



Prínos vzdelávania zamestnancov pre rozvoj podniku cestovného ruchu

Martina Polivčáková

Sekcia: cestovný ruch

Konzultant: Prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.

Banská Bystrica
2011

OBSAH

Úvod.....	3
1. Cieľ, materiál, metódy skúmania	3
2. Podnikové vzdelávanie zamestnancov	4
3. Analýza systému vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice.....	6
3.1 Charakteristika Hotela Doubletree by Hilton Košice.....	6
3.2. Systém vzdelávania zamestnancov v Hoteli Doubletree by Hilton Košice	8
3.3. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	12
4. Možnosti zvýšenia prínosu zo vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice	15
Záver	18
Použitá literatúra	19

Úvod

Človek sa počas svojho života neustále niečo nové učí, poznáva a vzdeláva sa s cieľom zlepšiť svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti. Systém celoživotného vzdelávania tvorí školské vzdelávanie - predškolská výchova, základné, stredoškolské, vysokoškolské vzdelanie a ďalšie vzdelávanie - vzdelávanie dospelých nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom systéme.

Vzdelávanie dospelých je nevyhnutné, pretože prvotné vzdelávanie a výchova nedokáže človeka pripraviť na celý život, predovšetkým na stále meniace sa životné a pracovné podmienky (nové technológie, globalizácia, zmeny v podniku práce, výrazná orientácia na kvalitu výrobkov a iné). Preto ďalšie vzdelávanie dokáže jednotlivcovi pomôcť, aby sa týmto meniacim podmienkam prispôboval. Ďalšie vzdelávanie sa uskutočňuje ako vzdelávanie na získanie stupňa vzdelania, ako odborné alebo záujmové vzdelávanie. Vzdelávanie podporované zamestnávateľom, ktoré umožňuje jednotlivcom získať potrebnú úroveň vedomostí, schopností a spôsobilosti pre efektívnejšie vykonávanie pracovných úloh, sa obyčajne nazýva podnikovým vzdelávaním. Patrí sem odborné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

1. Cieľ, materiál, metódy skúmania

Cieľom práce je na základe skúmania systému vzdelávania zamestnancov vo vybranom hoteli vypracovať súbor odporúčaní na zvýšenie prínosu zo vzdelávania. Objektom skúmania je Hotel Doubletree by Hilton v Košiciach a subjektom skúmania je systém vzdelávania v tomto hoteli.

Hlavným predpokladom, ktorý budeme overovať je tvrdenie, že v skúmanom hoteli sa v dôsledku permanentného vzdelávania zvyšuje spokojnosť hostí. Okrem hlavnej hypotézy testujeme tri vedľajšie. Ako prvú z vedľajších hypotéz sme zvolili predpoklad, že podľa riaditeľov divízií vzdelávanie prispieva k rozvoju hotela. V ďalšej hypotéze overujeme, že viac ako 50 % účastníkov vzdelávacích aktivít pozitívne vníma svoju účasť na vzdelávaní. Posledná hypotéza skúma predpoklad, že viac ako 90 % účastníkov vzdelávacích aktivít sa za posledné dva roky zúčastnilo aspoň 2 vzdelávacích aktivít.

Na oboznámenie sa s problematikou a analýzou vo vybraných podnikoch využijeme sekundárne zdroje údajov – odborná knižná a časopisecká literatúra (domáca i zahraničná), zborníky a internetové zdroje, propagačné materiály a interné podklady Hotela Doubletree by

Hilton Košice. Primárne údaje získame pomocou prieskumu v hoteli. Použitými technikami získavania údajov sú štruktúrované dotazníky a riadený rozhovor s manažérom hotela. Pri písaní druhej kapitoly využijeme viaceré metódy vedeckej práce (historicko-logická metóda, analýza a syntéza, indukcia, komparácia a analógia, abstrakcia) a pri vyhodnocovaní dotazníka použijeme pre zovšeobecnenie matematicko-štatistické metódy a budeme testovať hypotézy na hladine významnosti 0,1 (binomický test...).

2. Podnikové vzdelávanie zamestnancov

A. Kachaňáková (2006, s.106-107) definuje „vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“ Základným cieľom podnikového vzdelávania je dosiahnutie cieľov podniku, ku ktorým patria predovšetkým zvýšenie výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb, zvýšenie konkurencieschopnosti a ziskovosti podniku, ale aj ciele sociálne ako je sebarealizácia a spokojnosť zamestnancov a ich lojalita voči podniku. Obsahom odborného vzdelávania je prehlbovanie kvalifikácie, rekvalifikácia a adaptácia nového zamestnanca (Majtán, 2001, s.222).

Dôvodom neustáleho vzdelávania dospelých sú prebiehajúce zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí podniku súvisiace so zaobstaraním techniky, meniacimi sa preferenciami návštevníkov, novými globálnymi trendmi v hotelierstve, častými zmenami v legislatíve, či jednoducho nezodpovedajúca spôsobilosť zamestnanca. Kvôli týmto faktorom si manažment podniku uvedomuje význam vzdelávania zamestnancov. Ďalším dôvodom, prečo vzdelávať zamestnancov, sú výhody vzdelávania plynúce tak pre podnik ako aj pre samotných zamestnancov. S. Szabó (2006, s. 85) hovorí o týchto výhodách. Vzdelávanie zamestnancov v podniku vedie k vyššej ziskovosti, zvyšuje konkurenčnú schopnosť podniku, zlepšuje vedomosti a kvalifikáciu na všetkých stupňoch podniku, zvyšuje morálku pracovnej sily, podporuje otvorenosť a dôveru, pomáha vytvoriť lepší imidž firmy, zlepšuje vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, pomáha zvýšiť produktivitu práce a kvalitu práce, znižuje nežiaduce správanie, vytvára vhodné podmienky pre rast a komunikáciu, pomáha zamestnancov prispôbiť sa zmenám, pomáha pri riešení konfliktu a tým aj predchádza stresu a napätiu, pomáha vytvárať motiváciu a lojalitu. Výhody vzdelávania zamestnancov plynú aj pre zamestnancov, pretože vzdelávanie pomáha jednotlivcovi lepšie sa rozhodovať

a efektívnejšie riešiť problémy, umožňuje podnecovať a dosahovať sebarozvoj a sebadôveru, pomáha ľuďom zvládať stres, napätie, frustráciu a konflikty, zlepšuje u jednotlivca komunikačné zručnosti, pomáha odstrániť strach pri plnení úloh, prispieva k zlepšeniu pracovných a medziľudských vzťahov.

Aby bolo vzdelávanie a rozvoj v podniku úspešné, je potrebné ho naplánovať. Postup plánovania by mohol podľa M. Armstronga (2002, s. 496) pozostávať z týchto nasledujúcich krokov:

1. identifikovať a analyzovať potreby vzdelávania,
2. transformovať potreby na ciele vzdelávania,
3. naplánovať program vzdelávania,
4. v rámci programu vybrať vhodné metódy a formy vzdelávania,
5. realizovať vzdelávanie zamestnancov.
6. monitorovať a vyhodnotiť vzdelávanie.

Hodnotením efektívnosti vzdelávania sa zisťuje skutočnosť, či sa naplnili ciele vzdelávania. Je to spätná väzba o účinkoch určitého vzdelávacieho programu (Prokopenko, Kubr a i., 1996, s. 184). Hodnotenie je tiež východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces vzdelávania. Dôležitosť hodnotenia vzdelávacieho procesu zdôrazňujú M. Belcourt a P.C. Wright (1998, s. 182) kvôli nasledujúcim cieľom hodnotenia:

- zisteniu, či program splnil očakávané ciele alebo vyriešil problém,
- identifikácii silných a slabých stránok programu,
- určeniu nákladov a prínosov programu,
- posilneniu dôvery v hodnotu a zmysel ľudských zdrojov.

Úspešnosť vzdelávania sa hodnotí podľa toho, či sa dosiahol stanovený cieľ a či došlo k zmene chýbajúcej spôsobilosti zamestnanca. Dajú sa rozlíšiť dva druhy prínosov zo vzdelávania (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 108-109). Finančné prínosy, ktoré je možné vyjadriť peňažne (rast ziskovosti, zvýšenie obratu, produktivity), a prínosy, ktoré nie je ľahké finančne vyjadriť a sú skôr kvalitatívneho charakteru (zlepšenie správania voči zákazníkom, vyššia morálka, vyššia flexibilita zamestnancov, zvýšenie kvality, vyššia spokojnosť zákazníkov, zníženie počtu sťažností, menej úrazov, obmedzenie plytvania, redukcia počtu chýb a počtu hodín opráv, pokles absencií, zníženie fluktuácie). Kvalitatívne prínosy sa dokážu pretransformovať do finančných prínosov, pričom je nutné izolovať dopady iných podnikových procesoch, ktoré ich mohli zapríčiniť. Pretože hodnotenie prínosu vzdelávania je v praxi problematické (kvôli ťažko identifikovateľným cieľom vzdelávania a ťažkému

získaniu objektívnych informácií o výsledkoch vzdelávania), hodnotenie sa uskutočňuje na viacerých úrovniach. Hamblin (Armstrong, 1999, s. 556) objasňuje týchto päť úrovní:

1. reakcia školených osôb – zisťuje sa reakcia účastníkov na obsah, metódy, podnik kurzu a lektoroch,
2. hodnotenie poznatkov – zisťuje sa, do akej miery sa splnili ciele vzdelávania, koľko a aké vedomosti, schopnosti a zručnosti si účastníci osvojili alebo zlepšili a či sa zmenili ich postoje,
3. hodnotenie správania – zisťuje sa, ako účastníci vzdelávania uplatňujú získané poznatky a zručnosti pri výkone svojej práce,
4. hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky – znamená zistenie, ako zmena správania účastníka vzdelávania ovplyvňuje tú časť podniku, kde zamestnanec pracuje,
5. hodnotenie konečnej hodnoty – znamená zisťovanie prínosu zo vzdelávania pre celú podnik, z hľadiska jej vyššej ziskovosti.

3. Analýza systému vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice

Objektom skúmania systému vzdelávania je podnik cestovného ruchu, Hotel Doubletree by Hilton Košice. Dôvodom výberu bola veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov, keďže do vzdelávania zamestnancov väčšinou investujú veľké podniky cestovného ruchu.

