

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika vzdělávání v malých podnicích

The Specifics of Education in Small-sized Enterprises

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ZAVADILOVÁ

KLÁRA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|-------------------------|---|--------|-------|---------------|--------|
| Příjmení: | Zavadilová | Jméno: | Klára | Osobní číslo: | 437610 |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení pedagogických a psychologických studií | | | | |
| Studijní program: | Ekonomika a management | | | | |
| Studijní obor: | Personální management v průmyslových podnicích | | | | |

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Specifika vzdělávání v malých podnicích

Název bakalářské práce anglicky:
The Specifics of Education in Small-sized Enterprises

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Optimalizace vzdělávání mimo pracoviště v podniku XY
Osnova: Úvod, Teoretická část (terminologické vymezení problematiky, vymezení pojetí vzdělávání a rozvoje v malé organizaci), Praktická část (analýza a optimalizace vzdělávání v podniku XY), závěr.
Přínos: Optimalizace vzdělávání mimo pracoviště. Návrh vzdělávacího projektu dle potřeb cestovní kanceláře a zjištěných výsledků.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. (2015) Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.
KOUBEK, Josef. (2011) Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.
HRONÍK, František. (2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi.
VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. Aktuální otázky vzdělávání dospělých: Andragogika na prahu 21. století (2011)

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 - 04 - 2017

Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

ZAVADILOVÁ, Klára. *Specifika vzdělávání v malých podnicích*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Chtěla bych poděkovat i majiteli a zaměstnancům cestovní kanceláře za poskytnuté informace a interní materiály.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá specifiky vzdělávání v malých podnicích. Hlavním cílem překládané bakalářské práce je optimalizace vzdělávání mimo pracoviště v podniku XY. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část shrnuje poznatky v oblasti vzdělávání v malých podnicích, motivace zaměstnanců ke vzdělávání a o vzdělávacím cyklu. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření, analýzu výsledků a návrh vzdělávacího projektu. Přínosem práce je optimalizace vzdělávání mimo pracoviště a návrh vzdělávacího projektu dle potřeb cestovní kanceláře a zjištěných výsledků.

Klíčová slova

vzdělávání, malé podniky, vzdělávací cyklus, motivace zaměstnanců, návrh projektu, pracovní cesta

Abstract

The Bachelor thesis deals with the Specifics of Education in Small- sized Enterprises. The main objective of the Bachelor thesis is to optimize training outside the workplace in company XY. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part summarizes findings in the fields of education in small businesses, motivation of employees for education and training cycles. The practical part includes questionnaire survey, analysis of the results and a proposal of an educational project. The thesis benefit lies in the optimization of training outside the workplace in company XY and in creating educational project according to the needs of the travel agency and the results obtained.

Key words

Education, small-sized enterprises, educational cycle, proposal of education project, motivation of employees, business travel

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Úvodní část | 5 |
| 1.1 | Úvod | 5 |
| 1.2 | Výzkumné otázky | 6 |
| 2 | Analýza problematiky | 8 |
| 2.1 | Terminologické vymezení | 8 |
| 2.2 | Podnikové vzdělávání..... | 9 |
| 3 | Cyklus vzdělávání | 11 |
| 3.1 | Identifikace potřeby vzdělávání..... | 12 |
| 3.2 | Plánování vzdělávání | 13 |
| 3.2.1 | Tvorba vzdělávacího programu | 13 |
| 3.2.2 | Faktory ovlivňující výběr vzdělávání..... | 15 |
| 3.2.3 | Formy a metody vzdělávání..... | 16 |
| 3.3 | Realizace | 19 |
| 3.4 | Hodnocení..... | 21 |
| 4 | Motivace dospělých osob ke vzdělávání | 22 |
| 5 | Analýza současného stavu vzdělávání | 26 |
| 5.1 | Představení podniku | 26 |
| 5.2 | Představení problematiky | 26 |
| 5.3 | Zahraniční cesta..... | 27 |
| 5.4 | Výzkumné šetření | 28 |
| 5.4.1 | Cíl průzkumu | 28 |
| 5.5 | Průzkum | 29 |
| 5.6 | Závěr dotazníkového šetření..... | 38 |
| | Návrh vzdělávacího projektu | 38 |
| | Seznam použité literatury | 43 |
| | Seznam obrázků | 45 |
| | Seznam tabulek | 46 |

1 Úvodní část

1.1 Úvod

V dnešní době je lidský kapitál již považován za jeden z nejdůležitějších článků podniku. Jedná se o významný poznatek, který se v podnicích projevuje až v posledních letech. Kvalitní a dobře motivovaný zaměstnanec se stává jistou konkurenční výhodou podniku. Jelikož není vždy úplně jednoduché vyhledat a zaměstnat osobu s kvalitní praxí a zároveň potřebným a leckdy specifickým vzděláním, náleží tato úloha do rukou personalistů. Je velmi podstatné sestavit kvalitní vzdělávací proces, který zabezpečí rozvoj zaměstnanců a silný vnitřní trh práce. V této bakalářské práci bych ráda přiblížila oblast vzdělávání v malých podnicích. V teoretické části uvádím základní terminologii problematiky, proces vzdělávání, nejznámější metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj a také teorii motivace zaměstnanců. V praktické části práce se zaměřuji na konkrétní podnik. Jedná se o Cestovní kancelář XY s.r.o., která se zabývá sestavením zájezdů do zahraničí pro českou a slovenskou klientelu.

Cílem práce je optimalizace vzdělávání mimo pracoviště v podniku XY. Firma patří do kategorie malých podniků, ve kterých obvykle vzdělávání zaměstnanců nefunguje jako na systematické bázi korporátních podniků. Byla analyzována motivace zaměstnanců v dalším rozvoji, ověřena funkčnost vzdělávacího cyklu a byl zhodnocen potencionální přínos podniku v návaznosti na vzdělávací projekt organizovaný mimo pracoviště.

Praktická část se zaměřila na průzkum pomocí dotazníkového šetření a zároveň ověřuje informace o vzdělávání pohovorem s vedoucím pracovníkem. Šetření ověřuje, jakým způsobem by měl být realizován vzdělávací projekt, v jakém časovém rozsahu a s jakou náplní vzdělávání. Záměrem je vytvoření vzdělávacího projektu, který by byl lukrativní pro pracovníky a zvýšil budoucí pracovní výkony. Pro vytvoření vzdělávacího projektu je nutné zabezpečit několik hlavních náležitostí. Prvním úkolem je definování cíle výzkumného šetření se zaměřením na efektivitu pracovního výkonu a spokojenost se vzdělávací aktivitou. Druhým úkolem je analýza současného stavu vzdělávacích aktivit mimo pracoviště a ve spolupráci s odbornou literaturou identifikovat vzdělávací mezery, bariéry a vzdělávací cyklus. Posledním krokem analytické části je příprava vzdělávacího projektu pro Cestovní kancelář XY s.r.o. na základě specifik malého podniku. Program aktivit zahraniční cesty je přizpůsoben aktuálním nedostatkům informací o destinaci a ubytovacích kapacitách na ostrově Kréta. Na základě informací byl připraven vzdělávací projekt pro zaměstnance podniku.

1.2 Výzkumné otázky

Výzkumný předpoklad bakalářské práce spočívá v absenci systematického vzdělávání i přes skutečnost, že mají zaměstnanci o rozvoj svých schopností a dovedností zájem. Mezi výzkumné otázky, které jsou pro bakalářskou práci klíčové, patří:

- Mají zaměstnanci zájem o rozvojové aktivity mimo pracoviště?
- Budou mít zaměstnanci zájem o vzdělávací aktivitu i v případě, že se bude konat mimo pracovní dobu a pracovní dny?
- Chybí podniku systematický proces přípravy i realizace informační cesty?
- Zvýší se motivace zaměstnanců a projeví zájem po uskutečnění systematicky organizované vzdělávací cesty?

TEORETICKÁ ČÁST

2 Analýza problematiky

V následující části práce se zaměřuji na vysvětlení základních terminologických vymezení, shrnutí poznatků o vzdělávání v malých podnicích, cyklu vzdělávání a motivaci, která vede pracovníky k účasti na rozvojových projektech. Cílem analýzy problematiky je získání poznatků o vzdělávání v malých podnicích, které budou aplikovány v praktické části pro vytvoření vzdělávacího projektu pro Cestovní kancelář XY s.r.o.

2.1 Terminologické vymezení

V problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se setkáváme s řadou pojmů, které je nutné definovat pro správné pochopení následujícího pojetí tématu.

Podle Koubka (2007, s. 253) je vzdělávání pracovníků jedna z personálních činností, která zahrnuje proces přizpůsobování pracovních schopností pracovníka k měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností (např. flexibilita), vytváření mezilidských vztahů mezi pracovníky a v neposlední řadě rekvalifikační procesy. Vzdělávání pracovníků je součástí vzdělávání dospělých, která spojuje aspekty pedagogické, sociální, ekonomické, politické, psychologické, profesní, personální, právní i etické uvádí Barták (2015, s. 11-13). Vzdělávání dospělých je podle Plamínka (2014, s. 14-18) složitější situace než učení dětí. V moderních vzdělávacích programech se považují účastníci vzdělávání za partnery, nikoli žáky. Vzdělávání chápe jako organizované učení, v kterém zná účastník cíle i pravidla, zatímco učení vnímá jako poznávání nových věcí i postupů.

Podstatou učení je získávání dovedností a zkušeností, jehož výsledkem může být i změna psychických vlastností. Lidé se mohou učit na základě zkušeností, výkladu, poučení nebo informace pasivně vstřebávají. Míra dosažených poznatků se liší na individualitě jednice, metody učení i jejich motivace uvádí Armstrong (2015, s.342-343) Učit se můžeme záměrně nebo spontánně, bez vlastního vědomí, například interakcí mezi lidmi jak uvádí Koubek (2009, s. 258).

Rozvoj je vývojový proces, který nám umožňuje získávat širší spektrum znalostí, dovedností a schopností ke stavu budoucímu. Jedná se především o aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro odpovědnější a náročnější pracovní úkoly jak uvádí Bláha a kolektiv (2013, s. 122). Armstrong uvádí významově shodnou definici rozvoje: „Rozvoj je rozšiřování schopností nebo realizace potencionálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.“

Práce je provázána s pojmem podnik, který je podle Vebera a Srpové (2012, s. 15-16) vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, práv, zdrojů a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k vytváření a provozování podnikatelských aktivit

za účelem výdělku.

Klíčový význam má i vymezení pojmu malý podnik, který bude v textu často uveden. Jedná se o pojem, v jehož případě není definice vždy jednoznačná. Některé prameny uvádějí statistické pojetí, členění podle zákona o podpoře malého a středního podnikání a jiné se opírají o nařízení komise EU. Veber a Srpová (2012, s. 18-19) ve své literatuře uvádějí všechny typy pojetí, přičemž statistické pojetí z roku 1997 určuje malý podnik podle počtu zaměstnanců, tj. do 20 osob. Nařízení komise EU (Commission Recommendation 2003/361/EC 2003) definuje malý podnik jako soubor čtyř následujících kritérií: počet zaměstnanců nepřesáhne 50 osob, roční obrat nebude vyšší než-milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 10 milionů EUR a podnik není více jak z 25% vlastněn jiným malým či středním podnikem. Stejně pojetí uvádí i Dvořáková (2004, s. 42).

2.2 Podnikové vzdělávání

Pojem podnikové vzdělávání je v České republice tradičně vnímán jako soubor všech vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelem pro účely doplnění, rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnance. Podnikové vzdělávání představuje systém, který by v ideálním případě měl odstranit rozdíly mezi požadavky na pracovní pozici a skutečným výkonem jedince uvádí Vetěška (2016, s. 118).

„Personální práce v malém podniku vymazuje specifika, která vyplývají z nízkého počtu zaměstnanců, ze značných rozdílů mezi druhy prací a vysokých nároků na živou práci, a také z neformálních vztahů mezi zaměstnanci.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 472) Obzvláště problematickými oblastmi v českých prostředích bývá vzdělávání a rozvoj, kdy zaměstnavatelé přijmou pracovníka, jehož pracovní výkon nebo schopnosti neodpovídají požadavkům pracovní pozice, avšak velmi obtížně osobu propouští uvádí Huang - Brown, 1999 in Dvořáková a kol., 2012, s. 471). Názory na problematiku doplňuje Koubek, který uvádí, že zaměstnavatelé velmi podceňují vzdělávání zaměstnanců, které je ve vlastním zájmu firmy. Vzdělávání svých podřízených by se mělo důkladně připravovat v návaznosti na celopodnikovou politiku. *“Mezi našimi majiteli menších firem se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnavatelnosti prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a firmy.“* (Koubek, 2011, s. 138). Malé firmy nemají nastavené systematické vzdělávání ve stejné formě jako tomu je u velkých a korporátních firem.

Dvořáková (2012, s. 471) dodává, že v malých podnicích zůstává většinou personální řízení na úrovni administrativní správy a záleží na samotném podniku a jeho vedení, zda si skutečnost, že personální práce je druhou nejdůležitější činností, uvědomí či nikoli a zda s touto skutečností budou pracovat pro budoucí růst firmy a konkurenceschopnost. Malé podniky se zaměřují na vzdělávání individuálních potřeb zaměstnanců za účelem usnadnění pracovního procesu a zavedení nových postupů. Vzdělávání může nejen podporovat motivaci zaměstnanců, týmovou práci,

ale i rychlejší a kreativnější expanzi výrobku a služeb na trh a do podvědomí zákazníků. V dnešní proměnlivé době investuje podnik především do své pružnosti, současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců.

Podle Koubka (2011, s. 139-148) může malý podnik rozvíjet v oblasti odborného vzdělání a v oblasti rozvoje. V oblasti odborného vzdělávání podnik přizpůsobuje zaměstnance stávajícím nebo měnícím se požadavkům na konkrétní pracovní pozici. Pokud se zaměstnavatel zaměří na oblast odborného vzdělávání, pak jej může realizovat v oblasti orientace, tj. zaškolování nového pracovníka na novou pozici. V ideálním případě budou poskytnuty kvalitní a srozumitelné informace, které školenému pomohou k rychlejší a kvalitnější adaptaci. Další oblastí, kterou se může zaměstnavatel zabývat, je doškolování zaměstnance. Tuto oblast bude prohlubovat zaměstnavatel v případě, že již máme přijatého zaměstnance a můžeme jeho zkušenosti a znalosti prohloubit. Doškolování je vhodná metoda, pokud podnik potřebuje přizpůsobit znalosti novým technologiím, systémům, metodám nebo požadavkům na trhu. Metodou přeškolování formujeme zkušenosti a znalosti pracovníka na novou pozici s využitím znalostí z předchozích zaměstnání. Tento postup se využívá u stávajících zaměstnanců, kteří jsou povýšeni nebo převedeni na jinou pozici v rámci stejné firmy. Zaměstnavatel nemusí zaměstnance školit firemní politice a očekává se od zaměstnance využití dosavadních znalostí k produktivnímu pracovnímu procesu na nové pracovní pozici. Oblast rozvoje je zaměřena na rozšiřování znalostí a dovedností současného zaměstnance za účelem zvládnutí komplexních úkolů, které mohou překračovat i meze oboru. Oblast rozvoje je více orientována na budoucnost a kariéru zaměstnance a nezaměřuje se na pracovní postupy aktuálního pracovního místa. Formuje i jeho osobní potenciál a soustředí se na vytváření kladných mezilidských vztahů a silné firemní kultury, která se stane konkurenční výhodou podniku uvádí Koubek (2011, s. 140).

