

Analýza firemního vzdělávání zaměstnanců CK EXIM TOURS a jejich rozvoj

Jana Němčíková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jana Němčíková
Osobní číslo: H13323
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Analýza firemního vzdělávání zaměstnanců CK EXIM tours a jejich rozvoj

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti analýzy firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve sféře cestovního ruchu.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému a hypotéz.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace, ověření hypotéz.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5. MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4. VODÁK, Josef; KUCHARČIKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8. CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**

Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


doc. Ing. Anežka Lengálková, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 20. 4. 2016



¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

²⁾ Vysoká škola veřejně přístupně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a kterých proběhla obhajoba, rovněž poskytl oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím dostupné knihovny prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví svá vlastní předpis vysoké školy.

(2) *Dizertace, diplomová, bakalářská a rigorózní práce odebraná sekretem k obhajobě musí být uloženy před pracovními dny před konáním obhajoby zveřejněny a nabídnuty veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý se může ze zveřejnění práce pořídit na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Plán, že odebrané práce autor zveřejní ve zveřejněném své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;*

(1) *Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, ač je-li cílem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené dílem nebo studiem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacího zařízení (školské dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školské dílo;*

(1) *Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odprávně-li autor školního díla udělí svolení bez významu dílně, mohou se tyto osoby domáhat nabrání chybějícího projevu jeho vůle a soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školství či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školství či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností ať do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školství či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze firemního vzdělávání zaměstnanců cestovní kanceláře EXIM TOURS a jejich rozvoji. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část zkoumá v první kapitole lidský kapitál, přičemž se snaží nastínit jeho význam pro společnost. Druhá kapitola pojednává o firemním vzdělávání a jeho dopadu. Zásadní kapitolou je vykreslení systematického přístupu ve vzdělávání a popis jeho jednotlivých fází. V praktické části této práce bylo prostřednictvím dotazníkového výzkumu realizováno výzkumné šetření, které se věnuje názorům a postojům zaměstnanců CK EXIM TOURS na firemní vzdělávání ve společnosti a jeho rozvoj. Získaná data byla analyzována za použití exploratorní analýzy dat a dvourozměrného rozdělení četností.

Klíčová slova: lidský kapitál, firemní vzdělávání, systematický přístup ve vzdělávání, dotazníkové šetření, exploratorní analýza dat, dvourozměrné rozdělení četností.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the analysis of corporate education of the employees of CK EXIM TOURS and their development. The work is divided into two parts. The human capital is examined in the first chapter, while trying to outline its importance for the company. The second chapter focuses on corporate education and its impact. Fundamental chapter is the systematic approach to education and a description of its phases. In the practical part of this work, a questionnaire survey was conducted to carry out a research which focuses on the opinions and attitudes of employees of CK EXIM TOURS concerning corporate education in the company and their development. The obtained data were analyzed using exploratory data analysis and two-dimensional frequency distribution.

Keywords: human capital, corporate education, systematic approach to education, questionnaire survey, exploratory data analysis, two-dimensional frequency distribution.

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D., za ochotu, vstřícnost, za cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Dále děkuji všem respondentům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku k této bakalářské práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 LIDSKÉ ZDROJE	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO ETAPA VÝVOJE PERSONÁLNÍ PRÁCE	15
1.1.2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	19
2.2 FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	20
3 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	23
3.1.1 VÝKONNOST A VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY	23
3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	25
3.2.1 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
3.2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	28
3.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	29
3.3.1 PŘÍPRAVA.....	30
3.3.2 VLASTNÍ REALIZACE A TRANSFER.....	31
3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	32
3.4.1 MODEL Y HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 SPOLEČNOST CK EXIM TOURS	37
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	37
4.2 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	38
4.2.1 FÁZE SYSTEMATICKÉHO PŘÍSTUPU VE VZDĚLÁVÁNÍ	38
4.2.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY POŘÁDANÉ PRO ZAMĚSTNANCE	41
5 PROJEKT VÝZKUMU	44
5.1 VÝZKUMNÉ TÉMA A PROBLÉM	44
5.2 HLAVNÍ A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	45
5.3 CHARAKTERISTIKA METODY ZKOUMÁNÍ A TECHNIKY SBĚRU DAT	46

5.3.1	DOTAZNÍK A OTÁZKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
5.3.2	ZKOUMANÝ SOUBOR	48
5.3.3	EXPLORATORNÍ ANALÝZA DAT, DVOUROZMĚRNÉ ROZDĚLENÍ ČETNOSTÍ	48
6	PŘEDVÝZKUM.....	51
7	ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	53
8	DISKUZE	64
8.1	ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	64
8.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	65
8.3	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	67
8.4	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	68
8.5	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77
	SEZNAM GRAFŮ	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Existence společnosti je postavena na několika základních pilířích, které je potřeba neustále sledovat, řídit a hodnotit tak, aby byla zaručena jejich efektivita a zároveň, aby přinášely kýžené výsledky, jenž umožní realizovat a plnit firemní cíle. Těmito pilíři jsou jak výrobní faktory, které se objevují na straně vstupů produkčního procesu firmy, ale také výstupy, které nabízí svým zákazníkům na určitém trhu, jehož je organizace součástí. Tato bakalářská práce svou pozornost zaměřuje na konkrétní prvek vstupů, na lidské zdroje, které v současné době hrají stále důležitější roli v podpoře životaschopnosti a konkurenceschopnosti firmy.

Lidské zdroje zastávají ve společnosti velmi důležitou roli, neboť jsou jedním z hlavních prvků výkonnosti organizace a tím tak mají velký dopad na její úspěšnost v konkurenčním prostředí. Problematice lidských zdrojů a lidského kapitálu se věnuje první kapitola. Lidské zdroje jsou v ní obecně charakterizovány a je vymezen jejich význam pro společnost. Jsou to právě lidé, kteří ve firmě rozhodují o využívání i ostatních výrobních faktorů, které má společnost k dispozici. Velká pozornost je věnována také jejich řízení a rozvoji a důvodům k těmto činnostem. Každá organizace si potřebuje zajistit dostatečné množství kompetentních, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, aby mohla zabezpečit svou výkonnost.

Vnější prostředí firmy se neustále mění a firma proto musí pružně, i když stále ve znamení svých cílů, reagovat na tyto podněty. Vzdělávání zaměstnanců se proto jeví jako velmi dobrý nástroj k tomu, aby firma dokázala držet krok s nepřetržitým vývojem. Druhá kapitola se tak soustředí na firemní vzdělávání a jeho význam pro organizaci. Je neoddiskutovatelným faktem, že dopad firemního vzdělávání zaměstnanců má velký význam nejen pro samotnou firmu, ale také pro její zaměstnance. Důraz je proto kladen na jeho charakteristiku a jsou popsány rovněž jeho jednotlivé formy, které se ve firemním vzdělávání uplatňují.

Systematický přístup ve vzdělávání je dlouhodobý a nepřetržitý proces, v jehož rámci dochází k neustálé realizaci jednotlivých fází, které se vzájemně podmiňují, tzn., že dříve uskutečněný krok ovlivňuje následující krok. Tomuto se věnuje třetí kapitola. V ní jsou specifikovány jednotlivé fáze systému a jsou nastíněny důležité aspekty jejich realizace a významu pro společnost.

Výzkumné šetření, které bylo vedeno v rámci této bakalářské práce, je zaměřeno na firemní vzdělávání v cestovní kanceláři EXIM TOURS. Jeho základem bylo zkoumání vedené se zaměstnanci této společnosti. Ve čtvrté kapitole je firma stručně představena a je nastíněno, jak se v ní uplatňuje systematický přístup ve vzdělávání. Pátá kapitola následně popisuje projekt výzkumu, tzn., že poskytuje informace o výzkumném tématu a problému, jsou zde pak formulovány výzkumné otázky a představeny jednotlivé vědecké metody a techniky, které byly využity.

Dříve, než byl realizován hlavní výzkum, proběhl tzv. předvýzkum, jemuž se věnuje šestá kapitola a jehož prostřednictvím byly získány důležité informace, které jsou pro něj zásadní. V sedmé kapitole byla nasbíraná data podrobena exploratorní analýze (rozdělení četnosti a analýze vícehodnotových odpovědí) a dvourozměrnému rozdělení četností. Osmá kapitola poskytuje prostor pro interpretaci dat, které byly výzkumem získány, a propojuje je s teoretickými poznatky prezentovanými v první části práce.

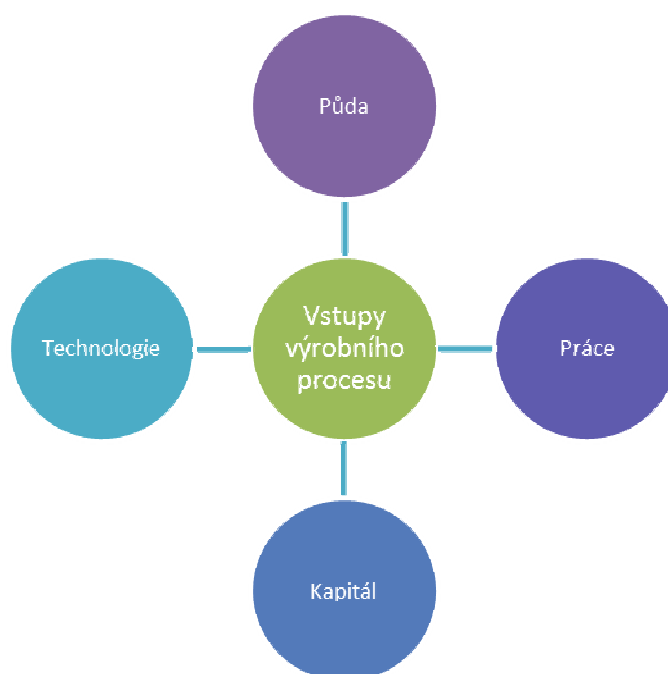
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Každá společnost ke svému fungování musí propojit několik různých druhů zdrojů, bez kterých se nemůže obejít a bez kterých nemůže na trhu adekvátně působit. Kromě půdy, kapitálu a technologie jsou nedílnou součástí jejího života také lidské zdroje, tzn. zaměstnanci společnosti (Koubek, 2007, s. 13).

Lidské zdroje sestávají ze znalostí, schopností a dovedností a motivace jednotlivých lidí, proto představují nejvzácnější a nejvíce rozhodující výrobní faktor, kterým společnost disponuje. Jeví se tak jako největší bohatství, které podnik má ve svém vlastnictví (Koubek, 1998, s. 11), proto je pro firmu důležité uvědomit si jejich hodnotu. Díky tomu mají velmi výsadní postavení, neboť do určité míry determinují úspěch společnosti, a proto by jim měla být věnována dostatečná pozornost.

Nelze opomenout skutečnost, že lidské zdroje jsou svou povahou, jakožto i ostatní zde uvedené zdroje, výrobním faktorem (Toth, 2010, s. 12), který firma využívá k realizaci svých produktů, a které nabízí na daném trhu (obr. č. 1).



Obr. č. 1: Výrobní faktory firmy, zdroj: vlastní

Zaměstnanci společnosti tak společně s půdou, kapitálem a technologiemi figurují na straně vstupů výrobního procesu firmy a jejich následným užitím dochází k výrobě finálního produktu. Existuje však i mnoho firem, které nevlastní žádné výrobní linky a stroje a jejich hlavním zdrojem se stali jejich zaměstnanci a jejich znalosti a dovednosti, které jsou hlavním předpokladem jimi poskytovaných produktů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15).

Zaměstnanci se proto stávají důležitým prvkem v konkurenceschopnosti firem, v možnostech, jak se odlišit od svých tržních rivalů a jak zabezpečit svou stabilní pozici v dynamických tržních prostředích (Dvořáková a kol., 2007, s. 4). Ta jsou charakteristická rychlými změnami a neustále se měnícími podmínkami fungování, což má za následek vytváření prostředí silné nejistoty. Kvůli tomu je však zapotřebí, aby společnosti dokázaly rychle reagovat na tyto změny a uměly se jim přizpůsobit. Bez této schopnosti může být pozice organizace na trhu velmi složitá.

Ke změně ve společnosti nedochází samovolně a jejím nositelem a realizátorem jsou lidé, kteří ve společnosti pracují. Tato skutečnost vede k tomu, že k zajištění stabilního fungování společnosti v takto dynamicky se rozvíjejícím a měnícím se prostředí jsou její zaměstnanci, kteří jako jediní z výrobních faktorů dokáží sami o sobě na tyto podněty reagovat. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 4), je to jejich schopnost učit se, která je důležitým předpokladem k tomu, aby mohli na tyto změny adekvátně odpovídat.

Důležitou podmínkou jsou však takoví zaměstnanci, kteří disponují dostatečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi a kteří vidí ve své práci možnost svého profesního i osobního rozvoje. Pro společnost je proto nutností zajistit a aplikovat vhodné řízení svých lidských zdrojů, které bude jednak reflektovat potřeby firmy a zároveň sledovat do jisté míry zájmy a potřeby jejích zaměstnanců.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují v mnoha ohledech nejcennější a nejdražší zdroj, který má firma k dispozici a který zároveň ovlivňuje využívání ostatních zdrojů ve společnosti. Proto by řízení lidského kapitálu mělo představovat jádro celého firemního řízení (Koubek, 1998, s. 11). Cílem je zajistit takové pracovníky, kteří budou co nejvíce kvalifikovaní, bu-

dou mít dostatečné kompetence, budou oddaní firmě a motivovaní k výkonu (Průcha, Veteška, 2012, s. 223).

V obecné podobě lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako „strategický a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47). Detailněji lze řízení lidských zdrojů definovat jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy“ (Palán, 2002, s. 186).

1.1.1 Řízení lidských zdrojů jako etapa vývoje personální práce

Řízení lidských zdrojů je jedním ze stadií personální práce, která doznala ve 20. století dramatického vývoje. Jednotlivými vývojovými etapami jsou personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková a kol., 2007, s. 5). Daná stádia personální práce se vyznačují odlišným přístupem ke svým zaměstnancům a ke všem okolnostem a dílčím aktivitám, které s nimi souvisí.

I. Personální administrativa

Personální administrativa je první vývojovou etapou personální práce, která se objevovala do 30. let 20. století. Jedná se v podstatě o pouhou administrativní činnost v oblasti personální práce, tzn., že tuto aktivitu pouze zabezpečuje. Podstatou personální práce v tomto pojetí je podpůrná činnost pro vedoucí pracovníky, kteří rozhodují o přijetí či nepřijetí zaměstnance a jeho setrvání ve společnosti.

Z toho vyplývá, že náplň personální práce je omezena pouze na zajištění nutné agendy spojené se zaměstnáváním lidí ve společnosti – nábor a výběr pracovníků a jejich odměňování, péče o zaměstnance, správa personálních informací (Kocianová, 2010, s. 10-11) a komunikace vůči orgánům státní správy. Podstatným znakem je její velká míra pasivity s ohledem na výkon celkové personální práce (Dvořáková a kol., 2007, s. 5).

II. Personální řízení

Tato vývojová etapa personální práce se začala objevovat od 40. let minulého století. Oproti předcházejícímu stadiu je proces personálního řízení daleko aktivnější než personální administrativy (Dvořáková a kol., 2007, s. 5), čímž roste její význam a postavení v rámci řízení celé společnosti. Činnost personálního řízení se projevuje nad rámec běžné administrativy, objevují se nové metody práce v personální oblasti, roste počet personálních pracovníků a zvyšuje se jejich význam jako důležité podpory rozhodování vedoucích pracovníků (Kocianová, 2010, s. 11). Pro tuto etapu je charakteristické, že se personální útvar snaží zajistit pro společnost správné zaměstnance s požadovanými znalostmi, vlastnostmi a schopnostmi, velmi dobře organizované a adekvátně motivované (Dvořáková a kol., 2007, s. 5).

III. Řízení lidských zdrojů

Této etapě personální práce se věnuje celá podkapitola, proto k ní zde nejsou uvedeny žádné podrobnější informace a charakteristiky. Za důležité ovšem stojí zmínit, že se tento způsob vedení personální práce začal objevovat od 80. let minulého století (Průcha, Veteška, 2012, s. 223), což bylo ovlivněno tehdejší hospodářskou krizí ve světě a podstatným prvkem pro přežití společností byla efektivita konání a jednání. Důraz je kladen na věnování velké pozornosti všem zaměstnancům společnosti a na nutnost jejich správného a promyšleného řízení (Dvořáková a kol., 2007, s. 6). V této souvislosti je potřeba podotknout, že v této době vznikaly různé modely zabývající se řízením lidských zdrojů; jsou jimi model souladu, stochastický model, harvardský model apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 52-53).

IV. Řízení lidského (intelektuálního) kapitálu

Lidský kapitál je tvořen znalostmi, schopnostmi a dovednostmi lidí, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti, a je důležitou složkou, která je základem pro vyjádření tržní hodnoty dané organizace (Dvořáková a kol., 2007, s. 9). Z tohoto důvodu je zapotřebí zaměřit pozornost na získávání, stabilizaci, rozvíjení a uchovávání tohoto kapitálu, jímž daní jedinci disponují (Armstrong, Taylor, 2015, s. 112).

V tomto smyslu se zaměstnanci společnosti a jejich znalosti, vlastnosti a zájmy stávají centrem výkonu personální práce, neboť jednotlivé součásti lidského kapitálu jedinci vkládají do své práce a tím ovlivňují výkonnost celé firmy. Kvůli tomu, že se lidé a jejich lid-

ský kapitál podílejí na vytváření přidané hodnoty, objevila se současně také potřeba měřit lidský kapitál, která by umožnila vyjádřit vztah lidského kapitálu na výslednou hodnotu a pomohla tak nastavit adekvátní řízení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 114).

1.1.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje jednu z dílčích oblastí řízení lidských zdrojů. Tento proces je zaměřen na konceptuální, kontinuální a efektivní rozvoj zaměstnanců, respektive jejich lidského kapitálu (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 118), jehož jsou nositeli a výhradními vlastníky. Proces rozvoje lidských zdrojů je tak propojen s konkrétní částí řízení lidských zdrojů, která souvisí s rozvojem lidského kapitálu, tzn. s rozvojem potenciálu jak jednotlivých zaměstnanců, tak i společnosti jako celku, neboť zlepšení výkonnosti pracovníků velmi silně koreluje s její vlastní výkonností.