3.1 Charakteristika Hotela Doubletree by Hilton Košice

Doubletree by Hilton Košice je prvým hotelom na Slovensku celosvetovej siete Hilton Worldwide, zároveň prvým hotelom na Slovensku zo skupiny Hilton Family, ktorú tvorí deväť značiek hotelov umiestnených po celom svete (vyše tri tisíc hotelov v 77 krajinách). Zároveň je to najväčší hotel na východnom Slovensku. Má veľmi dobrú polohu v centre Košíc, priamo pri pešej zóne s dobrou dostupnosťou prostriedkami hromadnej dopravy, leteckým spojením alebo vlastnou dopravou. Toto ubytovacie zariadenie bolo ešte len prednedávnom Interhotelom Slovan, ktorý postavili v roku 1971 na mieste bývalého najluxusnejšieho hotela na Slovensku – Schalkház z roku 1873. Od 19. februára 2009 má hotel nový názov. Po rozsiahlej rekonštrukcii sa v jeho logu objavili dva stromy, ktoré sú symbolom hotelovej značky Doubletree by Hilton. Tento názov má hotel na základe franchisingovej zmluvy, ktorú s hotelovou spoločnosťou Hotel Worldwide uzatvoril

Interhouse Košice. Spolu s podnikom Diamond Hotel Cyprus Limited zo skupiny J&T Real Estate aj developerom a investorom projektu. Rekonštrukcia hotela sa začala v auguste 2007 a vyžiadala si náklady vo výške 40 mil. eur (Harbuľák, 1,2/2009, s. 20)

Doubletree by Hilton Košice sa zaraďuje podľa slovenskej kategorizácie ubytovacích zariadení vzhľadom na svoju klientelu do kategórie kongresový hotel – business and conference hotel, čo predstavujú v 95 % obchodní cestujúci, z toho 50 % Slováci a 50 % klienti zo zahraničia, predovšetkým z Nemecka, Rakúska, Veľkej Británie a USA. Hlavná sezóna podľa počtu návštevníkov je v mesiacoch september – november a február – jún. Priemerná ročná obsadenosť hotela sa pohybuje nad slovenským priemerom (okolo 30 %). V závislosti od obsadenosti hotela sú stanovené aj ceny za izby, ktoré sú rôzne od obdobia.

Hotel disponuje 170 moderne a funkčne vybavenými izbami a 10 apartmánmi. Všetky izby spĺňajú požiadavky 4 hviezd podľa slovenskej kategorizácie, ale aj štandardy hotelovej spoločnosti Hilton. Vzhľadom na zákonné predpisy a trend ochrany zdravia hotel ponúka na výber fajčiarske a nefajčiarske poschodia a apartmány, ktoré sú určené pre telesne postihnutých (www.stavebne-forum.sk). Hotel vo svojich izbách zaviedol dva nové koncepty, ktoré ešte nie sú typické pre hotely na Slovensku. „Prvým je „sweet dreams“, čo znamená, že hosť má k dispozícii ergonomický matrac a nadštandardnú prikrývku, luxusnú posteľnú bielizeň a viacero vankúšov. Druhým konceptom je „Care line“, služba, zabezpečujúca rýchle vybavenie požiadaviek hostí“ (Harbuľák, 1,2/2009, s. 20). Symbolom značky Doubletree by Hilton je teplý a čerstvo upečený čokoládový koláč (tzv. cookies) typický pre Američanov, kde má hotelová spoločnosť svoje korene. Tento koláč dostane každý hosť pri check-in-e na recepcii.

Gastronomické služby hotel ponúka v troch odbytových strediskách. Okrem tradičného lobby baru je to reštaurácia Olive tree, ktorá obedy a večere poskytuje formou a la carte a je zameraná na mediteránsku kuchyňu. Druhá reštaurácia Symphony slúži na servírovanie raňajok a catering veľkých kongresových podujatí. Obe stravovacie zariadenia ponúkajú svoje služby nielen pre hotelových hostí, ale aj pre pasantov, pretože v hoteli sa na prízemí nachádzajú aj obchodno-zábavné priestory.

Z doplnkových služieb majú kľúčovú úlohu kongresy a wellness. K dispozícii je 1200 m² flexibilnej plochy pre kongresy a konferencie s maximálnou kapacitou 500 osôb v kino usporiadaní alebo pre gala večeru (okružle stoly). Najväčšou miestnosťou je Cassovia (670 m²), ktorá sa dá rozdeliť do troch menších miestností. Druhým najväčším priestorom pre kongresy je reštaurácia Symphony a miestnosti, ktoré sú vhodné pre stretnutia do 45 hostí sú Chopin, Strauss a Mozart. Z wellness služieb je hosťom k dispozícii na prvom poschodí

fitness, sauna a whirlpool. Z ďalších služieb, ktoré môžu hoteloví hostia využívať v bezprostrednej blízkosti hotela sú kasíno, obchodná pasáž, concierge služby a 220 parkovacích miest.

Aj keď je v meste viac hotelov štvrtej triedy - zrekonštruovaný dizajn hotel Yasmin (bývalý Hutník) alebo menšie hotely ako Boutique Hotel Bristol, Boutique Hotel Maraton, Golden Royal Boutique Hotel, Hotel Bankov, Hotel Ambassador a Hotel Zlatý dukát, ich kapacita pre kongresy je nedostatočná. Jedine Hotel Doubletree by Hilton Košice má predpoklady na podnik veľkých kongresových podujatí. Na získanie konkurenčnej výhody mu v blízkej budúcnosti určite pomôže vybudovanie nákupno-zábavného centra Au Park developera HB Reavis Group, ktorý bude lokalizovaný asi 50 m od hotela.

3.2. Systém vzdelávania zamestnancov v Hoteli Doubletree by Hilton Košice

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje prístup ku vzdelávaniu v podniku. V skúmanom hoteli sa uplatňuje najvyššia forma vzdelávania zamestnancov tzv. cielená koncepcia, kedy sa vzdelávanie zabezpečuje permanentne a systematicky podľa identifikovaných potrieb. Povinné vzdelávacie aktivity sú naplánované na rok dopredu a vyplývajú zo štandardov Hiltonu. Ostatné metódy a formy vzdelávania si hotel vyberá podľa vlastných identifikovaných potrieb vzdelávania.

Systematické vzdelávanie zamestnancov v Hoteli Doubletree by Hilton Košice má pre podnik mnoho výhod. Hotel má k dispozícii neustále kvalifikované pracovné sily a nemusí vyhľadávať nových zamestnancov na trhu práce. Vzdelávaním sa zlepšuje pracovný výkon zamestnanca, ktorý dokáže poskytovať služby kvalitnejšie a rýchlejšie, čím môže rásť aj dopyt po týchto službách t.j. návštevnosť hotela, a tým sa môže zvýšiť aj produktivita práce na jedného zamestnanca. Starostlivosť o zamestnancov formou vzdelávania prispieva v hoteli aj k lepším pracovným vzťahom na pracovisku a zvyšuje ich motiváciu, pretože zo strany manažérov pociťujú lojalitu a náznak, že vedenie hotela si ich prácu váži.

Potreba vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice vyplýva z rôznych informačných zdrojov. Riaditelia divízií hotela zisťujú potrebu ďalšieho vzdelávania (t.j. nad rámec povinných vzdelávacích aktivít) z každodenných ranných mítingov, pravidelných mesačných porád, sledovania pracovného výkonu a z hodnotiacich pohovoroch so zamestnancami. Na ranných mítingoch vedenie hotela prerokováva problémy, ktorí vznikli v hoteli predchádzajúci deň. Ak sa napríklad zistí, že na recepcii dochádza stále častejšie

k sťažnostiam zo strany host'a, alebo v kuchyni bola zaznamenaná vyššia stratovosť inventáru, manažéri hotela podniknú určité opatrenia. Zamestnancov konkrétneho problematického úseku si zavolajú na konzultáciu, kde mu objasnia danú situáciu a dohodnú sa na ďalších krokoch. Väčšinou stačí, ak sú zamestnanci len upozornení na to, čo robia nesprávne. Po uvedomení si vlastných chýb dochádza k odstráneniu problému. Niekedy je však potrebné zopakovať už absolvované školenie, alebo si znova naštudovať interné pracovné inštrukcie hotela a štandardy Hiltonu. Na poradách, ktoré sa konajú raz do mesiaca, sa stretávajú manažéri so všetkými členmi svojho tímu, s ktorými sa preberajú závažnejšie problémy súvisiace s kvalifikáciou zamestnancov a iné záležitosti ako program HHonors, príchod VIP host'a, plánované akcie a podujatia a pod. Disproporcie medzi vedomosťami a schopnosťami na strane zamestnanca, a tým, čo vyžaduje pracovné miesto alebo organizačné zmeny v hoteli, manažéri v súčasnosti odhalia najmä zo sústavného sledovania jeho pracovného výkonu. Na základe zistení z pozorovania a z rozhovoru so zamestnancom, a tiež podľa jeho osobných údajov (dátum nástupu do zamestnania), vedenie hotela naplánuje vzdelávací program osobne pre každého zamestnanca. Potreba vzdelávania zatiaľ nevyplynula zo zmien vyvolaných novou legislatívou a štandardami, technickým rozvojom alebo zmenou sortimentu výrobkov. Pri hodnotiacom rozhovore medzi zamestnancom a jeho manažérom sa potreba vzdelávania identifikuje veľmi ľahko. Rozhovor prebieha formou štruktúrovaného rozhovoru, pričom na začiatku stretnutia má zamestnanec vyplniť dotazník, kde odpovedá na otázky typu: s akými problémami ste sa stretli; zvládajte viac pracovnej náplne; ako zvládajte stresové situácie; chodíte do práce upravený; dokáže sa samostatne rozhodovať a pod. Opierajúc sa o odpovede v dotazníku vie manažér rozhodnúť o tom, či je nutné len zabezpečiť zvýšenie kvalifikácie zamestnanca alebo je dokonca potrebná rekvalifikácia jeho pracovných schopností. Niekedy sa stáva, že na hodnotiacom rozhovore zamestnanec z vlastného usúdenia alebo z vlastnej iniciatívy požiada manažéra o možnosť zúčastniť sa nejakého školenia na rozšírenie vlastného obzoru. Ak to manažér uzná za vhodné, zabezpečí zamestnancovi účasť na ňom vybranom školení.

Zo zistených potrieb vzdelávania manažment hotela formuluje reálne ciele vzdelávania. Hlavným cieľom vzdelávania Hotela Doubletree by Hilton Košice je dodržať konštantnú kvalitu služieb pre maximálnu spokojnosť hostí podobne ako je to v ostatných hoteloch skupiny Hilton Family. Tento cieľ je možné splniť dodržaním výcvikového plánu (vzdelávacieho programu), ktorý každá hotelová značka siete Hilton Worldwide dostáva fixne stanovený na každý kalendárny rok. Na hlavný cieľ nadväzujú čiastkové ciele vzdelávania, ktoré sa týkajú predovšetkým získania nových vedomostí a zručností, nových hodnôt

a postojov, ktorými sa zabezpečuje požadovaná kvalita služieb. Medzi ďalšie odvodené ciele vyplývajúce z identifikovaných potrieb vzdelávania patria: zníženie stratovosti a sťažností, zníženie fluktuácie, zlepšenie lojality k podniku, zvýšenie spokojnosti hostí, zvýšenie obratu a ziskovosti.

Na identifikáciu potrieb vzdelávania a určenie konkrétnych cieľov nadväzuje plánovanie vzdelávania cez prípravu vzdelávacieho programu. Hotel Doubletree by Hilton Košice má výhodu v tom, že vzdelávací program dostáva vypracovaný od centrál hotelovej siete Hilton, ktorá si potreby vzdelávania každoročne zisťuje externým auditom kvality. Podľa zistených potrieb potom stanoví ciele a program vzdelávania pre každú hotelovú značku zvlášť. V prípade zistenia potrieb vzdelávania priamo riaditeľmi divízií hotela, sa vzdelávací program zostavuje operatívne písomne podľa vlastného úsudku.