Cienciala a kolektiv (2011, s. 147) uvádí, že vzdělávací systém je ekonomická veličina s nejdelší reakční dobou a z toho důvodu musí mít nadčasovou strukturu a musí být kvalitně zpracován, přičemž by měl předbíhat aktuální stav ve společnosti a potřeby ekonomiky.

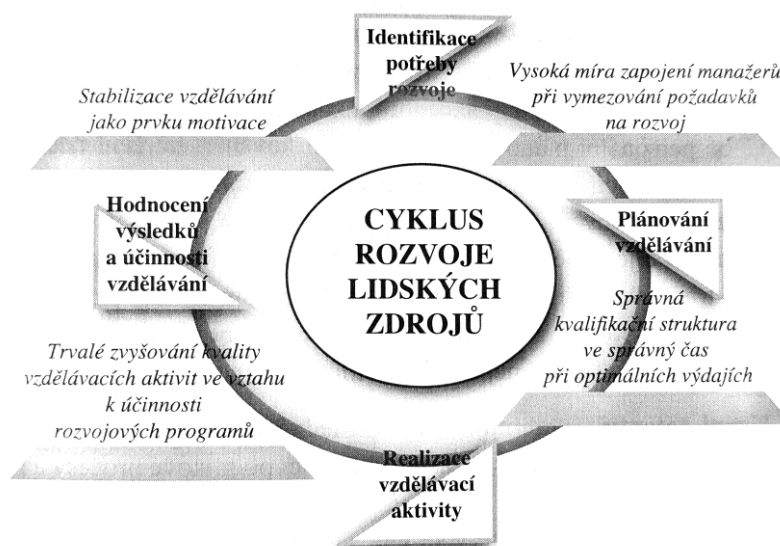
Malé podniky se nejvíce zaměřují na oblast odborného vzdělávání. Metodou zaškolování by měl projít každý pracovník v podniku a většina pracovníků by pak měla podstoupit i doškolování v rámci zvyšování produktivity práce. Naopak přeškolování nebo rekvalifikací prochází jen minimum zaměstnanců pro časovou i finanční náročnost školení, kterou většina menších podniků nepovažuje za nezbytnou. Podle Koubka (2011, s. 139-141) je z velké části zastoupena i oblast rozvoje. Nejedná se přímo o školení nebo o metodu vzdělávání, ale malé firmy vytváří prostor a podporují vlastní iniciativu rozvoje v této oblasti. Podpora v této oblasti může být vnímána například jako vyšší firemní benefity při komunikaci se zahraniční klientelou a získávání nových kontaktů, nabídka lukrativnější pracovní pozice při dobré znalosti informačních systémů nebo příspěvky a slevy na vzdělávání v oblasti rozvoje.

3 Cyklus vzdělávání

„Praxe dokazuje, že jako neefektivnější se jeví dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.“ (Bláha a kolektiv, 2013, s. 35). Cyklem vzdělávání se myslí opakující se etapy, které přímo navazují na politiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Sledují se cíle strategie a podporou jsou organizační předpoklady rozvoje a vzdělávání uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81). Jde o přístup, který vzniká ze současných i budoucích potřeb firmy a slouží k zabezpečení kvalitních a motivovaných zaměstnanců k podávání skvělých pracovních výkonů.

Podle Šikýře (2014, s. 124-125) se jedná o proces, který systematicky zabezpečuje utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců k vykonávání pracovního procesu a současně připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek v rámci celé organizace. Připravenost zaměstnanců na změny v pracovních postupech, celé organizaci a reakci na změny na trhu práce zabezpečují firmě i zaměstnancům konkurenceschopnost. Přidaná hodnota podnikového vzdělávání je marketingové vystupování podniku, který ukazuje, že si svých zaměstnanců váží a samozřejmě i pracovníci mohou ocenit tuto skutečnost a může se tím zvýšit i motivace k pracovnímu výkonu. „Strategie vzdělávání zaměstnanců je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodné materiální a technické vybavení apod.“ (Šikýř, 2014, s.125). Podnikové vzdělávání lze vnímat i jako součást celoživotního vzdělávání, které spojuje formální, neformální i realizované vzdělávání, které účastníci nemusí vnímat jako proces vzdělávání.

Cyklus podnikového vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání, při kterém musí zodpovědná osoba definovat mezery ve vzdělávání pracovníků na základě podnikové struktury, hodnocení, zpětné vazby zaměstnanců, pracovních výkonů i spokojenosti pracovníků na pracovní pozici uvádí Šikýř (2014, s. 126).



Obrázek 1: Cyklus rozvoje lidských zdrojů, Dvořáková, 2012, s. 285

3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o cílové skupině, jednotlivých nedostatcích vzdělávání v osobní sféře nebo v souvislosti s pracovním výkonem, o stávajících divizích a pracovních týmech a typech osobností zmiňuje Bláha a kolektiv (2013, s. 124). Analýza potřeb je orientována na potřeby současné, budoucí, operativní i strategické uvádí Cienciala a kolektiv (2011, s. 151). Na základě zjištěných informací se zjistí nejen mezery ve vzdělávání jednotlivých účastníků pracovních týmů, ale vhodný přístup a metoda vzdělávání, která specificky přistupuje k jednotlivým typům osobností. V konkrétních problémech se poté příslušná divize zabývá eliminací problémů pomocí vzdělávání zdůrazňuje Dvořáková se stejnými názory jako Bláha a kolektiv (2013, s. 124-125). Literatura (Bláha a kolektiv, 2013, s. 124-125; Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 85) se na definici identifikace potřeby vzdělávání shoduje, avšak Armstrong (2015, s. 354- 357) vnímá analýzy současného stavu „tím co je teď“ a „tím co by v ideálním případě být mělo“ jen jako část analýzy potřeb vzdělávání. Dle jeho názoru by vzdělávání nemělo být pouze zahlazování mezer, ale současně by mělo jednotlivé osobnosti rozvíjet a posouvat je kariérně i osobnostně dále. Zdrojem pro identifikaci potřeby vzdělávání je soustavné formální i neformální hodnocení pracovního výkonu a chování na pracovišti. (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s.151).

Význam definic identifikace byl pro práci pochopen jako základ pro vzdělávání zaměstnanců, který identifikuje aktuální mezery ve vzdělání a současně se snaží přiblížit možné situace, kterým by se dalo vzděláváním předejít a být tak o krok před konkurenčními podniky. Jedná se taktéž o proces, který má za cíl identifikovat vzdělávací skupiny, určení kritérií pro rozvoj a následné navržení vzdělávacího programu nebo projektu. Identifikace má svá pravidla a zákoutí, která je nutné respektovat. Na základě zmíněných definic vyplývá řada cílů, na které se identifikace vzdělávacích potřeb může zaměřit a podrobně je uvádí Mužík (2010, s. 273). Především jsou zjištěny rozdíly mezi současným a potenciálním stavem ve smyslu kompetencí pracovníků, analyzovány cílové skupiny, navržena témata a formy vzdělávání pro přípravu zaměstnanců na přijetí nových povinností, pravomocí a kompetencí, určení kritérií podnikového vzdělávání a v neposlední řadě zvážení vynaložených prostředků a přínosů vzdělávacího projektu.

Bláha a kolektiv (2013, s. 124-125) rozděluje proces identifikace do tří kroků. Prvním krokem je organizační analýza, jejíž základem pro tuto analýzu jsou informace o strategiích podniku, o vizích, misích, o struktuře firmy, o počtu zaměstnanců a o fluktuaci. Dalším mezníkem pro správnou identifikaci je analýza práce, jehož hlavním zdrojem pro tuto analýzu jsou popisy pracovních míst, konkrétní výstupy z daných pozic, rozhovory se zaměstnanci a manažery pracovních úseků. Je nutné si předem uvědomit, že řadový zaměstnanec i manažer se budou snažit idealizovat své výkony a obsah práce. Poslední, na co se v identifikaci zaměříme, je analýza osob zaměřená na konkrétní jedince a jejich charakteristiky, které je možné získat z hodnocení pracovníků, pohovorů s kolegy a vedoucími útvarů, pohovory

s jedinci, psychologických testů, ze záznamů o kvalifikaci, ze vzdělávacích aktivit a v případě nových zaměstnanců z referencí.

Na základě zjištěných vzdělávacích mezer se rozdělí data na naléhavé a žádoucí školení. Vzdělávací cyklus je nutné aplikovat v každém podniku zcela autenticky pro správnou interpretaci výsledků a správnou identifikaci problémů.

3.2 Plánování vzdělávání

Proces plánování vzdělávání přímo navazuje na identifikaci vzdělávacích potřeb. Z identifikace rozvoje byla zjištěna aktuální situace v podniku, pomocí mystery shoppingu, pozorování nebo dotazování. Byla identifikována vzdělávací mezera a musí být určeny cíle, jejichž dosažením odstraníme chyby ve vzdělávání, uvádí Hroník (2007, s. 144). Charakter cíle vzdělávání nám určuje směr programu. Nesprávné definování cíle může mít na výsledek neefektivní rozvoj zaměstnanců. Na základě cíle erudice je nutné zvolit typ vzdělávací aktivity. Kurzy mohou být standardizované nebo řešené zakázkově. Standardizovaný kurz již byl připraven a popřípadě i realizován a jsou v něm provedeny pouze kosmetické úpravy. Zakázkové řešení vyplývá z individuálních potřeb podniku, který řeší konkrétní a specifické problémy.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s.96- 98) proces tvorby plánu disponuje třemi fázemi. Přípravná fáze zahrnuje stanovení výše zmiňovaných cílů projektu, které slouží jako měřítko následné úspěšnosti. V realizační fázi projektu jsou zpracovávány dílčí úkoly, určují se vhodné techniky vzdělávání s ohledem na potencionální bariéry a individuální schopnosti účastníků, určuje se pořadí témat a návrh vzdělávacího projektu. Fáze je úzce provázána i se strategií a politikou podniku. V poslední fázi, zdokonalovací, se hodnotí jednotlivé části projektu a předchází se případnému odchýlení od zvolených cílů. Prověřuje se potencionální zájem o vzdělání, motivace k účasti, zajišťuje se ubytování, stravování, dopravy a výběr vhodných lektorů.

3.2.1 Tvorba vzdělávacího programu

„Východiskem každého vzdělávacího programu je určitá představa (koncept) o jeho poslání, funkci, cílech a eventuálně i obsahu.“ Mužík (2010, s. 282) Koncept by podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s.97) se měl zaměřovat na specifika podniku a jeho zvláštní požadavky, měl by být přizpůsoben cílové skupině. Účastníkům se následně přizpůsobují metody a techniky vzdělávání. Tento koncept může vzniknout na základě požadavku na vzdělávání nebo může vzejít z analýzy a identifikace vzdělávání a představuje podklad pro realizaci a hodnocení vzdělávacího projektu. Kvalita a úroveň vypracovaného projektu následně ovlivňuje celou veškerou následnou vzdělávací činnost. Mužík při tvorbě projektu doporučuje výsledný vzdělávací projekt vyzkoušet nejprve na vzorku z cílové skupiny účastníků nebo zaměstnanců. Cílem testování vzdělávacího projektu je přizpůsobení kurzu dané

cílové skupině pro co nejlepší výsledky a efektivitu projektu. Při tvorbě programu je nutně přemýšlet nad dostupností vzdělávacího programu, zajistit rovnost přístupu ke vzdělávání, zajistit kvalitní výuku i vyškolení vzdělávající, přizpůsobit program aktuálním požadavkům podniku a podle Mužíka (2010, s. 285) je vhodné část programu poskytnout individuální formou učení. Vzdělávací program lze vnímat i v marketingovém smyslu a řídit se marketingovým mixem.



Obrázek 2: Marketingový mix dalšího vzdělávání, vlastní zpracování (Mužík, 2010, s.286)

Centrum vzdělávacího programu představuje cílová skupina zaměstnanců, pro kterou bude vzdělávání připraveno. Skupina zaměstnanců je určena na základě předchozí identifikace vzdělávacích potřeb a váže se na problém nebo vzdělávací mezeru. Prezentace a propagace představuje způsob zviditelnění vzdělávací akce například na veletrzích vzdělávání, avšak podnikové vzdělávání tento sortiment zviditelnění nepotřebuje. Propagovat vzdělávací akci můžeme například v inzerátu práce uvedenou jako formu benefitů. Pracovníci a cena představuje hlavní složky „odbytu“ uvádí Mužík (2010, str. 287). Lektoři a jejich kvalita uvádějí finální prvek výukového procesu. Příprava projektu soustřeďuje odborné a metodologické know - how. Dle Mužíka v evropské praxi neexistují žádné normy pro úpravu vzdělávacího procesu, který by zabezpečil administrativu a formu programů, pro jejich evidenci nebo akreditační zpracování. Dále uvádí na základě poznatků z praxe doporučený návrh a obsah vzdělávacího programu. Ten by měl obsahovat identifikaci vzdělávacích potřeb, analýzu účastníků, vzdělávací cíle, plán a osnovu programu, metody rozvoje a didaktické prostředky, stanovené požadavky na lektory, metody hodnocení a nástroje pro zpracování.

Po následném zpracování projektu, které je podrobně rozepsáno v praktické části této práce, přichází fáze hodnocení projektu. Hodnocení Mužík (2010, 295) rozděluje do dvou částí. První se zabývá hodnocením didaktické činnosti v průběhu

akce. Hodnotí se přírůstek dovedností a vědomostí. Druhá fáze se zabývá hodnocením dopadu vzdělávání na zvýšení efektivity pracovníka na dané pozici.

3.2.2 Faktory ovlivňující výběr vzdělávání

Podle Bartáka (2015, s. 11-13) je dospělý jedinec především charakteristický svou vyrovnaností, ustáleným životním způsobem a sociální zralostí. Vzhledem ke skutečnosti, že každý dospělý jedinec má určité potřeby a schopnosti jako například myšlení, jednání, paměťové schopnosti nebo rozdíly z hlediska pozornosti, je třeba dbát a předem si charakterizovat překážky. Cílem je překážky oslabovat eventuálně odstranit. Při plánování a přípravě školení pro zaměstnance musíme brát v potaz potencionální vzdělávací bariéry zaměstnanců. Jedná se zejména o problémové myšlení. Podle Bartáka se jedná o následující skupiny bariér: percepční překážky, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a bariéry emoční. Mezi percepční bariéry patří především překážky, které brání ve správném pochopení problematiky úkolu nebo k vyhledávání informace, která slouží k překonání úkolu nebo problému. Účastník školení, který má percepční bariéru, jen těžko vymezuje problém. Buď účastník vidí problém příliš úzce nebo naopak problematiku rozšiřuje a zabývá se přílišným množstvím okolností. Zaměstnanec má často pocit, že vše ví, vše zná a školení mu nepřinese přínos nebo osobní postup. Často se setkáváme i s problémem, že účastníci nemají dostatečnou představivost, bojí se být kreativní a příliš se zaměřují na roli zodpovědného dospělého.

