

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Cestovní ruch

TRENDY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VE VYBRANÝCH CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍCH

Bakalářská práce

Autor práce: David Žáček

Vedoucí práce: PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D.

Jihlava 2025

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **David Žáček**

Studijní program: Cestovní ruch

Garant studijního programu: Ing. Ivica Linderová, PhD.

Název práce: **Trendy vzdělávání zaměstnanců ve vybraných cestovních kancelářích**

Vedoucí práce: PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D.

Cíl práce: Identifikovat nové trendy v systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraných cestovních kancelářích a komparovat je.

Abstrakt

ŽÁČEK, David. Trendy vzdělávání zaměstnanců ve vybraných cestovních kancelářích. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. Vedoucí práce: PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D. Stupeň odborné kvalifikace: Bakalář. Jihlava 2025. 57 stran.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců v cestovních kancelářích. Práce se zaměřuje na jednotlivé fáze vzdělávacího procesu, od identifikace vzdělávacích potřeb, přes plánování a realizaci školení, až po hodnocení jejich efektivity. Teoretická část vymezuje význam vzdělávání pro zaměstnance i organizace, představuje základní metody firemního vzdělávání a popisuje moderní přístupy, jako je e-learning, gamifikace či microlearning. Praktická část nejprve stručně představuje vybrané cestovní kanceláře a následně analyzuje jejich vzdělávací procesy, včetně využívaných metod, nástrojů a implementace aktuálních trendů, které se následně porovnávají mezi sebou. Na základě zjištěných poznatků jsou formulována doporučení pro efektivní zapojení moderních forem vzdělávání do praxe cestovních kanceláří.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců; cestovní ruch; cestovní kancelář; firemní vzdělávání; moderní trendy; e-learning; analýza vzdělávacího procesu

Abstract

ŽÁČEK, David. Employee Training Trends in Selected Organisations. Bachelor's thesis. College of Polytechnics Jihlava. Department of Tourism. Thesis supervisor: PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D. Qualification: Bachelor. Jihlava 2025. 57 pages.

The main aim of this bachelor thesis is to analyse the current trends in employee training in travel agencies. The work focuses on the different stages of the training process, from the identification of training needs, through the planning and implementation of training, to the evaluation of its effectiveness. The theoretical part defines the importance of training for employees and organizations, introduces basic methods of corporate training and describes modern approaches such as e-learning, gamification or microlearning. The practical part first briefly introduces selected travel agencies and then analyses their training processes, including the methods, tools and implementation of current trends, which are then compared with each other. Based on the findings, recommendations are formulated for the effective integration of modern forms of education into the practice of travel agencies.

Keywords

Employee education; tourism; travel agency; corporate education; modern trends; e-learning; analysis of the educational process

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 22. dubna 2025

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Rád bych na tomto místě vyjádřil upřímné poděkování své vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Bc. Zuzaně Šidlichovské, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, kterými mě provázela během celé doby zpracování této práce. Poděkování dále směřuji panu Matúši Milkovi, vedoucímu marketingu cestovní kanceláře HYDROTOUR, a paní Kateřině Dobiášové, specialistce vzdělávání cestovní kanceláře ČEDOK, za ochotu věnovat mi čas, zodpovědět mé dotazy a poskytnout tak cenné informace, které významně přispěly k vypracování praktické části práce. Velké poděkování patří také mé rodině za trpělivou podporu, motivaci a víru ve mě po celou dobu studia. Závěrem děkuji svým přátelům, kteří mi byli oporou a povzbuzovali mě v průběhu psaní této práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Vymezení vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu.....	11
1.1 Definice vzdělávání zaměstnanců.....	11
1.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance a organizace.....	12
1.3 Cíle vzdělávání zaměstnanců v organizaci	14
2 Firemní vzdělávání v cestovním ruchu	16
2.1 Metody vzdělávání.....	16
2.2 Proces vzdělávání.....	19
3 Moderní trendy vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu.....	23
3.1 Digitalizace vzdělávání.....	23
4 Charakteristika cestovní kanceláře a pracovního trhu cestovního ruchu	25
4.1 Cestovní kancelář a její specifika	25
4.2 Pracovní pozice a pracovní náplně	26
4.3 Specifika zaměstnanosti na trhu cestovních kanceláří.....	29
5 Představení vybraných cestovních kanceláří.....	30
5.1 Cestovní kancelář HYDROTOUR, a.s.	30
5.2 Cestovní kancelář ČEDOK, a.s.	31
6 Analýza procesu vzdělávání v cestovních kancelářích.....	32
6.1 Proces vzdělávání v CK HYDROTOUR.....	32
6.2 Proces vzdělávání v CK ČEDOK.....	36
6.3 Komparace procesu vzdělávání v cestovních kancelářích	40
6.4 Zhodnocení procesu vzdělávání v cestovních kancelářích	45
7 Doporučení pro zapojení moderních trendů do vzdělávání zaměstnanců v cestovních kancelářích	46
7.1 E-learning.....	46
7.2 Microlearning	47
7.3 Gamifikace	48
7.4 Blended learning.....	49
7.5 Hraní rolí	50
Závěr	51
Seznam použitých zdrojů.....	52
Přílohy.....	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku	19
Obr. 2: Základní funkční organizační struktura CK	26
Obr. 3: Logo CK HYDROTOUR	30
Obr. 4: Logo CK ČEDOK	31

Seznam tabulek

Tab. 1: Identifikace vzdělávacích potřeb.....	40
Tab. 2: Plánování vzdělávání	41
Tab. 3: Realizace vzdělávacího procesu	42
Tab. 4: Hodnocení výsledků vzdělávání	44

Seznam zkratk

CK	Cestovní kancelář
BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
LMS	Learning Management System
VUCA	Volatilita, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na trendy vzdělávání zaměstnanců v cestovních kancelářích. Cílem práce je identifikovat nové trendy v systému vzdělávání zaměstnanců a následně je porovnat ve vybraných cestovních kancelářích.

Vzdělávání zaměstnanců je v dnešním rychle se vyvíjejícím světě považováno za jeden ze základních prvků pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Nejedná se pouze o nástroj zvyšování odbornosti, ale také o prostředek rozvoje firemní kultury, zvyšování motivace a budování loajality zaměstnanců. Cestovní ruch je specifické odvětví, které je silně závislé na kvalitě služeb a přímého kontaktu s klientem. A právě proto je důležité, aby zaměstnanci byli nejen odborně připraveni, ale také schopni pružně reagovat na měnící se požadavky trhu a chování zákazníků.

V současné době dochází v oblasti vzdělávání zaměstnanců k významným změnám. Firmy postupně upouštějí od tradičních forem školení a stále více se orientují na moderní, flexibilní a individuálně přizpůsobené formy vzdělávání. Rostoucí využívání digitálních technologií, důraz na praktické dovednosti a měkké kompetence, stejně jako snaha o efektivní měření výsledků školení, to vše představuje nové trendy, které ovlivňují způsob, jakým organizace přistupují k rozvoji svých pracovníků.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy související se vzděláváním zaměstnanců, jako je definice vzdělávání, jeho význam pro organizaci i samotné zaměstnance a cíle, kterých má vzdělávací proces dosahovat. Následně je popsán systém firemního vzdělávání, jeho jednotlivé fáze a metody, které organizace využívají. Poté jsou představeny aktuální trendy, které se v oblasti vzdělávání zaměstnanců prosazují v posledních letech. Závěrem se teoretická část věnuje stručné charakteristice cestovních kanceláří, vybraných pracovních pozic, jejich náplně a specifikům pracovního trhu v odvětví cestovního ruchu.

Praktická část práce se nejprve věnuje stručnému představení vybraných cestovních kanceláří. Následně se zaměřuje na podrobný popis a analýzu systémů vzdělávání, které tyto kanceláře využívají. Pozornost je soustředěna zejména na způsob identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, postupy plánování a tvorby rozpočtu na vzdělávání a realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit v praxi. Součástí analýzy je rovněž zhodnocení efektivity těchto aktivit a zjištění, jaké moderní přístupy se daří v organizacích implementovat. Součástí práce je také porovnání vzdělávacích systémů vybraných cestovních kanceláří, a to se zaměřením na jejich odlišnosti, společné rysy a úroveň zapojení moderních trendů.

V závěru práce jsou na základě získaných poznatků formulována doporučení, která mohou přispět k dalšímu rozvoji a optimalizaci systémů vzdělávání zaměstnanců ve vybraných cestovních kancelářích.