Doubletree brand education standards (príloha 1) sú štandardy v oblasti vzdelávania pre všetky Hilton hotely značky Doubletree. Ide o jednotný vzdelávací program, v ktorom sú definované povinné vzdelávacie aktivity, ktoré musia novoprijatí zamestnanci absolvovať počas jedného roka. Pod školením v tomto prípade rozumieme prednášku lektora spojenú s Power Pointovou prezentáciou, pričom účastníci vzdelávania majú k dispozícii študijné materiály (pracovné zošity), riešia prípadové štúdie na danú tému, vymieňajú si pozície hraním role plays a diskutujú o danom probléme. Pri každom školení je uvedený názov a popis školenia; cieľová skupina účastníkov vzdelávania; obdobie, kedy sa školenie má vykonať; čas na jeho realizáciu; lektor, ktorý školenie vedie; spôsob ukončenie školenia; prípadne náklady spojené so školením. V štandardoch vzdelávania sú uvedené cieľové skupiny účastníkov vzdelávania, pretože nie každé školenie je určené pre všetkých zamestnancov hotela. Okrem toho sa uvádza obdobie a dĺžka školenia, ktorá je rôzna v závislosti od druhu výcviku. Napríklad školenie pod názvom „orientácia nových členov tímu“ musia absolvovať všetci zamestnanci do 14 dní od ich prijatia do zamestnania a má mať trvanie od 4 do 8 hodín. Takzvaná „školiaca mapa“ je už určená pre všetkých manažérov a supervisorov hotela, ktoré sa musí začať do 90 dní od ich nastúpenia do funkcie a má trvať 1 až 2 hodiny. Niektoré školenia ako „výcvik pracovných zručností“ majú mať dĺžku 14 - 45 dní, preto sa rozdeľujú do 1-hodinových blokov. Všetky školenia vedú interní lektori, ktorí boli na túto funkciu vyškolení odborníkmi z Hiltonu na štvordňovom vzdelávacom kurze. V súčasnosti túto funkciu prevzali director for S&M a revenue manager. Výsledkom každého školenia sú buď prezentačné listiny, kde je poznamenané, ktorí zamestnanci sa vzdelávania zúčastnili, alebo je to certifikát, ktorý v origináli obdrží zamestnanec a kópia zostáva v jeho osobnej administratívnej zložke.

Všetky druhy povinných školení sa realizujú dvoma možnými spôsobmi. Prvým z nich je vzdelávanie pri vykonávaní práce mimo pracoviska. Vtedy sa na podnik školenia využívajú priestory hotela. Je to niektorá z kongresových sál alebo hotelový salónik. Zamestnanci počas prednášky sedia v určitom predpísanom sedení (v tvare kruhu alebo písmena U), počúvajú výklad prednášajúceho, následne diskutujú o danom probléme a snažia sa ho verbálne aj prakticky vyriešiť. Druhý spôsob, ktorý hotelová značka Doubletree veľmi často používa, je vzdelávanie pomocou informačného systému Hilton OnQ Insider (OnQ). Do systému majú bezplatne prístup jednak manažéri, ktorí z neho získavajú informácie potrebné k školeniam v hoteli, a tiež zamestnanci Front Office, ktorí sa pomocou OnQ samovzdelávajú priamo z pohodlia domova. V niektorých špecifických prípadoch majú do systému prístup aj prevádzkoví zamestnanci, napríklad pri zistení potreby vzdelávania zamestnanca po hodnotení jeho pracovného výkonu, alebo ak o samovzdelávanie požiada sám zamestnanec po absolvovaní hodnotiaceho pohovoru. Aby sa do systému mohli prihlásiť, musia mať vlastný login (prihlasovacie meno) a heslo. Po prihlásení môžu absolvovať výcvik. Najprv si preštudujú multimediálnu prezentáciu a následne potom vykonajú test, kde budú mať riešiť konkrétne úlohy a odpovedať na otázky. V prípade, že účastníci samovzdelávania nebudú úspešní, môžu si školenie znovu zopakovať, čo znamená, že majú viac pokusov na ich absolvovanie. Systém OnQ po úspešnom absolvovaní kurzu vygeneruje školiacemu účastníkovi certifikát. V informačnom systéme OnQ sa nachádza široká škála školení, ktoré sa vykonávajú v ubytovacích zariadeniach všetkých hotelových značiek siete Hilton Worldwide. Ide o povinné kurzy preddefinované vo vzdelávacom programe, ale aj o iné vzdelávacie aktivity, ktoré si hotel má možnosť pre svojich zamestnancov vybrať v prípade potreby, a ktoré pomôžu zamestnancom nadobudnúť chýbajúcu spôsobilosť na vykonávanie požadovaných úloh. Z ponuky školení si môže vybrať aj sám zamestnanec. Typ kurzu si vyberá väčšinou na základe hodnotiaceho pohovoru, ktorého sa zúčastňuje dvakrát ročne. Pri rozhovore s manažérom zistí svoje nedostatky vo vedomostiach a zručnostiach. Manažéri si môžu vybrať ľubovoľné školenie podľa záujmu oblasti a v prípade záujmu si môžu kurz kedykoľvek zopakovať. Veľkou výhodou je skutočnosť, že oprávnený užívateľ OnQ systému si môže vybrať kurz z ponuky ktorejkoľvek z 9 hotelových značiek. Ponuka je rozdelená do kategórií napr. financie, obchod a marketing, komunikácia, jazyk, IT, HHonors, ľudské zdroje, administratíva, knihy a iné.

Po absolvovaní zodpovedajúceho školenia podľa stanoveného vzdelávacieho programu, prípadne po ukončení školenia podľa vlastného výberu, nastáva najdôležitejšia fáza vzdelávacieho procesu, a to jeho vyhodnotenie. V tejto fáze manažéri hotela zisťujú

predovšetkým prínos programu, pretože náklady na vzdelávanie má Hotel Doubletree by Hilton Košice minimálne vďaka členstvu v hotelovej sieti Hilton Worldwide. Zaujímá ich skutočnosť, či program splnil ich očakávané ciele alebo vyriešil problém, a taktiež pomocou zvolených metód identifikujú silné a slabé stránky programu. Zjednodušene môžeme povedať, že Hotel Doubletree by Hilton Košice meria úspešnosť vzdelávania pomocou opytovania a pozorovania zamestnancov. Manažéri jednotlivých úsekov sledujú zamestnancov pri práci a operatívne si robia písomné záznamy o ich správaní. Reakcie školených osôb zisťujú opytovaním zamestnancov priamo na pracovisku alebo pri osobnom stretnutí v rámci hodnotiaceho rozhovoru, v ktorom sa ich pýtajú na spokojnosť s absolvovaným školením. Odpovede si zaznamenávajú a spolu s ostatnými hodnotiacimi formulármi ich ďalej analyzujú pre potrebu identifikovania ďalších potrieb vzdelávania, keďže systém vzdelávania prebieha v Hoteli Doubletree by Hilton Košice permanentne za účelom neustáleho zlepšovania procesov. Informácie získané analýzou z rozhovorov a pozorovania manažéri porovnávajú s výsledkami mesačných reportov, ktoré deklarujú výpovede z dotazníkov hostí. Dotazníky vyplňajú hostia pri odchode a sú zamerané predovšetkým na hodnotenie personálu. Tie sa posielajú do centrál hotelovej siete Hilton Worldwide, ktorá ich vyhodnotí a zostaví rebríček všetkých 20 hotelov značky Doubletree by Hilton, ktoré sa nachádzajú v Európe a v Ázii (na celom svete je ich okolo 250). V prípade, že sa Hotel Doubletree by Hilton Košice umiestňuje na popredných miestach v rebríčku, pre vedenie hotela to znamená, že hostia sú maximálne spokojní, čomu určite napomáha prepracovaný a dôsledný systém vzdelávania. Ukazovateľom pozitívnych výsledkov vzdelávania zamestnancov je aj splnený finančný plán. Nárast produktivity práce na jedného zamestnanca bol v roku 2010 v porovnaní s rokom 2009 cca. o 20 %. Ak sa plán nenaplní, chyby sa nehľadajú len na strane ľudských zdrojov, ale väčší dôraz sa kladie na prácu v teréne, t.j. marketing a akvizíciu zákazníkov, ktorí už Hotel Doubletree by Hilton v Košiciach aspoň raz navštívili.

3.3. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Prieskum vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice doplníme sociologickým opytovaním pomocou troch rôznych dotazníkov, ktoré nám pomôžu verifikovať nami zvolené hypotézy. Prvý dotazník sme rozdali všetkým zamestnancom hotela (príloha 8). Ich návratnosť bola 34 %. Takmer 85 % oslovených zamestnancov pracuje v hoteli od začiatku jeho otvorenia, to znamená vyše 2 rokoch. Viac ako dve tretiny respondentov má skúsenosti

s prácou v cestovnom ruchu v predchádzajúcom zamestnaní a viac ako polovica nie je spokojná so svojou prácou z dôvodu nízkeho finančného ohodnotenia, keďže prácu v hoteli pokladajú za namáhavú. Vyše 90 % zamestnancov, ktorí pôsobia v hoteli od jeho vzniku, sa zúčastnili viac ako 2 vzdelávacích aktivít (binomický test, p hodnota = 0,035), čím sa nám potvrdila jedna z vedľajších hypotéz. Druhý predpoklad, ktorý sme overovali u zamestnancov bolo tvrdenie, že viac ako 50 % zamestnancov pozitívne vníma svoju účasť na vzdelávaní. Aj tento predpoklad sa nám potvrdil (binomický test, p hodnota = 0). Zaujímavé je porovnanie tohto výsledku s tvrdením, či prínos výcviku pre vykonávanú prácu je užitočný/neužitočný. Ak by sme predpokladali, že viac ako 50 % zamestnancov tvrdí, že je preňho výcvik skôr užitočný, tak na hladine významnosti $\alpha = 0,1$ (chyba pravdepodobnosti), by sme toto tvrdenie museli zamietnuť (binomický test, $p = 1,075$). Z tohto porovnania vyplýva, že zamestnancom sa síce účasť na vzdelávacích aktivitách páči, ale po ich ukončení chýba praktický aplikácia, ktorá by im umožnila zjednodušiť ich vykonávanú prácu. Ako možnosť vylepšenia organizácie vzdelávacieho programu zamestnanci uvádzajú na prvom mieste metódy vzdelávania, potom čas a na treťom mieste obsah vzdelávacích aktivít. Približne 70 % opýtaných si myslí, že vzdelávaním získali jasný obraz, čo majú v priebehu roka dosiahnuť, že výcvik im pomohol ujasniť si požadované štandardy výkonnosti a pomohol porozumieť, ako zapadá ich práca do práce hotela. Takmer všetci respondenti potvrdili po absolvovaní výcviku zvýšenie vnímania osobnej zodpovednosti za vykonávanú prácu. Na otázku, aký prínos predstavuje ponuka vzdelávacích aktivít v hoteli, odpovedali respondenti nasledovne:

Tabuľka: Prínos vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton z pohľadu zamestnancov

<u>Ekonomický prínos</u>	
Kvalitnejšie služby	74,1 %
Lepšie výsledky a postavenie na trhu	48,1 %
Vyššia konkurencieschopnosť	22,2 %
<u>Odborný prínos</u>	
Vyššia odborná spôsobilosť	65,2 %
Rýchlejšie a pohotovejšie poskytovanie služieb	52,2 %
<u>Sociálny prínos</u>	
Zlepšenie vzťahov medzi ľuďmi	48,8 %
Zlepšenie kvality pracovného prostredia	42,8 %
Vyššia sociálna spôsobilosť	16,7 %
Vyššia interkultúrna spôsobilosť	8,3 %