Osoby, které mají bariéry v oblasti kultury, taktéž opouští dětské instinkty a silně se vžívají do role dospělého a nechávají se ovlivňovat požadavky okolí a společenským očekáváním. Bariéry kultury je nutné brát v potaz i při výběrovém řízení, protože každý podnik má svou firemní kulturu a je velmi důležité vcítění, její správné pochopení a současně adekvátní chování na pracovišti. S touto problematikou úzce souvisí i bariéry pracovního prostředí. Pracovní prostředí může působit rušivými elementy jako je například nedostatečná nebo špatná komunikace mezi kolegy, nedostatečná důvěra a podpora kolegů, konzervatismus nebo ignorace. Intelektuální a výrazové bariéry často postihují osoby, které neumí vhodně použít taktiky a správně se vyjadřovat. Příkladem bariéry je složité vysvětlování problémů, zamotávání se v konverzaci, absence zpětné vazby, nedostatečné naslouchání nebo nedostatečné vnímání možností. S emočními bariérami se setkáváme nejčastěji u podřízených, kteří se bojí vyjádřit, mají strach projevit své nápady, nemají chuť objevovat nové a bojí se změny a mají silnou potřebu mít vše zorganizované a přesně nalinkované.

Jiné bariéry uvádí Jelínek (DBM, ©2009), který za nejsilnější bariéru považuje nedostatek motivace (lenost), uvádí i finanční a časovou náročnost vzdělávání, nedůvěru nebo neinformovanost účastníků o vzdělávacím procesu.

Na základě bariér ve vzdělávání a faktorů, které musíme brát v potaz při plánování vzdělávání ze strany podniku, by mělo školení spojovat užitečnost vzdělávání pro firemní kulturu, podnikovou perspektivu a finanční zhodnocení

a současně by měl vzdělávaný být zaujatý problematikou a měl by ve vzdělávání vidět osobní posun. „U dospělých lidí v produktivním věku převládá praktické myšlení, které s přibývajícím věkem získává na významu.“ (Barták, 2015, s. 16). Při vzdělávání dospělých osob je důležité, aby účastníci věděli k čemu jim daná metoda nebo vzdělávací program bude a jak mohou nové dovednosti spojit s osobními cíli a vizemi společnosti. Také je zajímavá, čeho mohou díky vzdělávací aktivitě dosáhnout ve smyslu materiálním i morálním. Z toho důvodu je efektivní vázat obsah semináře s pracovními činnostmi zaměstnanců a současně přihlížet k pracovním zkušenostem a životnímu postoji účastníků.

3.2.3 Formy a metody vzdělávání

Konkrétní vzdělávací proces můžeme vést různými formami vzdělávání. Formami rozvoje se rozumí druh procesu, při kterém účastníci vzdělávání získávají nové informace a dovednosti. Vzdělávací procesy se dělí na dvojí základní členění, tj. řízený nebo neřízený proces a pracovní nebo nepracovní proces, které spěje k šesti různým formám vzdělávání, uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 296- 298). První metodou je řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti. Jedná se o metodu neformálního učení, při kterém se pracovníci učí novým postupům a úkolům k plnění práce při jeho samotném plnění za dohledu zkušenějšího kolegy nebo interního školitele. Patří sem i diskuze nad pracovními problémy nebo dobrovolné setkání zaměstnanců za účelem výměny zkušeností a informací. Druhou formou je řízené vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se o formální vzdělávání, přičemž zaměstnanci se učí novým dovednostem mimo pracoviště. Například ve školících místnostech nebo výukových dílnách. Školitelé v tomto případě mohou být z řad školitelů podniku i externistů. Třetí formou je řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele tzv. institucionalizované vzdělávání. Jedná se o formu vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávacích stáží a studijních cest. Například komerční vzdělávací instituce nebo specializované certifikační instituce uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 297). V této formě vzdělávání působí zaměstnavatel pouze jako objednavatel a vzdělávací úloha již leží v rukou externích lektorů a zaměstnance. Hlavní úlohou zaměstnavatele je poskytnout zaměstnanci prostor pro tuto formu vzdělávání. Čtvrtou formou vzdělávání je neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti. Jedná se o informální vzdělávání. Zaměstnanec se učí permanentně během práce, vyhledává si informace ke zvládnutí přidělených úkolů a přirozenou cestou získává informace od kolegů a úkolem zaměstnavatele je motivovat jej k takovému jednání a proaktivnímu chování. Pátou formou erudice je neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti tzv. interpersonální vzdělávání. V této formě rozvoje zaměstnavatel používá širších mezilidských kontaktů. Nejedná se o vzdělávání na pracovišti ani o získávání zkušeností a informací od kolegů, ale při neformální komunikaci i z jiných oblastí než ze vzdělávání a při práci. Poslední formou je neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele tzv. celoživotní vzdělávání. V rychle se rozvíjejícím světě, především

díky technickému a technologickému rozvoji, se začínají obory prolínat a zkušenosti z jednotlivých činností můžeme uplatnit v různých sférách. Učení se tak stává celoživotní výzvou a člověk, který se chce uplatnit nejen na rychle se rozvíjejícím trhu práce, se musí zaměřit na prolínání zkušeností a dovedností, ke kterému celoživotní vzdělávání pomůže.

V následující kapitole se zaměříme na metody vhodné pro řízené formy vzdělávání, protože „*při neřízeném vzdělávání nelze přímo mluvit o metodách vzdělávání*“ (Dvořáková, 2007, s.298) Jedná se o způsoby k utváření mezilidských vztahů , prostředí a péče o zaměstnance, při kterém dochází k neformálnímu a nenásilnému rozvoji jednotlivých osobností.

Metody vzdělávání

Při vzdělávání zaměstnanců v malých podnicích můžeme využít metod vzdělávání na pracovišti (on- the- job training), metod vzdělávání mimo pracoviště (off- the -job training), případně metod distančních uvádí Koubek (2011, s. 150). Dvořáková.(2007, s.298) se k názoru přiklání, avšak nezmiňuje distanční metody. Dle Koubka se v malých firmách používá nejčastěji vzdělávání na pracovišti pro nové i stávající zaměstnance.

Vzdělávání na pracovišti

Metoda vzdělávání na pracovišti se vykonává na běžném pracovním místě při plnění pracovních úkolů, charakterizuje Koubek (2015, s. 265). Dvořáková (2007, s. 298- 299) uvádí společné rysy metod, kterými jsou například individuální přístup k účastníkovi vzdělávání, respektující osobnostní rysy. V těchto metodách hraje důležitou roli výběr školitele, protože může ovlivnit zaměstnancův přístup a vztah k pracovním úkolům i k firmě samotné.

Mezi hojně používané patří instruktáž při výkonu práce, která je také nejjednodušší způsob zaučení nového zaměstnance, popřípadě méně zkušeného pracovníka, shodují se oba autoři. Jedná se o způsob zaškolení, kdy zkušenější zaměstnanec, manažer nebo interní školitel nejprve pracovníkovi daný úkol předvede a pracovník jej zprvu pouze pozoruje a následně pod dohledem školícího vykonává úkoly sám. Metoda je vhodnější pro dílčí úkoly nebo pro jednodušší práce. Koubek (2015, s.150) zmiňuje negativní faktory, které mohou na pracovníka působit. Jsou jimi například hluk nebo stres z tlaku pracovních úkolů. Výhody rozvoje jsou rychlost zaškolení a vytvoření vztahu mezi zaměstnanci zdůrazňuje Dvořáková (2007, s. 299).

Mezi oblíbenou metodu vzdělávání na pracovišti patří koučování. Při koučování je pracovník podněcován k výkonu a vlastní iniciativě, která vzniká na základě interakce mezi školeným a školitelem. V metodě se bere v úvahu individualita osobnosti, avšak vzdělávání může opět probíhat na hlučném místě. Koučing se hodí i pro osobní rozvoj doporučuje Dvořáková (2007, s. 300). Další velmi oblíbenou metodou je

counselling. Jedná se o vzájemné konzultování vzdělávaného a školitele. Zaměstnanec svou aktivitou a kreativními poznámkami na vzdělávací proces může dávat zpětnou vazbu nadřízenému, který si sám ověřuje schopnost práce s lidmi. Koubek zmiňuje (2015, s. 150), že se jedná o časově náročnější metodu. Mezi tradičnější metody patří asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady uvádí též Koubek. Autor uvádí řadu výhod i nevýhod vzdělávání na pracovišti. Mezi silné stránky vzdělávání patří cenová přijatelnost, individuální přístup, praktické příklady a zkušenosti, názorné ukázky za asistence školitele a učení se v konkrétních podmínkách. I vzdělávání na pracovišti má své nevýhody, kterými může být nedostatek kvalitních a vhodných školitelů, absence vhodných podmínek pro vzdělávání, plné vytížení pracovníků a potencionálních školitelů a v neposlední řadě nelibost ostatních pracovníků nad výkonem části práce, kterou by stihl školitel, pokud by se vzdělávání nevěnoval.

Vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se uplatňují při vzdělávání nových zaměstnanců i při doškolení a rozvoji zaměstnanců současných. Proces probíhá ve specializovaných vzdělávacích učebnách v areálu podniku nebo v rozvojových centrech a školách mimo pracoviště. Koubek (2015, s. 152) uvádí časté metody vzdělávání v malých podnicích. Nejpoužívanější metodou jsou přednášky nebo instruktáže, které jsou většinou orientované na rozvoj znalostí teoretických. Jedná se o oblíbenou metodu pro nenáročnost procesu a zároveň rychlosti přenosu informací. „Nevýhodou je pak to, že jde spíše o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky.“ Koubek (2015, s. 152)

Semináře jsou vhodnou variantou pro předávání technických znalostí a oproti přednáškám/ instruktážím je zde určitá interakce mezi školiteli a zaměstnanci. Semináře jsou náročnější po organizační stránce a nároky na školitele. Od zaměstnanců se očekává diskuze, nové náměty a aktivní zájem o podílení se na školení.

E-learning je v malých a středních podnicích stále populárnější. E-learning si můžeme vyložit jako sdílené vzdělávací materiály v rámci sdílené počítačové sítě nebo jako interaktivní server vytvořený pro firmu s následnou zpětnou vazbou. Mezi silné stránky vzdělávací metody je poměrná cenová dostupnost a cílené využívání časových prodlev mezi pracovními úkoly. Nevýhodou může být nedostupnost firemních počítačů v malé firmě a také individuální přístup jedince k vzdělávací aktivitě.

Jak již bylo zmíněno i malé podniky mohou využívat služeb externích firem a vzdělávání především pro specialisty a manažery si objednat u vzdělávacích institucí. Malé firmy se, především v zahraničí, sdružují za účelem společného vzdělávání specialistů, avšak na českém trhu se s touto skutečností setkáme spíše ojediněle uvádí Koubek (2015, s. 153). Existuje také nabídka institucí, které malým firmám pomáhají v oblastech vzdělávání v nových technologiích, právu a řízení lidí.

Mezi výhody rozvíjení se mimo firmu patří zkušenosti lektorů, možnosti vyměnit si zkušenosti s pracovníky z jiných podniků, přínos nových poznatků, myšlenek

a přístupů. Za slabou stránku ve vzdělávání mimo pracoviště je pokládána cenová nákladnost procesu, zaměření na teoretické poznatky, náročnost aplikace dovedností v prostředí firmy. V podniku může nastat problém s uvolněním pracovníků na školení a jejich následné zastoupení.

Řada malých a středních zahraničních podniků se v poslední době přiklání i k metodě distančního studia, kdy zaměstnanec obdrží sérii DVD, CD a zároveň má možnost komunikovat s lektorem kurzu nebo příslušným pracovníkem vzdělávací organizace. V době moderních technologií není ani komunikace se školitelem pro většinu zaměstnanců problém. Výhodou distanční metody je cenová přijatelnost vzdělávání, rozvoj ve volném čase pracovníka, adekvátní odborná úroveň a přísun nových znalostí do firmy. Mezi problémy a mezery tohoto vzdělávání patří například přílišná orientace na teoretické znalosti, chybí interakce mezi školenými, která může vést k novým nápadům. Ve vzdělávání může chybět bezprostřední zpětná vazba školenému i školiteli, kurzy nemusejí ve všech aspektech odpovídat potřebám podniku a zaměstnanci mohou postrádat motivaci ve vzdělávání se ve svém volném čase. Distanční vzdělávání u nás není podle Koubka příliš rozšířeno a jedná se prozatím o vzdělávání nedělnických pozic.

3.3 Realizace

Zavedení nového vzdělávacího procesu by nemělo v zaměstnancích budit pocity nedůvěry, cynismu ani nepřátelství, a proto je nesmírně důležité správně zaměstnance na situaci připravit zmiňuje Armstrong (2011, s. 300- 307). Vedení společnosti by mělo vzdělávací aktivity řádně připravit, promyslet a správně interpretovat podřízeným. Dle mého názoru by měl vedoucí pracovník zaměstnancům demonstrovat skutečné cíle a principy ke efektivnímu zlepšení, podle osobnostních typů motivovat zaměstnance ke vzdělávání a zdůraznit jejich osobní i pracovní příležitosti, které díky vzdělávání dostanou. Při motivování a informování pracovníků bychom měli přistupovat rozdílně dle povahy vzdělávání a pracovního zařazení. Podle Armstronga (2015, s. 300) by mělo být přispění manažerů formováno jako poselství ve smyslu pomáhání a koučování, zatímco u řadových zaměstnanců by mělo vzbuzovat pocit sebe rozvíjení a sebehodnocení.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99-110) do fáze realizace vstupuje právě několik důležitých faktorů, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. K těmto fázím přidává Hroník (2007, s.104- 108) ještě organizační a finanční zabezpečení celé akce, které se prolíná všemi fázemi vzdělávacího cyklu. Stejně jako volbu lektorů si podnik může zvolit i místo školení. Buď bude školit zaměstnance přímo na pracovišti, anebo v externích centrech a prostorech, které si může podnik pronajmout. I v této problematice si mohou zaměstnavatelé zvolit vhodné místo pro jejich školící aktivitu. Výhody vzdělávání na pracovišti je úspora času, protože pokud zvolíme vzdělávací aktivitu před, po nebo během pracovní doby,

pak ušetříme zaměstnancům čas, který jistě ocení. Vzdělávání mimo pracoviště má výhodu ve změně prostředí, které může produktivně působit na soustředěnost zaměstnanců.

V realizační fázi figurují přípravy vzdělávacího projektu tj. příprava lektora, učebních pomůcek, místa i účastníků kurzu. Organizačně zajištěný projekt začíná příjezdem lektora na místo vzdělávání uvádí Bartoňková (2010, s. 167). Fáze vlastní realizace zahrnuje monitorování celé akce, řešení nenadálých situací. Poslední fází podle Bartoňkové je fáze transferu. Již v plánování akce jsou navrženy aktivity, které budou realizovány po skončení kurzu. Do fáze transferu se řadí také první dny po skončení projektu, kdy účastníci zpracovávají informace a zařazují je například do pracovního procesu. Součástí fáze by mělo být motivování k aplikaci nově získaných vědomostí a dovedností, o kterou se v praxi starají nadřízení pracovníci a manažeři. Z výše uvedených poznatků vyplývá, že při realizaci vzdělávání je potřeba soustavně akci monitorovat, aby aktivity byly uskutečněny podle plánu.