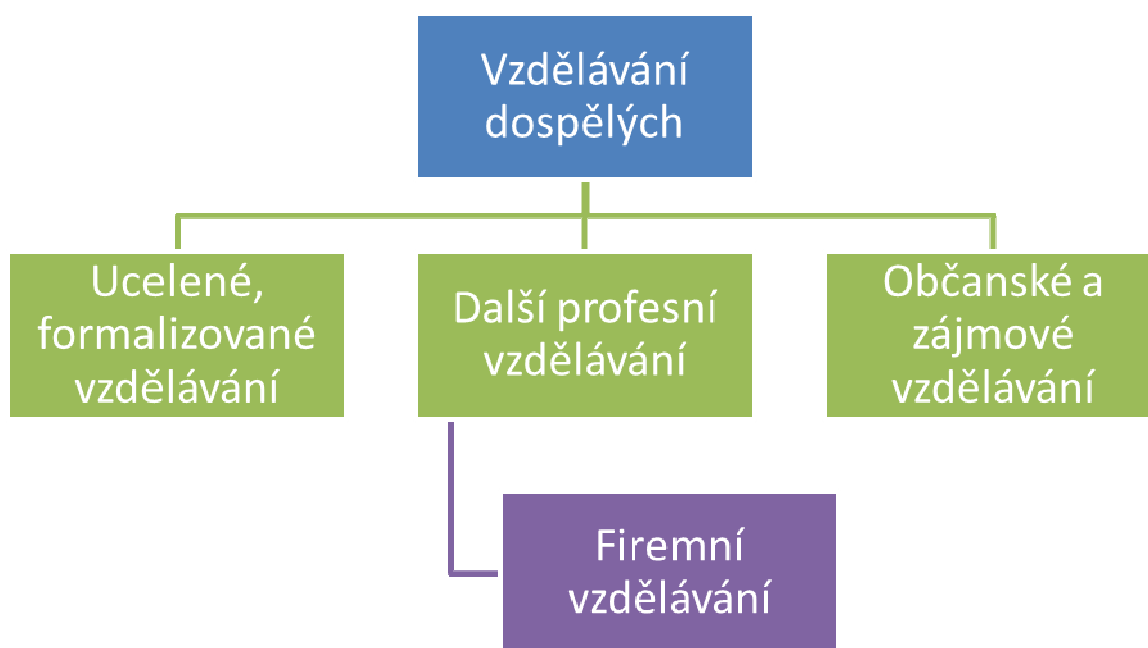
Rozvoj lidských zdrojů cílí svou pozornost na rozvoj kompetencí jedince, kterými pak následně může disponovat. Pro úplnost je vhodné uvést význam termínu kompetence, který je pro tuto práci podstatný. Kompetenci lze chápat jako soubor postojů, znalostí, schopností, dovedností a metod, které si jedinec osvojuje v procesu vzdělávání a které využívá k řešení nastálých úkolů a situací ve svém osobním i pracovním životě (Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 25-26). Kompetence tak hrají významnou roli v kultivování lidského kapitálu.

Personální práce ve společnosti by měla v procesu rozvoje lidských zdrojů zaměřit svou pozornost právě na řízení a rozvoj kompetencí svých zaměstnanců. Důležitými prvky, které se týkají jejich rozvoje a které ho do značné míry podmiňují, jsou flexibilita a rychlost a ochota přizpůsobit se změnám (Koubek, 1998, s. 206).

Jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008a, s. 114), měla by se soustředit jak na odstraňování rozdílů mezi formulovaným standardem souboru kompetencí definovaných pro danou pracovní pozici a mezi skutečnou mírou kompetencí zaměstnance na této pozici (longitudinální flexibilita), tak i na rozvoj těch kompetencí, které sice pracovník na konkrétním pracovním místě aktuálně nevyužije, ale které mu pomohou zvládat budoucí situace v pracovním i osobním životě (transverzální flexibilita); (Bartoňková, 2010, s. 17 a Koubek, 1998, s. 207). Tato skutečnost poukazuje na důležitý znak kompetence, a to ten, že jejich využití je mnohostranné a nelze vždy omezit jejich aplikaci pouze na určité konkrétní situace.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je součástí nadřazené skupiny dalšího profesního vzdělávání, které je současně podskupinou vzdělávání dospělých, jež tvoří základní prvek celoživotního vzdělávání. Důvody k jeho realizaci lze spatřovat v identifikaci nedostatku vědomostí, znalostí, schopností, požadovaných návyků a postojů apod. (Mužík, 2012, s. 27). Tyto důvody se projevují tím intenzivněji, čím více se mění okolí firmy společně s nutností flexibilně reagovat na tyto požadavky (Mužík, 2012, s. 27), aby byla zajištěna dostatečná konkurenceschopnost společnosti.



Obr. č. 2: Struktura vzdělávání dospělých (Mužík, 2012, s. 24)

Každá společnost by měla usilovat o lidské zdroje s vysokou úrovní znalostí, schopností a dovedností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 335), neboť tímto způsobem může zabezpečit a posunout svou pozici na trhu a díky tomu si zajistit svou schopnost přežití. Lidské zdroje hrají v tomto smyslu velmi důležitou roli, proto by mělo být zájmem organizace neustále podporovat, prohlubovat a rozšiřovat jejich rozvoj. K tomuto účelu může využít právě firemního vzdělávání, které představuje významný prvek jak pracovat na růstu svých zaměstnanců.

2.1 Charakteristika firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání představuje jednu ze součástí řízení lidských zdrojů, kterým se společnost snaží reagovat na rychle se měnící podmínky, které se nacházejí na daném trhu, v němž se firma pohybuje. Lze ho charakterizovat jako kontinuální proces, který je organizovaný a zabezpečovaný danou společností, respektive tím pověřeným útvarem organizace (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13).

Jeho primárním účelem je uspokojit potřeby společnosti, které se týkají jejich zaměstnanců, tzn. zajistit požadovanou změnu pracovního chování a myšlení, dosáhnout u zaměstnanců určité úrovně znalostí a schopností, podnítit jejich růst v rámci organizace, podpořit jejich osobní rozvoj, k čemuž využívá jak vzdělávání ve firmě, tak i mimo ni, stejně tak vzdělávání na pracovišti či mimo něj (Palán, 2002, s. 157). Zároveň se snaží vzbudit u zaměstnanců organizace jistou míru motivace¹, která může pramenit například z možnosti seberealizace a která tak může fungovat jako jejich hnací motor.

Vzdělávání zaměstnanců by nemělo probíhat jednorázově či pouze v intencích zákonných povinností. Naopak by mělo probíhat kontinuálně, mělo by reagovat na podněty vnějšího okolí společnosti, ale zároveň by mělo sledovat strategické cíle organizace a tím pádem by mělo navazovat na podrobný a komplexní rámec vzdělávání sestavený přesně pro potřeby firmy.

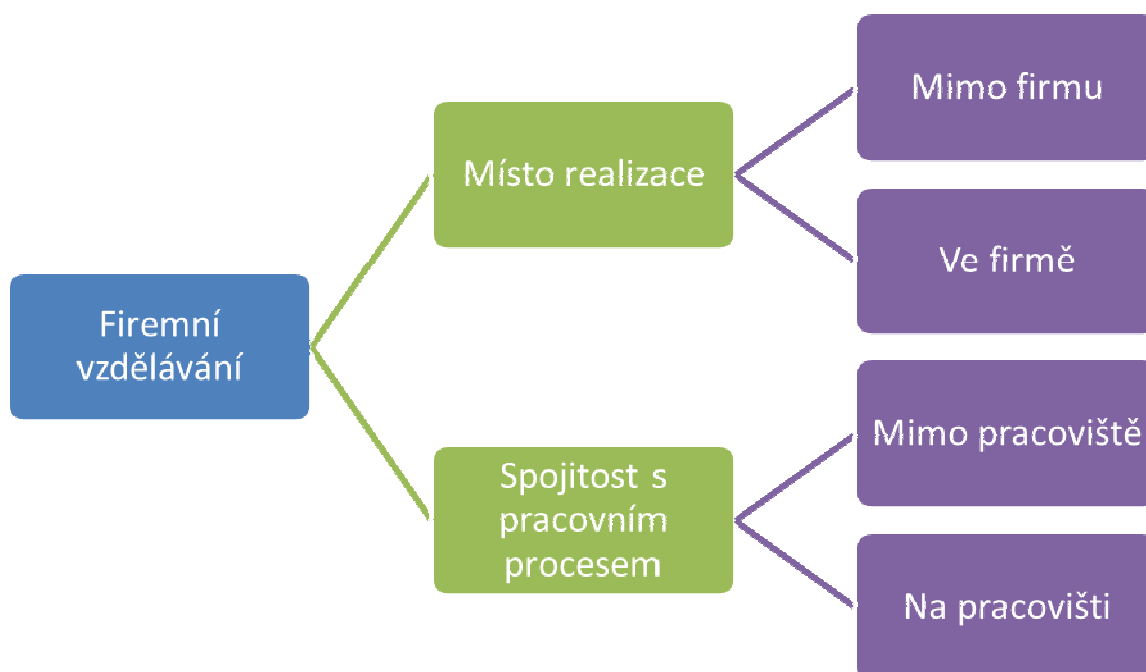
Synek (2000, s. 220) dodává, že „... *proces podnikového vzdělávání se stává celoživotním úkolem a stále ve větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy. Je více zaměřen na formování osobnosti pracovníka a získání takových vlastností, které usnadňují jeho interakce v mezilidských vztazích s okolím...*“.

¹ Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 343-344), u motivace hrají významnou roli teorie očekávání a teorie cíle. V případě teorie očekávání je jedinec motivován tehdy, kdy dosažení cíle považuje či očekává za žádoucí a tudíž jeho přístup ke vzdělávání je vesměs pozitivní. Podle teorie cíle jsou jedinci motivováni více, pokud jsou zaměřeni na dosažení takového cíle, který je konkrétně formulován, je dosažitelný, je dobře komunikován a prodiskutován, potažmo pokud je stanoven samotným zaměstnancem ve spolupráci s jeho vedoucím pracovníkem.

Je důležité si uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců by nemělo sledovat pouze zájmy společnosti, ale mělo by také umožnit zaměstnancům jejich osobní rozvoj.

2.2 Formy firemního vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, firemní vzdělávání může probíhat v organizaci nebo mimo ni, zároveň může probíhat buď na pracovišti, nebo mimo něj (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 238 – 239).



Obr. č. 3: Formy firemního vzdělávání, zdroj: vlastní

Tyto možnosti představují základní formy firemního vzdělávání, kterého se mohou účastnit pracovníci firem. Vzdělávání v organizaci se uskutečňuje přímo v dané firmě a je zabezpečováno buď samotnou společností, nebo ve spolupráci s externím dodavatelem vzdělávacích služeb. Záleží na možnostech společnosti, zda vzdělávání svých zaměstnanců je schopna zajistit vlastními pracovníky (zaměstnanci věnujícím se v rámci své pracovní pozice poskytování této činnosti), nebo je zapotřebí oslovit specializovanou firmu, která se věnuje firemnímu vzdělávání jako své podnikatelské aktivitě.

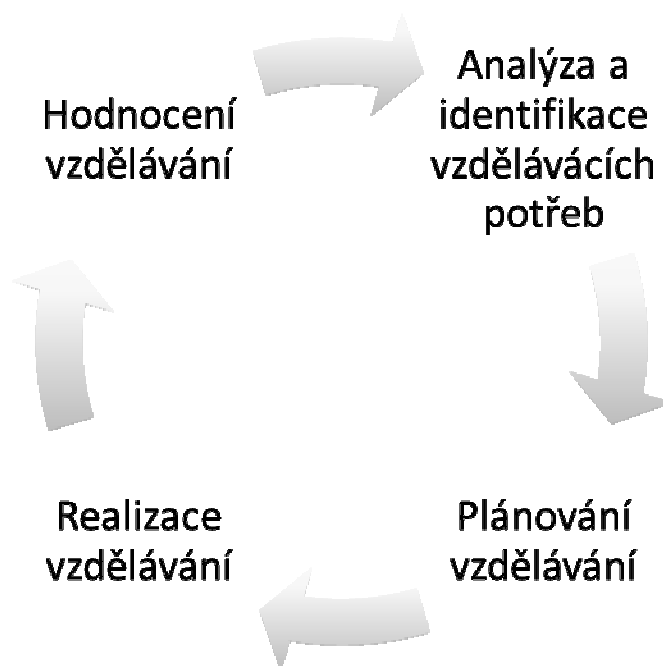
Vzdělávání mimo organizaci je realizováno mimo prostory patřící dané společnosti, přičemž může být uskutečňováno jak danou společností, tak externí vzdělávací institucí.

Jiný pohled na danou skutečnost nabízí rozdělení vzdělávací aktivity podle spojitosti s pracovním procesem na aktivity realizované na pracovišti a mimo něj. Vzdělávání na pracovišti probíhá v dané organizaci a zároveň přímo na daném pracovišti, takže účastník vzdělávací aktivity má možnost přímo si vyzkoušet danou pracovní činnost. Vzdělávání mimo pracoviště pak může probíhat v rámci společnosti nebo mimo ni.

3 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ

Systematický přístup ve vzdělávání je složen z několika na sebe navazujících fází, kdy předcházející fáze podmiňuje uskutečnění následující. Tento přístup ve vzdělávání tak v obecné rovině představuje ucelený systém, kdy jeho jednotlivé prvky spolu úzce korespondují a také navzájem komunikují. Z toho jasně vyplývá, že je zapotřebí sledovat provázanost jednotlivých kroků a vytvářet mezi nimi vhodné vazby, které mají přinést kýženou efektivitu celého systému.

Nekonzistentnost jednotlivých fází a dílčích kroků může zapříčinit neefektivní realizaci vzdělávání, jež nebude přínosem jak pro společnost, tak ani pro jejího zaměstnance. Systematický přístup ve vzdělávání zahrnuje fázi analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, dále pak plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a fázi hodnocení vzdělávání (obr. č. 4).



Obr. č. 4: Fáze systematického přístupu ve vzdělávání, zdroj: vlastní

Cíle systematického přístupu ve vzdělávání sledují několik linií. Jejich snahou je zajistit nejen efektivní splnění strategických a ostatních cílů organizace a zaručit tak její konkurenceschopnost a vytváření požadovaných finančních efektů ze své podnikatelské činnosti, ale zároveň umožnit zaměstnancům společnosti získávat nové a rozvíjet své

stávající znalosti, schopnosti a dovednosti, čímž mohou výrazným způsobem ovlivnit a podmínit svou seberealizaci (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 83).

3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

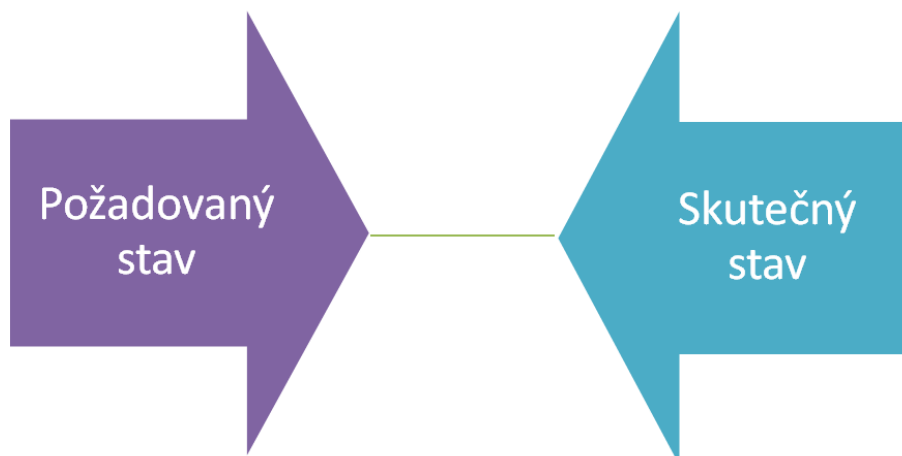
Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představuje ve společnosti první krok, respektive první fázi v systematickém přístupu ve vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118). Jelikož se jedná o první fázi v celém systému, je zcela zásadní, aby byla provedena co nejpřesněji, neboť svým charakterem podmiňuje realizaci dalších fází. Tato skutečnost proto klade na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb u zaměstnanců společnosti velké nároky na správnost a detailní provedení.

Každý zaměstnanec společnosti zastává ve firmě pracovní místo či pracovní pozici, která na něj klade určité požadavky. Každý jedinec je jiný a tudíž i nároky dané pracovní pozice zaměstnanci vnímají a zvládají rozdílně. Obecně lze konstatovat, že málo náročná práce je spojena s menšími požadavky na její výkon a více náročnější a složitější práce je naopak spojena s určitou úrovní daných znalostí, schopností a dovedností (Koubek, 1998, s. 217). A zejména zde je potřeba vzdělávání nejvíce patrná.

Jde právě o to, aby měl pracovník ke zvládnutí úkonů spojených se svou pracovní pozicí dostatek kompetencí, které mu umožní vykonávat svou práci co nejlépe a co nejefektivněji vzhledem ke své osobě i vzhledem k celé organizaci. Vzdělávací potřeby tak lze definovat jako stav, kdy jedinci chybí určité znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon povolání, potažmo pro splnění cílů společnosti.

3.1.1 Výkonnost a vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby z velké části úzce souvisí s výkonností. Právě z provedené analýzy těchto potřeb je nutné zjistit, které nedostatky ovlivňující výkonnost zaměstnance lze odstranit vhodným vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 118-119). Cílem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je určit mezeru mezi požadovanou výkonností, která byla pro jednotlivce, respektive jeho pracovní pozici stanovena a současnou výkonností zaměstnance (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 84).



Obr. č. 5: Znárodnění mezery ve výkonnosti, zdroj: vlastní

Důraz je tak kladen na zjištění mezer ve vzdělávání, které do značné míry ovlivňují výkonnost zaměstnance, neboli toho, co daný jedinec zná a umí. Skutečná a požadovaná úroveň výkonu pracovníka společnosti je v mnoha případech velmi odlišná (Armstrong, Taylor, 2015, s. 354-355), což působí také na výkonnost celé organizace. Důležitým prvkem je stanovit výchozí bod či standardní úroveň výkonnosti, ke které se bude zjišťování mezer vztahovat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86).