Prameň: vlastné spracovanie podľa výsledkov sociologického opytovania

Podľa výsledkov dotazníkového prieskumu sa v hoteli najviac využíva metóda vzdelávania – inštruktáž pri vykonávaní práce (31,6 %), ak príde nový zamestnanec do hotela, a prednáška (31,6 %). Ďalej nasledujú pracovné porady, ktoré za najviac používanú metódu vzdelávania označilo 15,8 % respondentov. Predstavám zamestnancov najviac zodpovedala metóda demonštrovania (62,5 %), teda praktická ukážka práce. Viac ako 70 % respondentov sa zúčastnilo školenia pod názvom „Doubletree New Team Member Orientation“ a školenia „Deliver the brand promise through caring service training“. Prieskum ukázal, že obsahom vzdelávacích aktivít boli predovšetkým informácie o hotelovej spoločnosti a značke (87,5 %), ďalej správanie sa na pracovisku (68,8 %), filozofia a stratégia organizácie (62,5 %), bezpečnostné predpisy (59,4 %), interné a externé normy týkajúce sa práce a organizácie (46,9 %), prevádzkový poriadok (46,9 %) a komunikačné zručnosti (46,9 %). Za najzaujímavejšie na vzdelávacom programe pokladajú opýtaní zamestnanci oboznámenie sa s politikou hotelovej siete Hilton Worldwide (58,6 %), získanie jasných informácií o úlohách kompetenciách a zodpovednosti (51,7 %), a nadobudnutie pocitu spolupatričnosti (48,3 %), čo znamená, že manažmentu hotela záleží na ich pracovnom výkone. Preto aj predmetom hodnotenia manažmentom hotela sú najmä schopnosti a zručnosti zamestnancov (64,3 %), ich pracovný výkon (60,7%) a vedomosti (42,9 %). Z celkovej vzorky opýtaných má väčšina stredoškolské vzdelanie (úplné stredné odborné – 40 %, úplné stredné všeobecné – 26,7 %). Iba jeden z respondentov si v súčasnosti zvyšuje stupeň kvalifikácie na vysokej škole.

Druhý typ dotazníka sme distribuovali všetkým riaditeľom divízií, pretože nás zaujímal ich názor na prínos vzdelávania pre rozvoj hotela (príloha 7). Podľa nich vzdelávanie zamestnancov určite prispieva pre ďalší rozvoj hotela, čím sa nm potvrdila ďalšia zvolená hypotéza. Okrem toho všetci tvrdia, že zamestnanci, ktorí sa zúčastnili vzdelávacích aktivít, dosahujú lepšie pracovné výsledky. Podobne totožný názor majú aj na otázku: „Akým spôsobom sa prejavuje nadobudnutie vedomostí a skúseností zamestnancov pri poskytovaní služieb po absolvovaní vzdelávacieho programu?“. Všetci riaditelia sa zhodli na tom, že vzdelávanie pomáha zamestnancom klásť väčší dôraz na mimiku, očný kontakt a tón hlasu, zbavuje strachu zamestnancov nahlásiť manažmentu hotela sťažnosti a pomáha dodržiavať nariadenia. Až na jedného riaditeľa divízie, si ostatní opýtaní myslia, že získanie nových vedomostí sa prejavuje zvýšením odbornej spôsobilosti, zvýšením pracovného výkonu, rozvojom schopnosti a zručnosti pracovať v tíme a aplikovať postupy, podporou tvorivosti pri riešení problémov, ochotou, toleranciou a prístupom k zákazníčkovi, zmyslom pre objektivitu, pravidelnou dochádzkou a ochotou urobiť niečo navyše. Zamestnanci hotela si potom svoje

úlohy plnia svedomitejšie, spoľahlivejšie, rýchlejšie a s úsmevom na tvári. Nie všetci riaditelia divízií uviedli formu hodnotenia prínosu vzdelávania zamestnancov, preto budeme vychádzať zo štruktúrovaného rozhovoru s obchodnou riaditeľkou, podľa ktorej sa vzdelávanie hodnotí predovšetkým na základe reakcií zamestnancov a ich správania. Z ukazovateľov, ktorými sa sleduje prínos vzdelávania, je dôležité uviesť počet sťažností, počet prenocovaní, tržby z predaja a lepšie vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami.

Tretí typ dotazníka (príloha 6) sme rozдали náhodne 100 hosťom, ktorí boli práve ubytovaní v hoteli. Návratnosť bola 52 %. Hostia, ktorí hotel navštívili prvýkrát, sú v 80 % prípadoch spokojní s poskytovaním služieb vďaka personálu. Tí, ktorí hotel navštívili už viackrát si v 70 % myslia, že sa zvýšila kvalita poskytovaných služieb vďaka personálu oproti prvej návšteve. Na základe týchto dvoch argumentov, môžeme tvrdiť, že v skúmanom hoteli sa v dôsledku permanentného vzdelávania zvyšuje spokojnosť hostí.

4. Možnosti zvýšenia prínosu zo vzdelávania v Hoteli Doubletree by Hilton Košice

Rozvoj hotela Doubletree by Hilton Košice znamená dosiahnutie vyššej konkurencieschopnosti, obratu a ziskovosti za určité časové obdobie. Prebiehajúce zmeny v hoteli sú ovplyvnené finančnými, materiálnymi a informačnými zdrojmi. Na zvládnutie týchto zmien sú nevyhnutní ľudia, ktorí ak využijú svoj ľudský potenciál, môžu podniku pomôcť byť na trhu úspešný. Na to, aby zamestnanci mohli v praxi aj napriek informačno-technologického pokroku uplatňovať svoj ľudský kapitál, musia sa priebežne vzdelávať. Túto filozofiu hotel pochopil už od začiatku svojho vzniku v roku 2009. Určite k tomu prispela skutočnosť, že je ako jeden z mála hotelov na Slovensku súčasťou medzinárodnej hotelovej siete. Podľa ratingových výsledkov hodnotenia z pohľadu hostí dosahuje hotel výborné výsledky. Z pomedzi sledovaných hotelov v Európe a Ázii sa dlhodobo umiestňuje na prvých miestach. K tomu úspechu okrem iných faktorov určite prispieva aj vzdelávanie zamestnancov.

Investícia do vzdelávania má dlhodobý vplyv na rozvoj podniku, preto by manažment hotela mal zvážiť výšku investovaných prostriedkov. Je dobré, že hotel v súčasnosti nemá takmer žiadne (prípadne minimálne) náklady v súvislosti so vzdelávaním zamestnancom, pretože má poskytnuté medzinárodné učebné materiály, vlastnú miestnosť na vyučovanie priamo v hoteli, interných lektorov a školenia sú organizované v čase, kedy účastníci nemusia byť prítomní na svojom pracovisku. Prvotné náklady vznikli hotelu len na začiatku pri nákupe

potrebného zariadenia ako je dataprojektor, flipchart, čo je vlastne majetok hotela. V rámci ešte lepších výsledkov dopadu vzdelávacieho programu navrhujeme obetovať súčasný príjem hotela do nových foriem vzdelávania v prospech budúcich výnosov, t.j. vytvoriť okrem povinného vzdelávacieho programu aj vlastný výcvikový plán. Obsahoval by nové kategórie kurzov (príloha 2), ktoré sa neobjavujú v Doubletree brand štandardoch, a nové typy metód vzdelávania, ktoré by boli pre zamestnancov zaujímavé alebo zábavné. Vlastný vzdelávací program by sa vytváral podľa zistených potrieb vzdelávania manažérmi jednotlivých útvarov. Zamestnanci daného útvaru by absolvovali výcvik odporúčaný manažérom, ale mali by možnosť vybrať si ďalšie dobrovoľné školenia podľa vlastného výberu v rámci predpísaného počtu školení. Pri tomto postupe (neformálne vzdelávanie zamestnancov) vidíme možnosti vyššej motivácie k učeniu, pretože zamestnanec má program šitý na mieru.

Naším ďalším návrhom je na konci kalendárneho roka dať vyplniť zamestnancom záznamový formulár (príloha 3), ktorý by manažmentu hotela pomohol identifikovať potreby vzdelávania, čím by sa upravil vzdelávací program na nasledujúci rok. Pre každú úroveň potrieb by sa určilo bodové ohodnotenie (napr. 2, 1, 0), a po sčítaní všetkých odpovedí by sa urobil rebríček najdôležitejších potrieb, ktoré by sa mali vzdelávaním zamestnancov uspokojiť.

Pri zisťovaní potrieb vzdelávania podľa aktuálnej analýzy pracovných miest a hodnotenia pracovného výkonu je nutné stanoviť si hodnotiace kritéria, podľa ktorých sa bude vyhodnocovať zmenený pracovný výkon a správanie zamestnanca (napr. ušetrený pracovný čas, počet obslužených zákazníkov, počet uprataných izieb, počet hotových jedál, počet nepodarkov a pod.). Zvýšenie výkonnosti je hlavný cieľ, pre ktorý by sa malo vzdelávanie realizovať. Súbežne s identifikáciou cieľa vzdelávania by sa mali určiť kvalitatívne, ale predovšetkým kvantitatívne ukazovatele, ktorými môžeme finančne vyjadriť prínos zo vzdelávania a následne pomocou vhodne zvolených metód vypočítať efektívnosť prostriedkov investovaných do ľudských zdrojov. Kvantitatívnymi ukazovateľmi by mohli byť napríklad produktivita práce, obrat, ziskovosť, spokojnosť zákazníka, kvalita produktu, koeficient fluktuácie, počet sťažností, počet chýb a nepodarkov, počet pracovných úrazov a absencií, časová úspora osvojenia si nových zručností alebo zavádzania nových technológií vyjadrená hodinovou mzdou. Všetky uvedené skutočnosti je možné vyčíslieť v peňažných prostriedkoch a preniesť do výnosov, čím sa zistí prínos vzdelávacej aktivity. Kvalitatívne parametre, ktoré by sa mohli sledovať, sú napríklad morálka zamestnancov, tímová spolupráca, flexibilita, schopnosť riešiť krízovú situáciu, zlepšenie štýlu vedenia a komunikačných schopností, zlepšené delegovanie a rozhodovanie. Nebudú sa dať síce

odmerať, ale bude ich možné hodnotiť na základe pozorovania a opytovania zamestnancov. Je treba si však uvedomiť, že spomínané prínosy sa môžu prejavíť v rôznych časových horizontoch. Niektoré sa môžu prejavíť už v priebehu realizácie vzdelávacieho programu, niektoré hneď po jeho skončení a iné s väčším časovým odstupom. Nie je dobré hodnotenie vzdelávania sústrediť len na čas nasledujúci bezprostredne hneď po vzdelávacej aktivite. Vtedy majú totiž zamestnanci v pamäti čerstvé informácie, cítia nadšenia z novonaučených vedomostí (učebných zážitkov) a snažia sa to, čomu sa naučili, uplatňovať v praxi. Pri zistení prvých ťažkostí sa ľahko môžu vrátiť k pôvodným stereotypom. Manažment by mal hodnotiť prínosy vzdelávania pre rozvoj hotela aj s odstupom času podľa jednotlivých úrovní (príloha 4). Navrhujeme hodnotenie vlastných aj povinné vzdelávacích aktivít v pravidelných časových intervaloch, napríklad v mesačných, polročných a ročných, kedy dochádza aj k posúdeniu stanovených finančných plánov. Takto sa nemôže stať, aby hodnotenie skončilo skôr, ako sa dosiahnu maximálne očakávané prínosy v rámci jedného účtovného roka. Ďalšou navrhovanou možnosťou je vyhodnocovať prínos vzdelávania nie ako celok v rámci hotela, ale za každý útvar zvlášť. Týmto opatrením by sa dosiahol lepší pohľad na efektívnosť vložených prostriedkov do vzdelávania účastníkov.