1 Vymezení vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu

Vzdělávání je jedním z hlavních aspektů pro udržení konkurenceschopnosti a kvality poskytovaných služeb v cestovním ruchu. Školení zaměstnanců rozvíjí jejich odborné znalosti o procesech, destinacích a produktech. Zahrnuje také zlepšování komunikačních dovedností, kvalitu zákaznické péče, schopnost řešit krizové situace nebo se přizpůsobit různým kulturním a jazykovým prostředím (Křížek a Neufus, 2014).

Tato kapitola se nejprve zabývá stručnou definicí vzdělávání zaměstnanců dle několika odborníků jak z české literatury, tak zahraniční. Poté jsou představeny několik hlavních významů vzdělávání pro organizace a následně pro samotné zaměstnance. Jako poslední se kapitola věnuje cílům vzdělávání zaměstnanců.

1.1 Definice vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je jeden z nejdůležitějších pilířů člověka, které nás provází po celý život. Z tohoto hlediska představuje významný faktor pro pokrok osobního rozvoje každého jednotlivce. Tato kapitola se zaměří na různé definice vzdělávání podle odborníků na toto téma.

Odborníci v oblasti andragogiky a řízení lidských zdrojů Veteška a Tureckiová (2008) poukazují na to, že vzdělávání je nezbytný proces, který směřuje k aktivní zaměstnanosti a uplatnění člověka na trhu práce, ale také jeho rozvoji sama sebe. Nepřetržité vzdělávání člověka po celý život bývá označováno jako celoživotní učení. Celoživotní učení je proces, kdy se člověk snaží přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám z hlediska ekonomiky, techniky a společnosti, ve které žije. Tyto podmínky jsou poté předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a jsou součástí formálního a neformálního vzdělávání.

Předchozí pohled na vzdělávání je podpořen také vysokoškolským pedagogem Koubkem (2007), který zdůrazňuje, že je velmi důležité se neustále přizpůsobovat vyvíjející se společnosti a jejím měnícím se požadavkům na znalosti a dovednosti jednotlivce. V současné době, aby jedinec mohl být brán za konkurenceschopnou pracovní sílu a být zaměstnaný, musí neustále získávat znalosti a dovednosti a ty neustále rozvíjet.

Jak je již naznačeno v předchozích definicích odborníků, vzdělávání představuje komplexní a rozsáhlé téma, které nás provází po celý život a může být definováno různými způsoby v závislosti na kontextu.

Pokud je na vzdělávání nahlíženo z pohledu zaměstnanců v podniku, je označováno jako firemní vzdělávání. Firemní vzdělávání je jeden z velmi důležitých bodů v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, nábořem či výběrem zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Dále je zkoumáno, jak je definice vzdělávání zaměstnanců vnímána v zahraničním kontextu.

Podle odborníka na personalistiku a personálního ředitele Armstronga (2007, s. 461), se vzdělávání definuje následovně: *„je to proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“*

Bývalá finanční poradkyně Haan (c2024) vysvětluje vzdělávání jako: „*strukturovaný proces poskytující zaměstnancům znalosti a dovednosti potřebné pro jejich současnou nebo budoucí roli. Je to zásadní aspekt profesního rozvoje, jehož cílem je zlepšit schopnosti, produktivitu a výkon zaměstnance.* „

Zahraniční definice jsou na základě uvedených zdrojů považovány za velmi podobné českým definicím. Shoda je nacházena především v tom, že v průběhu celoživotního vzdělávání jsou člověku předávány nové znalosti, dovednosti a schopnosti.

1.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance a organizace

Jak už předchozí kapitola naznačila, vzdělávání nás provází celý život a ve spojitosti s ním získáváme nové zkušenosti, dovednosti, znalosti, postoje a mnoho dalšího. Co to ale znamená pro organizace nebo samotné zaměstnance? Na to bude odpovězeno v aktuální kapitole.

HR Business partner Suchá (2024) vysvětluje, že vzdělávání zaměstnanců je důležitý proces, který pomáhá organizaci i jejím pracovníkům růst. Je-li organizaci poskytnuta příležitost k častému školení, vytváří se kultura učení, která je přínosná pro celou organizaci. Na základě této kultury si organizace vydefinuje, čeho chce vzděláváním u svých zaměstnanců dosáhnout.

Může to být například zvýšení produktivity, posílení konkurenceschopnosti společnosti, zlepšení komunikačních dovedností, nebo řešení krizových situací (Malíková, 2024).

Tyto aspekty jsou významné zejména v cestovním ruchu, kde je častá interakce mezi zaměstnanci a zákazníky a zároveň je důležité efektivně řešit krizové situace, jako například storno zájezdu, zpoždění dopravy či další neočekávané události (Křížek a Neufus, 2014).

Následně je důležité, aby se našla rovnováha mezi strategickými cíli organizace a individuálními vzdělávacími potřebami zaměstnanců, aby firemní školení, jak již bylo zmíněno, podpořilo růst konkurenceschopnosti podniku, ale také přispívalo k profesnímu rozvoji a spokojenosti zaměstnanců (Malíková, 2024).

Vysokoškolští učitelé Vodák a Kucharčíková (2007) vyjmenovávají následující významy vzdělávání pro organizace:

- zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobností zaměstnanců,
- lepší vztah zaměstnance k podniku a zvyšování jejich motivace,
- umožnění neustále zlepšování vzdělávacích aktivit tím, že se zkušenosti získané z předchozích vzdělávacích cyklů zohledňují při plánování cyklů následujících,
- zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Při hlubším zkoumání tématu je zjišťováno, že ve vzdělávání existuje několik dalších benefitů jak pro organizace, tak pro zaměstnance.

Absolventka oboru Podniková ekonomika a management a nyní marketingová specialistka Menšíková (2024) uvádí, že vzdělávání podporuje tvořivost a inovativní myšlení, což značně usnadňuje udržení konkurence schopnosti na rychle vyvíjejícím se trhu. Také zmiňuje, že správné vzdělávání dokáže objevit nové potenciální talenty, kteří mají potenciál na to být lídry a klíčovou součástí organizace.

Následně je pozornost věnována významu vzdělávání uváděný v zahraničních zdrojích. Například na webu plusportal.cz (2024) uvádí 16 členů Forbes Human Resources Council konkrétní benefity ve vzdělávání na základě jejich praxe. Níže jsou představeny čtyři pohledy, které jsou zajímavé z důvodu pohledu odborníků, kteří nejsou plně angažováni v oblasti vzdělávání zaměstnanců a přinášejí přínosné externí pohledy na význam vzdělávání zaměstnanců.

1. Viceprezidentka Global Talent Acquisition Strategy and Recruiting, Bloch, (2024) tvrdí, že vzdělávání snižuje náklady na nábor a pomáhá zlepšovat interní mobilitu zaměstnanců. Zvětšují se počty talentů na nové nebo uvolněné pozice a společnost tím nemusí investovat do nových zaměstnanců z vnějšku, ale stačí použít ty, které již má.
2. Odbornice na sociální spravedlnosti pro rovnost žen v církvi, Pace, (2024) poukazuje na další zajímavý význam firemního vzdělávání, a to, že vzdělávání podporuje iniciativu a proaktivitu v případě, že společnost nabízí co nejrozsáhlejší nabídku vzdělávání, kterou si zaměstnanci sami vyžádají. Zaměstnancům dává možnosti podpory jejich kariérního růstu a rozvíjení jejich zájmů. Společnosti to poskytuje větší pravděpodobnost, že zaměstnanci setrvají déle, když vidí vzájemnou podporu. Výsledek potom činí vysokou iniciativu při plnění úkolů a hledání nových řešení.
3. Poradce pro globální záležitosti, Polak, (2024) zmiňuje, že vzdělávání zaměstnanců podporuje jejich angažovanost a zájem, který potom má vliv na pozitivní výsledky společnosti. Doporučuje nabídnout zaměstnancům vzdělávací možnosti i mimo jejich hlavní obor nebo kompetence. To výrazně zlepší jejich loajalitu a aplikují své hlubší znalosti a širší perspektivu do společnosti.
4. Viceprezidentka People Operation, Page, (2024) uvádí, že další důležitý prvek, který ovlivňuje loajalitu a pocit ocenění zaměstnanců, je správná investice. Zjistila, že investice do online kurzů a osobního školení podporuje úspěch týmové práce. Investice do těchto vzdělávacích aktivit rozvíjí kariéru a snižuje fluktuaci zaměstnanců (plusportal.cz,2024).