Zároveň je jejím účelem také zjistit, které faktory ovlivňující výkonnost je možné eliminovat vzděláváním a které mají být řešeny jiným způsobem, neboť je zřejmé, že vzdělávání pouze samo o sobě není jediným prostředkem, který může zacelit mezeru ve výkonnosti zaměstnance. Zde je potřeba podotknout, že při realizaci analýzy tak nelze opomíjet takové mezery, které vzděláváním nelze odstranit. Je potřeba je identifikovat, poukázat na jejich existenci a navrhnout možná řešení jinými vhodnými postupy a metodami tak, aby bylo dosaženo zájmů organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86).

Jak uvádějí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 87), je naprosto zásadní rozlišovat mezi výkonností organizace, výkonností skupiny či týmu a mezi výkonností jednotlivce. Identifikovat vzdělávací potřeby, respektive analyzovat mezery ve vzdělávání, lze několika způsoby. Jejím základem je analyzovat nejen jedince (zaměstnance), ale taktéž samotné pracovní místo a organizaci jako celek (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 84).

K tomu pak lze využít mnoha metod a technik², které jsou pro získání údajů z těchto jednotlivých oblastí vhodné. Je potřeba zdůraznit, že pouze analýzou všech tří úrovní lze dosáhnout úplné a přesné identifikace vzdělávacích potřeb. Tento proces však není vůbec snadnou záležitostí. Jedná se o poměrně náročné kroky, které vyžadují určitý stupeň propracovanosti a adekvátních schopností a znalostí k jejich provedení a k následnému vyjádření výsledků a interpretaci získaných dat.

Výsledkem celé této fáze systematického přístupu ve vzdělávání je seznam vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců společnosti, který je postaven na formulaci nedostatků ve výkonnosti a identifikaci jejich příčin (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95).

3.2 Plánování vzdělávání

Druhá fáze systematického přístupu ve vzdělávání zajišťuje naplánování vzdělávací aktivity v celém jejím rozsahu tak, aby byly vytvořeny a zajištěny všechny její dílčí prvky, bez kterých nelze tuto akci správně a efektivně realizovat.

Plánování jakékoli vzdělávací aktivity se neobejde bez vytvoření koncepce vzdělávání a vzdělávacího plánu, projektu či programu. Vypracování projektu figuruje jako hlavní podklad k samotné realizaci vzdělávací akce. Je esenciální součástí celého procesu mající významný dopad na jeho průběh. Při jeho sestavování hrají důležitou roli poznatky, které byly získány v průběhu první fáze (Koubek, 1998, s. 219-221).

² K získání údajů o firmě v oblasti potřeb vzdělávání je možno využít analýzy strategických cílů a plánů, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, brainstorming, benchmarking, funkční analýza, rozhovory, dotazníky, audity a další. Pro údaje o pracovním místě lze využít analýzu pracovní náplně, brainstorming, dotazník, komparaci, práci s dokumenty a jiné. K získání potřebných údajů o jednotlivých zaměstnancích lze využít hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, AD centra, dotazníky, rozhovory, 360° zpětnou vazbu, brainstorming, sebehodnocení, testy, pozorování apod. (Bartoňková, 2010, s. 123-125 a Bláha, 2013, s. 124-125).

Koncepce firemního vzdělávání by měla být schopna poskytnout odpovědi na základní otázky spojené s procesem vzdělávání ve společnosti a zároveň vytvořit podklad pro vypracování vzdělávacího plánu (Tureckiová, 2004, s. 102). Jinými slovy koncept poskytuje informace o tom, jaké kroky je potřeba udělat, jak budou sestaveny, jakou budou mít vzájemnou vazbu, jaká bude jejich provázanost apod. (Hroník, 2007, s. 147).

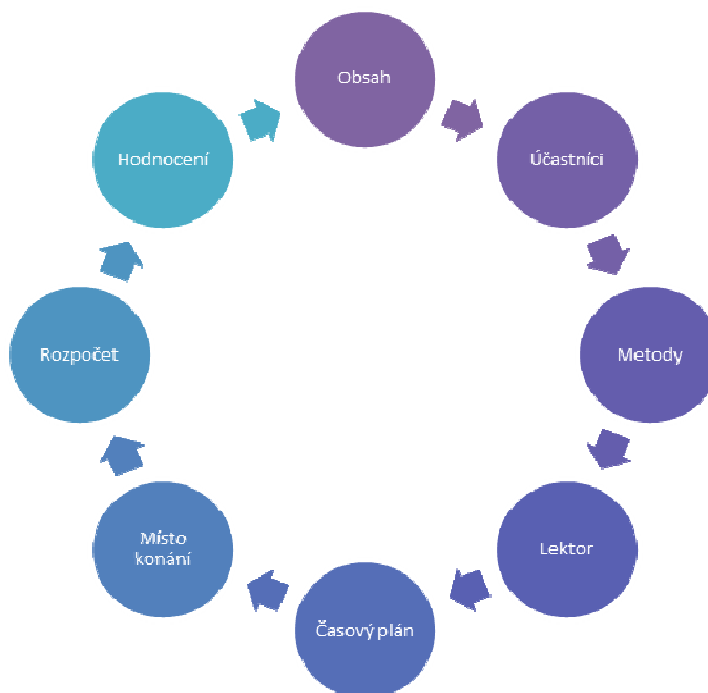
Lze konstatovat, že koncept svou obsahovou strukturou odpovídá na to, jaké vzdělávací potřeby budou uspokojeny (které budou postihnuty), které skupiny zaměstnanců se budou účastnit a jaký typ vzdělávání bude využit, v jakém rozsahu a jakými způsoby bude realizováno, stejně tak jaké bude jeho zajištění (Tureckiová, 2004, s. 102). Koncept vzdělávání má spíše obecnou povahu a tvoří podklad pro další plánování.

3.2.1 Plán vzdělávání

Plán vzdělávání vychází z konceptu, který byl vytvořen v předešlém kroku. Plán je velmi detailním popisem celé vzdělávací aktivity tak, jak má být v budoucnu realizována, proto je potřeba jeho vytvoření věnovat dostatečnou pozornost.

Správně vytvořený plán vzdělávání proto dokáže jednoznačně odpovědět na to, jaký bude obsah vzdělávací aktivity, kdo se ho bude účastnit, jaké metody vzdělávání budou použity, kým bude realizováno, jaký bude jeho časový plán, kde se bude konat, jaký je jeho rozpočet a jaké jsou způsoby jeho hodnocení a zpětné vazby (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 86).

Plán také poskytuje obecnější informace o tom, jaké bude organizační a administrativní zajištění, technické zázemí apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 366).



Obr. č. 6: Součásti vzdělávacího plánu, zdroj: vlastní

A. Obsah

Obsah vzdělávací aktivity charakterizuje její předmět, který má být vyučován. Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 146), obsah takovéto akce se promítá ve studijních plánech, osnovách (uspořádání obsahu) a materiálech.

B. Účastníci

Součástí daného plánu vzdělávací aktivity je jmenný seznam všech jejích účastníků. Pouze takovýto seznam by však nebyl dostačující. Je vhodné ho doplnit informacemi o tom, jaká relevantní školení daný jedinec již absolvoval a kdy se jich účastnil. Na základě toho lze lépe plánovat dané potřeby.

C. Metody vzdělávání

Různým metodám vzdělávání, jejich obecné charakteristice a popisu se věnuje samostatná podkapitola, která následuje.

D. Lektor

Zde je potřeba rozhodnout, kdo bude samotnou vzdělávací aktivitu realizovat, tzn., že je potřeba vybrat určitého lektora. Je vhodné zamyslet se nad tím, jaké výhody a nevýhody

přináší interní či externí lektor, jaké má daná osoba zkušenosti v dané problematice, jaké jsou její schopnosti efektivně předávat informace apod.

E. Časový plán

Důležité je stanovit, kdy v rámci běžného pracovního roku se akce bude konat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98). Je také potřeba stanovit začátek a konec dané vzdělávací aktivity (jak celkový, tak i dílčí) a zároveň také délku jejího trvání.

F. Místo konání

Místo konání určuje, kde se vzdělávací aktivita uskuteční. Je možné volit mezi realizací akce ve vlastních prostorách společnosti, nebo může být využito externích zařízení. Vždy je potřeba mít na paměti možné přidružené náklady – zajištění ubytování, stravování apod. (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 86).

G. Rozpočet

Podstatným krokem při vytváření vzdělávacího plánu je identifikace, formulace a kalkulace nákladů, které jsou spojeny se vzdělávací aktivitou. Důležité je postřehnout nejen přímé náklady, ale také nepřímé, skryté (vynaložený pracovní čas participantů), které mohou výrazným způsobem ovlivnit celkové náklady akce (Hroník, 2007, s. 147).

H. Hodnocení

Určit harmonogram dílčího a celkového hodnocení dané vzdělávací aktivity. Významné je posouzení její účinnosti (dosažení cílů) a efektivity (náklady a čas); (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98). Hodnotit však lze všechny potřebné kroky spojené s realizací dané akce.

3.2.2 Metody vzdělávání

Metod vzdělávání existuje velké množství. Cílem této bakalářské práce není detailně popsat všechny či většinu z nich, což by značně přesáhlo její možnosti, nýbrž poskytnout ucelený a zároveň stručný, ale jasný přehled hlavních metod, které jsou uplatňovány v profesním vzdělávání zaměstnanců.

Za vhodné je možno označit rozdělení jednotlivých metod vzdělávání do tabulky podle toho, jak velký je podíl další osoby na řízení vzdělávání a podle toho, jestli je uskutečňováno za chodu nebo mimo chod (nanečisto).

	<i>Mimo chod</i>	<i>Za chodu</i>
Řízení druhými, společně	Trénink, workshop, hra, best practices, modelové situace, outdoorové programy	MBO, koučing, mentoring, 360° zpětná vazba, rotace práce, stínování, praxe
Sám (nebo s převahou)	Samostudium, e-learning, domácí úkoly, případové studie	Auto feedback, MBO, pokus, experiment, 360° zpětná vazba

Tab. č. 1: Metody vzdělávání (Hroník, 2007, s. 150; vlastní zpracování)

Jako účelné se jeví rozdělení vzdělávacích metod podle toho, kde dochází k realizaci vzdělávací aktivity; zda se jedná o vzdělávání, které se uskutečňuje na pracovišti (označované také jako „on the job“), nebo mimo něj („off the job“ metody). Jako „on the job“ metody lze určit instruktáž při výkonu práce, koučing, mentoring, asistování, rotace práce a jiné (Koubek, 1998, s. 222-224). Mezi „off the job“ metody lze zařadit přednášky, semináře, workshop, AC/DC, demonstrování, případové studie, manažerské hry apod. (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 86).

3.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávací aktivity by měla sledovat kroky uvedené v plánu firemního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99). Pokud je plán pečlivě sestaven, nemělo by jeho uskutečnění činit vážnější problémy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 809).

Kvůli tomu je samozřejmě potřeba, aby předchozí krok, tzn. naplánování vzdělávací aktivity, bylo velmi pečlivé. Ačkoli by mělo být záměrem co nejvíce sledovat kroky tak, jak jsou formulované v daném plánu, jejich jistá modifikace je možná, pokud to vyžaduje daná situace. Obecně by však neměla překročit rámec plánu.

Každá realizace vzdělávací aktivity prochází třemi fázemi; přípravou, vlastní realizací a transferem. Přípravná fáze zahrnuje organizační zajištění, přípravu samotných lektorů a přípravu účastníků. Vlastní realizace obsahuje zahájení vzdělávací aktivity, monitorování jejího průběhu, řešení nenadálých situací apod. Fáze transferu zahrnuje zaznamenávání

zjištěných poznatků a jejich možnou praktickou aplikaci, využít poznatků v praxi apod. (Hroník, 2007, s. 162-174).



Obr. č. 7: Fáze realizace vzdělávací aktivity (Hroník, 2007, s. 162; vlastní zpracování)

3.3.1 Příprava

Dříve, než samotná akce započne, je nutné věnovat pozornost organizačnímu zajištění. Bez toho by realizace aktivity nebyla možná, či spíše velmi problematická a mnohdy chaotická, což by mohlo ovlivnit její celkový kýžený efekt.

Organizace zahrnuje řadu činností podle toho, kde se kurz koná, kdo ji pořádá (vlastními silami, nebo ji celou zajišťuje externí organizace) apod. Jedná se tak o zajištění potřebných smluvních vztahů s externí organizací či externím lektorem, vzdělávacích místností a jejich přípravy, technického vybavení (audiovizuální technika, počítače apod.), učebních materiálů a nezbytných pomůcek (skripta, studijní opory, pracovní sešity a listy, internet, flip chart, projektory a jiné), stravování, ubytování a dopravu apod. (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 88; Bartoňková, 2010, s. 162, 165).

Nezbytnou podmínkou je příprava samotných účastníků na to, co je na vzdělávací aktivitě čeká. Jak uvádí Bláha (2013, s. 130), před každou vzdělávací akcí je potřeba její účastníky informovat o datu, místě a konkrétním čase konání, jaké je téma a cíl dané aktivity, jaké činnosti je potřeba vykonat před jejím začátkem (například samostudium určitých materiálů apod.), kdo bude lektorem, informace o ubytování, stravování a dopravě (pokud je to potřeba).

Součástí této fáze realizace vzdělávací aktivity je také příprava lektora. I zkušený lektor by si měl alespoň v základních bodech projít celou chystanou akci. Měl by si simulovat průběh akce a zároveň si uvědomit, které části jsou stěžejní a kterým je tak potřeba klást potřebný důraz (Hroník, 2007, s. 162). Pro nezbytnou efektivitu vzdělávací aktivity je zapotřebí, aby lektor dokázal vzbudit v účastnících zájem, a zároveň je nutné, aby měl patřičný respekt, který může ovlivnit i jejich zájem (Hroník, 2007, s. 162).

3.3.2 Vlastní realizace a transfer

Vlastní realizace vzdělávací aktivity začíná jejím zahájením. To by nemělo být zanedbáno a úspěšáno, naopak jeho účastníci by se měli co nejvíce seznámit s osobou lektora, měly by zde být sděleny informace o cílech akce, jaký bude její harmonogram a časová náročnost.

Lektor by měl ve své činnosti postupovat podle programu, který k tomuto účelu vypracoval, ale je samozřejmé, že zde existuje možnost od něho částečně ustoupit, pokud to situace vyžaduje. Měl by proto velmi pozorně vnímat atmosféru akce, sledovat, jakým způsobem jeho účastníci reagují a případně poupravit jednotlivé kroky tak, aby nastalé tempo a rytmus byly pro ně přijatelné, stejně tak, aby v nich dokázal neustále budit potřebný zájem a nutnou míru aktivity (Hroník, 2007, s. 172).

Důležitou vlastností lektora je zde tak flexibilita, neboť program určité vzdělávací aktivity se značně liší podle toho, kdo se ho účastní. Tyto osoby mohou jednat a reagovat zcela jinak, než je lektor zvyklý, proto by měl být schopen program poupravit jejich specifickým potřebám (Armstrong, Taylor, 2015, s. 809).

Ve fázi transferu je potřeba, aby docházelo k pravidelnému zaznamenávání zjištěných poznatků, neboť nelze spoléhat pouze na paměť jedinců, kteří danou vzdělávací aktivitou prošli (Hroník, 2007, s. 174). Postupné zaznamenávání tak může předejít ztrátě důležitých informací, které se například nevyskytují ve studijních materiálech, které upřesňují a vysvětlují určité sekvence apod. Tato data získaná navíc mohou poskytnout doplňující informace a dokreslit tak celý zkoumaný problém. Jako vhodné se jeví možnost praktické aplikace získaných poznatků na určitých příkladech během dané akce. Tato skutečnost tak může posílit a podnítit osvojení si teoretických poznatků.

Je velmi častou praxí, že určitých vzdělávacích aktivit se nemohou zúčastnit všichni jedinci, kterých se daná problematika týká. Tato skutečnost závisí na mnoha faktorech, například finančních, časových či nutnosti, aby byl někdo v práci a ne všichni na vzdělávací akci apod. Proto je vhodné, aby jedinec či jedinci, kteří se jí účastnili, vytvořili pro ostatní materiál, který by jim poskytl nejdůležitější informace vzešlé z této akce a zároveň připravili i ústní prezentaci poznatků, která však nebude tak časově náročná, jako samotná vzdělávací aktivita.

Z pohledu manažerů společnosti, jejíž zaměstnanci se účastnili vzdělávací aktivity, by měli podporovat a umožňovat aplikaci osvojených znalostí, schopností a dovedností v praxi, tzn. využít takto získaných poznatků v pracovní realitě. Pouze tímto způsobem může dojít ke zlepšení situace, která byla na počátku definována jakožto vzdělávací mezera a podnítit tak zlepšení pracovního výkonu.

3.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávací aktivity je jednou z nejdůležitějších činností, které jsou spojeny s celým systematickým přístupem ve vzdělávání. Bez hodnocení nelze určit, zda má daná akce pro organizaci a její zaměstnance takový přínos, jaký se od ní očekává. Ve své podstatě se jedná vždy o posuzování toho, jak výsledky vzdělávací aktivity korespondují se stanovenými cíli (Armstrong, Taylor, 2015, s. 367), tzn., zda byl splněn její účel.

Úkolem je stanovit, jaký má mít daná vzdělávací aktivita dopad na jednání jejích účastníků (dopad na znalosti, schopnosti a dovednosti) a tím také účinek na výsledky organizace a zároveň směřovat k tomu, aby bylo dosaženo očekávané změny. Samotné hodnocení se pak realizuje v době, kdy byla vzdělávací aktivita již ukončena a jeho smyslem je detailní posouzení toho, jestli byly naplněny požadované cíle a změny.

Způsob, metody a techniky vyhodnocování by měly být specifikovány už ve fázi plánování každé vzdělávací aktivity (Armstrong, Taylor, 2015, s. 367). Ty by měly být specifické pro danou aktivitu, neboť pouze správně zvolený způsob vyhodnocování a jeho provedení může přinést potřebné výsledky.

Jako přínosné se jeví vyhodnocovat dopad vzdělávací aktivity na výsledky celé organizace, neboť primární snahou firmy je zacelením vzdělávací aktivity zvýšit svou výkonnost. Hodnocení lze provádět také na úrovni jedince, tzn., zda došlo k požadované změně

jednání (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 188). Nelze opomenout vyhodnocování samotné vzdělávací aktivity. Jelikož je snahou prohlubování vzdělávání zaměstnanců společnosti zvýšit výkonnost dané firmy, mělo by vyhodnocování postupovat od nejnižší úrovně a zjistit tak, jakým způsobem a v jakém rozsahu se změnila i výkonnost společnosti.