Úspešnosť navrhnutého vzdelávacieho programu v hoteli Doubletree by Hilton Košice závisí aj od prípravy lektorov, vhodne zvoleného času a priestoru školenia, zvolených metód vzdelávania a vybavenosti učebne (či iného priestoru) technikou.

Po zoštíhlení organizačnej štruktúry v roku 2011 došlo aj k zmenám na poste interných školiťov. Z bývalých 4 lektorov zostali len 2, a to director for S&M a revenue manager. Okrem svojich povinností majú vo svojej kompetencii viesť všetky vzdelávacie aktivity určené pre zamestnancov hotela. Keďže je to časovo náročné, našim návrhom je vyškoliť manažérov v každom útvere (Doubletree Train the Trainer), ktorí by mohli viesť školenia v rámci svojho vlastného tímu. Tento predpoklad je dôležitý aj z toho hľadiska, že po zavedení nových foriem a metód vzdelávania (vlastný vzdelávací program) bude potrebné rozšíriť počet lektorov. Externého lektora by si mal hotel zaobstaráť na špecifickú oblasť vzdelávania, napr. pre šéfkuchárov a barmanov.

Z ekonomického pohľadu sú najvhodnejším miestom na vzdelávanie vlastné priestory podniku, a najvhodnejším časom na vzdelávanie pracovná doba zamestnanca. Hotel túto filozofiu v zásade uplatňuje a drží sa hesla: „Vzdelávanie je niečo, čo nevyžaduje čas vyčlenený z produktívnej činnosti, vzdelávanie je srdcom produktívnej činnosti“ (Zuboff, 1988). Výcvik v interiéri by mal trvať v rozmedzí 2 – 4 hodiny, aby sa neznižila pozornosť účastníkov. Napríklad vzdelávacia aktivita v dĺžke 12 hodín môže byť efektívne realizovaná

v trojhodinových blokoch po dobu štyroch týždňoch. Moderné metódy vzdelávania zamestnancov sa však sústreďujú už aj na miesta výcviku mimo podniku, t.j. v inom podniku alebo vo voľnej prírode. Je to istý trend, vďaka ktorému sa zvyšuje záujem zamestnancov o doškoľovanie alebo rekvalifikáciu.

Návratnosť investovaných prostriedkov do vzdelávania zamestnancov v hoteli sa môže vyhodnocovať niekoľkými postupmi založenými na porovnávaní nákladov vynaložených na vzdelávací program a prínosov, ktoré hotelu z tejto investície budú plynúť (príloha 5).

Záver

V niektorých podnikoch sa k vzdelávacím aktivitám pristupuje nesystematicky a neštruktúrovane, často v závislosti od hospodárskych výsledkov. Vzdelávacie aktivity sa realizujú len vtedy, ak sú výsledky dobré, čo je určitý paradox, keďže práve vzdelávaním zamestnancov by sa malo dosiahnuť zlepšenie hospodárskych výsledkov. Pre Hotel Doubletree by Hilton Košice tento postulát neplatí. Hotel pristupuje ku vzdelávaniu plánovane a systematicky. Vychádza zo zásad politiky vzdelávania a cieľov stratégie vzdelávania. Určite aj vďaka tejto skutočnosti je na trhu cestovného ruchu úspešný a v Košiciach a okolí nemá konkurenciu. Svoju pozíciu si plne uvedomuje a pretože si chce udržať svoje postavenie, snaží sa neustále zlepšovať všetky procesy v hoteli. Jedným z nich je aj vzdelávanie zamestnancov. Aby bolo správne nasmerované, musí vychádzať z aktuálnych potrieb a hospodárskych výsledkov hotela. Hotel Doubletree by Hilton Košice preto pravidelne hodnotí proces vzdelávania. Jeho snahou je v budúcnosti zdokonaľiť systém plánovania a realizovania vzdelávania zamestnancov a vylepšiť proces vyhodnocovania efektívnosti vzdelávacích aktivít.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
3. BELCOURT, M.-WRIGHT, P.C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2
4. HARBULÁK, M. 2009. *Preslávi ho Paris Hilton?*. In: HoReCa, roč. 6, 2009, č. 1 – 2, s. 20 – 21
5. Hotel Doubletree by Hilton, první u nás, druhý v Evropě. [online]. [cit. 2010-28-12]. Dostupné na internetu: <<http://www.stavebne-forum.sk/sk/article/13020/hotel-doubletree-by-hilton-kosice-prvy-u-nas-druhy-v-europe/>>
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2006. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 978-80-89085-83-5
7. KIRKPATRICK, D.L. – KIRKPATRICK, J.D. 2006. *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2006. ISBN 978-1-57675-796-3
8. MAJTÁN, M. A KOLEKTÍV. 2001. *Manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1388-1
9. SZABÓ, S. 2006. *Human resources management, training and their influence on employees motivation*. Banská Bystrica: EF UMB, 2006
10. PROKOPENKO, J. – KUBR, M. A KOLEKTÍV. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169
11. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1904-5

Príloha 2 Kategórie navrhovaných kurzov v rámci vlastného vzdelávacieho programu

Názov kurzu	Cieľová skupina	Obsahová stránka kurzu
„Hotel ako tím“ Hotel as a team	Manažéri všetkých útvarov hotela	Ako zlepšiť efektivitu práce a výkonnosť zamestnancov, pracovnú atmosféru, znížiť množstvo konfliktov medzi zamestnancami. • Čo je tím, ako ho budovať, ako ho budovať, vedenie tímu a jeho zákonitosti.
„Minimum nápojára“ Minimum beverage suppliers	Čašníci, kuchári, manažéri F&B	Rozdelenie vín, kvalitatívne kategórie vín, výroba vína. • Spôsob podávania vín, ukážky servisu jednotlivých druhov vín.
Profesionálna telefonická komunikácia Professional telephone communication	Zamestnanci Front Officu, manažéri všetkých útvarov hotela	Používanie základnej štruktúry telefonického rozhovoru aj v cudzom jazyku. • Precvičenie v rámci modelových situácií základné typy telefonických rozhovorov. • Práca s hlasom.
Vyjednávanie s komplikovanými osobami a komunikácia v konfliktných situáciách Negotiations with complicated people and communication in conflict situations	Zamestnanci Front Officu	Ako správne identifikovať konflikt a vyriešiť ho efektívne, rýchlo a v prospech jednotlivcov i celej organizácie. • Rady pre zvládanie komunikácie s problémovým partnerom. • Návod, ako podať negatívnu spätnú väzbu problémovému partnerovi.
Výber vzdelávacích programov, realizácia a hodnotenie ich efektívnosti	Manažéri všetkých útvarov hotela	Ako správne identifikovať potreby a ciele vzdelávania. • Vzdelávací program šitý na mieru. • Metódy hodnotenia

Selection of training programs, implementation and evaluation of their effectiveness		prínosov a efektívnosti vzdelávacích programov.
Aktuálne trendy v marketingu Current trends in marketing	Manažéri marketingu	Ako efektívne riadiť vzťahy so zákazníkmi. • Nové nástroje marketingovej komunikácie. • Dôsledky hospodárskej krízy- výzva pre marketing.
Neverbálna komunikácia Nonverbal communication	Všetci zamestnanci	Čítanie a riadenie neverbálnych prejavov partnera: holistický prístup, kalibrácia. • Najčastejšie chyby pri „čítaní“ partnera.
Anglická komunikácia v hotelierstve English communication in the hospitality	Zamestnanci recepcie a manažmentu	Ústne a písomne pohotové reagovanie v rôznych situáciách v hoteli počas telefonického rozhovoru, pri priamom a písomnom kontakte. • Schopnosť vybaviť komplexnú objednávku na pobyt. • Prezentovať produkt, zostaviť písomnú informáciu o poskytovaných službách. • Riešiť sťažnosť a zaujať stanovisko, • vybaviť telefonickú objednávku, žiadosť, sťažnosť. • Napísať e-mail s informáciami o plánovanej ceste.
Časopis ako účinný nástroj internej komunikácie Magazine as an effective tool of internal communication	Línioví zamestnanci	Možnosti vzdelávania zamestnancov prostredníctvom interného časopisu. • Nápady pre tvorbu časopisu.

Príloha 3 Formulár na identifikovanie potrieb vzdelávania

Aby sme zistili, ktoré faktory najviac pomôžu zlepšiť Váš pracovný výkon, potrebujeme Vaše návrhy. Prosím označte úroveň Vašej potreby ku každému námetu pre vzdelávaciu aktivitu.

Námet	Silná potreba	Stredná potreba	Žiadna potreba
1. Ako motivovať zamestnancov			
2. Interpersonálna komunikácia			
3. Písomná komunikácia			
4. Ústna komunikácia			
5. Neverbálna komunikácia			
6. Anglická komunikácia v hotelierstve			
7. Ako riadiť čas			
8. Ako efektívne delegovať			
9. Plánovanie a organizovanie			
10. Štýly riadenia – aplikácia			
11. Ako viesť porady			
12. Tímová spolupráca			
13. Bezpečnosť			
14. Housekeeping			
15. Riešenie sťažností			
16. Nové trendy v gastronómie			
17. Iné námety z hľadiska silných potrieb			
1.			
2.			

Prameň: Spracované podľa D. L. Kirpatrick, 2006

Príloha 4 Metódy hodnotenia prínosov vzdelávania

Je na mieste zdôrazniť, že ak chce hotel neustále zlepšovať svoje služby a procesy, nezaobíde sa bez vyhodnocovania akýchkoľvek podniknutých krokov. Týmto spôsobom sa vie v ktoromkoľvek čase správne rozhodnúť, akú podnikovú stratégiu má zvoliť. V Hoteli Doubletree by Hilton Košice sa nielenže realizuje vzdelávanie systematicky a permanentne, ale sa priebežne hodnotia aj efekty, ktoré plynú z uskutočnenia vzdelávacích aktivít. S cieľom zlepšenia vyhodnocovania prínosov zo vzdelávacieho procesu, ho odporúčame doplniť o ďalšie úrovne hodnotenia podľa známeho teoretika Hamblina, ktorý navrhol vyššie spomínaný päťúrovňový model. Hotel v súčasnosti využíva z modelu prevažne prvú a tretiu úroveň hodnotenia vzdelávania. Vyhodnotenie môže teoreticky vychádzať z akejkoľvek úrovne, najdôležitejšie sú ale tie posledné – hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky a hodnotenie konečnej hodnoty, pretože len tieto prínosy sa dajú previesť do finančných ukazovateľov a následne použiť do záverečného hodnotenia efektívnosti vzdelávacieho programu. Odporúčame postupovať od najnižšej úrovne hodnotenia, ktorá je východiskom pre nasledujúcu úroveň a v prípade zistenia nedostatkov určiť, na ktorej úrovni sa stala chyba.