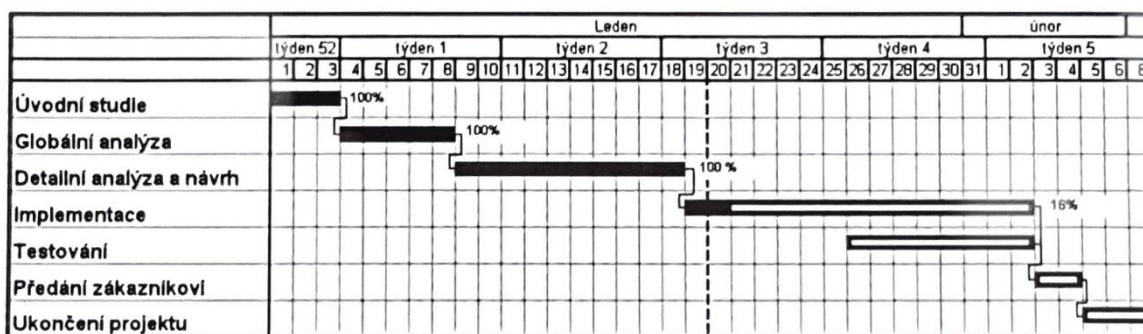
Při každé vzdělávací akci je nutné organizačně zajistit její celý chod. Bartoňková doporučuje určit si na každou činnost odpovědnou osobu, čas, ve který má být aktivita vykonávána a jakým způsobem. Organizace vzdělávací akce musí probíhat během všech fází vzdělávacího cyklu a zahrnuje velké množství činností, které se mohou lišit v charakteru konkrétní vzdělávací akce. Jedná se například o zajištění prostor, evidenci účastníků kurzu, zpracování finančního projektu, zajištění dopravy, stravování a ubytování. Pokud se chceme vyhnout improvizaci a úpravám na poslední chvíli je užitečné vypracovat si časový a místní plán, který pomáhá k organizovanějšímu vedení celé akce.

Časový plán je nástroj sloužící k organizovanému, časovému a místnímu vymezení jednotlivých kroků akce definuje Bartoňková (2010, s. 167-173). Plán je vhodné vypracovat v písemné formě, avšak v praxi písemné zpracování může mít mnoho podob. Jednodušší verzi časového plánu uvádí i Bartoňková.

| Činnost | Zodpovědná osoba | Datum splnění | Splněno/ datum/ podpis |
|----------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Tabulka 1: Časový plán, Bartoňková, 2010, s. 169

Variantou plánu pro vymezení časového prostoru pro aktivity a jejich návaznost lze vyjádřit i Ganttovo diagramem a CPM diagramem. Ganttův diagram se používá při řízení projektů, uvádí Bartoňková (2010, s. 173), znázorňuje naplánované činnosti v čase. Diagram je utvořen na základě klíčových projektových činností, bez kterých nelze zajistit vzdělávací akci. Metoda spočívá v zanesení klíčových aktivit do lineární časové osy, kde se zobrazí předpokládaná časová délka aktivity (ve stejných časových jednotkách, obvykle měsíce, týdny nebo dny).



Tabulka 2: Příklad Ganttova diagramu, Bartoňková, 2010, s. 174

3.4 Hodnocení

„Skloňují-li manažeři v dnešní době nutnost zvýšit účinnost podnikového vzdělávání, mají na mysli především dopad vzdělávacích aktivit na pracovní výkon svých lidí, nikoliv nákladovou efektivitu aktivit samotných. I když ani ta neuniká jejich pozornosti.“ (Dvořáková a kolektiv, 2012, s. 293) Hodnocení může probíhat ve dvou rovinách a to hodnocení vzdělávací akce nebo hodnocení osobního rozvoje zaměstnanců. V nejvyšším zájmu podniku je, aby vzdělávací akce byla efektivní z hlediska míry využití nových schopností a dovedností. Aplikované schopnosti a dovednosti by měly do budoucna zvýšit produktivitu práce, konkurenceschopnost a tím pádem i zisk konkrétního podniku. Hodnocení aktivity probíhá již během samotného školení, kdy účastníci sdělují svá očekávání a v průběhu školení, při dotazech a při doptávání se na podrobnosti v určitých kapitolách. Současně hodnocení projektu probíhá i na samém závěru školení. V některých kurzech je vhodné použít znalostní test, v jiných školeních například pohovor a doporučuje se i zpětná vazba školiteli i organizátorům akce. Zpětné vazbě bychom mohli věnovat i celou kapitolu, protože se jedná o velmi ošemetnou situaci. Pro některé typy osobností není vhodné používat anonymní zpětnou vazbu, někdo vyjádří jen své nesympatie/ sympatie ke školiteli a jen málokdo se zvládne zaměřit na pozitivní vlastnosti a doporučení. Zpětná vazba může být pro některé osoby španělskou vesnicí i ve směru umět ji správně přijmout uvádí Armstrong (2011, s. 299- 307). Reakce účastníků i školitelů by měla být především motivující a měla by sloužit k rozvoji vzdělávacího procesu, osobnímu rozvoji nebo soft skills.

Hodnocení osobního rozvoje zaměstnance slouží k zhodnocení rozvoje potencionálního uplatnění zaměstnance a k zhodnocení znalostí. Vhodnou metodou v tomto případě mohou být rozhovory s psychologem nebo specializovaným odborníkem a vhodně vytvořené modelové situace a jejich následné vysvětlení účastníkovi hodnocení.

4 Motivace dospělých osob ke vzdělávání

„Motivace je síla, které aktivuje, směřuje a udržuje chování.“ Armstrong (2015, s. 217). Vysokého výkonu dostáváme právě prostřednictvím silně motivovaných osobností, které dělají dobrovolně více, než by se od nich mohlo očekávat a právě cílem této kapitoly je vysvětlit a vymežit její faktory a přiblížit vztah motivace a vzdělání.

Pro správné pochopení textu je nutné si vymežit pojem pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti. Tureckiová (2004, s. 57) popisuje pracovní motivaci jako vyjádření postoje pracovníka k úkolům, jeho ochoty k práci, které vycházejí z vnitřních motivů. V souvislosti s pracovní motivací se zkoumají zejména motivy, které vedou jedince k výběru určité pracovní náplně a zkoumáním motivů, které jsou pracovní činností uspokojovány. Tyto motivy se dělí na přímé a nepřímé. Většina činností, které v životě vykonáváme jsou kombinací obou motivů. Přímé motivy jsou například touha po moci, seberealizace nebo potřeba kontaktu s jinými lidmi. Pokud v zaměstnání převažují vnitřní motivy, pak nás práce naplňuje a baví, zatímco pokud převažují motivy nepřímé, pak v pracovním prostředí štěstím oplývat nebudeme. Nepřímé motivy jsou potřeby jistoty a finančního zabezpečení. V případě převažujících nepřímých motivů je nutné pracovníkovi dodávat motivátory zvnějšku pro výsledné žádoucí projevy chování. Pozitivně podporovat neboli motivovat by měl pracovníka především nadřízený nebo manažer.

Z pohledu efektivity a přínosu vzdělávání dospělých je rozhodujícím faktorem síla a zaměření zaměstnance, tedy pohnutky, jednání a prožívání. Beneš chápe motivaci jako soubor vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují naše budoucí jednání a prožívání. Zmiňuje také několik faktorů, které ovlivňují účast zaměstnanců na vzdělávání. Mezi hlavní faktory patří společenské klima, téma a potencionální výzva, životní situace a charakteristika účastníka projektu.

Společenské klima hodnotili anonymní účastníci vzdělávacího výzkumu (DBM, ©2009) jako nepříznivé pro účastnění se na vzdělávacích aktivitách. V názorech se projevuje absence uceleného systému ve vzdělávání a databáze vzdělávání pro dospělé. Téma vzdělávání a výzvy lze vnímat jako faktor, který je z velké části ovlivněn společenskými a ekonomickými změnami, na které musí pracovník reagovat v podobě učení se a přizpůsobování se, uvádí Beneš. Okolí, vztahy a životní situace se zkoumají až v poslední době a mezi hlavními překážkami v této oblasti je nedostatek času, nedostatek informací nebo nedostatečné zázemí v péči o děti. Mezi osobní charakteristiky se řadí zájmy a zkušenosti s učením se a podle výzkumů mezi motivátory dalšího vzdělávání je snaha rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti.

Jelínek (DBM, ©2009) v průzkumu o vzdělávání dospělých uvádí, že potřeba vzdělávání převažuje u lidí, kteří nemají jisté a stabilní zaměstnání. Jedná se o starší osoby (nad 45 let), o matky na mateřské dovolené nebo o osoby s nejistým

zaměstnáním, avšak zdůrazňuje současně i míru vnitřní motivace a individuální motivaci každého jedince. Motivaci naopak postrádají osoby, které mají stabilní pracovní místo, nemají ve svých cílech potřebu kariérního růstu, u osob jejichž nadřazený další vzdělávání striktně přikazuje nebo u žen, které jsou materiálně zabezpečeny svým protějškem. S názory Jelínka se ztotožňuji pouze zčásti. Ráda bych v praktické části ověřila, zda mají zaměstnanci v konkrétním podniku zájem na tvorbě vzdělávacího projektu či nikoli. Neshodují se s nižší motivací u osob, které mají stabilní zaměstnání. Shodují se s názorem, že záleží na individuální osobě, ale když lidé něco očekávají a vědí, že určité chování povede k splnění cíle a následné získání odměny, jak uvádí Armstrong (2015, s. 218), například k získání peněžních bonusů, pak i stabilní zaměstnanci mohou mít o vzdělávání zájem. Podle Armstronga (2015, s. 218) dodatečná motivace vzniká ze samostatné práce, z kvalitního vedení a také z rozmanitých odměn.

Podle Vetešky a Vacínové (2011, s. 71- 77) lze motivovat dospělého dvojí formou. První formou je vycházení z dominujících potřeb v subjektivní hierarchii, tj. zaměřit se na zájmy školeného a přizpůsobovat typy úkolů i náročnost jeho výkonu se zřetelem na jeho současný stav. Druhou formou je vytváření vnějších podmínek s obsahem silných motivátorů pro určité potřeby. Například vytvoření skupiny studentů, jejichž spolupráce nepovede ke snadnému překonání překážky a lehkému vyřešení úkolu a současně předkládat nové poznatky k motivaci dalšího postupu. „*Proces vzdělávání probíhá prostřednictvím pedagogické komunikace /interakce/, tou motivuje lektor dospělé studenty vědomě nebo nevědomě*“ Veteška a Vacínová (2011, s. 71). Motivaci je možné definovat i z hlediska prožívání na motivaci pozitivní a negativní. Podle očekávaného výkonu jedince a následného reálného výkonu poté dospělý posuzuje míru úspěšnosti vlastního výkonu a míru motivace pro další kroky. Armstrong (2015, s. 343-344) pro problematiku teorií motivace uvádí dvě z části odlišné teorie. První je teorie očekávání, podle níž je chování orientováno na dosažení něčeho, co osoba považuje za důležité. Druhý názor je zaměřován na teorii cíle, která se snaží o zdolání konkrétních cílů, které jsou dosažitelné a nikoli příliš náročné.

Naopak Mužík vnímá motivaci ze strany účastníka vzdělávacího procesu jako pyramidu zobrazenou na obr.č.1., přičemž pyramida vychází z potřeby vzdělávání pro potřebu zvyšování pracovní výkonnosti, která má silné dopady na sociální stránku a individuální užitek. Individuální užitek se nachází na vrcholu pyramidy a jedná se tak o přímý protiklad s původní tezí, že vzdělávání je podřízeno společenským potřebám.



Obrázek 3: Pyramida motivace učení, vlastní zpracování (Mužík, 2005, str.10)

Motivace učit se je jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují výslednou efektivnost vzdělávacího projektu, uvádí Reynolds a kol. (in Armstrong, 2015, s. 343), avšak s nutností motivace zaměstnanců se shodují i ostatní autoři literatury o motivaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Analýza současného stavu vzdělávání

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu vzdělávání v podniku XY s.r.o., zároveň na zhodnocení současného stavu a navrhnutí nového procesu vzdělávání mimo pracoviště, které plně odpovídá požadavkům a potřebám společnosti. Na základě současného stavu vzdělávání v podniku byly stanoveny výzkumné otázky, které jsou ověřeny dotazníkovým šetřením. Jedná se o dílčí výzkumné otázky, sloužící pro ověření zájmu o vzdělávací aktivitu a pro zjištění bližších informací o uplynulých pracovních cestách. V závěru této části práce je navrženo řešení pro malý podnik.

5.1 Představení podniku

Proces vzdělávání zaměstnanců je analyzován v Cestovní kanceláři XY s.r.o. Pro účely bakalářské práce je používán název Cestovní kancelář XY s.r.o., protože podnik nedovoluje autorce zveřejňovat informace ohledně ekonomických ukazatelů ani personálních ukazatelů v podniku.

Cestovní kancelář XY s.r.o. zahájila svou činnost v září roku 2011 a její sídlo se nachází v Praze. Zaměřuje se na prodej levných pobytových zájezdů u moře. Společnost se soustředí na online prodej na internetových stránkách a provizní spolupráci s cestovními agenturami. Vzhledem k této politice společnosti má cestovní kancelář XY s.r.o. pouze jednu kamennou pobočku. Ve stejné budově sídlí i management podniku, který má přímý kontakt s prodejci. V prvních 3 letech se cestovní kancelář s.r.o. soustředila především na pobytové zájezdy na řeckých ostrovech. Avšak s rostoucí klientelou cestovní kancelář zařadila do nabídky i destinace Turecko, Indie, Spojené arabské emiráty a Egypt. Pro sezónu 2017 se obohatila nabídka i o zájezdy do Bulharska. S rostoucím prodejním potenciálem a počtem destinací se zvyšoval i počet zaměstnanců, který k 1. 1. 2017 čítal 23 zaměstnanců a 20 pracovníků v zahraničí, kteří se podílejí na zprostředkování levných dovolených pro nižší a střední vrstvu klientů.

V čele společnosti je majitel, který se aktivně podílí na chodu cestovní kanceláře za pomoci ředitele, který kontroluje práci 9 produktových manažerů a dále kontroluje i chod rezervačního oddělení, které má i s manažerem 6 zaměstnanců. Za zajišťování zájezdů na ostrov Kréta jsou dále odpovědni 2 asistenti produktového manažera. V ekonomickém úseku společnosti jsou 4 zaměstnanci odpovědní za faktury provizním prodejcům, leteckým společnostem i partnerským agenturám. Za chod zahraničních pracovníků je zodpovědná 2 osoba, která připravuje přijímací řízení, podklady pro výkon práce a zajišťuje školení, ubytování, přepravu a stravování pracovníků.