Jeho provádění však není snadnou záležitostí (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 88), neboť vzdělávání samo o sobě jakožto kvalitativní charakteristika je jen velmi obtížně kvantifikovatelná (Koubek, 1998, s. 230), což velmi znesnadňuje způsob vyhodnocování jeho přínosu. Zároveň významný dopad na to, kdy vyhodnocování provádět, má skutečnost, že se výsledky vzdělávání projevují s určitým zpožděním (Hroník, 2007, s. 177). To ale znamená, že velkou roli mohou hrát různé okolní vlivy, které na jedince působí.

3.4.1 Modely hodnocení vzdělávání

V podnikové praxi se využívá mnoho modelů, které mají napomoci hodnocení realizovaných vzdělávacích aktivit. Pro většinu z nich je společné, že celý tento proces rozdělují do několika dílčích hodnocení (Koubek, 1998, s. 231), což přináší daleko lepší přehled o jednotlivých uskutečněných fázích a krocích.

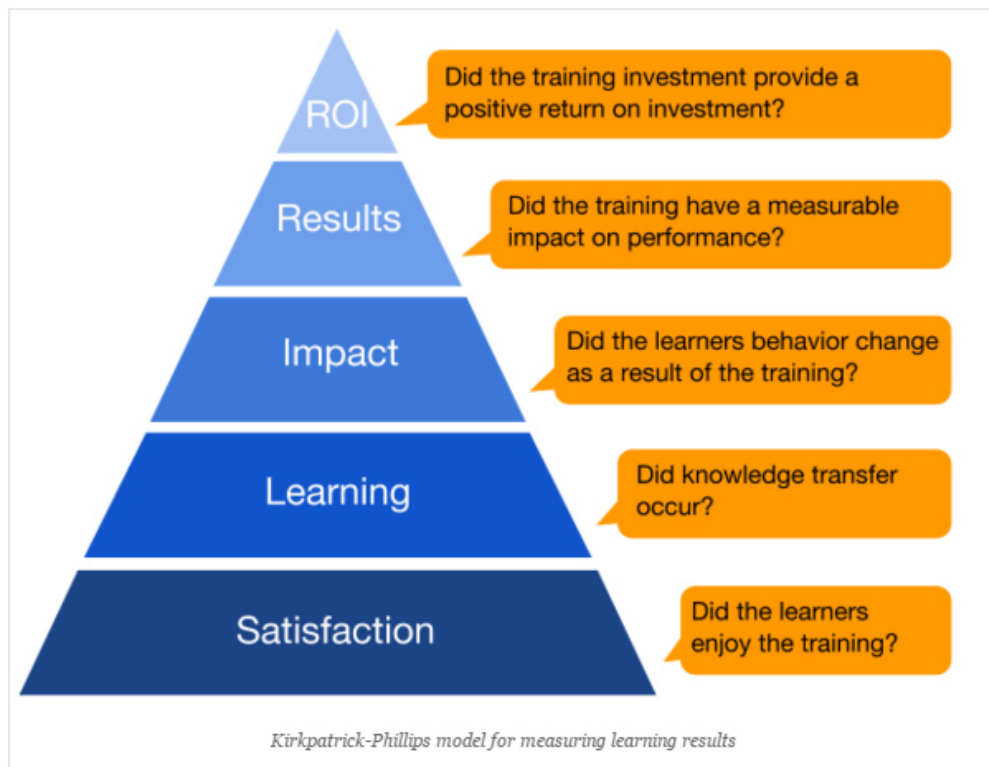
Obecně lze říci, že se jednotlivé metody a techniky hodnocení zaměřují na posuzování samotné vzdělávací aktivity (jaké byly použity metody, techniky, její organizace apod.), zkoumají, jaké jsou názory a postoje účastníků daných akcí, do jaké míry byly osvojeny nové znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivými účastníky, jak se změnilo jednání pracovníků v důsledku vzdělávání v každodenním výkonu, tzn., jaké je uplatnění nových poznatků v praxi a zároveň hodnotí náklady na vzdělávání (Koubek, 1998, s. 231-232).

Modelů vyhodnocování existuje velké množství, jejich plný výčet by však přesáhl možnosti této bakalářské práce. Proto jsou zde uvedeny pouze některé základní a nejvíce využívané modely hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti.

I. Kirkpatrickův model

Kirkpatrickův model (obr. č. 8) je založen na čtyřech úrovních, které představují úroveň spokojenosti (zkoumá se reakce účastníků na vzdělávací aktivitu), úroveň učení (co se

účastníci naučili), úroveň dopadu (uplatnění poznatků ve výkonu práce) a úroveň výsledky (vliv vzdělávací aktivity na výkonnost společnosti).



Obr. č. 8: Kirkpatrickův / Phillipsův model, zdroj: GoSignMeUp [online]

I. Kirkpatrickův/Phillipsův model

Kirkpatrickův/Phillipsův model je založen na čtyřech úrovních klasického Kirkpatrickova modelu, přičemž Jack J. Phillips rozšířil tento model o pátou úroveň (obr. č. 8), návratnost investic ($ROI = \text{return on investment}$).

II. Hamblinův model

Hamblinův model je z velké části podobný Kirkpatrickovu modelu hodnocení. První tři úrovně jsou totožné (zkoumá se reakce účastníků, co se naučili a jak získané poznatky aplikují ve své práci). Poslední úroveň však Hamblin rozdělil na dvě části – jaký efekt má změna výkonnosti pracovníka na organizaci a jaký je finanční efekt.

Jiný pohled na vyhodnocování vzdělávací aktivity přináší Hroník (2007, s. 178). Ten rozděluje vyhodnocování podle toho, kdo provádí hodnocení (účastník akce nebo jiná osoba) a v jakém časovém horizontu.

	<i>Krátkodobý horizont</i>	<i>Dlouhodobý horizont</i>
Subjektivní hodnocení (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti, dopis sobě a lektorovi	Auto feedback, rozvojový plán, 360° zpětná vazba (se- behodnocení)
Objektivní hodnocení (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případová studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán, hodnocení nadřazeným, mystery shop- ping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Tab. č. 2: Hodnocení vzdělávání podle hodnotitele a časového horizontu (Hroník, 2007, s. 178)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST CK EXIM TOURS

V této kapitole jsou poskytnuty základní informace o společnosti CK EXIM TOURS a je charakterizován její soudobý vzdělávací systém realizovaný pro její zaměstnance, který představuje jeden ze základních podkladů analýzy systematického přístupu ve vzdělávání v této společnosti.

4.1 Základní informace

Cestovní kancelář EXIM TOURS je v současné době největší cestovní kancelář v České republice, která na českém trhu cestovního ruchu úspěšně působí již několik desítek let. Společnost svou činnost zahájila v roce 1993, kdy začala prodávat zájezdy pro letní sezónu tohoto roku (Exim tours, 2015), do obchodního rejstříku však byla zapsána už o rok dříve, v roce 1992. Jejím předmětem podnikání je několik činností. Jsou jimi provozování cestovní kanceláře, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2016). EXIM TOURS je členem asociace cestovních kanceláří České republiky představující největší profesní sdružení cestovních kanceláří a cestovních agentur v zemi.

EXIM TOURS založil Tunisian Ferid Nasr a od této doby prochází velkým vývojem. Počty jejich klientů se neustále zvětšují; například v roce 1997 s cestovní kancelář vycestovalo kolem 14 tisíc klientů, v roce 2008 to bylo již okolo čtvrt milionu. Cestovní kancelář také postupem času začala expandovat na trhy cestovního ruchu jiných střeoevropských zemí. Své pobočky tak má v Polsku (Exim tours Poland), v Maďarsku (Kartago tours Hungary) a na Slovensku (Kartago tours Slovakia).

Cestovní kancelář nabízí pro své klienty jak pobytové, tak poznávací zájezdy, které se z převážné části realizují letecky. Své zájezdy nabízí celoročně do mnoha zemí světa. Mezi nimi jsou Bulharsko, Dominikánská republika, Egypt, Island, Itálie, Kapverdské ostrovy, Keňa, Kuba, Maroko, Mauricius, Řecko, Senegal, Spojené arabské emiráty, Srí Lanka, Španělsko, Tunisko, Turecko a Zanzibar. Mimo to se společnost EXIM TOURS zabývá také lyžařskými zájezdy, které nabízí do mnoha evropských zemí, respektive lyžařských středisek (Exim tours, 2015).

V roce 2011 se stala společnost EXIM TOURS součástí Exim Holdingu, jehož dalšími členy jsou Exim tours Poland, Kartago tours Hungary a Kartago tours Slovakia. V roce 2012 pak firma REWE Group získala 51% podíl ve společnosti Exim Holding, čímž se stala jeho majoritním vlastníkem. Exim Holding společně se všemi jeho firmami byl v rámci skupiny REWE zařazen do divize DER Touristik Köln GmbH (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2012-2015).

4.2 Současný stav vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Společnost EXIM TOURS má kolem 250 zaměstnanců, kteří pracují na jednotlivých kamenných pobočkách po celé zemi, v call centru, které je lokalizováno v Ostravě nebo v oddělení online prodeje, které je taktéž umístěno v Ostravě. Hlavní sídlo společnosti je v Praze, kde pracují další její zaměstnanci. Jedná se o středně velkou společnost z pohledu počtu zaměstnanců.

Klasické personální oddělení ve společnosti neexistuje. Jeho úloha je rozmělněna do mnoha jiných oddělení, což vytváří poměrně náročnou strukturu a velmi nelehkou identifikaci, kdo má dané kompetence a v jakém rozsahu. Celý systém se tak stává velmi nepřehledným, neboť není soustředěn do rukou jednoho firemního útvaru.

4.2.1 Fáze systematického přístupu ve vzdělávání

V následujícím textu jsou uvedeny informace o jednotlivých fázích systematického přístupu ve vzdělávání tak, jak jsou uplatňovány v cestovní kanceláři EXIM TOURS v současné době:

I. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

K identifikaci mezer ve vzdělávání není v cestovní kanceláři EXIM TOURS použita klasická analýza organizace, pracovního místa ani pracovníka firmy. Tento základní postup je v tomto procesu zanedbán a naprosto nepoužíván. Díky tomu je tak analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pouze povrchní, nesleduje žádný dlouhodobý cíl a záměr, navíc se může jevit jako značně chaotická.

O výběru školení pro své zaměstnance rozhodují vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Ti by měli být schopni identifikovat, jaké vzdělávací aktivity jsou pro jejich podřízené potřeba a kterých by se měli pro správný výkon svého zaměstnání zúčastnit. Pokud má sa-

motný zaměstnanec pocit, že je vhodné, aby participoval na vzdělávací aktivitě, která by byla slučitelná s náplní jeho pracovního místa v cestovní kanceláři, je to opět jeho vedoucí pracovník, na koho by se měl v první řadě obrátit. Po konzultaci s ním by mělo být na rozhodnutí vedoucího, zda je potřeba, aby se zaměstnanec této aktivity účastnil.

Cestovní kancelář EXIM TOURS je svým charakterem společnost, kde se neustále obměňuje její produkt. Z tohoto důvodu je nutné, aby její zaměstnanci znali všechny potřebné informace týkající se produktů společnosti, které jsou nabízeny klientům. Proto je jasné, že vzdělávání v této oblasti je nepostradatelnou součástí výkonu práce jejich zaměstnanců. I zde však platí pravidlo, že je to vedoucí pracovník, který rozhoduje o tom, kdo se školení zúčastní, i když je v obecné rovině určeno pro všechny. V tomto případě u školení, které je realizováno u příležitosti vydání nových katalogů na nadcházející sezonu, přichází prvotní informace o jeho konání od manažerky provizního prodeje, a zpět jí je zaslán seznam osob, které se ho budou v daných termínech účastnit.

Běžnou praxí cestovní kanceláře je pravidelné pořádání informativních cest, školení v destinacích, které má také do jisté míry zacelit vzdělávací mezeru zaměstnanců společnosti. Zde informace o chystané informativní cestě přichází od manažerky prodeje. Místa v nich jsou omezená, proto manažerka posílá každé vedoucí i počet osob, které mohou z daného oddělení vycestovat. Vedoucí posílá jmenný seznam zpět manažerce prodeje, která ho následně přeposílá výkonné ředitelce ke schválení.

Z předešlého textu je patrné, že o pravidelná školení, která se ve společnosti realizují, se starají různorodá oddělení ve firmě vždy podle toho, jak je školení postaveno.

II. Plánování vzdělávání

Vytváření uceleného plánu vzdělávací aktivity není běžnou činností, která by se ve společnosti EXIM TOURS uskutečňovala. Jeho formulace většinou neexistují; naopak jsou vytvářeny spíše dílčí plány, které postihují jeho jednotlivé prvky. Přesto lze však vyslovit závěr, že je tato fáze vzdělávání firmou relativně plně realizována.

Plánování vzdělávacích aktivit je, stejně jako v jakékoli jiné společnosti, podmíněno velikostí finančních prostředků, které jsou na vzdělávací akce ve společnosti alokovány. Vzdělávání pro nové zaměstnance cestovní kanceláře jsou samozřejmě nutností, ale společnost většinou nestojí žádné finanční prostředky, neboť je prováděno již stávajícími za-

městnanci, kteří pracují ve stejném oddělení jako nově nastoupivší. Samozřejmě jsou náklady promítnuty do kopírování potřebných materiálů apod.

Jiná situace panuje u všech ostatních vzdělávacích aktivit, zejména u těch, které jsou realizované externími společnostmi. Zde je potřeba peněžní náklady jasně formulovat a dohodnout jejich výši.

Organizací jednotlivých vzdělávacích aktivit je pověřena vždy určitá osoba nebo tým osob. Vzdělávání nově příchozích jedinců má na starosti vždy vedoucí oddělení či pobočky, kam nový zaměstnanec nastupuje. V jeho kompetenci je stanovit plán školení a určit, které osoby budou realizací samotného školení pověřeny.

V případě, kdy jsou vzdělávací aktivity zajišťovány externími firmami a realizovány pro větší okruh zaměstnanců společnosti, je většinou sestaven malý tým zaměstnanců společnosti, který má jeho organizaci na starosti.

III. Realizace vzdělávání

Vzdělávání je ve společnosti uskutečňováno jak v interních prostorách cestovní kanceláře, tak i v externích zařízeních. Zaškolování nových pracovníků je vždy prováděno na půdě EXIM TOURS, neboť není vykonáváno externím lektorem, ale naopak interně. Z tohoto důvodu je logické, že je zapotřebí, aby zaměstnanec, který bude zaškolovat, stejně tak jakožto nový zaměstnanec, byli ve stejnou dobu na stejném místě. Navíc se velmi často stává, že zaškolování provádí několik stávajících pracovníků, každý v jiné oblasti.

Odborná školení se realizují jak interními zaměstnanci, tak i pracovníky externích firem. Zde už vzdělávání probíhá většinou na jiném místě, než kde zaměstnanci běžné vykonávají svou práci; k tomu se využívají jak specializované prostory společnosti (místnosti zařízené pro vedení meetingů, specializované školící místnosti apod.), tak i prostory jiných firem (školící firmy, hotelová zařízení apod.). Některé vzdělávací aktivity jsou uskutečňovány i mimo území České republiky. Zde jsou využívána hotelová zařízení v jednotlivých destinacích, do kterých cestovní kancelář prodává své zájezdy. Samotné vzdělávání vedou pracovníci jednotlivých hotelů ve spolupráci s místními delegáty, kteří spolupracují s EXIM TOURS.

IV. Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je poslední fází systematického přístupu ve vzdělávání. I když je samotné vzdělávání už realizované, zpětná vazba je velmi důležitým aspektem celého procesu, neboť přináší názory na to, jak s ním byli jeho účastníci spokojeni.

Systém hodnocení vzdělávání ve společnosti EXIM TOURS není nijak propracovaný a velmi často není ani uplatňován. I když cestovní kancelář pro své zaměstnance připravuje četná školení, není zpětná vazba mnohdy požadována, projevuje se zde pouze malá snaha zjistit, jak zaměstnanci hodnotí tyto vzdělávací aktivity, případně jaký má vzdělávací aktivita dopad na výkonnost společnosti. Jistou výjimkou byla školení realizována prostřednictvím Evropských fondů. Zde byla zpětná vazba ve formě jejich hodnocení zaměstnanci součástí školení (viz příloha P I); zároveň i lektor provedl celkové zhodnocení celé aktivity.

Hodnocení vzdělávacích aktivit provádí také vedoucí informačních cest, která jsou realizována v jednotlivých destinacích. Vedoucí cesty po skončení vypracovává hodnocení provedené aktivity, kde podává velmi detailní zpětnou vazbu. Bohužel je však velmi časté, že je zde hodnocení pouze vlastní evaluací tohoto pracovníka, bez poznatků a připomínek ze strany ostatních účastníků.

4.2.2 Vzdělávací aktivity pořádané pro zaměstnance

Vzdělávací aktivity pořádané cestovní kanceláří EXIM TOURS pro zaměstnance lze rozdělit do tří základních skupin. První z nich jsou aktivity vyplývající ze zákona, druhou skupinou jsou akce pořádané pro potřeby zaměstnavatele a třetí skupinou vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj zaměstnance.

I. Aktivity vyplývající ze zákona

Vzdělávací aktivitou, která je realizována na základě zákonné povinnosti, je školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení CK EXIM TOURS zajišťuje pro všechny osoby nově nastupující do práce u společnosti a zároveň pro všechny stávající zaměstnance. Stejně tak i školení požární ochrany.

<i>Vzdělávací aktivita</i>	<i>Kdo se účastní</i>	<i>Periodicita</i>
Školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	Každý zaměstnanec	Každý rok
Školení požární ochrany	Každý zaměstnanec	Každý rok

Tab. č. 3: *Vzdělávací aktivity vyplývající ze zákonné normy, zdroj: vlastní*

II. Akce pořádané pro potřeby zaměstnavatele

Vzdělávací aktivity společnosti zařazené v této kategorii je možné rozdělit do dvou základních skupin: vzdělávání nových zaměstnanců a odborné vzdělávání pracovníků.