1. úroveň – hodnotenie reakcií: Vyhodnotením na tejto úrovni zistíme postoj účastníkov vzdelávacej aktivity, ale nezistíme, čomu sa skutočne naučili. Získame tým cenné informácie o užitočnosti programu, o lektoroch, o tom, čo sa im na školení páčilo/nepáčilo, a či sa môže pokračovať vo vzdelávacom programe, alebo by bolo lepšie ho pozmeniť. Najvhodnejšou formou na dosiahnutie týchto informácií je dotazník a rozhovor. Dotazník by sa mal použiť bezprostredne po ukončení vzdelávacej aktivity a rozhovor s istým časovým odstupom, kedy účastníci už nie sú tak ovplyvnení celkovou organizáciou kurzu. Na pravidelných poradách, ktoré sa konajú v hoteli, by sa po vyhodnutí reakcií zamestnancov mali spoločne stretnúť lektori a manažment, a formou diskusie alebo workshopu prediskutovať zistené prínosy pre zamestnanca a hotel. Aby sa dosiahli pozitívne ohlasy na vzdelávanie, môže hotel uplatniť niektoré z nasledujúcich princípov: pohodlné prostredie, názornosť materiálov, využitie rozmanitých metód vzdelávania, skupinová práca.

2. úroveň – hodnotenie vedomostí: Táto úroveň vyhodnocovania je už orientovaná na to, čo sa účastníci na školení naučili. Na druhej strane tu nezistíme zmenu výkonnosti zamestnancov. Aby sme odmerali nárast vedomostí u účastníkov, mali by sme sa zamerať na hodnotenie pred a po vzdelávacej aktivite pomocou sebahodnotiacich testov. Zamestnanci môžu mať tendenciu ohodnotiť svoju úroveň vedomostí pred školením nadpriemerne, pretože ešte nepoznajú medzery vo svojej výkonnosti. Preto je vhodné zvoliť v dotazníku namiesto

uzavretých otázok a škálovacej techniky otvorené otázky a následne tieto porovnávať.

3. úroveň – hodnotenie pracovného správania: Hodnotenie na tejto úrovni sleduje dopad procesu učenia na výkonnosť jednotlivca v práci. Ide o zistenie miery, do akej zamestnanci uplatňujú poznatky a skúsenosti získané na školení. Zmenu vo výkonnosti zamestnanca neodsledujeme len jednoduchým pozorovaním zamestnanca pri práci. Okrem klasických obchôdzok by mal manažment hotela zvoliť, obdobne ako pri hodnotení reakcií zamestnancov, metódy ako dotazník a štruktúrovaný rozhovor. Líšiť sa budú predovšetkým v tom, že otázky budú zacielené nie na ich pocity z absolvovaného školenia, ale skôr na aplikáciu zmenených vedomostí na pracovisku. Obidve metódy sa môžu použiť v rovnakom časovom odstupe a to najvhodnejšie 4-6 mesiacov po realizácii vzdelávacej aktivity. To je doba, kedy zamestnanci mali dosť času na to, aby to čo sa naučili zaviedli do praxe. Výstupom hodnotenia na tejto úrovni sú také ukazovatele ako kvalita a produktivita práce a úspora času.

4. úroveň – hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky: Najdôležitejšou úrovňou hodnotenia je práve táto úroveň, kedy sa posudzuje dopad vzdelávania na dosiahnutie podnikových cieľov. Nejde už o sledovanie výkonnosti zamestnanca, ale o meranie výkonnosti podniku. Nasledujúcimi metódami môže hotel získať informácie a sledovať ukazovatele ako je napr. zisk, produktivita, mzda, fluktuácia, sťažnosti a pod. V stanovených intervaloch (mesiac, polrok, rok) by sa mal stretávať vrcholový manažment, ktorý by prehodnotil výsledky prínosov vzdelávania a návratnosť investícií. O prevod sledovaných ukazovateľov do finančných hodnôt by sa malo postarať ekonomické oddelenie. Manažéri by na stretnutí zhodnotili efektívnosť vzdelávania a určili by nasledujúci postup v ďalšom procese vzdelávacieho plánu. Zhodnotenie vzdelávania na tejto úrovni má pre hotel veľký význam, pretože sa dozvie, či výkonnosť zamestnancov pridáva hodnotu k celkovej výkonnosti podniku. Ako odporúčanie navrhujeme sledovať ukazovatele a počítat ich efektívnosť za každý hotelový útvar zvlášť. Keďže sa má sledovanie realizovať po pravidelných zvolených intervaloch, je dobré použiť analýzu trendov. Minulé a súčasné trendy, t.j. výkonnosť v danej hodnotiacej oblasti (napr. počet sťažností) sa prenesú do grafu, odhadnú sa trendy do budúcnosti a po realizácii vzdelávacej aktivity sa urobí rozdiel medzi predchádzajúcim trendom a aktuálnou výkonnosťou.

5. úroveň – hodnotenie konečnej hodnoty: Zameriava sa na zistenie, aký prospech má zo vzdelávania podnik ako celok z hľadiska vyššej ziskovosti, rastu. Hotel Doubletree by Hilton Košice by na tejto úrovni posudzoval vlastnú efektívnosť a úspešnosť. Výslednú hodnotu získa agregátnym súčtom ukazovateľov na úrovni organizačnej jednotky. Okrem

tejto skutočnosti by si mal manažment všímať, či po vzdelávaní došlo k zmene podnikovej kultúry. Vzdelávanie môže prispieť k posilneniu kultúry tým, že zdôrazňuje súčasné a požadované hodnoty manažmentom ako otvorenosť, solidarita, vzájomná dôvera, tímová spolupráca, tvorivosť, konštruktívne medziľudské vzťahy a iné. Tieto hodnoty dokážu významným spôsobom podporiť a rozvinúť efektívnosť práce zamestnancov. Ak dochádza k ich pozitívnej zmene, mení sa aj správanie zamestnancov k zákazníkom. Predpokladom týchto zmien sú myšlienky, ideály a presvedčenia majiteľov, vrcholového manažmentu a lektorov o dôvodoch existencie podniku, ktoré by mali byť zamestnancom predostreté aj v rámci vzdelávacích aktivít, aby sa s nimi zamestnanci dokázali stotožniť. Silná podniková kultúra sa potom stane významným faktorom úspešnosti a konkurencieschopnosti, do hotela sa budú vracieť spokojní zákazníci, a nepochybne to priláka aj potenciálnych zamestnancov. O zmenách kultúry môžeme hovoriť len z dlhodobého hľadiska, preto aj jej hodnotenie odporúčame až po absolvovaní ročného výcvikového plánu, a to formou sledovania správania zamestnancov (či nadobudli požadované hodnoty hotela), alebo cez rokovania s obchodnými partnermi a ich osobným vnímaním.

Pre všetky tieto päť úrovne platí, že úspešnosť vzdelávacích aktivít hodnotí manažment hotela. Zaujímavé by bolo skúmanie správania zamestnancov (v rámci 3. úrovne) z laického pohľadu. Mystery shopping (mystery guests) by mohol hotelu priniesť ešte reálnejšie dôsledky vzdelávania, pretože pred manažmentom majú zamestnanci určitý vážený rešpekt. Inkognito hodnotitelia môžu byť napr. verní zákazníci v programe HHonors, ktorých by hotel požiadal o pomoc, alebo známi top manažmentu, ktorí prevádzkových zamestnancov a stredný manažment nepoznajú. Princíp mystery guests by spočíval v tom, že hodnotitelia by mali k dispozícii štruktúrovaný dotazník (napr. pre stravovací úsek), podľa ktorého by zamestnancom kládli otázky a všímali si ich reakcie a správanie. V súkromí by si potom zaznačili odpovede do dotazníka, prípadne by využili zvukový záznam, ktorým by nahrávali rozhovor.

Príloha 5 Metódy hodnotenia efektívnosti vzdelávania

Ak sa v Hoteli Doubletree by Hilton Košice zavedie koncepcia hodnotenia vzdelávania aj na štvrtej a piatej úrovni, bude možné jasne, racionálne a dôveryhodne nájsť odpoveď na otázku: „Oplatí sa investovať do zamestnancov v hoteli? V akej výške (miere) sa mi vrátia investované prostriedky? Za aký čas?“ Na to sú vhodné metódy hodnotenia investícií, ktoré sa používajú aj pri investovaní do fyzického kapitálu. K najčastejšie používaným patrí metóda rentability, čistej súčasnej hodnoty a doba návratnosti.

Metóda rentability (Return of investment – ROI) je statická metóda a nezohľadňuje rozloženie zisku v čase. Mala by sa použiť tak pred začatím realizácie vzdelávania, kedy sa zistí očakávaná efektívnosť, ako aj na konci procesu vzdelávania, kedy vzdelávací program môže pokračovať podľa plánu, môžu sa doplniť zdroje alebo sa pozastaví. Keďže má Hotel Doubletree by Hilton Košice zavedené ročné vzdelávacie plány, najlepšie bude, ak efektívnosť vzdelávacieho programu vo finančnom vyjadrení bude hodnotiť v ročnom prípadne polročných intervaloch. Základom hodnotenia je jednoduchý vzorec:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Prínosy vzdelávacej aktivity} - \text{náklady vzdelávacej aktivity}}{\text{Náklady vzdelávacej aktivity}}$$

Metóda čistej súčasnej hodnoty investícií sa musí použiť súčasne s predchádzajúcou metódou, pretože zatiaľ čo náklady na vzdelávaciu aktivitu sú vynaložené zväčša v krátkom čase (do 1 roka), očakávané úžitky môžu hotelu plynúť v priebehu niekoľkých rokoch. Aby sme tento problém odstránili, musíme zohľadniť faktor času, kde predpokladáme, že hodnota peňazí sa časom znehodnocuje, ak ich neinvestujeme pri danej úrokovej miere. Pri výpočte čistej súčasnej hodnoty (Net present value – NPV) vychádzame zo vzťahu:

$$\text{NPV} = \text{súčasná hodnota prínosov} - \text{súčasná hodnota nákladov}$$

$$\text{NPV} = \text{suma} \frac{\text{Prínosy v čase } t}{(1 + \text{úroková miera})^n} - \text{súčasná hodnota nákladov}$$

Investícia do vzdelávania je efektívna vtedy, ak platí, že $\text{NPV} > 0$. Týmto výsledkom môžeme potom nahradiť čitateľa ROI a vypočítať percentuálnu návratnosť investícií.