Většina těchto bodů je uplatňována také v odvětví cestovního ruchu, jelikož práce v cestovním ruchu klade důraz na komunikaci pracovníků se zákazníky a na jejich schopnosti řešit krizové situace. Např. v cestovních kancelářích je nutné řešit nesrovnalosti, které mohou nastat při prodeji zájezdu, nebo také řešení nedostatků pokojů v hotelu. Tudiž zlepšení komunikačních dovedností a řešení krizových situací je pro práci v cestovním ruchu zásadní. Dalším důležitým faktorem je také rozšiřování znalostí a rozvoj dovedností, které jsou zásadní pro hlubší porozumění nabízenému produktu. Kromě toho je kladený důraz na ovládání cizích jazyků, což je v cestovním ruchu zásadní při komunikaci se zákazníky z různých zemí (Křížek a Neufus, 2014).

V této kapitole bylo zjištěno, že vzdělávání zvyšuje motivaci, výkon, loajalitu zaměstnanců, ale také nachází nové talenty, nebo snižuje fluktuaci. Poté byly představeny také názory několika odborníků z jejich praxe, např. proč je důležité investovat do vzdělávání, umožnit zaměstnancům rozšířit si obzory i mimo jejich hlavní obor a další.

1.3 Cíle vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Z předchozí kapitoly vyplynulo, že vzdělávání zaměstnanců je procesem, který ovlivňuje individuální rozvoj zaměstnanců a může mít vliv na dlouhodobý úspěch organizace. Prostřednictvím vzdělávání je organizacím umožněno rychleji reagovat na změny prostředí a také objevovat nové talenty či snižovat náklady na nábor. V této kapitole jsou přestaveny cíle vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

V současné proměnlivé společnosti čelí organizace neustálým změnám, které jsou ovlivněny rychlým technologickým pokrokem a nejistotou fungování organizací na trhu z důvodu neustále se měnící politické situace v různých státech, vznikem konfliktů a hrozbou dalších globálních krizí, jako je pandemie. Tyto faktory výrazně ovlivňují nejen trh, ale také požadavky na zaměstnance.

Odbornice v oblasti vzdělávání a rozvoje, Georgievová (c2025), charakterizuje principy VUCA, které lze provázat s cíli vzdělávání v organizaci následovně:

- **Nestálost (Volatilita)** – nutnost, aby se zaměstnanci neustále přizpůsobovali novým podmínkám v rychle se měnícím světě. Cílem by mělo být, aby byli zaměstnanci schopni včas reagovat.
- **Nejistota (Uncertainty)** – v této oblasti se učí zaměstnanci rozhodovat se v podmínkách, kde nemají k dispozici úplné informace.
- **Komplexnost (Complexity)** – cílem je, aby zaměstnanci byli schopni chápat a analyzovat složité problémy a situace, které se mohou vyskytnout a efektivně je řešit.
- **Nejednoznačnost (Ambiguity)** – cílem je připravenost čelit nejasným a často měnícím se podmínkám (Georgievová, c2025).

Armstrong (2007) chápe cíl vzdělávání zaměstnanců jako zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí nutné k uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. Aby byl tento cíl dosažen, je potřeba aby byli zaměstnanci připraveni, a hlavně ochotní se vzdělávat. Musí mít jasno, co se od nich očekává, jaké znalosti a dovednosti musí nabýt a převzít odpovědnost za svůj rozvoj.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců v organizaci je dbát na to, aby se zaměstnancům zvýšila jejich schopnost dosažení efektivní výkonnosti. Tímto je velká šance na zvýšení konkurenceschopnosti, prosperity podniku a schopnosti naplňování strategie organizace. Vodák, Kucharčíková (2007) doplňují také další cíl, kterým je vybudování podmínek pro vlastní rozvoj zaměstnanců.

Ředitel poradenské a vzdělávací společnosti Consilium Group, Urban, (2017) vysvětluje, že za účelem stanovení cílů je potřeba nejdříve provést detailní rozbor a identifikaci současných nedostatků ve schopnostech zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je potřeba pravidelného hodnocení zaměstnanců, které provádí jejich nadřízení, ale není vyloučené, že toto hodnocení mají možnost provádět také jejich spolupracovníci nebo jejich podřízení. Dále tvrdí, že ke stanovení cíle je nutné také očekávat budoucí potřeby organizace, do čehož řadíme nové znalosti a schopnosti, kterými by měli pracovníci v budoucnu disponovat. Na základě toho vyplývá, že se analyzují rozvojové potřeby, které představují budoucí kvalifikační požadavky organizace. Tyto požadavky jsou určeny z plánovaných nebo očekávaných změn, jako jsou technické, legislativní či organizační změny ve vztazích se zákazníky.

V této kapitole jsme dospěli k poznání, že vzdělávání zaměstnanců je zásadním nástrojem pro organizace, které se chtějí přizpůsobit neustálým změnám a zajistit si dlouhodobou konkurenceschopnost. Ukázalo se, že stanovení vzdělávacích cílů vychází z analýzy současných nedostatků, očekávaných změn a budoucích kvalifikačních požadavků organizace.

2 Firemní vzdělávání v cestovním ruchu

Firemní vzdělávání v cestovním ruchu je zásadní pro zajištění kvalitních služeb a spokojenosti zákazníků. Zaměstnanci potřebují rozvíjet odborné znalosti o cílových trzích, destinacích, produktech a rezervačních systémech.

Stejně tak je důležité získat měkké dovednosti jako je správná komunikace se zákazníky, organizační dovednosti, stresová odolnost a schopnost operativně řešit krizové situace (Vzdělávání v přístupném cestovním ruchu, 2018).

V současnosti je nutné mít přehled o moderních technologiích ve vzdělávání zaměstnanců a přizpůsobovat se aktuálním trendům, jako je digitalizace, která je podrobně rozebrána v 3.1 kapitole Digitalizace vzdělávání.

Druhá kapitola se věnuje nejprve konkrétním metodám ve vzdělávání a v další části kapitoly je charakterizován celý proces vzdělávání v organizaci.

2.1 Metody vzdělávání

Vodák a Kucharčíková, (2011), vysvětlují, že pro co nejefektivnější dosažení cílů vzdělávání, je potřeba zvolit vhodné metody, které bude organizace při vzdělávání zaměstnanců využívat. Volba metod, které budou organizace využívat, bude záviset především na okolnostech vztahujících se k organizaci, k jednotlivcům a k učebním plánům. Je také velice důležité brát ohled na individuální učební styl každého jednotlivého zaměstnance.

Odborníci v oblasti hotelového managementu a cestovního ruchu, Beránek a kol. (2013) rozdělují formy vzdělávání následovně:

- **Interní vzdělávání** – aplikuje se uvnitř organizace, školení organizuje již zkušený nebo stálý pracovník.
- **Externí vzdělávání** – aplikuje se mimo organizaci, vedoucí pracovník si najímá školicí agenturu.

Beránek a kol. (2013) upozorňují na to, že by si před stanovením využitých metod vzdělávání organizace měla definovat očekávaná témata školení, termíny školení, cílové skupiny zaměstnanců, kteří budou školení absolvovat, odhadovaný počet účastníků, místo konání školení, školitele a odhadované náklady na školení. Těmto poznatkům se věnuje dále kapitola 2.2 Proces vzdělávání.

Nyní je uvedeno několik specifických metod interního a externího vzdělávání.

Metody interního vzdělávání jsou:

- **Koučování** – jedná se o individuální přístup, obvykle ve formě spolupráce dvou lidí. Jednoho kouče a jednoho zaměstnance, kde kouč vede zaměstnance tzv. správným směrem. Pomáhá mu rozvíjet jeho znalosti, dovednosti a pracovní výkon (Armstrong a Taylor, 2015).