<i>Skupina vzdělávacích aktivit</i>	<i>Kdo se účastní/může účastnit</i>	<i>Periodicita</i>
Vzdělávání nových zaměstnanců	Nový zaměstnanec	Při nástupu do zaměstnání
Odborné vzdělávání pracovníků	Každý zaměstnanec	Podle potřeby

Tab. č. 4: *Vzdělávací aktivity pořádané pro potřeby zaměstnavatele, zdroj: vlastní*

Vzdělávání nových zaměstnanců je stěžejní aktivitou, neboť nově příchozí zaměstnanec tak získává potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti, které bude potřebovat pro řádný výkon svého povolání ve společnosti. Tento druh vzdělávání se realizuje ve firmě vždy při příchodu nového zaměstnance a je neoddelitelnou součástí jejich počátečního zapracování (adaptace).

Druhou skupinou vzdělávacích aktivit v této kategorii je odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti. Tato skupina je zaměřena na zabezpečení takových znalostí a schopností, které jsou potřebné pro zajištění prodeje produktů cestovní kanceláře. Mezi ně lze zařadit pravidelné školení katalogů (pořádané 2x ročně) a nepravidelně pořádané (několikrát ročně) školení v destinaci, nepravidelné školení zaměřené na rezervační systémy, které jsou při zajišťování prodeje produktu cestovní kanceláře používány, a taktéž nepravidelné školení na specifické platební karty, které mohou klienti používat při platbě za produkty firmy.

III. *Aktivity zaměřené na osobnostní rozvoj zaměstnance*

Tato skupina vzdělávacích aktivit zahrnuje takové vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj „měkkých“ znalostí, schopností a dovedností. Jejich zaměření je spojeno s rozvojem osobnosti zaměstnance. Jejich periodičita je však ve firmě velmi nepravidelná, navíc zaměření a rozsah je značně omezený. Plánování těchto aktivit není realizováno na základě analýzy potřeb mezer ve vzdělávání, nýbrž vychází pouze z vlastní iniciativy zaměstnanců společnosti. Díky tomu je jejich uskutečňování velmi pozvolné a omezené.

Mezi realizované vzdělávací aktivity v této oblasti lze zařadit jazykové kurzy, které však už v současné době neprobíhají. Jejich součástí byly také kurzy pořádané z Evropských fondů.

V jejich rámci bylo realizováno vzdělávání zaměřené na psychologii zákazníka pro oblast cestovního ruchu, asertivní jednání pro oblast cestovního ruchu, prodej produktů cestovní kanceláře, základy odborných znalostí pro turistická informační centra, základy chování směrem dovnitř, k sobě samému, pro zaměstnance turistických informačních center a základy chování směrem ven pro zaměstnance turistických informačních center.

<i>Skupina vzdělávacích aktivit</i>	<i>Kdo se účastní/může účastnit</i>	<i>Periodičita</i>
Vzdělávání zaměřené osobnostní rozvoj zaměstnance	Každý zaměstnanec	Podle potřeby

Tab. č. 5: *Vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj zaměstnance, zdroj: vlastní*

5 PROJEKT VÝZKUMU

Pátá kapitola této bakalářské práce je věnována metodologii realizovaného výzkumu, který je součástí praktické části práce. Nedílnou součástí projektu výzkumu bylo vymezení výzkumného tématu a výzkumného problému, dále pak formulace hlavní výzkumné otázky a několika dílčích výzkumných otázek, které mají mnohem detailnější charakter a zaměřují se na specifickou oblast zkoumaného problému. Také je zde popsána technika sběru dat a charakterizován zkoumaný soubor, který představuje základ pro realizovaný výzkum. Zahrnut je zde rovněž popis použitých metod při analýze zkoumaných dat vzešlých z techniky sběru dat.

Výzkumné šetření provedené v rámci této bakalářské práce má charakter především kvantitativního výzkumu, což ovlivňuje použití jednotlivých metod zkoumání a techniku sběru dat. Tento způsob zkoumání dané sociální reality je velmi rozšířený. „*Kvantitativní výzkum se používá především pro zjišťování postojů a názorů populace, případně preferované hodnoty s cílem zmapovat většinové trendy.*“ (Janák, 2011, s. 37).

Klíčové je pro něj co nejpřesnější měření vlastností určitého problému. Jeho snahou je poskytnout co nejobjektivnější data, na základě kterých by bylo možné predikovat zobecněné závěry (Hlad'o, 2011, s. 54), takže je možné říci, jak se výsledky výzkumu liší od zkoumané reality (Janák, 2011, s. 39).

5.1 Výzkumné téma a problém

Výzkumné téma je zaměřeno na systematický přístup ve vzdělávání a na charakteristiku jeho jednotlivých fází. Takto specifikované téma bylo blíže objasněno v teoretické části této bakalářské práce, kde mu byla věnována poměrně rozsáhlá část. Cílem bylo přiblížit jednotlivé fáze systematického přístupu ve vzdělávání, popsat jejich smysl, návaznost a jejich vzájemnou propojenost a nastínit jejich jednotlivá specifika a obecné znaky.

Na výzkumné téma velmi úzce navazuje výzkumný problém, který popisuje, co bude zkoumáno a čeho má být v šetření dosaženo (Gavora, 2010, s. 53). Výzkumný problém byl vymezen deskriptivně, tzn. popisně, kdy je snahou popsat určitou situaci nebo jev, který se ve zkoumané realitě objevuje. Z uvedeného vyplývá, že nemohou být definovány hypotézy, které jsou typickým znakem kvantitativního výzkumu.

Výzkumný problém je velmi úzce propojen s hlavní a dílčími výzkumnými otázkami. Cílem výzkumného šetření je objasnit, zda jsou ve společnosti CK EXIM TOURS uplatňovány fáze systematického přístupu ve vzdělávání a jakým způsobem. Očekávaným výsledkem je tak získat odpovědi na tento problém.

5.2 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní: „*Jaké fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují v CK EXIM TOURS a jakým způsobem?*“ Hlavní výzkumná otázka byla stanovena velmi detailně a konkrétně, neboť jak vyplývá ze zaměření samotné této bakalářské práce, jejím hlavním tématem je proces firemního vzdělávání a především jeho jednotlivé fáze.

Kromě hlavní výzkumné otázky byly stanoveny také dílčí výzkumné otázky, které mají dopomoci ke zjištění, jaké fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují v CK EXIM TOURS a jakým způsobem. Jejich účelem je zaměřit svou pozornost na jednotlivé fáze systematického přístupu ve vzdělávání, tzn., postihnout celý tento proces.

Na základě znění hlavní výzkumné otázky a nutnosti blíže specifikovat a charakterizovat její obsah, bylo vytvořeno pět dílčích výzkumných otázek. V předešlém textu, v teoretické části práce, byly vymezeny čtyři hlavní fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Na první z nich, fázi identifikace, se zaměřuje výzkumná otázka č. 1. Na druhou fázi, na plánování, se zaměřuje výzkumná otázka č. 2. Třetí otázka se snaží zahrnout fázi realizování. A nakonec fáze vyhodnocení je zahrnuta ve výzkumné otázce č. 4 a č. 5.

Z tohoto výčtu je patrné, že některé z výzkumných otázek (dvě z pěti) jsou zaměřeny pouze na jednu z fází systematického přístupu ve vzdělávání, přičemž žádná z nich není společná pro jinou (výzkumná otázka č. 1, výzkumná otázka č. 2, výzkumná otázka č. 3). Naopak výzkumná otázka č. 4 a č. 5 jsou společné pro jednu fázi.

Výzkumná otázka č. 1: „*Jakým způsobem provádí CK EXIM TOURS identifikaci vzdělávacích potřeb?*“

Výzkumná otázka č. 2: „*Vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb?*“

Výzkumná otázka č. 3: „*Které metody vzdělávání jsou v CK EXIM TOURS uplatňovány?*“

Výzkumná otázka č. 4: „*Jakým způsobem vyhodnocuje vzdělávání zaměstnanců CK EXIM TOURS?*“

Výzkumná otázka č. 5: „*Jak hodnotí zaměstnanci možnosti firemního vzdělávání v CK EXIM TOURS?*“

5.3 Charakteristika metody zkoumání a techniky sběru dat

Snahou předkládaného výzkumného šetření je na základě odpovědí jednotlivých respondentů formulovat určité obecné závěry, které by se daly aplikovat na celou oblast výzkumu. Jeho účelem není detailně popsat a charakterizovat názory a postoje dotazovaných k danému výzkumnému problému, ale naopak úmyslně kvantifikovat jejich odpovědi, aby bylo možno získat ucelenou představu o zkoumaném problému a vytvořit tak zobecněné závěry, které by měly vypovídající platnost. Tato skutečnost klade i nároky na použitou techniku sběru dat a především na způsob jejich následné analýzy.

5.3.1 Dotazník a otázky dotazníkového šetření

Dotazník byl zvolen jako hlavní technika sběru dat pro realizované výzkumné šetření. Tato technika je zřejmě nejrozšířenějším způsobem jejich získávání, neboť je poměrně levný na vypracování a dokáže velmi efektivně postihnout široký okruh zkoumaných respondentů (Olecká, Ivanová, 2010, s. 23).

Pozitivně hodnoceným rysem dotazníku pro respondenty je zejména anonymita, což umožňuje, aby respondent odpovídal tak, jak vážně smýšlí a neměl obavy z možného budoucího problému, který mohou určití jedinci pociťovat. Na druhou stranu má však dotazník i určitá negativa, přičemž nejpodstatnějšími z nich jsou relativně nízká návratnost (Široký a kolektiv, 2011, s. 66), která může ovlivnit reprezentativních výsledků (Vojtíšek, 2012, s. 27) a také skutečnost, že dotazník může vyplnit jiná osoba, než bylo zamýšleno.

V úvodu dotazníku (viz příloha P II) bylo uvedeno oslovení, které informovalo potenciální respondenty o důvodu, proč jim byl předán, a zdůrazňovalo význam, proč jej pravdivě vyplnit. Dotazníkové šetření bylo koncipováno jako šetření sestavené především na uzavřených otázkách, které respondentům dávají předem možné odpovědi a je na nich, kterou zvolí jako tu, která dle jeho názoru co nejpresněji odpovídá na kladené otázky (Švarcová, 2005, s. 27).

Uzavřené otázky jsou pro respondenty nejlepší možnou volbou, neboť jej nenutí k vlastnímu sestavování odpovědí, ale naopak ho vedou k tomu, aby svou odpověď co nejvíce přiblížil k některé z nabízených variant. Tato skutečnost však může zapříčinit, že nabízené odpovědi dostatečně nevystihují jeho vlastní názory a postoje a samozřejmě, takto kladené otázky určitým způsobem také zkreslují odpovědi jednotlivých respondentů. Zároveň je možno uvést, že respondent nemusí o odpovědích nikterak přemýšlet a odpovědi vybírá zcela nebo jen z části nahodile. Naopak však umožňují jejich velmi snadné zpracování a statistické porovnávání s odpověďmi ostatních, kteří na dané otázky odpovídají.

Kromě uzavřených otázek, které v dotazníkovém šetření představují naprostou většinu, bylo použito také otevřených otázek. Ty umožnily, aby respondent vyjádřil svými slovy svůj vlastní názor v nezměněné podobě, tudíž mohl naprosto bez jakéhokoli omezení uvést svůj postoj k danému problému. Na druhou stranu však odpovědi na tyto otázky skýtají velmi složité statistické porovnávání.

V dotazníkovém šetření bylo použito celkem šestnáct otázek, jejichž účelem je postihnout celý zkoumaný problém a které se vztahují k jednotlivým fázím systematického přístupu ve vzdělávání. Otázky č. 8 a č. 9 jsou spojeny s výzkumnou otázkou č. 1 (fáze identifikace). Otázky č. 10 a č. 11 jsou propojeny s výzkumnou otázkou č. 2 (fáze plánování). Na výzkumnou otázku č. 3 (fáze realizování) jsou navázány otázky č. 13 a č. 14. S výzkumnou otázkou č. 4 (fáze vyhodnocení) je spojena otázka č. 12. Otázky č. 6, č. 7, č. 15 a č. 16 jsou pak propojeny s výzkumnou otázkou č. 5 (fáze vyhodnocení).

V dotazníkovém šetření bylo použito několik druhů uzavřených otázek. Byly v něm zahrnuty výběrové otázky (respondent vybíral pouze jednu z nabízených možností), výčtové otázky (respondent vybíral více než jednu z nabízených možností) a škálové otázky (respondent vyjadřoval svůj názor k určitému tvrzení na hodnotící škále, přičemž jednotlivým tvrzením přiřazoval určitou hodnotu dle stupnice).

Výběrových otázek bylo v dotazníku použito dvanáct (otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 a 12), výčtových otázek bylo použito dvakrát (otázka č. 13 a 14) a škálová otázka byla použita pouze jednou (otázka č. 15). Poslední otázka č. 16 byla zformována jako otevřená. Nedílnou součástí dotazníku byly taktéž kontaktní otázky, které byly umístěny na začátek. Jejich účelem bylo částečným způsobem identifikovat respondenta (otázky č. 1, 2, 3, 4 a 5).

5.3.2 Zkoumaný soubor

Dotazníkové šetření bylo provedeno v návaznosti na hlavní a dílčí výzkumné otázky. Z nich vyplývá, že se výzkumný problém zaměřuje na společnost CK Exim tours, která je ve středu výzkumného zájmu. Z tohoto důvodu tak výzkumným souborem v dotazníkovém šetření byli všichni zaměstnanci společnosti CK Exim tours. Z celkového množství zaměstnanců však byli vybráni pouze ti, kteří pracují na pobočkách, v call centru nebo na online prodeji. Takto specifikovaný vzorek zaměstnanců tvoří základní výzkumný soubor. Z toho plyne, že na počátku byl základní výzkumný soubor vybrán pomocí techniky záměrného výběru a je tak možné ho chápat jako skupinu jedinců, pro které budou závěry výzkumu relevantní (Olecká, Ivanová, 2010, s. 14).

U kvantitativního výzkumu je žádoucí, aby konečný výzkumný soubor byl dostatečně reprezentativní (Vojtíšek, 2012, s. 17), tzn., že je potřeba zajistit adekvátní poměr jeho jedinců k základnímu souboru (Chráška, 2007, s. 24). Navíc reprezentuje ty jedince základního výzkumného souboru, který byl skutečně zkoumán.

5.3.3 Exploratorní analýza dat, dvourozměrné rozdělení četností

Hlavními výzkumnými metodami, které byly v této práci použity pro analýzu získaných dat z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti CK EXIM TOURS, jsou exploratorní analýza dat (rozdělení četnosti a analýza vícehodnotových odpovědí) a dvourozměrné rozdělení četností.

A. Exploratorní analýza dat

Exploratorní analýza dat je statistická metoda, jejímž cílem je získat informace o jednotlivých proměnných, které u výzkumného souboru sledujeme a tyto informace pak také popsat. U exploratorní analýzy dat bylo pracováno s několika kvalitativními proměnnými, které patří do skupiny kategoriálních proměnných (Švec, 2004, s. 45). Jedná se o takové varianty, které jsou popsány slovně (Křivý, 1985, s. 5). Pozornost byla věnována takovým proměnným, jež je možné rozdělit podle možnosti uspořádání a porovnávání variant, tzn. nominální a ordinální proměnné.

Statistickými charakteristikami, které byly využity pro popis nominálních proměnných v rámci souboru, byly absolutní četnost, relativní četnost a modus.

- I. Četnost (absolutní četnost) – udává, kolikrát se daná varianta kvalitativní proměnné objevila v souboru.

$$n_1 + n_2 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

- II. Relativní četnost – vyjadřuje, jak velkou část souboru zaujímá daná varianta kvalitativní proměnné.

$$p_i = \frac{n_i}{n}, \text{ popř. } p_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100 \quad [\%]$$

- III. Modus – udává, která varianta kvalitativní proměnné se v souboru vyskytuje nejčastěji, má největší četnost (Chráska, 2007, s. 40-41 a Briš, Litschmannová, 2004-2009, s. 25-26 a Gibilisco, 2009, s. 38, 49).

Při popisu nominální proměnné byly absolutní a relativní četnosti zaznamenány do tabulky rozdělení četnosti.

K popisu ordinální proměnné (jejíž varianty je na rozdíl od nominální proměnné možno seřadit) bylo ve výzkumném šetření použito absolutní četnosti a relativní četnosti (stejně jako u nominální proměnné), navíc pak kumulativní četnosti a kumulativní relativní četnosti.

- I. Četnost (absolutní četnost) – udává, kolikrát se daná varianta kvalitativní proměnné objevila v souboru.

$$n_1 + n_2 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

- II. Relativní četnost – vyjadřuje, jak velkou část souboru zaujímá daná varianta kvalitativní proměnné.

$$p_i = \frac{n_i}{n}, \text{ popř. } p_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100 \quad [\%]$$

- III. Kumulativní četnost – vyjadřuje počet hodnot ordinální proměnné, které nabývají varianty nižší nebo rovné i -té variantě.

$$m_i = \sum_{j=1}^i n_j$$

- IV. Kumulativní relativní četnost – udává, jak velkou část souboru tvoří hodnoty, které nabývají i -té a nižší varianty.

$$F_i = \sum_{j=1}^i p_j$$

- V. Modus – udává, která varianta kvalitativní proměnné se v souboru vyskytuje nejčastěji, má největší četnost (Chrásková, 2007, s. 4 a Briš, Litschmannová, 2004-2009, s. 30 a Gibilisco, 2009, s. 45).

Při popisu ordinální proměnné byly absolutní a relativní četnosti společně s kumulativní a kumulativní relativní četnostmi zaznamenány do tabulky rozdělení četnosti.

Kromě statistických charakteristik absolutní, relativní, kumulativní a kumulativní relativní četnosti a modu byla využita také analýza vícehodnotových odpovědí. Této analýzy bylo využito ve výzkumném šetření v takovém případě, kdy respondenti mohli vybírat více variant odpovědí najednou, tzn., že mohli zaškrtnout dvě a více variant (maximálně všechny uvedené). Při popisu variant proměnných byly do tabulky rozdělení četnosti zaznamenány jak absolutní a relativní četnosti, tak i procentuální podíl těchto četností (relativní četnost) z počtu respondentů.

B. Dvourozměrná rozdělení četností

Při analýze dat získaných z dotazníkového šetření byla taktéž použita dvourozměrná rozdělení četností. Tímto způsobem lze zobrazovat i data, která nemají kvantitativní charakter, tzn., že je možné obdobným způsobem popsat i kvalitativní data (Křivý, 1985, s. 36-37). Dvourozměrná rozdělení četností kvalitativních proměnných jsou založena na hledání dvojici variant, kdy jedna z nich je charakteristikou jedné proměnné a druhá charakteristikou druhé proměnné. Řádky v kontingenční tabulce prezentují možné hodnoty první varianty, sloupce pak možným hodnotám druhé varianty.