5.2 Představení problematiky

Hlavním cílem personální politiky cestovní kanceláře XY s.r.o. je najímání profesionálních a již zkušených zaměstnanců v oboru s domněnkou, že již nebude

nutné zaměstnance dále vzdělávat a rozvíjet jejich potenciál. Avšak na nové pozice jsou zaměstnanci společnosti obvykle hledáni v měsíci březnu, kdy ostatní cestovní kanceláře již mají většinu zaměstnanců na nadcházející sezónu i zaškolené, a tudíž se přijímají i uchazeči bez dostatečné kvalifikace. Zaměstnanci jsou přijati s dvouměsíční zkušební dobou a školení probíhá v programu MagicWare 2GO. Zaměstnanci všech pozic se nejprve učí práci rezervačního oddělení, tj. tvoření rezervací a jejich následné uvolňování, změny v utvořených obchodních případech a v neposlední řadě komplikovanější úpravy rezervací. Například při odletu jednotlivců z rozdílných zemí do stejného hotelu aj. Druhým krokem školení je specifická činnost, která spadá do pracovních kompetencí jedince. Produktoví manažeři se učí zadávat nové letecké kapacity do systému, měnit obsah a odletová místa, zadávat nové ubytovací kapacity, včetně cenových kalkulací a ceny v systému měnit. Zaměstnanci ekonomického útvaru se zaměřují na hlubší práci s rezervacemi i prodanými obchodními případy za účelem vytvoření faktur. Hlubší školení zaměstnanců o destinacích, popřípadě školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je v cestovní kanceláři XY s.r.o. opomíjeno. Často se očekává samostudium produktů, destinací i referencí daných zájezdů. V rámci své bakalářské práce bych ráda navrhla proces informačních cest, které by měly být pořádány před začátkem sezóny pro seznámení se s novými produkty a pro nové zaměstnance seznámení se i s produkty stávajícími. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malý podnik, jednou z problematik může být otázka zastoupení pracovníků na jednotlivých pozicích během vzdělávací akce. Od vedoucích pracovníků se očekává pracovní aktivita i během pobytu na zahraniční cestě.

5.3 Zahraniční cesta

Informační cesta neboli pracovní, studijní cesta slouží zaměstnancům dané cestovní kanceláře a obchodním partnerům k lepšímu poznání dané destinace, ubytovacích jednotek i okolí. Informační cesta je koncipována jako vzdělávání mimo pracoviště. Školení se mohou zúčastnit nejen prodejci a zaměstnanci dané cestovní kanceláře, ale i obchodní partneři (myšleno prodejci na základě uzavřené Smlouvy o obchodním zastoupení). Mezi největší obchodní partnery cestovní kanceláře XY s.r.o. jsou cestovní agentura Invia s.r.o., Zájezdy s.r.o. a Student Agency k.s. Tyto společnosti zaujímají celkový prodej okolo 70% všech prodaných zájezdů cestovní kanceláře XY s.r.o.. Jedná se o velké společnosti, kterým je ročně nabízena celá řada školení z cestovních kanceláří z České i Slovenské republiky i z jejich vlastních vzdělávacích center. Během roku mají možnost na základě vysokých prodejů vycestovat na informační cesty, dle podmínek daných cestovních kancelářích umožňující školení i provizním prodejcům. Nabízí se otázka, zda do školení zahrnout právě vybrané prodejce cestovních kanceláří a agentur. Nesprávně doporučený produkt klientovi může vždy mít za následek podání reklamace, ale hlavně potencionální ztrátu zákazníka pro další sezóny a opakované nákupy produktů. Těmto situacím by měla každá cestovní kancelář předcházet, avšak míra fluktuace v těchto podnicích je velmi vysoká, a proto nepovažuji za důležité nabízet školení i velkým cestovním agenturám a kancelářím.

Na základě zkušeností a informací z pracovních cest se předpokládá lepší prezentace produktů potencionálním zákazníkům a profesionální poradenství ve výběru dovolené. Pracovní cesta slouží i ke zvýšení motivace zaměstnanců, utužení kolektivu, ale i loajalítě k podniku. V této části bakalářské práce se zaměřuji na analýzu potřeb podniku a navržení informační cesty pro zvýšení prodeje zájezdů, profesionalitu pracovníků a následnou návratnost vložených investic do školení.

Cílem zahraniční cesty je seznámení se s destinací, ubytovacími kapacitami, zajímavostmi v okolí hotelů, kulturními památkami a nabídkou fakultativních výletů partnerské kanceláře. Za neméně podstatnou část informační cesty považuji názornou ukázkou celkové organizace zájezdu. Po příjezdu školených by měla celá akce probíhat stejně, jako při příjezdu klientů. Tím je myšleno uvítání cestujících, rozdání informačních obálek, organizace transferu, a to z důvodu správné interpretace klientům, kteří budou cestovat do zahraničí poprvé, nebo v případě cestování tělesně postižené osoby. V takových případech považuji za důležité, aby zástupce cestovní kanceláře dokázal klientům interpretovat, jak funguje asistenční služba na letišti, zda jsou na letišti výtahy, zda je cesta k transferu čistě bezbariérová, kde bude čekat delegát cestovní kanceláře a jak bude označen stánek cestovní kanceláře.

Přínosem cestovní kanceláři po úspěšném ukončení školení je zvýšení efektivity práce, profesionální vystupování prodejců, přesvědčení klientů k nákupu zájezdu na základě správných informací a předcházení reklamací. Pro zjištění motivace zaměstnanců, informování se o jejich zkušenostech se zahraničními cestami a jejich názor na přínos cestovní kanceláři jsem použila metodu dotazníkového šetření.

5.4 Výzkumné šetření

Pro analytickou část bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníkové šetření k oslovení stávajících zaměstnanců cestovní kanceláře. Podstatou dotazníkového šetření je zajištění dat o respondentovi a jeho postoji k problematice, který je v průzkumu ověřován definuje Pelikán (2011, s. 104-105). Dotazníkové šetření čítalo 21 otázek a bylo celkově osloveno 23 respondentů. Dotazníky byly zpracované online anonymní formou a respondenti nemuseli vyplňovat věkovou kategorii. Tyto údaje nebyly do dotazníku zahrnuty, protože nejsou přínosná tématu. Ověřována byla motivace k vzdělávacím procesům, zajímavost vzdělávacího projektu pro zaměstnance a jejich názor na zvýšení efektivity prodeje zájezdů. V neposlední řadě bylo výzkumné šetření zaměřeno na dotazy zákazníků pro správný návrh vzdělávacího kurzu. Pro přípravu školení jsou názory respondentů a zkušenosti z komunikace se zákazníky klíčové a pro praxi užitečné.

5.4.1 Cíl průzkumu

Cílem praktické části je analýza vzdělávacího systému a navržení změny v informační cestě Cestovní kanceláře XY. Analýzou vzdělávacího systému a dotazníkovým šetřením se ověří vhodnost projektu, naznačí potencionální přínos vzdělávací aktivity

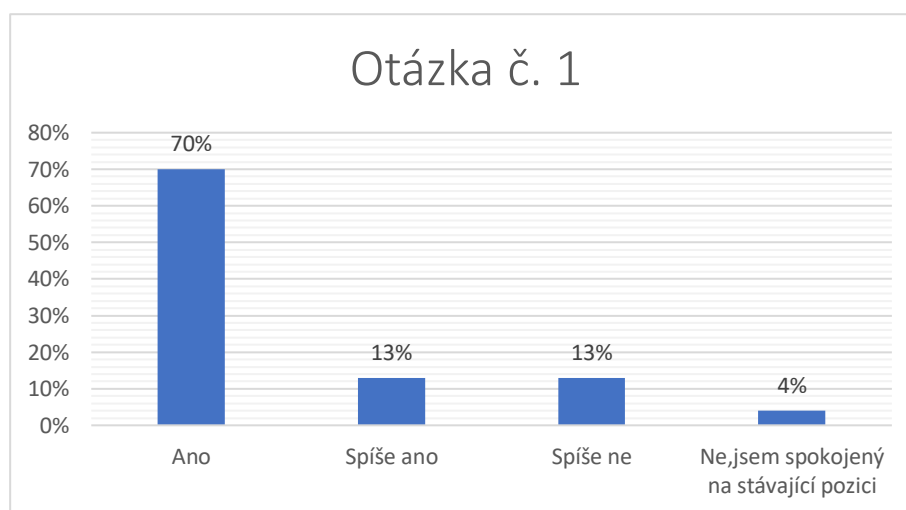
a přispěje vhodnými informacemi pro program akce. Průzkum odpovídá na následující výzkumné předpoklady:

1. Zaměstnanci mají zájem o vzdělávací aktivity v podniku.
2. Zaměstnanci budou mít zájem o vzdělávací aktivitu mimo pracoviště.
3. Zaměstnanci se budou chtít zúčastnit vzdělávací aktivity i za předpokladu, že se bude konat mimo pracovní dobu a pracovní dny.
4. Vzdělávací projekt zvýší motivaci zaměstnanců, prodeje zájezdů a stmelí kolektiv ve smyslu firemní kultury.

5.5 Průzkum

Otázka číslo 1: Je pro Vás důležitý kariérní postup?

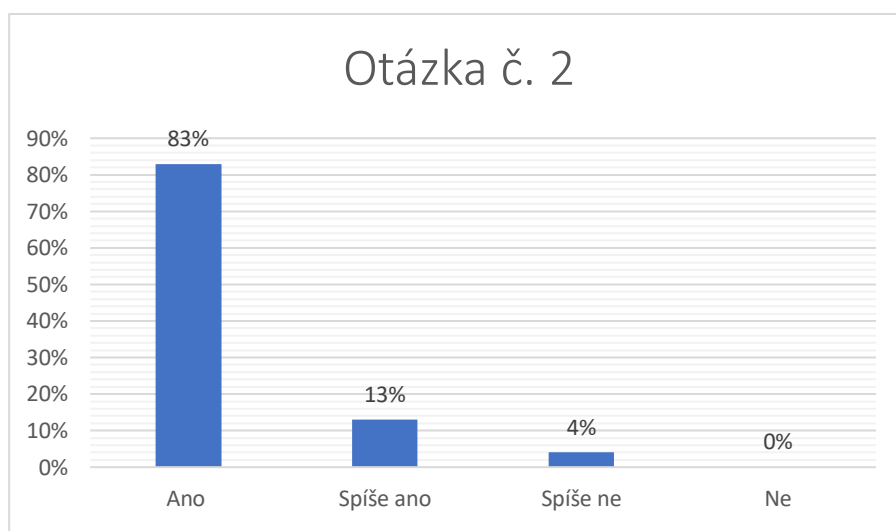
První otázka dotazníkového šetření se zaměřuje na zjištění obecného zájmu respondentů o kariérní postup v organizaci. Otázka je stěžejní pro následnou motivaci ke vzdělávání. Celkově 83 % respondentů považuje svůj kariérní postup za důležitý nebo se spíše přiklání k odpovědi „Spíše ano“. Otázka směřuje k potencionálnímu zájmu o vzdělávací aktivity, které by mohly přispět k rychlejšímu kariérnímu postupu a rozvoji jedince.



Graf 1: dotazník, otázka č. 1, vlastní zpracování

Otázka číslo 2: Chcete se vzdělávat v oboru, ve kterém pracujete?

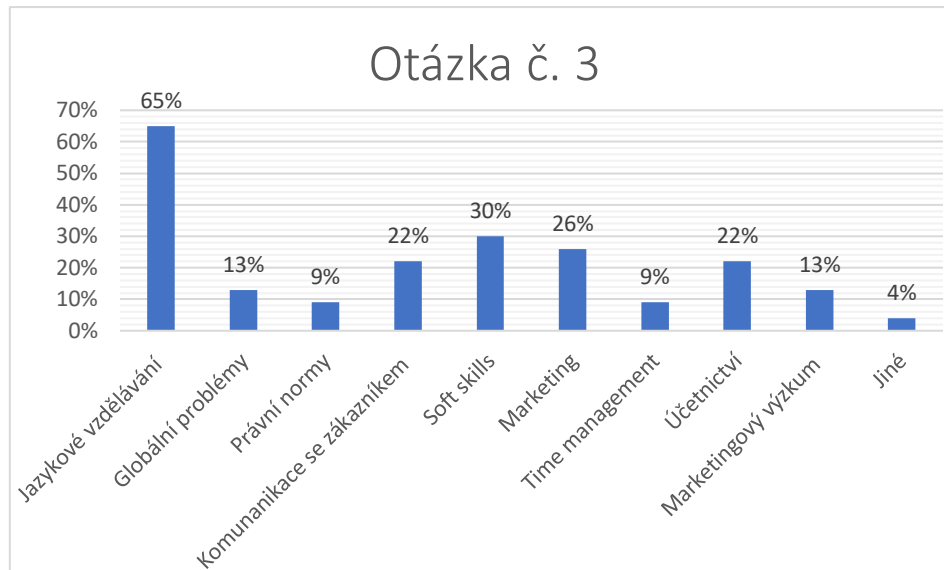
Druhá otázka se vztahuje k zájmu o vzdělávání se v oboru výkonu práce a motivaci zaměstnanců. Otázka směřuje k zjištění potřeb a dosavadní motivace pro účast na vzdělávacích aktivitách. V šetření se vyjádřilo 96 % účastníků kladně nebo spíše se přiklání k odpovědím určující zavedení vzdělávacího procesu. Z šetření vyplynulo, že zaměstnanec, který je spokojený na stávající pozici, se nechce vzdělávat v pracovním oboru.



Graf 2: dotazník, otázka č. 2, vlastní zpracování

Otázka číslo 3: Pokud ano, vzděláváte se i mimo pracoviště? (navštěvujete jazykové kurzy, kurzy pro osobní rozvoj, kreativní činnost aj.)? Můžete vybrat více odpovědí.

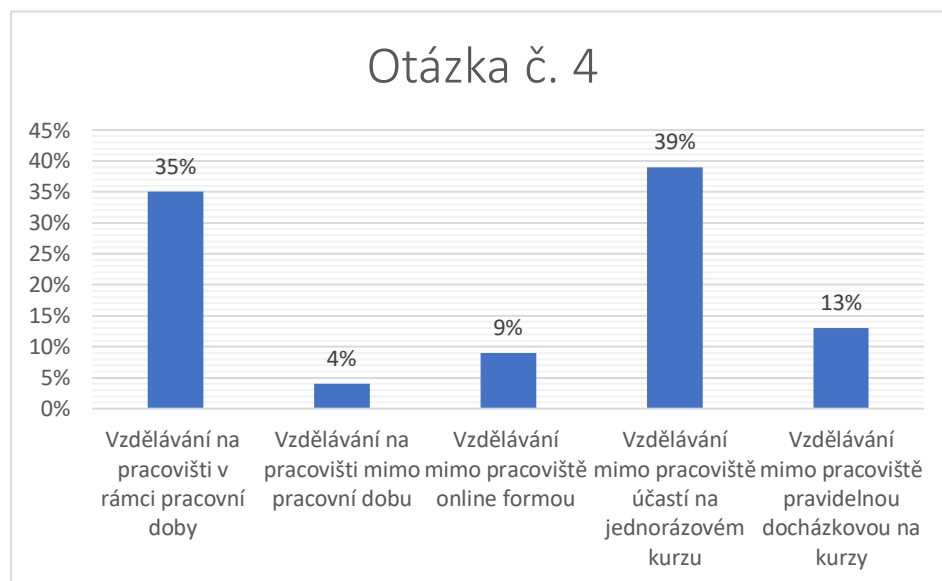
V otázce číslo tři mohli respondenti zvolit více odpovědí, které se vztahují k navštěvovaným vzdělávacím kurzům. Respondenti se vzdělávají především v oblasti jazykového rozvoje. Jazykový rozvoj je klíčovou kompetencí pro práci v cestovním ruchu, a to napříč všemi pozicemi v podniku. Podnik XY pořádá jazykové kurzy pro zaměstnance na základní úrovni vzdělání, tj. do jazykové úrovně B1. S ohledem na celkový počet zaměstnanců v podniku, nedosahují zaměstnanci efektivních výsledků, jako je tomu u externích jazykových škol. Vzhledem k tomuto faktu se řada zaměstnanců vzdělává ve svém volném čase a nevyužívá kurzů podniku. 5 respondentů se vzdělává v oblasti účetnictví a 4 respondenti v oblasti soft skills. Na základě jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že 2 respondenti, kteří se vzdělávají v oblasti soft skills, jsou zaměstnání na pozici referent prodeje. Z otázky vyplývá, že respondenti se většinou vzdělávají v oblastech, které jsou prospěšné pro efektivní výkon a osobní rozvoj v pracovní sféře.