- **Mentorování** – je proces, při kterém vybraní vyškolení jedinci (mentori) pomáhají přiděleným osobám s jejich vzděláváním a rozvojem. Poskytují jim odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Snaží se připravit jednotlivce na budoucnost, aby se zlepšily jejich dosavadní výsledky a zvládali obtížné výzvy (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Instruktaž při výkonu práce** – situace, kdy školitel předvádí výkon určité práce v praxi a zaměstnanec ho pozoruje a následně napodobuje práci školitele. Jedná se o velice účinnou metodu vzdělávání, kdy zaměstnanec velice rychle a snadno získá znalosti, dovednosti a chování k vykonané sjednané práci a dosáhne požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).
- **Asistování** – spočívá v tom, že zaměstnanec s potřebnými znalostmi a dovednostmi pracuje pod vedením školitele. Během toho procesu si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se na samostatné plnění úkolů. Spolupráce se školitelem je velice účinná, zaměstnanec si rychle dokáže zvyknout na výkon sjednané práce. Avšak je zde také případ, kdy si zaměstnanec může od školitele převzít i nevhodné pracovní návyky (Šikýř, 2014).
- **Rotace práce** – jedná se o situaci, kdy pracovník na určité období vykonává jiný druh práce na odlišných pracovních místech nebo úsecích. Po uplynutí určité doby pracovník opět mění působiště i druh práce. Tato metoda je využívána především u řídicích pracovníků, ale je možné ji aplikovat i u řadových pracovníků (Křížek a Neufus, 2014).
- **Pověření úkolem** – metoda, kdy je pracovník pověřený svým školitelem splnit určitý úkol. Jsou zde vytvořeny všechny nezbytné podmínky a pracovník je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je zde sledována (Křížek a Neufus, 2014).

Na základě textu a uvedených zdrojů lze shrnout výhody a nevýhody interního vzdělávání. Mezi výhody je možné zařadit například snadnější získávání znalostí a dovedností, jelikož se zaměstnanci učí přímo v praxi na pracovišti a vzdělávají se přesně tak, jak organizace potřebuje pro svůj provoz. Zaměstnanci se také rychleji adaptují na pracovní prostředí a v důsledku komunikace s mentory a ostatními kolegy je zde snadnější sdílení informací a podpořena týmová práce. Důležité je také zmínit, že do vzdělávání na pracovišti společnost investuje minimum nákladů.

Mezi nevýhody patří například to, že při interním vzdělávání jsou podmínky náročnější, protože často probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí, což může snižovat jeho efektivitu a schopnost zaměstnanců plně se soustředit na vzdělávací proces. Roli v kvalitě interního vzdělávání hraje i školitel, který vždy nemusí disponovat dostatečnými zkušenostmi anebo jeho způsob předávání znalostí nemusí být efektivní. Dalším rizikem je také přenos špatných návyků od stálých zaměstnanců. Je také nutné zmínit, že školení obvykle zasahuje do běžného provozu, čímž se může provoz značně zpomalit nebo na něj musí být vynaložené vyšší náklady.

V cestovním ruchu je vzdělávání založeno zvláště na osobní interakci mezi školitelem a zaměstnancem, která je považována za nejúčinnější, jelikož napomáhá předávání praktických dovedností, jako je komunikace a týmová práce. Osobní školení poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, která zlepšuje porozumění a připravenost na reálné situace. Z hlediska toho můžeme zařadit mezi důležité metody pro cestovní ruch především instruktaž při práci (pomoc práce s rezervačními systémy, komunikace se zákazníky), koučování, mentorování a asistování (předávání odborných rad při výkonu práce průvodce) (Vzdělávání v přístupném cestovním ruchu, 2018).

Metody externího vzdělávání jsou:

- **Přednáška** – Zaměstnanci poslouchají výklad školitele, který se jim formou přednášky snaží předat znalosti a dovednosti z praxe. Tato metoda umožňuje rychlé a efektivní předávání informací, avšak její jednostranný charakter může snížit motivaci zaměstnanců k aktivnímu zapojení a osvojení předkládaných poznatků (Šikýř, 2014).
- **Případová studie** – představení nějakého organizačního problému, kteří se účastníci vzdělávání snaží vyřešit. Problém studují, analyzují, a nakonec navrhnou řešení daného problému (Křížek a Neufus, 2014).
- **Workshop** – je jedna z variant případových studií, skupiny lidí řeší praktické problémy z komplexnějšího hlediska. Dává příležitost se podělit o nápady při řešení každodenních problémů v praxi z různých úhlů pohledu (Křížek a Neufus, 2014). Například agentura CzechTourism pravidelně pořádá workshopy na různé problémy v cestovním ruchu. Událost workshopu, jeho téma a datum vždy zveřejňuje na svém webu (czechtourism.cz, 2021).
- **Brainstorming** – je další varianta případových studií, kde skupina účastníků má za úkol, aby každý z nich přišel s řešením daného problému. Po předložení každého návrhu řešení je uskutečněná diskuze a hledá se nejlepší možné řešení problému (Křížek a Neufus, 2014).
- **Seminář** – jedná se poslech zaměstnanců výkladu školitele jako na přednášce, avšak s tím rozdílem, že zde jsou zaměstnanci zapojeni do diskuze o dané problematice. Seminář oproti přednášce zvyšuje motivaci zaměstnanců k osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností (Šikýř, 2014).
- **Hraní rolí** – metoda, která je zaměřená na praktický rozvoj účastníků. Každý z účastníků si zahraje roli na pracovišti, kde se seznamuje s povahou mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Účastníci mají při vytváření scénáře buď větší nebo menší prostor, avšak vždycky řeší nějakou konkrétní situaci (Křížek a Neufus, 2014).

Stejně jako u interního vzdělávání, i v případě externího vzdělávání jsou prezentovány výhody a nevýhody na základě textu a uvedených zdrojů. Mezi výhody patří rozšíření teoretických znalostí, a to i mimo jejich hlavní obor, a také zvýšení motivace zaměstnanců, která je podporována jejich zapojením do vzdělávacích aktivit. Externí vzdělávání následně přispívá k rozvoji analytických dovedností, kritického myšlení a umožňuje zaměstnancům získat nové zkušenosti, což přispívá k jejich profesnímu růstu a adaptaci na změny.

Mezi nevýhodami je uváděna například nízká míra praxe, jelikož se školení zaměřuje převážně na teoretické aspekty. Je tedy nutné zařadit do vzdělávacího plánu také školení, které se zaměřuje na praktickou část práce. Externí vzdělávání také často vyžaduje vyšší finanční investice, které mohou zahrnovat kromě nákladů na cenu externího kurzu, také náklady na ubytování, cestovné, náhrady a další.

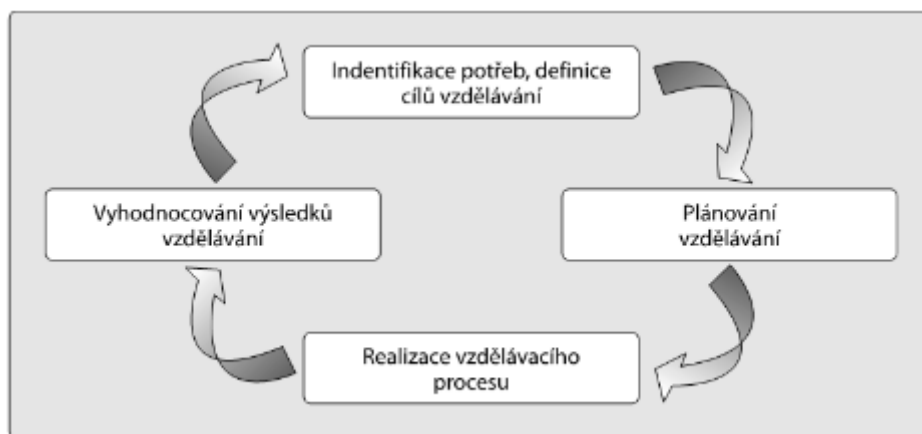
Z hlediska cestovního ruchu jsou často pořádány agenturou CzechTourism semináře, přednášky a workshopy týkající se aktuálních trendů, budoucího vývoje a hrozeb v cestovním ruchu (czechtourism.cz, 2021). S pomocí těchto metod získají pracovníci povědomí o cílovém trhu, odborné znalosti o destinacích a rozšíří si své komunikační dovednosti.

Dokument Vzdělávání v přístupném cestovním ruchu (2018) uvádí, že je stále významnější pro cestovní ruch metoda hraní rolí, neboť napomáhá zaměstnancům získat cenné zkušenosti a není finančně náročná. Zvyšuje se jejich dovednost komunikace se zákazníky, či řešení krizových situací.

2.2 Proces vzdělávání

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vzdělávání v podniku není krátkodobý proces, ale dlouhodobá činnost, která zahrnuje čtyři klíčové fáze:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání.