Ukazovateľ doby návratnosti pomôže hotelu zistiť, za aký čas hotel dosiahne také príjmy, ktorými si vyrovná pôvodné náklady na investíciu do vzdelávania.

$$DN = \frac{\text{Náklady na investíciu}}{\text{Ročný cash flow}}$$

Problémom spojených s presnou kvantifikáciou očakávaných úžitkov zo vzdelávania sa môžeme čiastočne vyhnúť, ak k posudzovaniu efektívnosti investícií pristúpime z iného uhla pohľadu a budeme sa snažiť odpovedať na otázku: „Aké by mali byť peňažné prínosy zo vzdelávania, aby sa hotelu minimálne vrátili vynaložené náklady?“ V takom prípade jednoducho porovnáme efekt z vkladu do banky (E_b) s efektom získaným vzdelávaním (E_v), ktorý musí byť samozrejme menší, aby sme dostali čo najväčšiu návratnosť finančných prostriedkov do vzdelávania. Na výpočet sumy, ktorú by sme získali v banke použijeme štandardný vzorec:

$$E_n = V \cdot (1 + u)^n$$

V = vstupné náklady

n = počet rokov

u = úroková miera

E_n = suma po n rokoch

$$E_b = E_n - V$$

$$E_b < E_v$$

Príloha 6 Dotazník pre hostí

Dear guests
Vážení hostia,



Doubletree by Hilton Kosice is engaged in research findings of the benefits of employee training for the development of business tourism. We appeal therefore to you with the request to participate in this survey, whose results will help to improve its services and increase your satisfaction.

Hotel Doubletree by Hilton Košice sa zapojil do prieskumu zistenia prínosu vzdelávania zamestnancov pre rozvoj podniku cestovného ruchu. Obraciame sa preto na Vás so žiadosťou o spoluprácu pri tomto prieskume, ktorého výsledky pomôžu zlepšiť jeho služby a zvýšiť Vašu spokojnosť.

In case, if you are interested about results of reasearch, please write your e-mail address.....

V prípade, že Vás zaujíma výsledok prieskumu, napíšte mi, prosím, svoju e-mailovú adresu.....

Thank you for staying with us

Doubletree by Hilton Košice

1. How many times have you visited Hotel Doubletree by Hilton Košice?

1. Hotel Doubletree by Hilton Košice ste navštívili:

- ☐ first-time (1-krát)
- ☐ second-time (2-krát)
- ☐ third (3-krát)
- ☐ more than third (viac ako 3-krát)

2. If you are in hotel first time, are you satesfied with the delivering services thanks staff?

2. Ak ste v hoteli prvýkrát, ste spokojní s poskytovaním služieb vďaka personálu?

- ☐ Yes (Áno)
- ☐ No (Nie)

3. If you are in hotel frequently, do you think the quality of the delivering services increased thanks staff?

3. Ak ste v hoteli opakovane, myslíte si, že sa zvýšila kvalita poskytovaných služieb vďaka personálu oproti Vašej prvej návšteve?

- ☐ Yes (Áno)
- ☐ No (Nie)

4. Assess the personality characteristic of employees (behavior, knowledge, properties). Your attitude write with scale from 1 (fully satisfied) to 4 (fully unsatisfied).

4. Ohodnoťte osobnostné znaky (správanie, vedomosti, vlastnosti) zamestnancov. Svoj postoj vyjadrite pomocou stupnice 1 (úplne spokojný) až 4 (úplne nespokojný).

Conscientiousness (Svedomitosť)	1	2	3	4
Reliability (Spoľahlivosť)	1	2	3	4
Willingness (Ochota)	1	2	3	4
Ethics (Etickosť)	1	2	3	4
Safety (Bezpečnosť)	1	2	3	4
Service rate (Rýchlosť obsluhy)	1	2	3	4
Self-activity (Samostatnosť)	1	2	3	4
Motivation to work (Motivácia k práci)	1	2	3	4
Communication (Komunikácia)	1	2	3	4
Smile (Úsmev)	1	2	3	4

A. Gender:

A. Pohlavie:

- ☐ Man (Muž)
- ☐ Woman (Žena)

B. Origin country:

B. Krajina pôvodu:

- ☐ Slovakia (Slovensko)
- ☐ Czech republic (Česko)
- ☐ Germany (Nemecko)
- ☐ Austria (Rakúsko)
- ☐ Great Britain (Veľká Británia)
- ☐ USA
- ☐ iné.....

Príloha 7 Dotazník pre manažérov

Vážení respondenti,

Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie dotazníka pre účel študentskej vedeckej aktivity , ktorej témou je „Prínos vzdelávania zamestnancov pre rozvoj podniku cestovného ruchu“. Jej cieľom je navrhnúť súbor odporúčaní na zvýšenie prínosu zo vzdelávania.

V prípade, že Vás zaujíma výsledok prieskumu, napíšte mi, prosím, svoju mailovú adresu.....

Vopred Vám pekne ďakujem za Váš čas a ochotu.

S pozdravom,

Bc. Martina Polivčáková, študentka EF UMB

1. Na akom pracovnom mieste pôsobíte v Hoteli Doubletree by Hilton?.....

2. Ako dlho pracuje v Hoteli Doubletree by Hilton?.....

3. Za predpokladu, že pôsobíte v Hoteli Doubletree by Hilton od jeho vzniku (1. roku prevádzky), koľkých vzdelávacích aktivít ste sa zúčastnili?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ viac ako 2

4. Označte vzdelávacie aktivity, ktoré ste absolvovali. Možnosť viacerých odpovedí!

- ☐ Doubletree New Team Member Orientation
- ☐ Deliver the brand promise trough „caring service training“
- ☐ Deliver the brand promise trough „learning map“
- ☐ Management PM System, Inventory
- ☐ Emergency procedures
- ☐ Customer Relationship Management Fundamentals
- ☐ Doubletree Train the Trainer
- ☐ Job Skills Training, Engagement Tools
- ☐ Engagement map
- ☐ Continuous Improvement Process
- ☐ General Managers Orientation
- ☐ Sales orientation
- ☐ Hilton HHonors Training
- ☐ „Own the Welcome“ trainig
- ☐ Revenue Management System
- ☐ Cardiopulmonary Resuscitation
- ☐ Sales Training
- ☐ iné.....

5. Ktorú zo vzdelávacích aktivít, ktorej ste sa zúčastnili, pokladáte za najviac prínosnú pre Vaše súčasné pracovné zaradenie?.....

6. Myslíte si, že vzdelávanie zamestnancov je prínosom pre ďalší rozvoj Hotela Doubletree by Hilton?

- ☐ Určite áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Skôr nie
- ☐ Určite nie
- ☐ Neviem posúdiť

7. Dosahujú zamestnanci, ktorí sa zúčastňujú vzdelávacích aktivít lepšie pracovné výsledky?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Skúste odhadnúť v % nárast produktivity práce? nárast o%

8. Akým spôsobom sa prejavuje využívanie nadobudnutých vedomostí a skúseností zamestnancov pri poskytovaní služieb po absolvovaní vzdelávacieho programu? Svoj postoj vyjadrite pomocou stupnice 1 (súhlasím) až 4 (nesúhlasím). Možnosť viacerých odpovedí!

- | | |
|--|---------|
| ☐ Zvýšenie odbornej spôsobilosti | 1 2 3 4 |
| ☐ Zvýšenie pracovného výkonu | 1 2 3 4 |
| ☐ Rozvoj schopnosti a zručnosti pracovať v tíme | 1 2 3 4 |
| ☐ Rozvoj schopnosti a zručnosti aplikovať techniky, postupy | 1 2 3 4 |
| ☐ Podpora tvorivosti pri riešení problémov | 1 2 3 4 |
| ☐ Rozvoj schopnosti efektívnej komunikácie | 1 2 3 4 |
| ☐ Rozvoj schopnosti organizovať prácu, hospodáriť s časom | 1 2 3 4 |
| ☐ Ochota, tolerancia, prístup k zákazníčkovi | 1 2 3 4 |
| ☐ Spolahlivosť pri plnení úloh | 1 2 3 4 |
| ☐ Zmysel pre objektivitu | 1 2 3 4 |
| ☐ Väčší dôraz na mimiku, očný kontakt, tón hlasu | 1 2 3 4 |
| ☐ Nižší počet sťažností od zákazníkov | 1 2 3 4 |
| ☐ Zbavenie sa strachu nahlásiť sťažnosti manažmentu | 1 2 3 4 |
| ☐ Dodržiavanie nariadení | 1 2 3 4 |
| ☐ Pravidelná dochádzka | 1 2 3 4 |
| ☐ Ochota urobiť niečo navyše | 1 2 3 4 |

9. Svoje úlohy si zamestnanci po absolvovaní vzdelávacieho programu plnia. Svoje tvrdenia vyznačte krížikom!

	lepšie	rovnako	horšie
svedomitosť			
spoľahlivosť			
ochota			
etickosť			
bezpečnosť			
rýchlosť			
samostatnosť			
motivácia			
komunikácia			
úsmev			

Prosím otočte!

10. Uved'te formu hodnotenia prínosu vzdelávania zamestnancov.

☐ reakcie školených osôb
☐ hodnotenie poznatkov expost (vedomosti, tvorivosť)
☐ hodnotenie správania
☐ hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky (cez kvantitatívne ukazovatele)
☐ hodnotenie konečnej hodnoty (cez vyššiu ziskovosť podniku z uskutočnených vzdelávacích aktivít)

11. Ak ste v predchádzajúcej otázke uviedli hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky, vyznačte ukazovatele (parametre), ktorými sledujete prínos vzdelávania zamestnancov pre rozvoj v Hoteli Doubletree by Hilton. Možnosť viacerých odpovedí!

- ☐ Počet prenocovaní
- ☐ Počet návštevníkov
- ☐ Tržby z predaja
- ☐ Produktivita práce
- ☐ Počet sťažností
- ☐ Koeficient fluktuácie
- ☐ Mzdy
- ☐ Iné.....

12. Pokladáte súčasné metódy vyhodnocovania vzdelávania za dostačujúce?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Príloha 8 Dotazník pre zamestnancov

Vážení respondenti,

Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie dotazníka pre účel študentskej vedeckej aktivity, ktorej témou je „Prínos vzdelávania zamestnancov pre rozvoj podniku cestovného ruchu“. Jej cieľom je navrhnúť súbor odporúčaní na zvýšenie prínosu zo vzdelávania.

V prípade, že Vás zaujíma výsledok prieskumu, napíšte mi, prosím, svoju mailovú adresu.....

Vopred Vám pekne ďakujem za Váš čas a ochotu.

S pozdravom,

Bc. Martina Polivčáková, študentka EF UMB

1. Na akom pracovnom mieste pôsobíte v Hoteli Doubletree by Hilton?.....

2. Ako dlho pracuje v Hoteli Doubletree by Hilton?.....

3. Máte skúsenosti s prácou v danom odbore v predchádzajúcom zamestnaní?

☐ Áno

☐ Nie

4. Ste spokojný so svojou prácou?

☐ Áno

☐ Nie

5. Ak nie ste spokojný, môžete vysvetliť prečo?.....

6. Za predpokladu, že pôsobíte v Hoteli Doubletree by Hilton od jeho vzniku (1. roku prevádzky), koľkých vzdelávacích aktivít ste sa zúčastnili?

☐ 0

☐ 1

☐ 2

☐ viac ako 2

7. Označte vzdelávacie aktivity, ktoré ste absolvovali. Možnosť viacerých odpovedí!

☐ Doubletree New Team Member Orientation

☐ Deliver the brand promise trough „caring service training“

☐ Deliver the brand promise trough „learning map“

☐ Property Management PM System, Inventory

☐ Emergency procedures

☐ Customer Relationship Management Fundamentals

☐ iné.....