Graf 3: dotazník, otázka č. 3, vlastní zpracování

Otázka 4: Preferujete vzdělávání? (vyberte prosím z nabídky odpovědí)

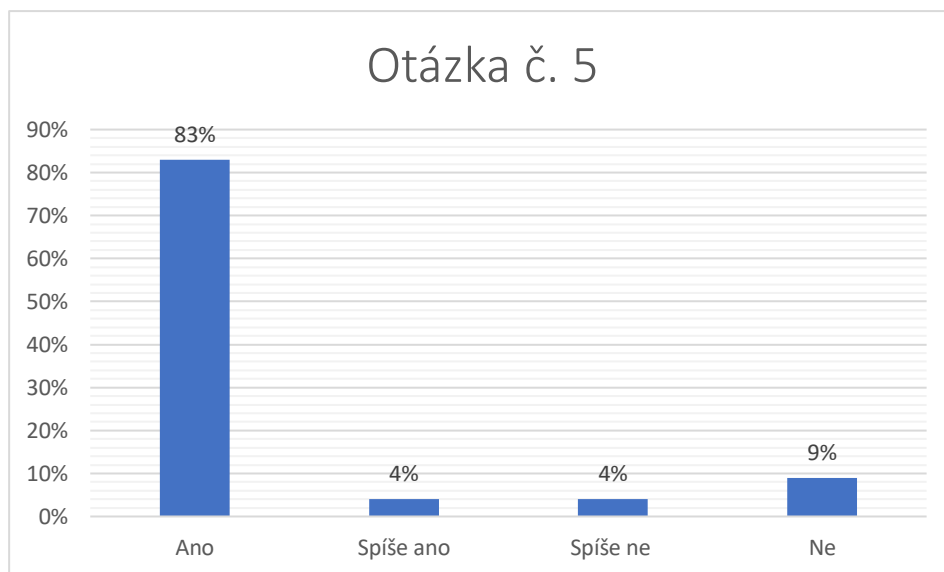
Z vybraných metod na pracovišti i mimo pracoviště respondenti nejčastěji zvolili metodu vzdělávání mimo pracoviště účastí na jednorázovém kurzu a druhou nejčastější formou bylo vzdělávání na pracovišti v rámci pracovní doby. Odpověď „vzdělávání na pracovišti v rámci pracovní doby“ jsem očekávala u respondentů, kteří se nechtějí potencionálnímu vzdělávání věnovat a ušetřilo by jim vzdělávání volný čas, nicméně takové odpovědi nebyly v šetření zaznamenány. Nejčastější odpověď průzkumu potvrdila předpoklad šetření.



Graf 4: dotazník, otázka č.4, vlastní zpracování

Otázka 5: Chcete se zúčastnit infocesty (tj. pracovní cesty za účelem poznání hotelů a destinace)?

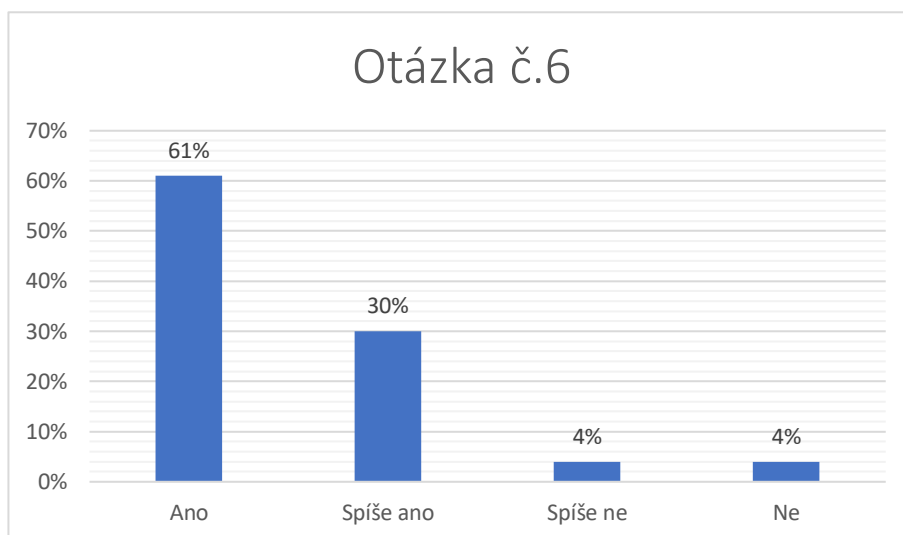
Většina respondentů se přiklání ke kladné odpovědi, která souvisí se zájmem o vzdělávací cestu. Dva respondenti, kteří v této otázce odpověděli „ne“, se vyjádřili záporně i k motivaci pro lepší výsledky na základě zahraniční cesty a nepracují na pozici, jejíž součástí je komunikace se zákazníkem nebo práce s produktem. Jeden ze zaměstnanců uvedl odpověď „spíše ne“. Pracuje v ekonomickém úseku a předpokládá se, že respondent nevidí přínosnost v uplatnění informací vzdělávacího projektu.



Graf 5: dotazník, otázka č.5, vlastní zpracování

Otázka 6: Myslíte si, že by Vás mohla pracovní cesta motivovat k lepším výsledkům?

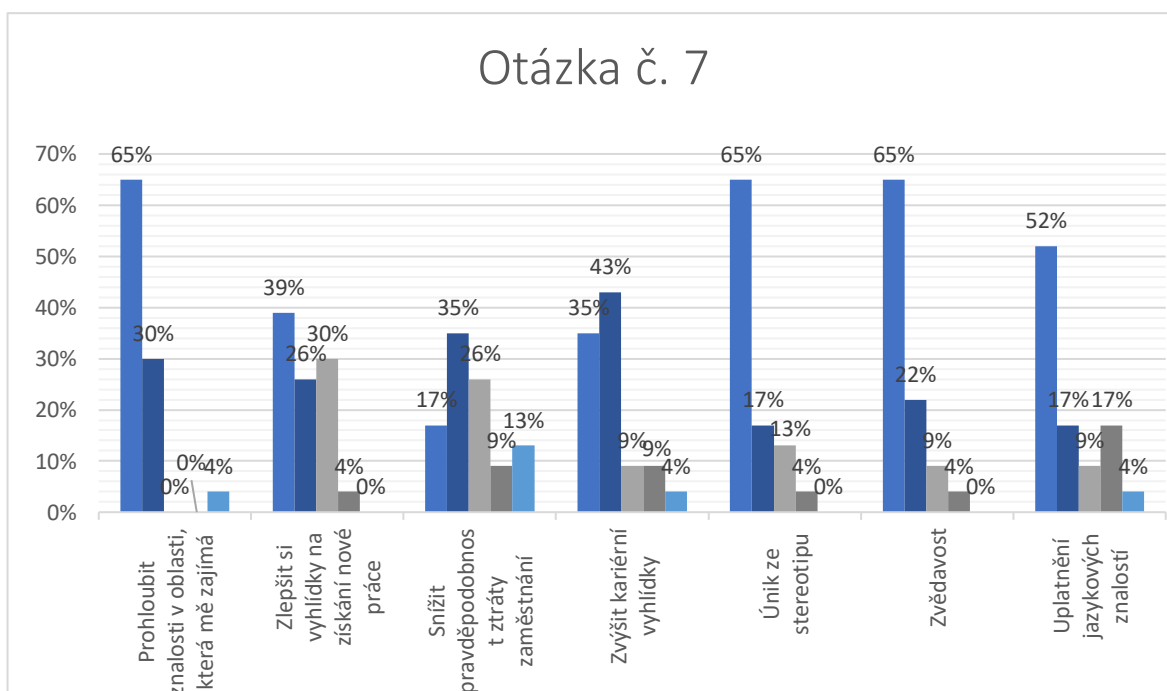
Výsledky této otázky odpovídají na 4. předpoklad výzkumného šetření. Respondenti vyjadřují osobní postoj k zvýšení motivace zaměstnanců po účasti na vzdělávací cestě. Dva respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce kladně, si nyní nejsou zcela jisti přínosem vzdělávacího procesu a uvedli odpověď „spíše ano“. Z odpovědí dvou respondentů vyplývá, že by se rádi vzdělávací aktivity zúčastnili, ale nejsou si jisti potencionální zvýšení motivace. Pouze dvě osoby nevidí v pracovní cestě motivaci pro podávání lepších výkonů v následné aplikaci dosažených poznatků.



Graf 6: dotazník, otázka č. 6, vlastní zpracování

Otázka 7: Ohodnoťte výši Vaší motivace pro účast na zahraniční cestě. Stupnice odpovídá školnímu známkování (1- nejvíce, 5- bez motivace)

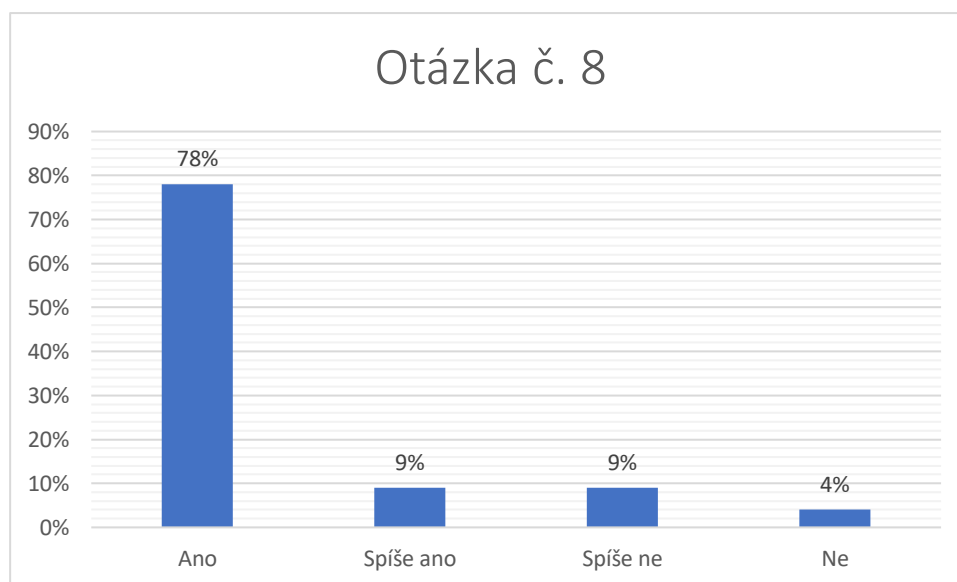
Otázka se zaměřuje na motivaci k účasti na projektu. Respondenti vybírali odpovědi na základě osobních preferencí. Z výzkumu vyplynulo, že největším motivátorem pro potencionální účastníky projektu je prohloubení znalostí v oboru, únik ze stereotypu a zvědavost. Mezi další faktory zvýšení motivace je možnost zlepšení kariérních vyhlídek. Zaměstnance nejméně motivuje pravděpodobnost ztráty zaměstnání.



Graf 7: dotazník, otázka č. 7, vlastní zpracování

Otázka 8: Zúčastnil/a byste se infocesty, v případě, že by se konala i přes víkend?

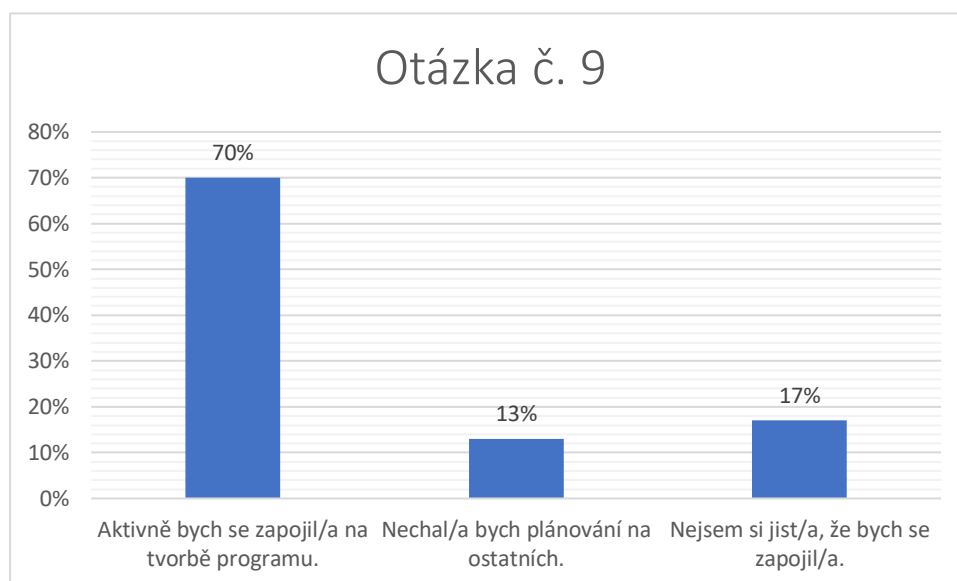
Z grafu je zřejmé, že nikdo z oslovených respondentů neuvádí problém v účasti na projektu za předpokladu, že by se vzdělávání konalo přes víkend. Tato otázka byla směřována na návrh vzdělávací aktivity. Jelikož se jedná o malý podnik a účelem vzdělávací aktivity je většinová účast manažerů destinací a prodejců, mohl by nastat problém se zastoupením na klíčových pozicích i na pozicích referentů prodeje. Situaci zastoupení zaměstnanců by bylo neefektivnější vyřešit vzděláváním mimo pracovní dobu, případně o víkendu. Všichni oslovení respondenti spíše souhlasí nebo zcela souhlasí s možností účasti na vzdělávací aktivitě o víkendu, což problém optimalizuje.



Graf 8: dotazník, otázka č. 8, vlastní zpracování

Otázka 9: V případě, že by byla možnost podílet se na programu informační cesty.