Obr. 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku

Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85

Na obrázku č. 1 lze vidět představené fáze systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku. Tyto fáze budou podrobně charakterizovány v následujících kapitolách.

2.2.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání je první fáze samotného cyklu systematického vzdělávání. Tato fáze je založena na analýze dostupných informací o pracovních místech, včetně úkolů, povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků na vykonanou práci. Stejně tak se nakládá s analýzou údajů o zaměstnancích, jako je dosažené vzdělávání, odborná způsobilost a rozvojový potenciál (Šikýř, 2014).

Vodák a Kucharčíková (2011 s. 85) dodávají: „proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.“

Aby bylo možné získat data o pracovních místech a údaje o zaměstnancích, které zmiňuje Šikýř, je třeba k tomu zvolit vhodné nástroje, které nám pomůžou tyto informace získat.

Koubek (2007) doporučuje následující nástroje, které může organizace využívat:

- zpracování průběžně shromažďovaných a evidovaných informací týkajících se organizace, pracovních pozic a jednotlivých zaměstnanců,
- průzkum pomocí dotazníkového šetření, nebo zjišťování názorů, postojů a požadavků pracovníků na vzdělávání,
- analýza požadavků nadřazených na kvalifikaci a vzdělávání jejich podřízených,
- posuzování a hodnocení efektivity práce jednotlivých zaměstnanců,
- zkoumání výsledků schůzek a diskusí zaměřených na aktuální pracovní problémy a budoucí pracovní úkoly,
- vyhodnocení pracovních záznamů (deníků), které si vedou manažeři, odborní pracovníci nebo ostatní zaměstnanci. (Koubek, 2007)

2.2.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci vzdělávacích potřeb pokračuje druhá fáze, a to plánování vzdělávání, kde je podle Šikýře (2014) nezbytné zaměřit se na konkrétní body plánování:

- **Cíl vzdělávání** – je potřeba se zaměřit na potřeby vzdělávání, které chce společnost u svých zaměstnanců dosáhnout. Je nutné definovat, co by měli být zaměstnanci po absolvování kurzu schopni vykonávat, jaké pracovní pozice (Šikýř, 2014).
- **Cílová skupina zaměstnanců** – společnost by měla identifikovat cílovou skupinu účastníků vzdělávacích aktivit, aby měla například stejné funkční zařazení a byli na tom podobně s vědomostmi i schopnostmi (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Náklady na vzdělávání** – záleží na kritériích, jako jsou počty zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání, hodnocení vzdělávání, instituci, místě a čase. Řadí se tam také přímé náklady jako je studijní materiál, doprava, stravování, ubytování a mzdy školitelů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Koubek (2007) upozorňuje, že již ve fázi plánování je nutné položit si následující otázky:

- Jaké metody vzdělávání společnost bude využívat při realizaci vzdělávání?
- Jaké instituce budou zabezpečovat vzdělávání?
- Jaký lektor bude na vzdělávací akci vyučovat?
- V jaký čas a na jakém místě bude vzdělávací akce realizována?
- Jaké budou požadavky na materiální a technické vybavení a služby?
- Jaké metody vyhodnocení výsledků společnost využije (Koubek, 2007)?

Na tyto otázky postupně zodpoví následující kapitoly, ve kterých už bude docházet k realizaci a následnému vyhodnocení vzdělávacích aktivit.

2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

V této fázi již dochází k realizování konkrétních vzdělávacích aktivit. Před zahájením vzdělávacích aktivit musí společnost definovat zásadní faktory nezbytné pro efektivní realizaci vzdělávací akce. Mezi ně patří:

- **Metody vzdělávání** – společnost definuje, jaké konkrétní metody vzdělávání použije a jestli je bude aplikovat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Metody vzdělávání byly podrobně představeny v přechozí kapitole (Šikýř, 2014).
- **Instituce zabezpečující vzdělávání** – společnosti musí vybírat velmi pečlivě, která instituce bude zabezpečovat vzdělání. Na trhu jich funguje veliké množství vzdělávacích institucí, proto je výběr velmi široký. Může vybírat mezi vlastními školiteli a vlastním školícím centrem, nebo tzv. venkovními institucemi, které mohou být buď veřejné, nebo se může jednat o podnikatelské subjekty (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Lektor vzdělávání** – společnost vybírá buď vlastního tzv. interního školitele, nebo nejme angažovaného externího odborníka (Šikýř, 2014).
- **Místo vzdělávání** – vzdělávání může být provozováno buď uvnitř společnosti, nebo i mimo ni (Šikýř, 2014). Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že je lepší organizovat vzdělávací aktivity mimo společnost, jelikož účastníci vzdělávání nejsou rušeni problémy uvnitř společnosti a mají více času na volné aktivity, což může povzbudit jejich motivaci pracovat v konkrétní společnosti.
- **Čas vzdělávání** – vzdělávací akce může být organizována v pracovní době nebo mimo pracovní dobu. Dále se rozhoduje, jestli se bude jednat o vzdělávání ve více dnech nebo to bude jednorázová vzdělávací akce. Podle špatných zkušeností není dobrý organizovat vzdělávací aktivity v létě, v době dovolených, na začátku nebo konci týdne, kdy je největší pracovní zatížení (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Požadavky na materiální a technické vybavení a služby** – společnosti musí zjistit jaké konkrétní materiální nebo technické vybavení, či služby budou potřeba k provozování vzdělávacích aktivit (doprava, ubytování, stravování) (Šikýř, 2014).

Nesmí být opomenuto, že ne vždy bude vše realizováno tak, jak si organizace naplánovala a může dojít k tzv. neočekávaným situacím. Před, nebo v průběhu kurzu může dojít např. k technickým poruchám, výpadku elektrického proudu, logistické chybě a další. V tomhle případě by měl mít vždy lektor v zásobě alternativní řešení, např. možnost výměny místnosti. V případě zvýšených nákladů se organizace uchylují k zapojení interního školitele, tedy stálého zaměstnance s dlouhodobou praxí. V případě využívání externích vzdělávacích společností, kdy se ukáže, že daný poskytovatel není pro potřeby organizace vhodný, přistupuje se k využití interních kapacit (Hroník, 2007).

Odborná asistentka na katedře sociologie a andragogiky Bartoňková (2010) reaguje na Hroníkovy příklady neočekávaných situací, které mohou při realizaci vzdělávacího procesu nastat. Doporučuje využívat nástroje, které slouží k systematickému plánování a sledování průběhu vzdělávání, jako jsou například:

- **Časové a místní plány** – nástroj, který je využíván v písemné podobě, konkrétně tabulky, která slouží ke koordinaci všech činností spojených s realizací vzdělávací akce, včetně určení odpovědných osob a termínů.

- **Ganttovy diagramy** – nástroj sloužící k časovému plánování projektových aktivit, který umožňuje přehledně znázornit jednotlivé činnosti ve formě vodorovných pruhů v časové ose, kde je vidět jejich začátek, konec, délka trvání i vzájemné návaznosti.
- **Algoritmus organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce** – schématický postup, který zachycuje jednotlivé kroky, jejich návaznosti a možné varianty řešení při přípravě a realizace vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

2.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Poslední fáze vzdělávacího procesu je hodnocení výsledků, během kterého se zjišťuje, zda byla daná vzdělávací aktivita pro zaměstnance přínosná a naplnila stanovené cíle (Hroník, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že v některých společnostech k vyhodnocování vzdělávacích aktivit vůbec nedochází. Uvedou si nejprve negativa a pozitivita vyhodnocování a pak se rozhodnou, jestli vyhodnocování realizovat.

Podle Koubka (2007) má vzdělávání několik metod, podle kterých bychom mohli vyhodnotit, zda bylo vzdělávání úspěšné, a to:

- srovnání vstupního testu a testu po ukončení vzdělávací aktivity,
- monitorování vzdělávacího procesu a programu,
- kvantifikování praktických přínosů vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (Koubek, 2007).

Po vyhodnocení výsledků vzdělávací akce, zda byla přínosná, či nikoliv, je důležité také zjistit zpětnou vazbu od účastníků vzdělávání. Ta lze zjistit například pomocí dotazníkového šetření, avšak Hroník (2007) upozorňuje na to, že je více přínosné provádět šetření s přiměřeným odstupem okolo sedmi dní po ukončení kurzu, aby nebyly výsledky zkreslené z důvodu možného ovlivnění aktuálními emocemi nebo subjektivním zkreslením vnímání zaměstnanců.