6 PŘEDVÝZKUM

Před realizací hlavního výzkumného šetření byl proveden tzv. předvýzkum, který by měl realizátorovi dotazníkového šetření, respektive realizátorovi celého výzkumného šetření, prověřit jasnost, jednoznačnost a smysluplnost otázek (Švarcová, 2005, s. 26). Úkolem bylo zjistit, které otázky jsou pro výzkumné šetření nepodstatné, bezpředmětné, případně zjistit, které z nich jsou nesrozumitelné. Bylo potřeba určit, jakým způsobem respondenti na jednotlivé otázky v dotazníku reagují, tzn., jaké je jejich vnímání, zda jsou validní apod.

Jestliže bude předvýzkum pečlivě proveden, je tímto způsobem možné významně snížit riziko neúspěchu z vlastního dotazníkového šetření, které pak buď neposkytne žádná data pro další výzkumné šetření, nebo taková data, jejichž validita a reliabilita bude značně omezena.

Předvýzkum byl realizovaný v době, kdy byl sice znám konečný výzkumný soubor, jehož odpovědi z dotazníkového šetření měly být použity pro další výzkumné šetření, bylo ale potřeba nejdříve zjistit, zda vytvořený dotazník poskytne potřebná data. Z tohoto důvodu byl dotazník ve fázi předvýzkumu distribuován omezenému počtu respondentů z konečného výzkumného souboru, kteří byli pilotními respondenty.

Na jeho závěrech je pak možné dotazník revidovat tak, aby dokázal poskytnout potřebná data a byl pro respondenty co nejvíce srozumitelný, tzn., aby otázkám správně porozuměli (Karlíček a kol., 2013, s. 92). Dotazník tak byl v této fázi osobně distribuován 20 respondentům a v papírové formě, neboť tak bylo mnohem jednodušší umožnit jim zaznamenat jejich případné připomínky k jednotlivým otázkám či odpovědím. Počet i konkrétní jedinci byli zvoleni záměrně.

Z tohoto důvodu byly jednotlivé otázky opatřeny vedle jejich znění čtverečkem (viz. Obr. 9), který mohli respondenti zaškrtnout v případě, kdy se jim zdálo, že je daná otázka nesrozumitelná. Samozřejmě měli také možnost vyjádřit se k tomu i slovně, což daleko více poukázalo na konkrétní problém, který s danou otázkou měli.

Data vzešlá z předvýzkumu ukázala, že je potřeba jednotlivé otázky upravit. V dotazníkovém šetření byly změněny otázky č. 13 a č. 14, kdy byla rozšířena nabídka metod vzdělávání, neboť stávající seznam nebyl dostačující a odpovědi na tyto otázky by byly velmi zkreslené.

1. Jakého jste pohlaví?

o žena o muž

2. Váš věk?

o do 30 let o 30 - 40 let o 40 - 50 let o 50 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

o základní

o středoškolské

o středoškolské s maturitou (vyšší odborné)

o vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

o 0 - 3 roky o 4 - 5 let o 6 - 10 let o 11 a více let

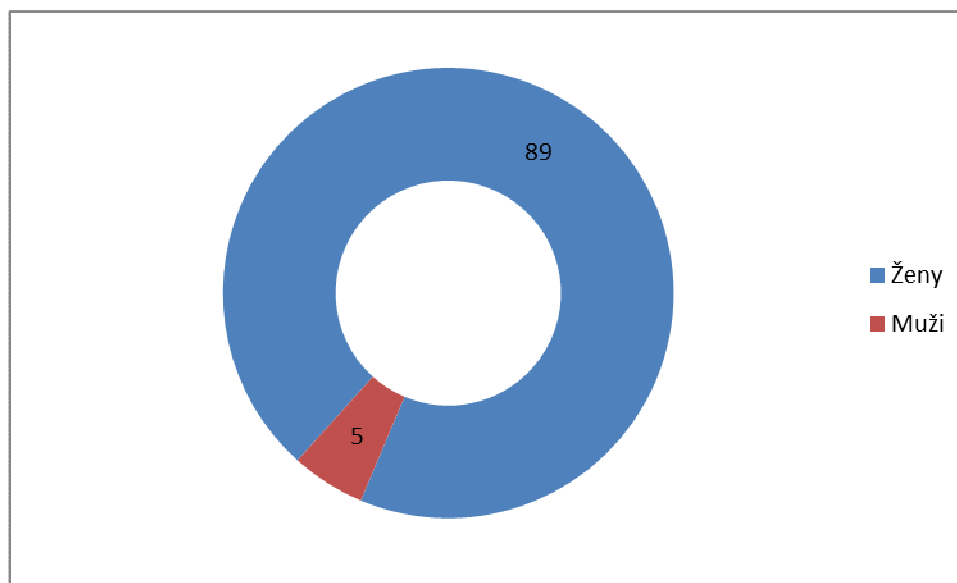
Obr. č. 9: Ukázka způsobu hodnocení otázek ve fázi předvýzkumu, zdroj: vlastní

7 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Sedmá kapitola této práce se věnuje samotné analýze získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření, jež bylo realizováno mezi zaměstnanci společnosti CK EXIM TOURS. Analýza dat byla provedena za použití exploratorní analýzy dat (rozdělení četnosti, analýzy vícehodnotových odpovědí) a analýzy závislosti (v kontingenčních tabulkách). Tímto způsobem byly analyzovány jednotlivé otázky, respektive odpovědi na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření.

Otázka č. 1

Dotazník byl rozeslán celkem 140 osobám, které splňovaly požadavky výzkumného problému. Z tohoto počtu se šetření zúčastnilo 94 osob, respektive tolik jich dotazník vyplnilo. Z devadesáti čtyř osob se šetření zúčastnilo 89 žen a 5 mužů, což znamená 95 % žen a 5 % mužů (graf č. 1).



Graf č. 1: Složení respondentů podle pohlaví, zdroj: vlastní

Otázka č. 2

Ze všech 94 respondentů tvořilo 37,2 % jedince do 30 let věku, 33 % dotazovaných byli ve věkovém rozmezí 31-40 let, 19,1 % v rozmezí 41-50 let a 10,6 % bylo starších 51 let (tabulka č. 6).

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní četnost</i>	<i>Kumulativní relativní četnost</i>
do 30 let	35	37,2 %	35	37,2 %
31-40 let	31	33 %	66	70,3 %
41-50 let	18	19,1 %	84	89,4 %
51 a více let	10	10,6 %	94	100 %

Tab. č. 6: Věkové složení respondentů, zdroj: vlastní

Otázka č. 3

74,5 % dotazovaných zaměstnanců společnosti dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou (nebo vyššího odborného vzdělání). Středoškolského vzdělání bez maturity dosáhlo 3,2 % respondentů. Vysokoškolské vzdělání má 22,3 % dotazovaných a pouze základní vzdělání nemá žádný z dotazovaných zaměstnanců (tabulka č. 7).

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Základní	0	0 %
Středoškolské	3	3,2 %
Středoškolské s maturitou (a vyšší odborné)	70	74,5 %
Vysokoškolské	21	22,3 %

Tab. č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, zdroj: vlastní

Otázka č. 4

Největší počet respondentů pracuje ve společnosti méně než 3 roky (36 osob, 38,3 % dotazovaných), 12 osob zde pracuje v rozmezí 4-5 let (12,8 % respondentů), 27 osob ve firmě pracuje již 6-10 let (28,7 % dotazovaných) a více než 11 let pracuje ve firmě 19 osob, respektive 20,2 % všech respondentů (tabulka č. 8).

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Kumulativní četnost</i>	<i>Kumulativní relativní četnost</i>
0-3 roky	36	38,3 %	36	38 %
4-5 let	12	12,8 %	48	51,1 %
6-10 let	27	28,7 %	75	79,8 %
11 a více let	19	20,2 %	94	100 %

Tab. č. 8: Počet let ve firmě, zdroj: vlastní

Otázka č. 5

Do dotazníkového šetření byli zařazeni zaměstnanci společnosti ze tří oddělení. Jak znázorňuje tabulka č. 4, ze všech respondentů bylo celkem 61 osob zaměstnanci na pobočce (64,9 % respondentů), 27 osob zaměstnanci v call-centru (28,7 % dotazovaných) a zbylých 6 osob bylo zaměstnanci online oddělení (6,4 % respondentů).

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Zaměstnanec na pobočce	61	64,9 %
Zaměstnanec v call centru	27	28,7 %
Zaměstnanec online oddělení	6	6,4 %

Tab. č. 9: Pracovní pozice, zdroj: vlastní

Otázka č. 6

Otázka č. 6 hledala odpověď na dotaz, zda respondenti považují firemní vzdělávání za důležité. Plných 86,2 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením naprosto souhlasí (81 dotazovaných) a zbylých 13 zaměstnanců společnosti odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí (13,8 %). Údaje jsou zobrazeny v tabulce č. 10.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Souhlasím	81	86,2 %
Spíše souhlasím	13	13,8 %
Nesouhlasím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nevím	0	0 %

Tab. č. 10: Firemní vzdělávání považují za důležité, zdroj: vlastní

Otázka č. 7

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Souhlasím	25	26,6 %
Spíše souhlasím	53	56,4 %
Nesouhlasím	3	3,2 %
Spíše nesouhlasím	13	13,8 %
Nevím	0	0 %

Tab. č. 11: Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci získávat vědomosti a schopnosti potřebné k výkonu jeho práce, zdroj: vlastní

Otázka č. 7 byla zaměřena na to, zda zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci získávat vědomosti a schopnosti potřebné k výkonu jeho práce. S tímto tvrzením souhlasilo 26,6 %, spíše souhlasilo 56,4 %, nesouhlasilo 3,2 % a spíše nesouhlasilo 13,8 % respondentů.

Otázka č. 8

Otázka č. 8 hledala odpovědi na dotaz, zda mají zaměstnanci možnost podílet se na výběru vzdělávací aktivity. S tvrzením souhlasilo 5 osob, spíše souhlasilo 19, nesouhlasilo celých 34, spíše nesouhlasilo 27 a na otázku nedokázalo odpovědět 9 respondentů.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Souhlasím	5	5,3 %
Spíše souhlasím	19	20,2 %
Nesouhlasím	34	36,2 %
Spíše nesouhlasím	27	28,7 %
Nevím	9	9,6 %

Tab. č. 12: Zaměstnanec má možnost podílet se na výběru vzdělávací aktivity, zdroj: vlastní

Otázka č. 9

S tvrzením, že společnost pravidelně zjišťuje úroveň vědomostí a schopností potřebných k výkonu práce zaměstnance souhlasilo 10 osob, spíše souhlasilo 30, nesouhlasilo 17, spíše nesouhlasilo 24 a nedokázalo odpovědět 13 dotazovaných.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Souhlasím	10	10,6 %
Spíše souhlasím	30	31,9 %
Nesouhlasím	17	18,1 %
Spíše nesouhlasím	24	25,5 %
Nevím	13	13,8 %

Tab. č. 13: Společnost pravidelně zjišťuje úroveň vědomostí a schopností potřebných k výkonu práce zaměstnance, zdroj: vlastní

Otázka č. 10

Otázka č. 10 hledala odpovědi na to, jakou oblast vzdělávání považují respondenti za nejdůležitější pro výkon svého povolání. Výsledná data poskytuje tabulka č. 14.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Zaměřené na prodejní dovednosti	50	53,2 %
Zaměřené na zvládnání stresu	7	7,4 %
Zaměřené na klientský přístup	23	24,5 %
Zaměřené na výuku cizích jazyků	11	11,7 %
Nevím	3	3,2 %

Tab. č. 14: Nejdůležitější oblast vzdělávání, zdroj: vlastní

Otázka č. 11

Zjistit, zda jsou poznatky získané na vzdělávacích aktivitách pro zaměstnance společnosti přínosné, bylo účelem 11. otázky. Jako přínosné je označilo 52 dotazovaných, jako částečně přínosné 38 respondentů, za nepřínosné ji považuje 1 osoba a odpovědět nedokázaly 3 osoby. Relativní četnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 15.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Přínosné pro výkon mé práce	52	55,3 %
Částečně přínosné pro výkon mé práce	38	40,4 %
Nejsou přínosné pro výkon mé práce	1	1,1 %
Nevím	3	3,2 %

Tab. č. 15: Charakter poznatků získaných na vzdělávacích aktivitách, zdroj: vlastní

Otázka č. 12

Otázka č. 12 zkoumá postoj vedoucího pracovník k použití záskaných poznatků pracovníkem v praxi. Výsledky jsou dostupné v tabulce č. 16.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Vyžaduje	37	39,4 %
Nevyžaduje	7	7,4 %
Podporuje	33	35,1 %
Nepodporuje	0	0 %
Umožňuje	17	18,1 %
Neumožňuje	0	0 %

Tab. č. 16: Postoj vedoucího pracovník k použití záskaných poznatků pracovníkem v praxi, zdroj: vlastní

Otázka č. 13

V otázce č. 13 lze najít odpovědi na to, s kterými vzdělávacími metodami se zaměstnanci společnosti osobně setkali při vzdělávání. V tomto případě měli respondenti možnost zvolit více než jen jednu odpověď. Vzhledem k tomu je proto v tabulce č. 17 počítáno také s relativní četností vzhledem k počtu respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce na následující stránce.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů</i>
Přednáška (s lektorem)	62	28,8 %	66 %
Seminář	29	13,5 %	30,9 %
Seminář v destinaci	55	25,6 %	58,5 %
Workshop	4	1,9 %	4,3 %
Koučování	2	0,9 %	2,1 %
Mentoring	3	1,4 %	3,2 %
E-learning	4	1,9 %	4,3 %
Samostudium	39	18,1 %	41,5 %
Nevím	3	1,4 %	3,2 %
Jiné	14	6,5 %	14,9 %

Tab. č. 17: Zkušenost se vzdělávacími metodami, zdroj: vlastní

Otázka č. 14

V otázce č. 14 bylo zkoumáno, které vzdělávací metody vyhovují zaměstnancům společnosti při vzdělávání. V tomto případě měli respondenti možnost opět zvolit více než jen jednu odpověď. Vzhledem k tomu je proto v tabulce č. 18 počítáno také s relativní četností vzhledem k počtu respondentů. Tabulka zobrazuje výsledky opět na další stránce.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů</i>
Přednáška (s lektorem)	43	19 %	45,7 %
Seminář	32	14,2 %	34 %
Seminář v destinaci	63	27,9 %	67 %
Workshop	16	7,1 %	17 %
Koučování	12	5,3 %	12,8 %
Mentoring	9	4 %	9,6 %
E-learning	9	4 %	9,6 %
Samostudium	28	12,4 %	29,8 %
Nevím	4	1,8 %	4,3 %
Jiné	10	4,4 %	10,6 %

Tab. č. 18: Oblíbenost vzdělávacích metod, zdroj: vlastní

Otázka č. 15

V otázce č. 15 bylo zkoumáno, co pro jednotlivé zaměstnance společnosti znamená rozvoj znalostí a dovedností prostřednictvím firemního vzdělávání. Výpovědi respondentů byly zaznamenány do kontingenční tabulky, ze které je možno vyčíst, jaký význam připisují jednotlivým důvodům ke vzdělávání a zároveň jak se daná úroveň významu projevuje u jednotlivých důvodů ke vzdělávání.

Tabulku najdeme na následující straně této práce.

	<i>Nemá pro mě význam</i>	<i>Spíše nevýznamné</i>	<i>Nevím (neutrální význam)</i>	<i>Spíše významné</i>	<i>Velice významné</i>
Zlepšení pracovního postavení	18	17	19	22	18
Udržení si pracovního místa	2	9	12	34	37
Zvýšení kvality a výkonnosti	2	2	5	51	34
Vyšší platební ohodnocení	17	17	17	20	23
Seberozvoj	1	3	7	37	46
Povinnost vzdělávat se	4	6	26	37	21

Tab. č. 19: Důvody ke vzdělávání a jejich úroveň (absolutní počet odpovědí), zdroj: vlastní

Otázka č. 16

U této otázky měli respondenti možnost sami ohodnotit, co v oblasti vzdělávání ve firmě postrádají, nebo co by zlepšili. Při analýze výpovědí na tuto otázku byla formulována obecná témata, která věrně postihují odpovědi respondentů.

Kompletně vyobrazenou tabulku najdeme pro její lepší přehlednost na další stránce.

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů</i>
Jazykové kurzy	36	32,7 %	38,3 %
Semináře v destinaci	20	18,2 %	21,3 %
Práce s počítačem a počítačovými programy	1	0,9 %	1,1 %
Školení na nový či stávající produkt	8	7,3 %	8,5 %
Prodejní dovednosti	9	8,2 %	9,6 %
Komunikační dovednosti	5	4,5 %	5,3 %
Antistresové školení	1	0,9 %	1,1 %
Pravidelnost vzdělávání	4	3,6 %	4,3 %
Možnost vzdělávat se	4	3,6 %	4,3 %
Širší nabídka vzdělávání	5	4,5 %	5,3 %
Spokojenost s dosavadní úrovní	1	0,9 %	1,1 %
Nevím	8	7,3 %	8,5 %
Nesouvisí se vzděláváním	8	7,3 %	8,5 %

Tab. č. 20: Oblasti ke zlepšení ve firemním vzdělávání, zdroj: vlastní

8 DISKUZE

V této části práce je pozornost věnována výsledkům provedeného výzkumného šetření. Jeho hlavním cílem bylo uvést, jaké etapy systematického přístupu ve vzdělávání zkoumaná cestovní kancelář ve své praxi uplatňuje a jakým způsobem. Interpretace zjištěných dat byla provedena podle jednotlivých fází systematického přístupu ve vzdělávání, které vytvořily kostru diskuze zaznamenaných výsledků.

8.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Jak už bylo uvedeno v předešlém textu v teoretické části této práce, základem k analýze mezer ve vzdělávání je analyzovat organizaci jako celek, následně samotné pracovní místo a v neposlední řadě také zaměstnance společnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 84).

K analýze organizace lze použít mnoha zdrojů a technik. Za běžné zdroje informací je možno považovat misi, vizi a strategii organizace. Samotná jejich formulace však není dostačující; je důležité, aby se zaměstnanci společnosti s nimi důkladně seznámili, pochopili jejich význam a přijali je také za své a měli je na mysli při svém každodenním jednání a konání v zaměstnání.

