovat aktuální cíle rozvoje zaměstnanců)	2 hodiny
2	<b>Písemné zpracování návrhu s cenovými kalkulacemi</b> (získáte důkladný rozbor aktuální situace a možné kroky dalšího postupu)	5 – 10 dní (dle náročnosti)
3	<b>Prezentace variant řešení (případně prezentace trenérů, řešitelského týmu)</b>	2 hodiny
4	<b>Výběr realizované varianty</b>	
5	<b>Uzavření smlouvy o realizaci zakázky</b>	2-3 dny (dle náročnosti)
6	<b>Předběžná komunikace projektu účastníkům</b> (účastníci akce od nás obvykle obdrží pozvánku na akci, propozice s vysvětlením cílů akce, organizačními pokyny, kontaktními údaji)	1- 2 dny
7	<b>Realizace projektu</b>	Obvykle 1 – 3 dny
8	<b>Vyhodnocení efektivity</b>	2-3 dny
9	<b>Zpětná vazba zadavateli</b>	2 hodiny
10	<b>Návrh dalších kroků</b>	(součást kroku 9)