Hroník (2007) využívá následující strukturu dotazníkového šetření, které pomůže identifikovat zpětnou vazbu zaměstnanců:

- přínos školení – zda bylo užitečné a prakticky využitelné,
- kvalita lektora – odborné znalosti, schopnost vysvětlovat a předávat informace,
- struktura a průběh kurzu – logická návaznost a tempo,
- výukové materiály a pomůcky – jejich srozumitelnost, aktuálnost a využitelnost,
- místnost kurzu – vhodnost učebních prostor a technického zázemí,
- organizace – administrativní zajištění a případné stravování a ubytování (Hroník, 2007).

Po zjištění spokojenosti se vzdělávací akcí a získání zpětné vazby lze považovat systematický proces vzdělávání za ukončený.

3 Moderní trendy vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu

Vzdělávání zaměstnanců v cestovním ruchu se neustále vyvíjí v reakci na technologický pokrok a rostoucí požadavky trhu. Mezi moderní trendy patří e-learning, gamifikace, virtuální realita a microlearning, které umožňují flexibilnější a efektivnější formy školení. Tyto moderní trendy jsou v následující kapitole podrobně vymezeny.

3.1 Digitalizace vzdělávání

Vzdělávání se v dnešní době dále rozvíjí a vyvíjí, hledají se jednodušší způsoby, méně finančně nákladné, ale především efektivnější způsoby vzdělávání. To vše vyústilo v nástup digitalizace vzdělávání, což je proces kdy se do vzdělávání zapojují informační systémy, digitální technologie a další (Digitalizace ve vzdělávání, c2024).

Nástup digitalizace značně urychlila pandemie Covidu-19, kdy značné množství podniků muselo být zcela uzavřeno včetně podniků cestovního ruchu. Podniky byly nuceny reagovat a hledat jiný způsob vzdělávání svých zaměstnanců (Langer, 2024).

Zahraniční spisovatelka z Londýna Swainová (c2024), která se pohybuje v oblasti vzdělávání, přednáší následující nové trendy v době digitalizace vzdělávání:

- **Virtuální realita** – je ponoření zaměstnance do virtuálního prostředí, které dokáže simulovat nějaké pracovní situace. Využitím virtuální reality si zaměstnanec může bezpečně prožít většinu reálných situací, které se mu na pracoviště můžou stát. Tato metoda je vysoce efektivní, neboť zaměstnanci umožňuje získat praktické zkušenosti (Swainová, c2027).
- **Upskilling** – lektorka a trenérka soft skills a AI Šimková (2024) v časopise Firemní vzdělávání vysvětluje, že upskilling znamená proces, který zlepšuje a rozšiřuje dovednosti, které již zaměstnanci získali. Jeho úkolem je zvýšení kvalifikace a schopnosti pracovníků, aby mohli lépe zvládat své pracovní úkoly a přizpůsobit se novým trendům spojeným například s technologickým pokrokem. Jako příklad lze uvést zlepšení jazykových dovedností nebo školení na nové softwarové nástroje.
- **Reskilling** – Šimková (2024) uvádí, že se jedná o proces, při kterém zaměstnanec získává nové dovednosti, aby se mohl snadněji adaptovat na změny ve své pracovní roli nebo přejít na úplně jinou pracovní pozici v podniku. Tento přístup se využívá v momentu, kdy některé pracovní pozice začínají být zastaralé a přestávají být pro podnik potřebné. S pomocí reskillingu může podnik využít stávající zaměstnance na jiné pracovní pozice.

- **Gamifikace** – znamená zapojení herních prvků, jako například odměny a soutěže do vzdělávacího procesu. Cílem je zvýšit motivaci a zapojení účastníků do vzdělávacího procesu a zlepšit jejich výsledky učení. Gamifikaci lze dělit na dva hlavní typy. První přidává do vzdělávacího procesu herní mechanismy (odměny a soutěže). Druhý je založený na hře, kdy účastník vzdělávacího procesu hraje hry zaměřené na konkrétní výukové cíle a teorie (Smekalová, 2023).
- **E-Learning** – využívá informační a komunikační technologie, které podporují vzdělávání zaměstnanců zejména prostřednictvím studijních materiálů a odborného vedení. Je zajištěný přes počítačovou síť a využíván jako doplněk k tradičnímu vzdělávání. Mezi výhody patří flexibilita vzdělávání, které je snadno přizpůsobitelné individuálním potřebám zaměstnanců, každý zaměstnanec může studovat podle tempa, které mu vyhovuje (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Blended Learning** – je kombinace různých metod vzdělávání, které mají za cíl vylepšit efektivitu procesu vzdělávání. Obvykle se jedná o propojení e-learningu s face to face vzděláváním (koučování, mentoring). Program lze přizpůsobit pro jednotlivce i skupiny a zahrnuje vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj dovedností (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Microlearning** – je obdoba e-learningu, akorát ve zkrácené verzi, využívá se na přenosných počítačích, tabletech, mobilech apod. Zaměstnanec si zkouší jednotlivé lekce, které trvají přibližně kolem 2-5 minut. Zaměstnanec si může prohlížet krátká výuková videa, podcasty, cvičit jazykové dovednosti, slovní zásobu a další. Výhodou je maximální flexibilita a doba školení, kdy si zaměstnanec v jakýkoliv čas nebo na jakémkoliv místě může vybraným kurzem projít (skolenibozp.cz, 2019).
- **Hybrid Learning** – metoda vzdělávání, kdy část účastníků vzdělávání se učí prezenčně, ale současně se učí druhá část online v rámci stejného vzdělávacího kurzu. Hybridní výuku lze vést jako aktivní hybridní výuku, kdy účastníci jsou přítomni ve výuce v čase konání. Pro školitele je tohle ale složitá metoda z hlediska ne vždy fungující technologie, jelikož školitel se věnuje spíše účastníkům, co jsou na kurzu prezenčně než účastníkům, co jsou na kurzu přítomni online. Účastníci, co jsou připojeni online, jsou spíše v roli posluchačů. Druhým typem je pasivní hybridní výuka, kde si účastníci namísto prezenčního školení mohou pustit záznam nebo prostudovat výukové materiály v jakémkoliv čase, který jim vyhovuje. Hybridní výuka je ideální například pro lidi, co se bojí vystoupit ze své komfortní zóny a nechtějí se zúčastnit prezenční výuky nebo pro lidi, co se nemůžou osobně dostavit (Harváňková a Dvořáková, 2023).
- **Webináře** – školení, které probíhá v online podobě. Účastníci se připojují přes webovou stránku ve stanovený čas a sledují živé vysílání. Jelikož se jedná o vysílání, které probíhá živě, nelze ho zastavovat ani vracet zpátky. Školitel zde přednáší svůj výklad a účastníci ho můžou zastavovat a ptát se na doplňující otázky na přednášené téma (integracentrum, nedatováno).

4 Charakteristika cestovní kanceláře a pracovního trhu cestovního ruchu

Cestovní kanceláře hrají primární roli v odvětví cestovního ruchu, kde zajišťují organizaci zájezdů, prodej turistických služeb a zákaznický servis. Pracovní trh v cestovním ruchu je dynamický a ovlivněný sezónností, technologickým pokrokem a měnícími se preferencemi cestovatelů. Zaměstnanci v tomto sektoru musí mít široké spektrum dovedností, včetně jazykových znalostí, komunikačních schopností a orientace v moderních rezervačních systémech.

Trh cestovního ruchu se vyznačuje několika specifiky, která ovlivňují fungování cestovní kanceláře. Mezi hlavní rysy patří sezónnost, která má jeden z největších vlivů na výkyvy poptávky během roku. Dalším vlivem je vysoká závislost na přírodních, historických a politických faktorech, jako je bezpečnost a stabilita v destinacích. Cestovní kanceláře také musí reagovat na rychlé změny v nabídce a poptávce, příkladem je změna počasí nebo problémy s dopravou. Trh cestovního ruchu obsahuje také mezinárodní charakter, který vyžaduje spolupráci s partnery v různých zemích a schopnost přizpůsobit produkty různorodým potřebám klientů (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011).

Globalizace a otevření pracovních trhů v rámci EU je dalším faktorem ovlivňujícím trh práce. Tento faktor zapříčinil nával nekvalifikovaných pracovníků z méně rozvinutých zemí. Tito pracovníci často čelili jazykovým bariérám a nedostatečné odborné přípravě. Jazyková bariéra dělá problém také českým pracovníkům, a to má negativní dopad na složitější komunikaci se zahraničními klienty.