Společnost má svou strategii popsanou v každoročně vydávaných výročních zprávách, které jsou volně dostupné na internetu, což znamená, že každý zaměstnanec firmy má možnost se s ní sám seznámit. Ve firmě však neexistuje žádná organizovaná aktivita, během které by byla strategie společnosti blíže popsána a vysvětlena, jaké jsou navazující kroky, co to pro jednotlivé zaměstnance znamená, jaký to má dopad na jejich pracovní pozici apod. Řízení lidských zdrojů ve společnosti tak není formováno strategií firmy, díky čemuž může docházet k nejasným formulacím vzdělávacích mezer.

K analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb není ve firmě využívána ani analýza pracovního místa. V organizaci není k dispozici vypracovaný seznam všech pracovních míst, které se ve firmě objevují, a který by popisoval a charakterizoval dané místo, formuloval jeho obsah, identifikoval požadované znalosti, schopnosti a dovednosti, danou míru kompetencí apod. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 193; Koubek, 1998, s. 74-75).

Základem pro analýzu zaměstnanců bývá velmi často hodnotící rozhovor, který s daným zaměstnancem vede jeho přímý nadřízený pracovník (Bláha a kolektiv, 2013, č. 124).

Pravidelné hodnocení zaměstnanců ve firmě také není formálně realizováno, stejně tak nejsou využívány další techniky, díky kterým by bylo možno získat potřebné údaje.

I když má zaměstnanec možnost teoreticky se podílet na rozhodování, jakého vzdělávání se bude účastnit, jak vyplynulo z otázky č. 8, není tomu z pohledu zaměstnanců firmy tak. Přitom pozice samotného pracovníka v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je velmi důležitá. Celých 34 respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tvrzením, že by se mohli podílet na tomto rozhodování a dalších 27 dotazovaných uvedlo, že s tím spíše nesouhlasí. Zjednodušeně řečeno, negativní postoj k tomuto tvrzení mají skoro dvě třetiny všech respondentů (65 % respondentů), což je závažná skutečnost, neboť tento fakt může velmi silně ovlivnit motivovanost zaměstnanců firmy a záporně působit na formování žádoucího osobního rozvoje zaměstnance.

Skutečnost, že vedoucí pracovníci většinou nerealizují se svými podřízenými hodnotící rozhovory, které by pomohly identifikovat vzdělávací mezery na úrovni daného zaměstnance, však výpovědi v otázce č. 9 do jisté míry potvrdily. 30 respondentů uvedlo, že spíše souhlasí s tvrzením, že společnost EXIM TOURS pravidelně zjišťuje úroveň vědomostí a schopností potřebných k výkonu práce zaměstnance a dalších 10 dotazovaných s tvrzením plně souhlasilo. Avšak 41 respondentů uvedlo, že s tímto faktem nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí.

Analýzou jednání a chování společnosti spolu s interpretací dat získaných z dotazníkového šetření byla plně zodpovězena výzkumná otázka č. 1, přesněji byla nalezena odpověď na otázku: „*Jakým způsobem provádí CK EXIM TOURS identifikaci vzdělávacích potřeb?*“.

Společnost uplatňuje pouze omezené prvky této fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Jsou to ve své podstatě pouze potřeby operativního charakteru, které jsou firmou formulovány jako vzdělávací mezery zaměstnanců.

8.2 Plánování vzdělávání

Nedílnou a naprosto zásadní součástí druhé fáze systematického přístupu ve vzdělávání, tzn. jeho plánování, je vytvoření plánu vzdělávání. Tento dokument má poskytnout důležitá data týkající se obsahu dané aktivity (předmět zájmu), o osobách, které se ho budou účastnit, informace o tom, jaké vzdělávací metody budou při akci použity, kdo

bude lektorem (interní nebo externí), jaký bude časový harmonogram celé aktivity (kdy se bude realizovat) a kde se bude uskutečňovat (interní či externí zařízení), jaké budou náklady na její provedení a jakým způsobem se bude hodnotit její účinnost a efektivita.

Z dostupných dokumentů společnosti vyplynulo, že plán vzdělávací aktivity tak, jak ho popisují mnozí autoři uvedeni v teoretické části práce, není ve společnosti velmi často vypracováván. Tato skutečnost je podpořena faktem, že tyto plány většinou nelze ve firmě předložit. Bylo by však velmi nekorektní tvrdit, že společnost nevytváří naprosto žádný plán.

Skutečností je, že se cestovní kancelář uchyluje k jeho vytváření zejména u těch aktivit, které jsou realizovány pro větší počet zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v předešlém textu práce, při sestavování „plánu“ realizace vzdělávací aktivity je pracováno s tím, čeho se bude vzdělávání týkat, jaký bude jeho obecný předmět, kdo se ho bude účastnit (jsou formovány podrobné seznamy jejich účastníků sestavené na základě rozhodnutí vedoucích pracovníků), kdo bude danou vzdělávací aktivitu realizovat (jestli bude lektor zaměstnanec společnosti, nebo jím bude pracovník externí společnosti, která se touto prací zabývá a je jejím hlavním předmětem podnikání), kdy se bude akce realizovat (podrobný harmonogram jednotlivých aktivit během celé akce) a kde (v jakých prostorách, interních, externích – soupis všech míst), jaká bude finanční náročnost celé aktivity pro společnost a jak se bude realizovat zpětná vazba.

Prostřednictvím otázky č. 11 bylo zkoumáno, zda firma volí správně orientované vzdělávací aktivity pro své zaměstnance, jinak řečeno, zda realizuje takové akce, které jsou pro ně přínosné a pozitivně ovlivňují výkon jejich práce. Drtivá většina respondentů, 90 osob, které tvořily 96 % dotazovaných, uvedla ve svých odpovědích určitou míru pozitivního přínosu těchto aktivit (za přínosné je označilo 52 dotazovaných, jako částečně přínosné 38 respondentů). Statisticky sice nesouhlasilo jedno procento respondentů, což však ve skutečnosti nepředstavovalo ani jednu celou osobu.

Otázkou č. 10 bylo zjišťováno, kterou oblast vzdělávání považují zaměstnanci cestovní kanceláře za nejdůležitější pro výkon jejich povolání, čímž se odráží skutečnost, na jaká témata by měly být zaměřeny vzdělávací akce. Více než polovina všech respondentů, přesněji 53 %, ve svých výpovědích uvedla, že za nejdůležitější oblast vzdělávání pro výkon svého povolání považují prodejní dovednosti. Druhou největší

skupinou pak byla oblast zaměřená na klientský přístup, výuku cizích jazyků a nakonec vzdělávání na zvládnání stresu.

Zjištěnými skutečnostmi byla také plně zodpovězena výzkumná otázka č. 2 „*Vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb?*“. I když se identifikace vzdělávacích potřeb první fáze systematického přístupu ve vzdělávání nerealizuje takovým způsobem, jaký je uveden v teoretické části práce a v odborné literatuře, zaměstnanci společnosti potvrzují, že jsou realizované vzdělávací aktivity přínosné pro výkon jejich povolání, tzn., že do určité míry odpovídají vzdělávací mezeře, kterou pracovníci mají. Tuto skutečnost potvrzují také pravidelně pořádaná zákonem daná povinná školení, která vycházejí z identifikovaných vzdělávacích potřeb. Plánování vzdělávání v plném rozsahu probíhá ve společnosti u většiny realizovaných vzdělávacích aktivit, i když způsoby hodnocení jsou většinou vynechány a o jejich vyhodnocování není nijak rozhodováno.

8.3 Realizace vzdělávání

V cestovní kanceláři EXIM TOURS se uplatňují všechny tři fáze realizace vzdělávání. V přípravné fázi je velká pozornost věnována organizačnímu zajištění celé aktivity. Jedná se o zajištění potřebných prostor (interní či externí), zajištění lektora (interní, nebo smluvní vztah s externí organizací či externím lektorem), zajištění potřebného technického vybavení, učebních materiálů a pomůcek.

Na samotnou akci jsou dopředu připravováni také samotní zaměstnanci, kteří se jí mají účastnit. Jsou jim poskytnuty informace o datu, místě a času konání, jaké bude téma aktivity, kdo bude lektorem a v případě, kdy je vzdělávací aktivita realizována mimo místo výkonu povolání také informace o případném ubytování, stravování a dopravě.

Přípravu lektora lze popsat pouze při uskutečňování interního vzdělávání. Během vlastní realizace aktivity se sleduje, pokud to situace dovoluje, zda se akce uskutečňuje podle předem stanoveného harmonogramu. Podle charakteru vzdělávací aktivity jsou teoretické poznatky aplikovány na příkladech konkrétních situací, čímž si jeho účastníci mohou nabyté zkušenosti vyzkoušet. Vedoucí pracovníci, jejichž podřízení se účastnili vzdělávací aktivity, se snaží podporovat a umožňovat aplikaci získaných znalostí, schopností a dovedností v praxi.

Výzkumné šetření bylo pro tuto fázi systematického přístupu ve vzdělávání zaměřeno na zjišťování toho, se kterými vzdělávacími metodami se zaměstnanci společnosti osobně při vzdělávání ve firmě setkali (otázka č. 13). Respondenti měli možnost zvolit více než jednu odpověď. Mezi metody, s kterými se dotazovaní setkali nejčastěji, patřili přednášky různého charakteru (62 odpovědí), seminář v destinaci (informativní cesta, 55 odpovědí), samostudium (39 odpovědí) a seminář (29 odpovědí). Tyto čtyři metody tvoří 86 % všech možných vzdělávacích metod, s kterými se daní respondenti ve firmě setkali.

Jiný pohled na tuto problematiku poskytla také otázka č. 14, která se ptala na to, které metody zaměstnancům nejvíce vyhovují při vzdělávání. I zde mohli respondenti uvést několik odpovědí najednou. Nejoblíbenější metodou se stal seminář v destinaci (tzv. informativní cesta), která byla uvedena v 63 odpovědích, následovaná přednáškou (43 odpovědí), seminářem (32 odpovědí) a samostudiem (28 odpovědí). I v této otázce byly tyto čtyři metody nejčastějšími odpověďmi dotazovaných (73,5 %).

Nejmenší pozornost je v obou otázkách věnována workshopu, koučování, mentoringu a e-learningu. V případě koučování a mentoringu se jedná o takové metody, které jsou náročné na znalosti toho, kdo dlouhodobě vzdělává a na jeho schopnostech efektivně předávat potřebné informace a jeho časových možnostech. I když je e-learning díky obrovskému rozmachu internetu vhodnou metodou vzdělávání, firma nemá jeho propracovaný systém a svou pozornost věnuje jiným metodám.

Prostřednictvím analýzy získaných informací a dat lze konstatovat, že fáze realizace je ve společnosti uplatňována velmi dobře. Tímto byla zodpovězena také výzkumná otázka č. 3 „*Které metody vzdělávání jsou v CK EXIM TOURS uplatňovány?*“. Z výpovědí z dotazníkového šetření je patrné, že největší pozornost je věnována přednáškám různého charakteru a školením v destinacích (informativní cestám), které spojují jak vzdělávací část, tak i část poznávací a odpočinkovou.

8.4 Hodnocení vzdělávání

Jak již bylo v předcházejícím textu uvedeno, fáze hodnocení vzdělávání se ve společnosti EXIM TOURS realizuje jen sporadicky. Vedení společnosti tomuto kroku nepřikládá takový význam, jaký by si jistě zasloužila, neboť díky tomu lze velmi dobře formulo-

vat dopady vzdělávací aktivity nejen na zaměstnance, kteří se jich účastnili, ale ve svém důsledku taktéž na výkon celého oddělení a společnosti jako celku.

Určitý způsob hodnocení probíhá pravidelně na realizovaná školení v destinaci. Zde vedoucí cesty vypracovává poměrně podrobnou hodnotící zprávu, která je zaměřena na jeho průběh a toto hodnocení následně posílá manažerce prodeje, která má tento typ školení ve své kompetenci. Hodnotící zpráva byla vytvářena také účastníky vzdělávání, které se uskutečnilo z Evropských fondů. Do jisté míry lze říci, že toto hodnocení bylo nutnou součástí všech jejich aktivit.

Jak z uvedeného vyplývá, organizace provádí hodnocení pouze na první úrovni Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání, tzn. na úrovni spokojenosti, kdy se zkoumá reakce účastníků na vzdělávací aktivitu. Ač je to běžnou praxí pro mnoho firem, nejedná se o dostatečnou hloubku hodnocení. Navíc není hodnocení velmi často prováděno ani na této základní úrovni. Formální hodnocení dalších úrovní je zcela opomíjeno, i když výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy poukazují na skutečnost, že jisté kroky a podklady pro hlubší hodnocení jsou v základu ve společnosti nastaveny, tudíž by po zavedení metodologie a propojenosti v celém systému mohlo být uskutečňováno.

Výzkumné šetření bylo k této fázi systematického přístupu ve vzdělávání zaměřeno na zjišťování postoje vedoucího pracovníka k použití získaných poznatků pracovníkem v praxi (otázka č. 12). Tato data poukazují na skutečnost, že ve firmě existuje základna pro provádění hlubšího hodnocení vzdělávací aktivity i na třetí úrovni Kirkpatrickova modelu (úrovni dopadu), avšak se do jisté míry formálně neuskutečňuje. Z výsledků vyplynulo, že u více než jedné třetiny všech respondentů vyžaduje jejich vedoucí pracovník, aby nově získané poznatky využívali při výkonu jejich práce. Jiná třetina dotazovaných uvedla, že to jejich vedoucí pracovník podporuje a ostatní uvedli, že to jejich vedoucí umožňuje. Z toho jasně vyplývá, že společnost usiluje o to, aby nabyté znalosti, schopnosti a dovednosti byly v praxi používány.

Prostřednictvím analýzy získaných informací a dat lze konstatovat, že fáze hodnocení není ve společnosti uplatňována v celém svém rozsahu, naopak jen velmi omezeným způsobem. Tímto byla zodpovězena také výzkumná otázka č. 4 „*Jakým způsobem vyhodnocuje vzdělávání zaměstnanců CK EXIM TOURS?*“.

8.5 Hodnocení vzdělávání zaměstnanci společnosti

Na začátku provedeného výzkumného šetření byla stanovena také výzkumná otázka č. 5, která byla zaměřena na to, jak hodnotí zaměstnanci možnosti firemního vzdělávání ve své organizaci. K jejímu zodpovězení proto byly do dotazníkového šetření začleněny otázky č. 6, 7, 15 a 16.

Snahou otázky č. 6 bylo zodpovědět, zda zaměstnanci považují firemní vzdělávání za důležité. Vzdělávání zaměstnanců je přínosné nejen pro ně samotné, pro jejich osobnostní rozvoj, ale zejména pro výkonnost celé společnosti. Právě z identifikace mezer ve vzdělávání by měla jeho realizace plynout, čímž umožní, aby pracovníci získali potřebné znalosti a schopnosti a tím došlo ke zvýšení výkonnosti firmy. Všichni dotazovaní ve svých výpovědích uvedli, že souhlasí s tvrzením, že je vzdělávání pracovníků důležité. Tato skutečnost naznačuje, že si jsou vědomi toho, že prostřednictvím vzdělávání mohou zaměstnanci rozšiřovat své schopnosti.

K podrobnějšímu zkoumání chápání důležitosti vzdělávání zaměstnanci společnosti, byla vytvořena otázka č. 15, jejímž prostřednictvím bylo zkoumáno, co pro jednotlivé zaměstnance společnosti znamená rozvoj znalostí a dovedností prostřednictvím firemního vzdělávání. Jejich odpovědi dokládají, že vzdělávací aktivity mají velký význam pro sebezobnovu a zvýšení kvality a výkonnosti. Zajímavým zjištěním je také skutečnost, že zaměstnanci mají určitou povinnost vzdělávat se, tzn., účastnit se některých stěžejních vzdělávacích aktivit, které jsou firmou pořádány. Dále velká část respondentů spatřuje ve vzdělávání prostředek k tomu, aby si udrželi své pracovní místo, což opět potvrzuje nutnost participace na těchto akcích z důvodů většího sebe rozvoje.

I když si respondenti uvědomují přínosy firemního vzdělávání, je důležité, aby si danou skutečnost uvědomoval také sám zaměstnavatel, neboť bez toho nelze firemní vzdělávání vůbec realizovat. Zaměstnavatel musí být přesvědčen o přínosech, které vzdělávání zaměstnanců přináší. K tomu vedla také otázka č. 7, která se ptala na to, zda zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci získávat vědomosti a schopnosti potřebné k výkonu jeho práce. Plných 83 % respondentů uvedlo, že jim zaměstnavatel umožňuje získávat takové vědomosti a schopnosti, které jsou potřebné pro výkon jejich práce; naopak 17 % jich uvedlo, že s tím nesouhlasí. Z výsledků lze shrnout, že je cestovní kancelář EXIM

TOURS obeznámena s tím, jaké přínosy má vzdělávání zaměstnanců, a proto je nedílnou součástí řízení jejich lidských zdrojů.

Společnost pro své zaměstnance pořádá určité vzdělávací aktivity, avšak jejich zpětná vazba a jejich základní hodnocení nejsou velmi často realizovány, proto byla součástí dotazníkového šetření také otázka č. 16, která zjišťovala, co by jednotliví respondenti zlepšili či doplnili v oblasti vzdělávání ve firmě. Jednotlivé odpovědi lze shrnout do dvou hlavních oblastí; vzdělávání zaměřené na odborné vědomosti a na vzdělávání rozvoje osobnosti.

Z odpovědí vyplynulo, že více než třetina všech respondentů uvedla, že ve firmě postrádá jazykové kurzy, kterými by si mohla rozšířit své znalosti cizích jazyků. Ve firmě sice probíhala výuka cizích jazyků, která byla realizována v prostorách jazykové školy, avšak její trvání bylo pouze jeden rok a podobná aktivita se již neopakovala. Celá pětina dotazovaných pak uvedla větší možnost účasti na seminářích v destinacích. Z interní analýzy sice vyplynulo, že této vzdělávací aktivity se nemohou zúčastnit pokaždé všichni zaměstnanci, ale někteří se jich zatím nezúčastnili vůbec (respektive jim nebyla nabídnuta možnost vycestovat), i přesto, že ve firmě působí již mnoho let.