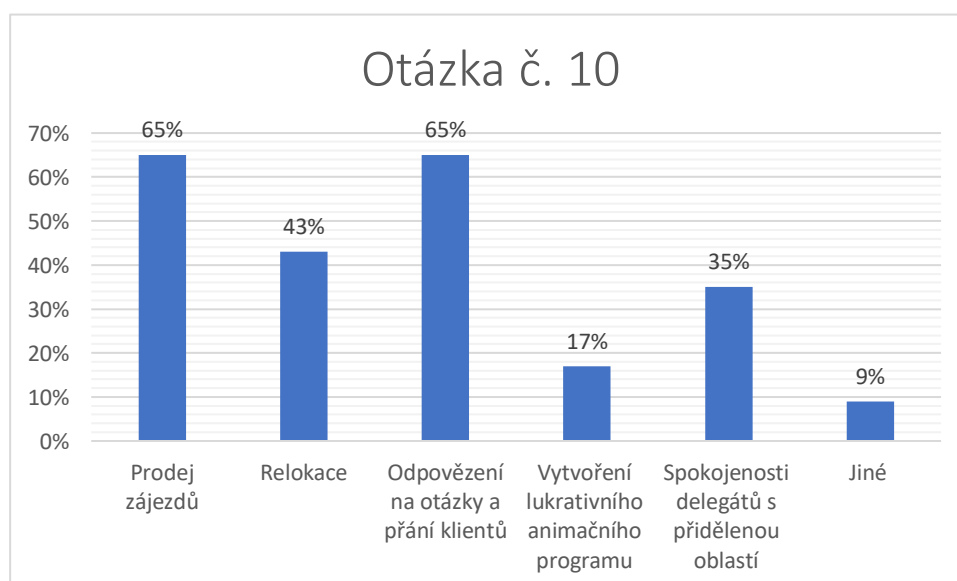
Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí a souvisí s návrhem projektu. Pro originalitu vzdělávacího projektu byla zakomponována otázka na podílení se na tvorbě programu. Otázkou jsem chtěla, zda by zaměstnanci měli zájem o doplnění vlastních aktivit. Účelem je u dělat program na míru společnosti, potažmo zaměstnancům. Většina respondentů by se ráda na programu aktivně podílela a jen 17 % zaměstnanců, tj. 4 zaměstnanci se na tvorbě odmítá podílet a 13 % respondentů, tj. 3 zaměstnanci se přizpůsobí většině nebo se podílet nebudou.



Graf 9: dotazník, otázka č.9, vlastní zpracování

Otázka 10: Ve kterých činnostech si myslíte, že by se projevila Vaše znalost destinace?

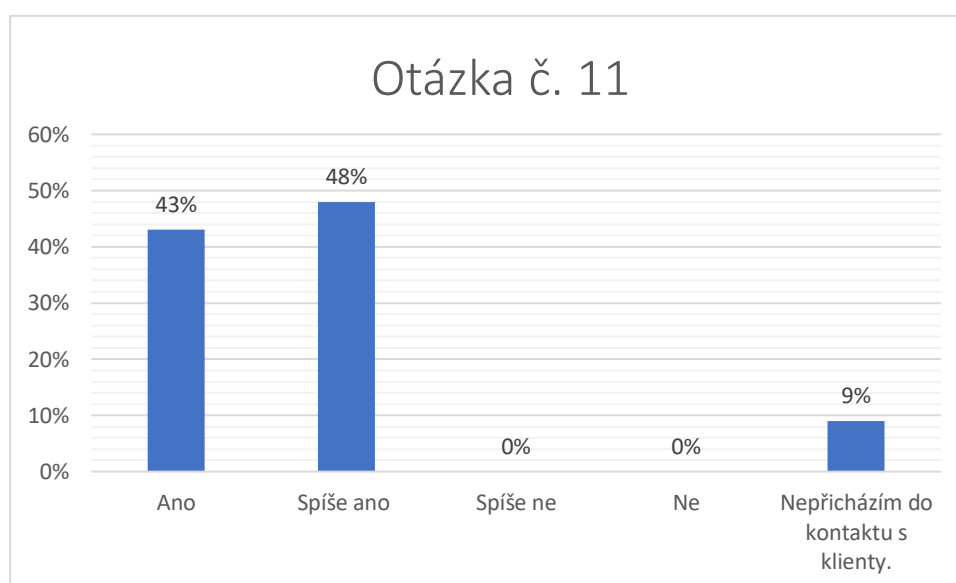
Respondenti v této otázce vybírali více možných odpovědí. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci budou moci využít zkušeností z pracovní cesty nejvíce při prodeji zájezdů a při otázkách klientů. Pouze 10 respondentů uvedlo, že informace využijí i při relokaci klientů, tj. změně ubytování při přeplnění ubytovacích kapacit. V případě, že nastane situace přeplnění ubytovacích kapacit, kontaktuje pověřená osoba cestovní kanceláře klienty s vhodnou nabídkou náhradního ubytování. Vzhledem k odpovědím, které směřovaly ke komunikaci s klientem, předpokládám cílovou skupinu vzdělávaných za správně určenou.



Graf 10: dotazník, otázka č. 10, vlastní zpracování

Otázka 11: Zajímají se klienti i o okolí hotelů a žádají například informace o vzdálenostech supermarketů, památek a zábavných atrakcí?

V otázce č.11 jsme analyzovali, zda zaměstnanci musí znát i bližší informace o zájezdech, které často neposkytuje hotel na oficiálních webových stránkách ani fact sheetech. Jedná se o informace typu vzdálenost supermarketů (především u ubytovacích kapacit, které neposkytují žádný stravovací program), památek a zajímavostí v docházkové vzdálenosti a zábavných atrakcí, které přilehlé hotely nebo letovisko nabízí. Pokud informace tohoto typu nejsou přímo dostupné na informačních kanálech určených pro cestovní kanceláře, musí zaměstnanci informace ověřovat u partnerských agentur, které většinou poskytují informace s časovou prodlevou nebo informace nepřesné. V dnešní technologicky vyvinuté době lze řadu informací ověřit na neoficiálních stránkách hotelů, mapách a v jiných dostupných kanálech, avšak pokud zaměstnanec přímo komunikuje s klientem na pobočce, může jednání působit neprofesionálně, anebo přímo odradit zákazníka od koupě produktu. Z následujícího grafu vyplývá, že všichni respondenti, kteří přichází do kontaktu s koncovým zákazníkem i s provizními prodejci agentur, považují informace za důležité. Pouze 2 respondenti odpověděli, že s klienty nepřichází do kontaktu, a tudíž nemohou na otázku objektivně odpovědět.



Graf 11: dotazník, otázka č. 11, vlastní zpracování

Otázka 12: Seřadte prosím informace, kterých si všímáte při návštěvě hotelů za účelem prezentace klientům od nejdůležitějšího k nejméně podstatnému.

Otázka na seřazení informací slouží k částečnému ověření pravdivých odpovědí v otázce předchozí. Otázkou jsem sledovala, zda respondenti sledují při návštěvě faktory, které jsou důležité a často vyhledávané klienty, nebo zda si všímají pouze informací, které jsou dostupné na informačních kanálech ubytovacích kapacit.

| Pořadí | Skóre | Tvrzení |
|--------|-------|--------------------------------------|
| 1. | 259 | Vzdálenost od pláže |
| 2. | 190 | Vybavenost pokoje |
| 3. | 170 | Přístup do moře |
| 4. | 162 | Připojení k internetu |
| 5. | 162 | Sortiment jídla |
| 6. | 135 | Rušnost letoviska |
| 7. | 125 | Vyžití pro děti |
| 8. | 120 | Služby za poplatek |
| 9. | 100 | Rozloha pokoje |
| 10. | 92 | Vzdálenost od nákupních možností |
| 11. | 63 | Bezbariérovost |
| 12. | 63 | Ceny služeb v okolí (taxi, autobusy) |

Tabulka 3: dotazník, otázka č.12, vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí respondentů byla vzdálenost ubytování od pláže. Dle mého názoru a osobních zkušeností z pozice delegátky podniku XY s.r.o. považuji vzdálenost ubytování od pláže za informaci, které si účastníci budoucí informační cesty musí všimnout. Hotely často uvádí vzdušnou vzdálenost na pláž, která se mohou od reálných vzdáleností lišit a tato informace může být předmětem reklamace zájezdu ze strany zákazníka. Následující odpovědi a průměrné seřazení na základě odpovědí respondentů dle zkušenosti referentů prodeje odpovídá nejčastějším dotazům zákazníků. Bezbariérovost, která se umístila jako 12. v pořadí, a tudíž podle respondentů jako nejméně důležitá informace, je specifická potřeba, která se při prodeji zájezdů konzultuje přímo s hotelem nebo s delegátem dané cestovní kanceláře.

Otázky 13.- 18.

Na otázky odpovědělo 23 respondentů z celkového počtu 23 dotazovaných osob. 11 respondentů uvedlo, že se již zúčastnili pracovních cest.

Nejčastěji respondenti uváděli, že se zúčastnili cest, které trvaly od 6 do 7 dní, avšak v malé cestovní kanceláři není organizačně možné zastoupit osoby po dobu 1 týdne. Druhou nejčastější odpovědí byl vzdělávací program po dobu 3 až 5 dní. Tato varianta časového rozmezí je realizovatelná v podniku za předpokladu absolvování i během víkendu. Pouze 5 % respondentů uvedlo, že po účasti na informační cestě nepociťovali vyšší nadšení pro produkty cestovní kanceláře. Otázka o počtu navštívených hotelů během cesty jednoznačně neurčila ideální počet navštívených hotelů.

Otázky 14.- 18.

V identifikačních otázkách 14. až 18. jsem ověřovala, na jakých pozicích pracují respondenti pro filtrování odpovědí a určování relevantnosti a přínosnosti pro danou otázku. Identifikační otázkou, kolik roků je daný respondent v podniku, posuzuji délku pracovního procesu vzhledem k účastem na vzdělávacích projektech a na současné zaměstnání se dotazuji pro posouzení aktuálního zájmu o vzdělávací aktivitu ze strany současných zaměstnanců.

5.6 Závěr dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření byly ověřeny výzkumné předpoklady, přičemž zájem byl ověřen na základě otázek č. 1, č.2, č.3. Šetření potvrdilo výzkumný předpoklad, že zaměstnanci mají o vzdělávací aktivity zájem. Zaměstnanci mají motivaci k účasti na vzdělávání a velká část zaměstnanců se vzdělává i ve svém volném čase. O informační cestu měli podle šetření zájem všichni zaměstnanci z cílové skupiny výzkumu. Na základě odpovědí respondentů byl potvrzen i výzkumný předpoklad č.2, tj. zaměstnanci budou mít zájem o vzdělávací aktivitu mimo pracoviště. Tvzení bylo potvrzeno otázkami č. 4, č. 5 a č. 6. Třetí předpoklad o vysoké účasti i na vzdělávání mimo pracovní dobu a dny byl potvrzen otázkou č. 8. Předpoklad o motivaci zaměstnanců a lepších prodejních výsledků byl potvrzen otázkami č. 10, č. 11, č. 12. Na základě potvrzených hypotéz a zjištěných informací z dotazníkového šetření je navrhnout vzdělávací projekt pro cestovní kancelář XY s.r.o.

Návrh vzdělávacího projektu

Na základě teoretických poznatků a informací z dotazníkového šetření doporučuji uskutečnit informační cestu pro zaměstnance.

Na základě vzdělávacího projektu, který byl ověřen dotazníkovým šetřením

a studiem interních materiálů, které vedou záznamy o předchozích pracovních cestách, se jeví systematické zavedení vzdělávacího projektu vhodnější pro rozvoj profesionálního zaměstnanců. Dosavadní zahraniční cesty organizovali delegátky až po příjezdu zaměstnance/ zaměstnanců do destinace, dle aktuální práce delegáta a požadavků cestujícího. Zaměstnanci využívali poslední volné letenky, tudíž se o vycestování dozvídali maximálně 4 dny před odletem a o vycestování nerozhodovala pozice a profesionální uplatnění znalostí na pracovní pozici. Dle rozhovoru s manažerem, když si nepřál detaily rozhovoru zveřejnit, nebyl vzdělávací program doposud organizovaný a návštěvu hotelů většinou inicioval delegát. Navštíveny byly hotely, kde má v daném turnusu delegát informační schůzky. Je nutné zmínit, že většina hotelů neposkytuje prohlídky pokojů ani areálů bez předchozí domluvy s manažerem, tudíž si školený většinou prohlédl pouze okolí hotelu, lobby a recepci. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanec často odpovídá i na dotazy o rozložení pokojů, rozmístění pokojů dle typu v jednotlivých poschodích a sortimentu jídla. Z toho důvodu, by každý zaměstnanec před odjezdem na vzdělávací cestu obdržel formulář k vyplňování poznámek na navštívených hotelech. Formulář by obsahoval nejčastější dotazy klientů, popřípadě zajímavosti, kterých by si měl účastník všimnout.

Samotný plán vzdělávací akce jsem sestavila na základě zkušenosti z pozice prodejce, asistenta manažera destinace a delegátské práce. Následně byl plán konzultován s manažerkou destinace Kréta a majitelem cestovní kanceláře.

Cílem vzdělávacího projektu je informování zaměstnance o destinaci, ubytovacích kapacitách a možnosti fakultativních výletů pro poskytování prvotřídních zákaznických služeb. Je nutné poskytnout zaměstnancům kvalitní vzdělávání v oblasti produktů, jehož výstupem bude ukončený vzdělávací projekt. Vzdělávací cesta obohatí účastníky o nové poznatky v oblasti cestovního ruchu a zabezpečí snížení počtu reklamací ovlivněných poskytováním nepřesných informací nebo neznalostí produktu a destinace. Dílčím cílem vzdělávání je motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání a stmelení kolektivu v návaznosti na politiku společnosti. Projekt je vytvořen na základě pohovoru s manažerem destinace Kréta a majitelem cestovní kanceláře. Byl vytvořen pro potřeby Cestovní kanceláře XY s.r.o. a nabízí možnost k opakovanému vzdělávání, popřípadě úpravu programu pro jiné ubytovací kapacity, oblasti a destinace.

Zaměstnanci se budou účastnit 4 denního projektu v destinaci Kréta v termínu od 28.4.- 1.5. Termín byl zvolen záměrně před návštěvou prvních klientů cestovní kanceláře. Všechny hotely jsou již otevřené a připravené na letní sezonu. Pokud by zaměstnanci objevili nedostatky na nějaké ubytovací kapacitě, aby byl čas je vyřešit. Vzdělávací cesta se bude konat na ostrově Kréta, která je mezi klienty nejoblíbenější a jejíž popularita stále roste. V rámci projektu bude prohlídka ubytovacích kapacit s největším počtem garančně prodávaných pokojů, 1 fakultativní výlet na ostrov Spinalonga s návštěvou města Agios Nikolaos a poslední den, respektive dopoledne bude v organizaci samotných zaměstnanců. Partnerská agentura českým hostům poskytuje výlet na Safari, ostrov Chrissi, ostrov Spinalonga s prohlídkou města Agios

Nikolaos a výlet na Knossos s prohlídkou vnitrozemí ostrova. Mezi nejprodávanější výlety patří ostrov Spinalonga, výlet na Knossos a ostrov Chrissi. Účelně byl vybrán výlet na ostrov Spinalonga pro krásu ostrova i města Agios Nikolaos. Historická památka Knossos je hostům v měsíci dubnu již dostupná, avšak jeskyně Zeus je v tomto období ještě turistům nepřístupná, a tudíž by neviděli celý průběh výletu a nemohli jej následně správně interpretovat zákazníkům. Ostrov Chrissi není doporučován ani v měsíci květnu pro větrnost na tomto ostrově, a protože se jedná o výlet bez historického podtextu, ale o výlet čistě relaxační nebyl zahrnut do programu infocesty. V rámci výletu Spinalonga, kterého se zaměstnanci zúčastní, je prohlídka města Agios Nikolaos se sladkovodním jezerem, návštěvou levného obchodu s tradičními produkty. Následně se skupina přesune do přístavu, kde zaměstnanci ochutnají místní nealkoholický nápoj Freddochino a nalodí se na loď, která odpluje směr ostrov malomocných. Výlet již 6 let průvodcuje Daniela XY, která cestující seznámí s historií ostrova Spinalonga a zajímavostmi o okolí zálivu Mirabello. Na ostrově Spinalonga se griluje a cestující mají oběd zahrnut v rámci výletu. Při zpáteční cestě do ubytovacích kapacit se zaměstnanci zastaví v tradiční výrobě olivových olejů, kde můžete ochutnat různé druhy olejů i další místní speciality. Den, který budou zaměstnanci organizovat sami, bude plánován již první den po příletu pro případné materiální zajištění ze strany partnerské agentury, popřípadě delegátek. Partnerská agentura může zapůjčit na poslední dopoledne vozidla i motocykly. V rámci školení bude organizována i neformální večere se zaměstnanci partnerské agentury. Večere se bude konat 3. den pracovní cesty, jak je uvedeno v programu.