Cestovní ruch si také prochází značnými inovacemi v rámci moderních technologií, jako jsou například digitální rezervační systémy nebo globální distribuční systémy, což naopak zvyšuje požadavky na kvalifikaci zaměstnanců. Tohle vytváří veliký tlak na vzdělávání pracovníků a adaptaci na nové nástroje (Beránek a kol., 2013).

Tato kapitola se nejprve věnuje podrobné charakteristice cestovních kanceláří. Poté jsou představeny pracovní úseky v cestovních kancelářích (dále CK) a následně jsou popsány pracovní pozice a jejich pracovní náplň. Poslední část této kapitoly se zabývá představením bodů, které ovlivňují zaměstnanost na trhu cestovních kanceláří.

4.1 Cestovní kancelář a její specifika

Cestovní kancelář sehraává významnou úlohu v cestovním ruchu. Její fungování se odvíjí od poptávky zákazníků, sezónnosti a aktuálních trendů.

Cestovní kancelář je tvůrce produktu, nakupuje služby od různých poskytovatelů cestovního ruchu, jako například ubytování, dopravu nebo zážitky a vzájemně je kombinuje do balíčků tzv. package. Tyto balíčky jsou pak nabízeny jednotlivým zákazníkům za celkovou cenu. V současné době hrají CK zásadní roli jako organizátoři, protože bez nich by nemohly efektivně vzniknout takové produkty (Sysel a Zurynek, 2009).

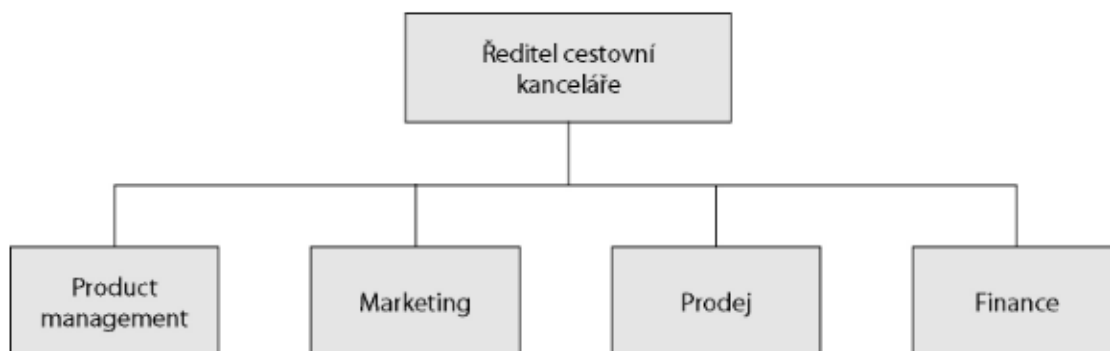
Cestovní kancelář dle odborníků na cestovní ruch Palatkové a kol. (2012) může vykonávat tyto činnosti:

- zajišťovat a prodávat kompletní zájezdy,
- nabízet a zprostředkovávat jednotlivé služby cestovního ruchu jako jsou výlety, exkurze, ubytování apod.,
- kombinovat různé služby cestovního ruchu do balíčků a poskytovat je k prodeji dalším cestovním kancelářím, např. tematické zájezdy spojené se sportem,
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb jiným subjektům cestovního ruchu jako např. cestovním agenturám, dopravcům nebo organizátorům kulturních nebo společenských akcí,
- nabízet zájezdy jménem jiné cestovní kanceláře jako zprostředkovatel, kde je smlouva uzavřena přímo s danou cestovní kancelář, kde je smlouva uzavřena přímo s danou cestovní kancelář,
- prodávat produkty, které souvisejí s cestovním ruchem, jako jsou mapy, průvodci, vstupenky a atd.

Aby zákazníci, kteří si zakoupili zájezd od dané cestovní kanceláře, neměli strach, že v případě úpadku cestovní kanceláře se jim nevrátí peníze, má každá cestovní kancelář povinnost mít pojištění záruky pro případ jejího úpadku. Česká legislativa toto promítla do zákona č. 159/1999 Sb., který vyžaduje povinné pojištění cestovních kanceláří. (Palatková a kol., 2012)

4.2 Pracovní pozice a pracovní náplně

Pracovníci CK jsou vybíráni do různých pracovních úseků podle jejich vzdělání, dovedností a praxe, ale primárně dle potřeb organizace. Počet pracovních úseků záleží na velikosti cestovní kanceláře a jejího typu zaměření. Pracovníci jsou zaměstnání například v úseku domácího cestovního ruchu, odjezdového cestovního ruchu, příjezdového cestovního ruchu nebo ekonomického. Následně jsou zařazeni pracovníci podle specializace a dochází k tzv. dělbě práce. (Orieška, 2010)



Obr. 2: Základní funkční organizační struktura CK

Zdroj: Palatková a kol., 2013 s. 482

V této části kapitoly jsou nyní představeny konkrétní pracovní pozice a jejich pracovní náplň a také výčet kompetencí, kterým je třeba dávat pozornost při vzdělávání. Palatková a kol. (2012) uvádí tyto pracovní pozice:

1. **Ředitel CK** – zajišťuje chod a fungování cestovní kanceláře. Řídí a koordinuje aktivity svých zaměstnanců, zakládá si na organizaci a prodeji zájezdů. Mezi jeho hlavní náplň

práce patří plánování marketingových kampaní, stanovování cenových strategií a vyjednávání s partnery, jako jsou hotely, dopravci, průvodci, animátoři a další dodavatelé.

Profesní způsobilosti:

- organizační schopnosti,
- vyjednávací dovednosti,
- analytické myšlení (schopnost analyzovat trh, trendy v cestovním ruchu),
- znalost cestovního ruchu (destinací, produktů),
- komunikační dovednosti (edukee.cz, c2025).

2. **Product management** – zahrnuje podstatné pozice, kde produktivní manažeři zodpovídají za přípravu produktu, od sjednání kapacit a sestavení nabídky až po tvorbu katalogu. Dále zajišťují například kontrolu prodeje nabízených kapacit a implementaci opatření, tedy prodej zájezdů na poslední chvíli (last minute) a další činnosti.

Profesní způsobilosti:

- organizační schopnosti,
- znalost produktu,
- komunikační dovednosti,
- prezentační dovednosti,
- vyjednávací dovednosti (Palatková a kol., 2012).

3. **Referent CK** – má na starosti činnosti související s organizací a administrací zájezdů. Patří mezi ně např. prodej zájezdů, zpracování smluv, řízení a kontrola objednávek u dopravních společností a zahraničních agentur. Dále zajišťuje ubytování klientů v rámci pobytových zájezdů, včetně tvorby a odesílání tzv. rooming listů. Mezi další činnosti patří zasílání pokynů k cestě, řešení stornování zájezdů a další.

Profesní způsobilosti:

- znalost cizích jazyků, destinací a trendů v cestovním ruchu,
- prodejní schopnosti,
- organizační schopnosti,
- komunikační dovednosti (Votoupalová, 2018).

4. **Pracovník personalistiky** – se věnuje personálním činnostem, pod které spadá plánování, nábor a následné hodnocení pracovníků (Palatková a kol., 2012).

Profesní způsobilosti:

- schopnost plánovat rozvoj lidských zdrojů,
- schopnost řízení týmu,
- znalost tvorby systémů odměňování pracovníků,
- schopnost navrhnout vzdělávací kurzy,
- znalost pracovního práva,
- komunikační dovednosti (edukee.cz, c2025).

5. **IT pracovník** – se zabývá správou a údržbou systémů CK, poskytuje technickou podporu a zajišťuje správu webových stránek. Dále se stará o technický stav CK poskytuje podporu různým skupinám zaměstnanců v rámci organizace (Palatková a kol., 2012).

Profesní způsobilosti:

- znalost operačních systémů,
- dovednosti v oblasti správy databází,
- znalost síťových technologií,
- dovednosti se zabezpečením sítě,
- komunikační dovednosti (edukee.cz, c2025).

6. **Pracovník marketingu** – se stará o marketingovou část webových stránek CK, plánování a zadávání reklamy, výběr vhodných mediálních kanálů pro spolupráci s mediálními agenturami. Celkově se snaží o efektivní propagování služeb a zájezdů cestovní kanceláře (Palatková a kol., 2012).