8. Ktorá z metód vzdelávania sa najviac využívala počas Vašej účasti na vzdelávacích aktivitách? Ktorá najviac zodpovedala Vaším predstavám? Vyznačte krížikom len 1 možnosť!

	Najviac využívaná	Najviac zodpovedá predstavám
Inštruktáž pri vykonávaní práce (zaúčanie nového zamestnanca)		
Koučovanie (dlhodobá inštruktáž)		
Demonštrovanie (praktická ukážka)		
Prednáška		
Pracovné porady		
E-learning		
Prípadové štúdie		
Hranie rolí		
Výučba s využitím techniky		
Rotácia pracovných miest		

9. Čo bolo obsahom vzdelávacích aktivít? Možnosť viacerých odpovedí!

- ☐ Informácie o hotelovej spoločnosti a značke
- ☐ Filozofia a stratégia organizácie
- ☐ Interné a externé normy týkajúce sa práce a organizácie
- ☐ Bezpečnostné predpisy
- ☐ Prevádzkový poriadok
- ☐ Odborné poznatky
- ☐ Jazyková spôsobilosť
- ☐ Správanie sa na pracovisku
- ☐ Komunikačné verbálne a neverbálne zručnosti
- ☐ Rozvinutie tvorivosti a iniciatívy
- ☐ Riadenie vzťahov so zákazníkmi
- ☐ Nové trendy v hotelierstve
- ☐ Informačné technológie
- ☐ Iné.....

10. Čo bolo pre Vás zaujímavé na vzdelávacom programe? Možnosť viacerých odpovedí!

☐ Jasné informácie o úlohách, kompetenciách a zodpovednosti
☐ Oboznámenie sa s politikou hotelovej siete
☐ Pocit spolupatričnosti (záleží im na mojom pracovnom výkone)
☐ Predstavenie noriem a kritérií na hodnotenie pracovného výkonu
☐ Zistenie, aké faktory pomáhajú čo najúspešnejšie vykonávať prácu
☐ Spôsoby motivácie na zlepšenie pracovného výkonu (odmeňovanie)
☐ Rozmanitosť použitých vzdelávacích metód
☐ Profesionálny a ústretový prístup lektora

11. Čo by sa naopak, podľa Vás, mohlo zlepšiť na organizácii vzdelávacieho programu z týchto hľadísk? Možnosť viacerých odpovedí!

- ☐ Čas
- ☐ Miesto
- ☐ Lektor
- ☐ Metóda vzdelávania
- ☐ Použitá technika
- ☐ Obsah

12. Ako Vy osobne vnímate účasť na vzdelávaní?

pozitívne ☐ ☐ ☐ ☐ negatívne

13. Aký prínos, podľa Vás, predstavuje ponuka vzdelávacích aktivít v Hoteli Doubletree by Hilton? Možnosť viacerých odpovedí!

a) Ekonomický prínos:

- ☐ Lepšie výsledky a postavenie na trhu (napr. vyššie tržby, nižší počet sťažností)
- ☐ Vyššia konkurencieschopnosť
- ☐ Kvalitnejšie služby

b) Odborný prínos:

- ☐ Vyššia odborná spôsobilosť
- ☐ Rýchlejšie a pohotovejšie poskytovanie služieb

c) Sociálny prínos:

- ☐ Zlepšenie kvality pracovného prostredia
- ☐ Zlepšenie vzťahov medzi ľuďmi
- ☐ Vyššia sociálna spôsobilosť (tolerancia, empatia, aktívne počúvanie, otvorenosť)
- ☐ Vyššia interkultúrna spôsobilosť

14. Prínos výcviku (programu) vzdelávania pre vykonávanú prácu?

veľmi užitočný 1 2 3 4 neužitočný

15. Užitočnosť poskytnutých materiálov a informácií?

veľmi užitočné 1 2 3 4 neužitočné

16. Pomocou stupnice 1 (súhlasím) až 4 (nesúhlasím) vyjadrite svoj postoj k nasledujúcim tvrdeniam:

Získala som jasný obraz, čo mám v priebehu roka dosiahnuť	1	2	3	4
Výcvik mi pomohol ujasniť si požadované štandardy výkonnosti	1	2	3	4
Pomohol mi porozumieť, ako zapadá moja práca do práce celej organizácie	1	2	3	4
Zvýšil moje vnímanie osobnej zodpovednosti za vykonávanú prácu	1	2	3	4

17. Ktoré faktory sú predmetom hodnotenia manažmentom po absolvovaní vzdelávacej aktivity? Možnosť viacerých odpovedí!

- ☐ Vedomosti
- ☐ Schopnosti
- ☐ Zručnosti
- ☐ Vlastnosti
- ☐ Správanie k zákazníkom a manažérom
- ☐ Pracovný výkon (výsledok)

18. Vzdelanie požadované pracovným miestom:

- ☐ Základné
- ☐ Vyučenie
- ☐ Úplné stredné všeobecné
- ☐ Úplné stredné odborné
- ☐ Pomaturitné štúdium
- ☐ Bakalárske
- ☐ Magisterské (inžinierske, doktorské)

19. Zvyšujete si v súčasnosti stupeň kvalifikácie na strednej alebo vysokej škole?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

20. Aké špecifické schopnosti si žiada Vami vykonávaná práca?.....

.....

.....

Priloha 1 Global Training Requirement Per Doubletree Brand Standards

Training Program	Audience	Focus/ Time Required	Standard	Rule of Operation	Contact/Cost	Verification
Doubletree New Team Member Orientation	All Team Members	Introduction to Hilton Family of Hotels, Doubletree Brand, Policy and Benefits Overview CARE Culture & Committee! Service Animal Training 4 to 8 hours	1000.10.A	Within 14 days of hire	Focus Services (866) 423-1020	Sign-Off on training tracking form, checklist in file
Job Skills Training and Certification (including Engagement Tools)	All Line Level Team Members	On the Job Skills Training!Engagement Tools Training 14-45 days	1000.10.B	Within 45 days of hire	Focus Services (866) 423-1020	Sign-Off on training tracking form, certification checklist in file
Deliver the Brand Promise through CARING Service Training	All Team Members	Basic Guest Service Skills including CRM, CARE Culture, Engagement Tools, and Delivering the Brand Promise Learning Map, 48 Talking points called Huddles to be done weekly in Departmentalline-ups. 5 hours (6.5 hours with Map)	1000.10.C (&F)	Within 60 days of hire	Focus Services (866) 423-1020	Sign-Off on training tracking form, certificate in file
Doubletree Train the Trainer	1 Designated Manager	Review basic facilitation techniques and practice Doubletree Core Learning Programs. Certification at end of session 3 days	1000.18	Within 90 days of open ing or 60 days of hire	Doubletree Brand Education Manager or Sr Regional Learning & Professional Development Manager	Certificate in file--
"Delivering the Doubletree Brand Promise" Learning Map	All Team Members	Delivering the Doubletree Brand Promise Learning Map 1.5 hours	1000.10.F	6 months of hire	Nancy Capozio (310)-205-4089 Doubletree Brand Education Manager or Sr Regional Learning & Professional Development Manager	Sign-Off on training tracking form, certificate in file

Engagement Map	All Managers and Supervisors	Building an Engaged Team 1-2 hours	1000.10.E	6 months of hire	Nancy Capozio (310)-205-4089 Doubletree Brand Education Manager or Sr Regional Learning & Professional Development Manager	Sign-Off on training tracking form, certificate in file
CIP <i>(In 2009 this is not a requirement for the International Estate)</i>	General Manager, Department Heads, and 2 other CARE committee members	Continuous Improvement Process. Learn Fundamentals of CIP, enhance processes. Learn how use tools associated with root cause analysis 2 days	1000.11	Within 18 months of hire	Brand Education Manager or Sr Regional Learning & Professional Development Manager	Certificate in file
CRM	GM, Dept Head, Front Office & all other Team Members	Customer Relationship Management fundamentals 1 hour	1000.06	Within 30 days of hire	On Q Insider onqinsider.hilton.com	Sign-Off on training tracking form
GM Orientation	All General Managers	Doubletree Brand Resources 4 days	1000.08	Within 180 days of hire/promotion	On Q Insider Learning Management System onqinsider.hilton.com \$2500 Program Leads: Anne Thompson / Rett Stegall	Certificate in file
Sales-DOS Orientation CFS BTS	Director of Sales Sales Managers	Hilton Sales Resources and industry updates 2-1/2 days (DOS) 1 hour each (CFS) 1 day (BTS)	1000.07	Pre-opening Within 6 months of hire	On Q Insider Learning Management System onqinsider.hilton.com \$850 (DOS) \$200 per course (CFS) \$215 (BTS)	Sign-Off on training tracking form, certificate in file
Hilton HHonors Training	All Managers and Front Desk Team Members	Hilton Honors Program including online learn ing tool/workbook and Regional Training meetings 2 hours	1000.10.0	Within 45 days of hire Varies	On Q Insider - Learning Management System (Hilton University) HHonors Operations Team	Certificate in file
"Own the Welcome" Training <i>(Required for those hotels utilizing ONQ)</i>	General Managers, Front Office Managers & Front Office Staff	Individual Pace - E-Learning content. Max time 2 hours. Learner can start and stop after completing a full unit.	1000.13	Within 45 days of hire or pre-opening/conversion	On Q Insider / Learning Management System On Line Courses	Certificate of Completion in file

Revenue Management System	Revenue Manager, plus one additional person at hotel	Revenue Management System 2 days	1000.17	OnO PM & OnO R&I within 14 days OnO Rev Mgmt Training within 60 days OnO FM Training within 21 days of new team member	On O Insider - Learning Management System \$875.00	Certificate in file
OnO- Property Management PM System and On O Rate & Inventory (RI)	GM and designated Team Members	Property Management System 50 hours	1000.14 1000.16	GM & Managers within 30 days Front Office, Night Audit & Reservations within 10 days Housekeeping and Engineering within 30 days	OnO Training Resource	Certificate in file & in QA binder
Emergency Procedures <i>(International Estate to mandate requirements needed for globallocations)</i>	All Team Members and Managers	Fire, flood, evacuation, and fire extinguisher procedures Varies	1000.12	Within 45 days and recertified twice annually	Focus Services (866) 423-1020	Sign-Off on training tracking form
CPR <i>(International Estate to mandate requirements needed for globallocations)</i>	1 Manager per Shift	Cardiopulmonary Resuscitation	1000.12	Within 45 days of hire and recertify before expiration date	American Heart Association/Local Resource	Copy of unexpired card/certificating on file
eSales Training	DOSM / DOS / DRM/ Revenue Manager	Must be eSa les certified on e-Events, Personalized Group Web Pages (POG's), R.A.P. I.D.!, OnO Sales-Meeting Inventory, Guest List Manager, and eAdvantage	1000.19	Within 90 days of hire	On O Learning Management System	Certificate in file
We Welcome Service Animals <i>(Required only for the United States and protectorates)</i>	All Team Members and Managers	Under the American with Disabilities Act, (ADA), hotels are required to provide training to Team Members so they may provide guests with Service Animals the same service and access as all guests.	1000.10A (Embedded in New Hire Orientation)	Within 14 days of hire	Focus Services (866) 423-1020	Sign-Off on training tracking form, checklist in file