Následující tabulka zobrazuje program vzdělávacího projektu, který je sestaven na základě analýzy současného nejvyššího prodeje kapacit a garančního ubytování. Analýza současného nejvyššího prodeje byla provedena za pomoci interních materiálů, počtu prodaných pokojů za sezónu 2016 a bylo přihlíženo k aktuálním prodejům sezóny 2016.

| Program | |
|-----------|---|
| 27.4.2018 | Odlet z letiště Václava Havla na letu QS1106 ve směru Heraklion v 18:00. Pravidelný přílet do destinace 22:50, ubytování se v hotelu Royal Belvedere v letovisku Hersonissos, welcome drink a lehké občerstvení v lobby hotelu. |
| 28.4.2018 | Po snídani schůzka s vedením hotelu Royal and Imperial Belvedere, prohlídka areálu a zoo hotelovým vláčkem, návštěva hotelu Aquapark Eri Beach, návštěva partnerské restaurace Palmera Seaside, procházkou po promenádě návštěva hotelu Palm Beach a Muses hotelu. Transfer do letoviska Stalida (Stalis) a ubytování v hotelu Aktia Hotel. |

| | |
|------------------|---|
| 29.4.2018 | Návštěva apartmánů Irini (oblíbené, ale problémová jednoduchá studia), odjezd na fakultativní výlet Spinalonga a návštěva města Agios Nikolaos (návrat v cca v 15 hodin) Galavečeře s partnerskou agenturou. |
| 30.4.2018 | Po snídani tranfer do oblasti Gouves, po cestě návštěva Villa Maria Apartments, Lambrakis apartments a Blue Sky Beach. Odpolední volno v hlavním městě Heraklion. Cca v 18:00 příjezd do hotelu Aquis Arina Sand. Plánování volného programu s delegátkou. |
| 1.5.2018 | Volný program v oblasti Gouves. Možnost kittování, surfování, výletu do vnitrozemního zatopeného města (motorky, čtyřkolky, auta). Oběd v hotelu. Příprava k odjezdu a odjezd na letiště v 19:30. Odlet na QS1107 v 22:50. Plánovaný přílet do Prahy v 1:30 (2.5.). |

Tabulka 4: Program vzdělávacího projektu, vlastní zpracování

Realizace samotného procesu vzdělávání je určena na předcházející den před odletem do destinace. Zaměstnanci obdrží vtištěné pokyny k odletu (stejně jako jej dostávají zákazníci cestovní kanceláře), obdrží kontakt na delegáty, partnerskou agenturu a personalistu odpovědného za vzdělávací program. Po příletu do destinace účastníci obdrží uvítací balíček, složený z mapy destinace, seznamu všech fakultativních výletů (stejný jako standardně dostávají klienti), seznam půjčoven, včetně cen pro nadcházející sezónu. Ve vybraných hotelích obdrží zaměstnanci balíčky s propagačními materiály, koncepty all inclusive programů a další informace o hotelových službách.

Hodnocení průběhu vzdělávací akce bude v kompetenci delegáta a personalisty, kteří mohou na místě změnit program. Hodnocení bude probíhat interakcí mezi účastníky a personalistou. Změnu programu by případně organizoval zástupce cestovní kanceláře.

Projekt přispěje k zvýšení motivace prodeje, který se 3 měsíce po uskutečnění ověří krátkým dotazníkovým šetřením a doporučuji i zavést mystery shopping na vybraný produkt, který byl představen v rámci cesty. Doporučuji návrh pracovní cesty představit zaměstnancům na tradičním pátečním meetingu jako možnost vzdělávání, nikoli zaměstnancům účast přikázat. Projekt by měl být prezentován 2 měsíce před jeho začátkem pro časovou přípravu školených a vzhledem ke skutečnosti, že část projektu bude realizována přes víkend. Víkendová varianta byla zvolena na základě faktu, že se jedná o malý podnik a stěžejní je výkon pracovníků, přičemž některá oddělení by během školení nemohla fungovat (tj. prodejna). Zaměstnancům bude projekt prezentován již s časovým harmonogramem, včetně volnočasových aktivit.

Závěr

Vzdělávání zaměstnanců v malých podnicích je poměrně novým tématem, které se setkává z řadou bariér. Mezi základní patří nedostatek financí v podniku nebo těžké zastoupení zaměstnanců na pracovních pozicích. I přes tyto faktory je rozvoj pracovníků v malém podniku stěžejní pro konkurenceschopnost a nízkou fluktuaci. Bakalářská práce se zaměřila na vzdělávání zaměstnanců v malém podniku, který je orientován v oboru cestovního ruchu. Cíl práce spočíval v optimalizaci vzdělávání mimo pracoviště v podniku XY.

Teoretická část práce byla zaměřena na poznatky v oblasti vzdělávání v malých podnicích, vzdělávacím cyklu a motivaci zaměstnanců. Analytická část byla zaměřena na uplatnění poznatků z přecházející části. Na základě hlavních cílů práce byly zvoleny jednotlivé dílčí cíle, jejichž cílem bylo navržení vzdělávacího projektu mimo pracoviště podniku. Přínosem vzdělávacího projektu, který bude uskutečněn v příštím roce, je zvýšení motivace zaměstnanců a současně zvýšit prodej zájezdů a profesionální poradenské služby při výběru dovolené.

Pro praktickou část bylo zvoleno dotazníkové šetření, přičemž otázky byly zaměřeny na ověření výzkumných předpokladů k realizaci vzdělávací cesty. V šetření byl potvrzen předpoklad o potřebě systematického vzdělávání a zájem zaměstnanců o rozvojovou aktivitu mimo pracoviště. Předpoklad zaměřující se na motivaci zaměstnanců pro vzdělávání mimo pracoviště byl potvrzen pouze částečně. V dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že si myslí, že vzdělávací projekt jejich motivaci zvýší, avšak předpoklad bude potvrzen až po uskutečnění projektu. Předpoklad o vyšší efektivnosti prodeje bude potvrzen po ověření dotazníkovým šetřením. Mezi doporučení podniku XY s.r.o. patří i zavedení mystery shopping pro dané produkty, které byly stěžejní na vzdělávací cestě.

V závěru analytické části byla navržena konkrétní vzdělávací akce pro potřeby Cestovní kanceláře XY s.r.o., čímž byl hlavní cíl práce splněn. Po realizaci vzdělávacího projektu by bylo vhodné doplnit práci o hodnocení motivace a efektivnosti pracovní cesty po jejím uskutečnění. Dalším rozšířením by byl návrh kompletních vzdělávacích aktivit v podniku.

Přínosem práce byla optimalizace vzdělávání mimo pracoviště a návrh vzdělávacího projektu dle potřeb Cestovní kanceláře XY s.r.o.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

Commission Recommendation 2003/361/EC 2003 In: Official Journal of the E. Union [online]. 2003 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=CS>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha, 2004. ISBN 80-717-9468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých: vybrané kapitoly*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JELÍNEK, Tomáš. *Vzdělávání dospělých v ČR: Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické a odborné veřejnosti*. In: *DBM partners in*

communication [online]. Praha: DBM, 2009, s. 55 [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/pfile/1Vysledna%20zprava%20pruzkum%20vzdelavani.pdf>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-239.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-723-8220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

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

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Cyklus rozvoje lidských zdrojů, Dvořáková, 2012, s. 285..... | 11 |
| Obrázek 2: Marketingový mix dalšího vzdělávání, vlastní zpracování (Mužík, 2010, s.286)..... | 14 |
| Obrázek 3: Pyramida motivace učení, vlastní zpracování (Mužík, 2005, str.10) | 24 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Časový plán, Bartoňková, 2010, s. 169 | 20 |
| Tabulka 2: Příklad Ganttova diagramu, Bartoňková, 2010, s. 174 | 21 |
| Tabulka 3: dotazník, otázka č.12, vlastní zpracování | 37 |
| Tabulka 4: Program vzdělávacího projektu, vlastní zpracování | 41 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: dotazník, otázka č. 1, vlastní zpracování | 29 |
| Graf 2: dotazník, otázka č. 2, vlastní zpracování | 30 |
| Graf 3: dotazník, otázka č. 3, vlastní zpracování | 31 |
| Graf 4: dotazník, otázka č. 4, vlastní zpracování | 31 |
| Graf 5: dotazník, otázka č. 5, vlastní zpracování | 32 |
| Graf 6: dotazník, otázka č. 6, vlastní zpracování | 33 |
| Graf 7: dotazník, otázka č. 7, vlastní zpracování | 33 |
| Graf 8: dotazník, otázka č. 8, vlastní zpracování | 34 |
| Graf 9: dotazník, otázka č. 9, vlastní zpracování | 35 |
| Graf 10: dotazník, otázka č. 10, vlastní zpracování | 35 |
| Graf 11: dotazník, otázka č. 11, vlastní zpracování | 36 |

Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Klára Zavadilová a jsem studentkou Personálního managementu v průmyslových podnicích na Českém vysokém učení technickém v Praze.

Dovolte mi, abych Vás touto cestou požádala o vyplnění následujícího dotazníku pro účely bakalářské práce na téma „Specifika vzdělávání v malých podnicích“. Jedná se o anonymní dotazník, který se zabývá tématem infocest, neboli vzdělávacím programem pro zaměstnance dané cestovní kanceláře a neformálním vzděláváním. Předem děkuji za sdílené myšlenky a čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

1.otázka

Je pro Vás důležitý kariérní postup?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, jsem spokojený/á na stávající pozici.

2. otázka

Chcete se vzdělávat v oboru, v kterém pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3.otázka

Pokud ano, vzděláváte se i mimo pracoviště? (navštěvujete jazykové kurzy, kurzy pro osobní rozvoj, kreativní činnost aj.)? Můžete vybrat více odpovědí.

-
- Jazykové vzdělávání
 - Globální problémy
 - Právní normy
 - Komunikace se zákazníkem
 - Soft skills
 - Marketing
 - Time management
 - Účetnictví
 - Marketingový výzkum
 - Jiné

4. otázka

Preferujete vzdělávání:

-
- Vzdělávání na pracovišti v rámci pracovní doby
 - Vzdělávání na pracovišti mimo pracovní dobu
 - Vzdělávání online formou
 - Vzdělávání mimo pracoviště účastí na jednorázovém kurzu
 - Vzdělávání mimo pracoviště pravidelnou docházkou na kurzy
-

5. otázka

Chcete se zúčastnit informační cesty (tj. pracovní cesty za účelem poznání hotelů a destinace)?

-
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

6. otázka

Myslíte si, že by Vás mohla pracovní cesta motivovat k lepším výsledkům?

-
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

7. otázka

Ohodnoťte výši Vaší motivace pro účast na zahraniční cestě. Stupnice odpovídá školnímu známkování (1 - nejvíce, 5- bez motivace)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Prohloubit znalosti v oblasti, která mě zajímá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zlepšit si vyhlídky na získání nové práce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Snížit pravděpodobnost ztráty zaměstnání | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zvýšit kariérní vyhlídky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Únik ze stereotypu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zvědavost | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uplatnění naučených cizích jazyků | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8.otázka

Zúčastnil/a byste se pracovní cesty v případě, že by se konala i přes víkend?

-
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

9.otázka

V případě, že by byla možnost podílet se na programu informační cesty:

-
- Aktivně bych se zapojil/a na tvorbě programu.
 - Nechal/a bych plánování na ostatních.
 - Je mi to jedno.
-

10.otázka

V kterých činnostech si myslíte že, by se projevila Vaše znalost destinace? Můžete vybrat více odpovědí.

-
- Prodej zájezdů.
 - Relokacíh
 - Odpovězení na otázky a přání klientů.
 - Vytvoření lukrativního animačního programu.
 - Spokojenosti delegátů s přidělenou oblastí.

- Jiné.

11.Otázka

Zajímají se klienti i o okolí hotelů a žádají například informace o vzdálenostech supermarketů, památek a zábavných atrakcí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nepřicházím do kontaktu s klienty.

12.otázka

Seřadte prosím informace, kterých si všímáte při návštěvě hotelů, za účelem prezentace klientům. Od nejdůležitějšího k nejméně podstatnému.

Přetáhněte jednotlivé položky z levé části do pravé části otázky v požadovaném pořadí.

- Vzdálenost od nákupních možností
- Vzdálenost od pláže
- Přístup do moře
- Rozloha pokoje
- Vybavenost pokoje
- Bezbariérovost
- Sortiment jídla
- Služby za poplatek
- Připojení k internetu
- Rušnost letoviska
- Vyžití pro děti
- Ceny služeb v okolí (taxi, autobusy)

13.otázka

Za svou pracovní kariéru jsem absolvoval/a

- 1 infocestu
- 2-3 infocesty
- 4 a více pracovních cest
- Žádnou jsem doposud neabsolvoval/a

14.otázka

Jak dlouho cesta trvala?

- 1- 3 dny
- 4- 5 dní
- 6- 7 dní
- Déle

15.otázka

Pokud jste absolvoval/a infocestu, pocítil/a jste větší motivaci pro prodej navštívených hotelů a nadšení pro produkty cestovní kanceláře?

-
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

16.otázka

Pokud jste již cestu absolvoval/a kolik ubytovacích kapacit jste navštívil/a?

-
- Do 5
 - 6- 10
 - 11- 15
 - 16- 20
 - 21 a více

17.otázka

Jsem:

-
- Žena
 - Muž
-

18.otázka

V podniku XY s.r.o. jsem doposud pracoval/a:

-
- Do 1 roku
 - 2- 3 roky
 - 3- 5 let
 - 6 a více let
-

19.otázka

V podniku pracuji na pozici

-
- Manažer destinace
 - Manažer fakturačního oddělení, účetního oddělení, manažer letecké dopravy
 - Referent prodeje, vedoucí rezervačního oddělení
-

20.otázka

Kterého vzdělávacího programu jste se zúčastnil/a? Můžete vybrat více odpovědí.

-
- Výuka anglického jazyka
 - Krav maga – sportovní cvičení
 - Nezúčastnil/a jsem se vzdělávání jiného než zaškolení na pracovišti.
 - Infocesta
 - Jiné

21.otázka

V současnosti pracuji v podniku XY s.r.o.

-
- Ano.
 - Ne, ale pracuji v oblasti cestovního ruchu.
 - Ne a v cestovním ruchu již nepracuji.