Významné zastoupení má v odpovědích potřeba vzdělávání na prodejní dovednosti, které jsou nutným základem v prodeji produktu cestovní kanceláře EXIM TOURS, neboť většina je prodávána prostřednictvím osobního prodeje, a proto uskutečnění prodeje je na nich závislé. S tím velmi úzce souvisí také komunikační dovednosti, které by si chtělo zlepšit přes 5 % dotazovaných. Důraz je některými respondenty kladen na poskytování lepších školení zaměřených na nový či stávající produkt, který firma pro své klienty nabízí.

ZÁVĚR

Výzkumné šetření, které bylo realizováno pro potřeby této bakalářské práce, bylo zaměřeno na téma fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Jednotlivé fáze systému byly konkrétně zkoumány v cestovní kanceláři EXIM TOURS, přičemž byly hledány odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, přesněji jaké fáze systematického přístupu ve vzdělávání se v této společnosti uplatňují a jakým způsobem.

K zodpovězení hlavní a dílčích výzkumných otázek byla použita analýza současného stavu charakteristik jednotlivých fází systematického přístupu ve vzdělávání tak, jak jsou realizovány ve společnosti EXIM TOURS a následně byl proveden dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti, který přinesl podrobnější data potřebná k vyhodnocení skutečného stavu ve firmě. Takto získaná data byla konfrontována s teoretickými poznatky, které byly popsány v první části práce.

Jednotlivými fázemi systematického přístupu ve vzdělávání jsou analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Společnost EXIM TOURS k identifikaci vzdělávacích potřeb nevyužívá téměř žádných podkladů. K jejich rozpoznání nepoužívá své základní dokumenty (misi, vizi, celkovou strategii), neprovádí ani analýzu pracovních míst ve smyslu konfrontace formulovaných standardních kompetencí, znalostí a dovedností, které jsou potřeba pro výkon práce na každé pracovní pozici ve firmě se skutečným stavem těchto indikátorů jednotlivých zaměstnanců, kteří tyto pracovní činnosti vykonávají a neprovádí ani hodnotící pohovory vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Pracovníci firmy mají velmi malou možnost ovlivnit účast na vzdělávacích aktivitách, které organizace pro ně připravuje (pokud nejsou povinné pro všechny podle zákonné úpravy). Zároveň však potvrdili, že se vedoucí pracovníci zajímají o úroveň jejich znalostí a schopností.

Analýzou současného stavu ve firmě bylo zjištěno, že společnost realizuje pro své zaměstnance mnohé vzdělávací aktivity, i když ty nejsou většinou detailně plánovány a z velké části nevycházejí ze vzdělávacích mezer. Výjimkou jsou zákonem stanovená školení, která firma plánuje velmi dobře a která jednoznačně vycházejí z identifikovaných vzdělávacích potřeb. Plánování vzdělávání probíhá v organizaci u většiny uskutečňovaných vzdělávacích aktivit, i když o jejich následném hodnocení se většinou nijak neuvažuje.

Ovšem na základě odpovědí zaměstnanců firmy lze konstatovat, že jsou realizované vzdělávací aktivity přínosné pro výkon jejich pracovní pozice, tzn., že do jisté míry korespondují s jejich vzdělávacími potřebami.

Samotná realizace vzdělávání probíhá ve firmě více méně dle běžných postupů, které byly přiblíženy v teoretické části práce. Firma se dostatečně věnuje přípravné části, vyhodnocuje, zda provést vzdělávání vlastními silami anebo za pomoci externí vzdělávací společnosti, rozhoduje o místě uskutečnění vzdělávací aktivity. Dostatečně dopředu informuje své zaměstnance, jaká vzdělávací aktivita se bude realizovat, kdo se může účastnit, jaká je její náplň apod. Odpovědi z dotazníkového šetření ukázaly, že se společnost soustředí na takové metody vzdělávání, které jsou jejími zaměstnanci vítány a které tak přinášejí pozitivní efekt při samotném vzdělávání, tzn. při procesu učení se.

Hodnocení vzdělávacích aktivit se ve firmě EXIM TOURS téměř nerealizuje, v opačném případě pouze na úrovni spokojenosti jejich účastníků s touto akcí. Detailnější zkoumání dopadů a přínosů se neuskutečňuje, což do značné míry ovlivňuje celý proces, neboť právě co nejpodrobnější hodnocení vzdělávací aktivity přináší poznatky, zda splnilo účel, případně, jestli je potřeba realizovat vzdělávání další apod. Důležitou součástí hodnocení vzdělávání ve firmě bylo i hodnocení těchto aktivit samotnými pracovníky. Ačkoli jsou zaměstnanci spokojeni s realizovanými vzdělávacími aktivitami, z šetření vyplynulo, že by přivítali daleko více vzdělávacích aktivit spojených s rozvojem odborných schopností a dovedností, které jsou pro jejich práci nezbytné.

Firemní vzdělávání zaměstnanců ve firmě EXIM TOURS do určité míry probíhá neorganizovaně a nesystematicky, neboť první a poslední fáze celého procesu se téměř nerealizuje. To však vede k tomu, že vzdělávání zaměstnanců je postaveno na zcela jiných základech než na identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb, která by měla být založena na určitých postupech, které ji mají podpořit v jejich hledání, identifikaci a detailní formulaci. Také fáze hodnocení nereflexuje, zda vložené finanční prostředky a ostatní zdroje byly vynaloženy efektivně a splnily požadované cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 13. vydání, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BLÁHA, Jiří a kolektiv (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 1. vydání, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BRIŠ, Radim; LITSCHMANNOVÁ, Martina (2004-2009). *Statistika I*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 1. vydání, 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. GAVORA, Peter (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2. vydání, 261 s. ISBN 978-80-7315185-0.
7. GIBILISCO, Stan (2009). *Statistika bez předchozích znalostí*. Brno: Computer Press, 1. vydání, 271 s. ISBN 978-80-251-2465-9.
8. HLAĐO, Petr (2011). *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 134 s. ISBN 978-80-7375-544-7.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea; KASHI, Kateřina (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU, 1. vydání, 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
10. CHRÁSKA, Miroslav (2007). *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 1. vydání, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
11. JANÁK, Dušan (2011). *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 84 s.
12. KARLÍČEK, Miroslav a kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
13. KOCIANOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*.

- Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOUBEK, Josef (1998). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2. vydání, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
 15. KOUBEK, Josef (2007). *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
 16. KŘIVÝ, Ivan (1985). *Základy matematické statistiky*. Ostrava: Pedagogická fakulta v Ostravě, 1. vydání, 267 s.
 17. MUŽÍK, Jaroslav (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 1. vydání, 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
 18. OLECKÁ, Ivana; IVANOVÁ, Kateřina (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. s. p., 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.
 19. PALÁN, Zdeněk (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 1. vydání, 282 s. ISBN 80-200-0950-7
 20. PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
 21. PRŮCHA, Jan; VETEŠKA, Jaroslav (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
 22. PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří (2001). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 3. vydání, 322 s. ISBN 80-7178-579-2.
 23. SYNEK, Miloslav a kolektiv (2000). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000, 2. vydání, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
 24. ŠIROKÁ, Jan a kolektiv (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer press, 1. vydání, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
 25. ŠVARCOVÁ, Iva (2005). *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 1. vydání, 290 s. ISBN 80-7080-573-0.
 26. ŠVEC, Vlastimil. Příprava pedagogického výzkumu. In: MAŇÁK, Josef a ŠVEC, Vlastimil (ed.). *Cesty pedagogického výzkumu. Pedagogický výzkum*

- v teorii a praxi*. Brno: Paido, 2004, s. 39-50. ISBN 80-7315-078-6.
27. TOTH, Daniel (2010). *Personální management*. Praha: Powerprint, 1. vydání, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
 28. TURECKIOVÁ, Michaela (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 168 s. ISBN 80-24704-05-6.
 29. VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela (2008a). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 180 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
 30. VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela (2008b). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 1. vydání, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
 31. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
 32. VOJTÍŠEK, Petr (2012). *Výzkumné metody. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 54 s. ISBN 978-80-905109-3-7.

Elektronické zdroje

33. Measuring training success using the Kirkpatrick-Phillips Model. *GoSignMeUp*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.gosignmeup.com/kirkpatrick-phillips-model/>
34. O Exim tours. *Exim tours* [online]. 2015 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://www.eximtours.cz/o-exim-tours>.
35. Sbíрка listin EXIM TOURS a.s. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17625078&subjektId=683029&spis=79584>
36. Úplný výpis z obchodního rejstříku EXIM TOURS a.s., B 7557 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [online]. 28. 3. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=683029&typ=UPLNY>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC/DC	Assessment centrum/Development centrum
BSC	Balanced scorecard
CK	Cestovní kancelář
MBO	Management by objectives (řízení pomocí cílů)

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Složení respondentů podle pohlaví

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1 Výrobní faktory firmy
- Obr. č. 2 Struktura vzdělávání dospělých
- Obr. č. 3 Formy firemního vzdělávání
- Obr. č. 4 Fáze systematického přístupu ve vzdělávání
- Obr. č. 5 Znázornění mezery ve výkonnosti
- Obr. č. 6 Součásti vzdělávacího plánu
- Obr. č. 7 Fáze realizace vzdělávací aktivity
- Obr. č. 8 Kirkpatrickův/Phillipsův model
- Obr. č. 9 Ukázka způsobu hodnocení otázek ve fázi předvýzkumu

SEZNAM TABULEK





- Tabulka č. 1 Metody vzdělávání
- Tabulka č. 2 Hodnocení vzdělávání podle hodnotitele a časového horizontu
- Tabulka č. 3 Vzdělávací aktivity vyplývající ze zákonné normy
- Tabulka č. 4 Vzdělávací aktivity pořádané pro potřeby zaměstnavatele
- Tabulka č. 5 Vzdělávání zaměřené osobnostní rozvoj zaměstnance
- Tabulka č. 6 Věkové složení respondentů
- Tabulka č. 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- Tabulka č. 8 Počet let ve firmě
- Tabulka č. 9 Pracovní pozice
- Tabulka č. 10 Firemní vzdělávání považují za důležité
- Tabulka č. 11 Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci získávat vědomosti a schopnosti potřebné k výkonu jeho práce
- Tabulka č. 12 Zaměstnanec má možnost podílet se na výběru vzdělávací aktivity
- Tabulka č. 13 Společnost pravidelně zjišťuje úroveň vědomostí a schopností potřebných k výkonu práce zaměstnance
- Tabulka č. 14 Nejdůležitější oblast vzdělávání
- Tabulka č. 15 Charakter poznatků získaných na vzdělávacích aktivitách
- Tabulka č. 16 Postoj vedoucího pracovník k použití získaných poznatků pracovníkem v praxi
- Tabulka č. 17 Zkušenost se vzdělávacími metodami
- Tabulka č. 18 Oblíbenost vzdělávacích metod
- Tabulka č. 19 Důvody ke vzdělávání a jejich úrovně (absolutní počet odpovědí)
- Tabulka č. 20 Oblasti ke zlepšení ve firemním vzdělávání

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Formulář hodnocení vzdělávací aktivity podpořené z Evropských fondů

Příloha P II Dotazník výzkumného šetření

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY PODPOŘENÉ Z EVROPSKÝCH FONDŮ.

 evropský sociální fond v ČR	 EVROPSKÁ UNIE	 OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	 CzechTourism	PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Hodnocení projektu

Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu

Vážený účastníku kurzu,
zajímá nás Váš názor na tento kurz. Pro instituce, které se věnují vzdělávání v cestovním ruchu, je Vaše hodnocení cenné, aby dokázaly flexibilně reagovat na případné připomínky či nedostatky. Buďte, prosím, ve svých hodnoceních upřímní a otevření. Děkujeme Vám za účast v kurzu a spolupráci.

01548

Registrační číslo: CZ.1.04/1.1.00/84.00001

Datum	
Jméno	
Příjmení	

Myslíte si, že pro lepší výkon Vaší současné práce potřebujete další vzdělávání?	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak byste ohodnotil/a své kompetence a znalosti pro práci, kterou právě děláte?	Silně nedostatečné	Mám výrazné mezery	Mám drobné mezery	Naprostο dostatečnι	Převyšuji požadavky
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HODNOCENÍ NÁPLNĚ KURZU

Tento kurz byl ... (Označte políčko blíže výroku, který podle Vašeho názoru lépe vystihuje tento kurz)

Sezení a poslouchání	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aktivní účast a diskuse
Suchá teorie	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Živá praxe (praktická cvičení, úkoly, ukázky)
Zdlouhavý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Příliš rychlý, příliš informací najednou
Opakování starých známých pouček	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Plný nových poznatků
Ztráta času	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dobře využitý čas

Týkal se kurz toho, co v práci skutečně děláte?	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bylo v kurzu věnováno dostatek času diskuzi nad tématem?	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Máte pocit, že využijete získané poznatky z kurzu také v praxi?	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Rozhodně ano
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Počet účastníků kurzu byl:	Příliš vysoký	Mohlo by nás být i méně	Přiměřený	Mohlo by nás být i více	Zbytečně nízký
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HODNOCENÍ LEKTORA

Lektor tohoto kurzu ...	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
dokáže zaujmout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozumí problematice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přizpůsobil výklad posluchačům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se vyjadřuje jasně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se často ujišťoval, že výkladu rozumím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HODNOCENÍ VÝUKOVÝCH MATERIÁLŮ

Výukové materiály pro tento kurz ...	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
jsou zajímavé a užitečné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsou přehledné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
obsahují dostatek odkazů na další zdroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
jsem měl/a vždy včas k dispozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
obsahují dostatek praktických úkolů a cvičení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HODNOCENÍ ŠKOLÍCÍ MÍSTNOSTI A LOKALITY

Školící místnost pro tento kurz ...	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
je přiměřeně velká počtu účastníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
je dobře vybavená a umožňuje použití médií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
sezení je dobře zorganizováno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
je ve výhodující dopravní dostupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Zde můžete sdělit organizátorům své komentáře a připomínky k tomuto kurzu:

Vyplní organizátor:	
Kód kurzu	
Kód lektora	

Děkujeme za spolupráci. Další informace k projektu a diskusní fórum naleznete na <http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/>

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.

16. 4. 2016

Analýza firemního vzdělávání zaměstnanců CK Exim tours a jejich rozvoj

Analýza firemního vzdělávání zaměstnanců CK Exim tours a jejich rozvoj

Vážené kolegyně a kolegové,

Chtěla bych vás požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření, které je zaměřeno na analýzu firemního vzdělávání zaměstnanců CK Exim tours a jejich rozvoj. Získané informace budou použity ke zpracování mé bakalářské práce, kterou píši v rámci kombinovaného studia Andragogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tímto dotazníkovým šetřením bych ráda zjistila Vaši spokojenost se stávající úrovní vzdělávání ve firmě a možnosti jeho dalšího rozvoje. Dotazníkový průzkum je koncipován anonymně, nikde nejsou vyžadovány Vaše osobní údaje. Proto bych Vás ráda požádala o pravdivé a úplné vyplnění, neboť tímto způsobem mohu získat validní a aktuální informace s vysokou vypovídající schopností, na jejichž základě mohu zhodnotit proces vzdělávání ve firmě.

Jana Němčíková

*Povinné pole

Pokyny ke zpracování

Vybírejte vždy pouze jednu možnost, pokud nebude uvedeno jinak.

Dotazníkový průzkum

1. Jakého jste pohlaví? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Žena
 Muž

2. Jaký je Váš věk? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- do 30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Základní
 Středoškolské
 Středoškolské s maturitou (a vyšší odborné)
 Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve firmě? **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- 0-3 roky
 4-5 let
 6-10 let
 11 a více let

5. Pracujete jako? **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Zaměstnanec na pobočce
 Zaměstnanec v call centru
 Zaměstnanec online oddělení

6. Nalik souhlasíte s následujícím tvrzením: Firemní vzdělávání považují za důležité. **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím
 Nevím

7. Nalik souhlasíte s následujícím tvrzením: CK Exim tours mi umožňuje získávat nové vědomosti, znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání mé práce. **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím
 Nevím

8. Nalik souhlasíte s následujícím tvrzením: CK Exim tours mi umožňuje podílet se na výběru vzdělávacích aktivit. **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Souhlasím
 Spíše souhlasím
 Nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím
 Nevím

9. **Nakolik souhlasíte s následujícím tvrzením: CK Exim tours pravidelně zjišťuje mou úroveň vědomostí, znalostí a dovedností potřebných k vykonávání mé práce. ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nevím

10. **Pro výkon svého povolání považuji za nejdůležitější se vzdělávat v oblasti ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zaměřené na prodejní dovednosti
- Zaměřené na zvládnání stresu
- Zaměřené na klientský přístup
- Zaměřené na výuku cizích jazyků
- Nevím

11. **Poznatky získané na vzdělávacích aktivitách jsou ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Přínosné pro výkon mé práce
- Částečně přínosné pro výkon mé práce
- Nejsou přínosné pro výkon mé práce
- Nevím

12. **Použití získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacích aktivit v praxi můj vedoucí pracovník ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Vyžaduje
- Nevyžaduje
- Podporuje
- Nepodporuje
- Umožňuje
- Neumožňuje

13. S kterými vzdělávacími metodami jste se při vzdělávání ve firmě CK Exim tours již osobně setkali? (Ize vybrat vícero možností) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Přednáška (s lektorem)
- Semináře
- Semináře v destinaci
- Workshop
- Koučování
- Mentoring
- E-learning
- Samostudium
- Nevím
- Jiné:

14. Které metody vzdělávání Vám osobně vyhovují? (Ize vybrat vícero možností) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Přednáška (s lektorem)
- Semináře
- Semináře v destinaci
- Workshop
- Koučování
- Mentoring
- E-learning
- Samostudium
- Nevím
- Jiné:

15. Co pro Vás znamená rozvoj znalosti a dovednosti prostřednictvím firemního vzdělávání ve firmě CK Exim tours? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Nemá pro mě význam	Spiše nevýznamné	Nevím (neutrální význam)	Spiše významné	Velice významné
Zlepšení pracovního postavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržení si pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšení kvality a výkonnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyšší platební ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seberozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povinnost vzdělávat se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 4. 2016

Analýza firemního vzdělávání zaměstnanců CK Exim tours a jejich rozvoj

16. Co v oblasti vzdělávání ve firmě postrádáte, popř. co byste zlepšil(a)? *

.....

.....

.....

.....

.....

Používá technologii
 Google Forms