Profesní způsobilosti

- znalost marketingových nástrojů,
- komunikační dovednosti,
- znalost cizích jazyků (edukee.cz, c2025).

7. **Pracovník ekonomického úseku** – patří sem například pracovníci, kteří pracují ve všeobecné, mzdové nebo devizové účtárně.

Profesní způsobilosti:

- znalosti v oblasti účetnictví (sestavování účetní závěrky, faktury, daňové přiznání), znalost účetních programů,
- komunikační dovednosti (Palatková a kol., 2012).

8. **Průvodce CK** – osoba, která provádí turisty vybranou destinací a přednáší jim výklad o kulturních či přírodních památkách buď v cizím nebo domácím jazyce. Výklad se snaží podávat zábavnou formou, aby udržel a upoutal pozornost posluchačů. Dále jim představuje základní informace o dané destinaci, nebo městě, například kde si mohou nakoupit, kde se nachází toalety, TIC a další nezbytná místa.

Profesní způsobilosti:

- obecný přehled destinace, ve které se vykonává průvodcovská činnost,
- obecný historický přehled,
- komunikační dovednosti,
- znalost cizích jazyků,
- schopnosti vedení skupiny (Seifertová a kol., 2013).

9. **Animátor CK** – působí v cestovní kanceláři nebo ubytovacích zařízeních a zajišťuje zábavné programy pro různé skupiny lidí během jejich pobytu. Specializuje se na aktivity jako jsou sportovní činnosti, kulturní akce, akce pro děti. Práce animátorů se zaměřuje především na tvorbu a realizaci zábavného programu během dne i večera.

Profesní způsobilosti:

- komunikační dovednosti,
- znalosti cizích jazyků,
- schopnosti vedení a motivování lidí,
- kreativita v oblasti návrhu aktivit a programu (Kotíková, Schwartzhoffová, 2017).

10. Delegát CK – zodpovídá za poskytování servisu pro zájezdové skupiny v tuzemsku i zahraničí. Jeho práce zahrnuje poradenství, organizaci a tlumočení. Mezi další povinnosti patří zajištění ubytování, dopravy a organizace výletů. Delegát je první člověk, na kterého se klienti obrátí, jelikož je jeho náplní práce také řešení problémů, které během zájezdu mohou vzniknout. Delegátova práce spočívá hlavně v hladkém průběhu zájezdu a spokojenosti klientů.

Profesní způsobilosti:

- komunikační dovednosti,
- organizační schopnosti,
- znalosti o destinaci a znalost cizích jazyků (edukee.cz, c2025).

4.3 Specifika zaměstnanosti na trhu cestovních kanceláří

Zaměstnanost v cestovním ruchu má svá specifika, která ji odlišují od jiných odvětví. Trh cestovního ruchu značně ovlivňuje zaměstnanost a je charakteristický sezónní povahou, kdy poptávka po službách a tím i pracovní síle výrazně kolísá během roku (Burian, Ryglová a Vajčnerová, 2011).

Jak už bylo naznačeno v této kapitole, významný faktor zaměstnanosti v cestovním ruchu a přesněji v cestovních kancelářích je sezónnost, kdy pracovní síla značně kolísá v závislosti na ročních obdobích, ale také o víkendech nebo svátcích. Tyto prvky vedou ke zvýšenému zájmu o práci, kde si lidé berou částečné či krátkodobé úvazky. Mezi takové lidi patří například studenti nebo ženy na mateřské dovolené. Tato skutečnost má také negativní dopady, protože dochází k nezaměstnanosti v mimosezónním období.

Z hlediska toho, že je cestovní ruch značně provázaný s ekonomickou situací země, dochází v době ekonomické krize ke snížení poptávky po produktech cestovního ruchu. Tato situace má značný vliv na pracovní příležitosti a zaměstnanost v tomto odvětví.

Dalším důležitým faktorem je flexibilita pracovní síly, kdy je nutné například pro pracovní pozice delegáta nebo průvodce být časově flexibilní a také mít možnost pracovat v různých lokalitách mimo domov. Většina těchto pozic je určena pro méně kvalifikované pracovníky, což také vede k nižším mzdám. Pracovníci mají také menší možnosti kariérního růstu. Tyto faktory se dost odrážely od zaměstnanosti v těchto pracovních pozicích v cestovní kanceláři.

Prostřednictvím současných moderních technologií, zejména internetu, si dnes lidé mohou sami zarezervovat ubytování ve vybrané destinaci, místo v letadle, stravování apod. Z tohoto důvodu upadá význam cestovních kanceláří a někteří zaměstnanci se mohou stát nezaměstnaní (Beránek a kol., 2013).

5 Představení vybraných cestovních kanceláří

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, cestovní kanceláře tvoří významnou složku cestovního ruchu. Cestovní kanceláře mohou přispívat k rozvoji a atraktivitě odvětví cestovního ruchu tím, že objevují a popularizují dosud méně známé destinace a rozšiřují své nabídky o nové zájezdy.

V této kapitole jsou stručně představeny základní informace o cestovních kancelářích ČEDOK a HYDROTOUR, včetně historie a nabídky služeb. Tyto cestovní kanceláře poskytují širokou škálu služeb pro různé skupiny cestovatelů.

5.1 Cestovní kancelář HYDROTOUR, a.s.

Cestovní kancelář HYDROTOUR byla založena roku 1994, což znamená, že na trhu cestovního ruchu působí aktuálně přes 30 let. Hlavní sídlo se nachází v Bratislavě. CK v současnosti provozuje přibližně 14 poboček na Slovensku, zatímco nejnovější byla otevřena v Prešově.

Na začátku své existence se CK soustředila na autokarové zájezdy do tehdejšího velmi oblíbeného místa Chalkidiki. Poté začala provozovat první letecký zájezd do řeckého města Tolo. CK se pyšní, že jako první na slovenském trhu zrealizovala zájezdy na ostrov Rhodos a následně přidala Egypt, Turecko, Sardinii, Krétu a další (hydrotour.sk, c1994-2025).



Obr. 3: Logo CK HYDROTOUR

Zdroj: hydrotour.sk

Na základě proběhlého rozhovoru s vedoucím marketingu bylo zjištěno, že CK zaměstnává okolo 60 stálých zaměstnanců, přičemž v sezóně se počet zaměstnanců může navýšit na 250–300.

Vedoucí marketingu dále uvedl, že CK má přibližně 100 000 klientů ročně, pro které pořádá zájezdy. Většina z těchto klientů jsou rodiny s dětmi, jelikož je to jejich hlavní cílová skupina. CK pořádá také zájezdy do exotických destinací během zimní sezóny, jako jsou Bahrajn, Omán, Katar nebo Kapverdy, o které projevují zájem především dospělé páry.

Vedoucí marketingu také vyzdvihuje odlišnost od jiných CK tím, že spolupracují v destinacích s okolo 200-300 hotely, které patří v daném místě k těm nejkvalitnějším a nabídka hotelů je uzpůsobená právě pro rodiny s dětmi.

CK zaměstnává každou sezónu několik delegátů, animátorů a průvodců, kteří jsou pro klienty k dispozici v každé účastnické destinaci daného zájezdu. V roce 2011 založila CK animační klub pro klienty, který je považován za přidanou hodnotu, z toho důvodu, že rodiče mohou nechat děti animátorům a mít chvíli pro sebe. V současnosti se nachází animační klub ve 40-50 hotelech v různých destinacích (trustpay.sk, 2023).

5.2 Cestovní kancelář ČEDOK, a.s.

Cestovní kancelář ČEDOK je nejstarší CK v České republice a byla založena v roce 1920 Československou bankou Bohemia s názvem Československá cestovní a dopravní kancelář, což je celý název cestovní kanceláře. ČEDOK působí na trhu cestovního ruchu aktuálně 105 let. Hlavní sídlo se nachází v Praze na Vinohradech.

V letech od 1920–1923 fungovala CK na bázi prodeje železničních jízdenek, které byly prodávány dělníkům, kteří pracovali ve francouzských uhelných dolech. Dále CK prodávala také lodní lístky vystěhovalcům do Ameriky. CK ČEDOK se v průběhu let začala rozrůstat do světa, založila např. pobočku v Bratislavě.

Od roku 1924 zahájila práci s novými dopravními prostředky. Začala pořádat například autokarové okružní jízdy v Praze. ČEDOK také ve spolupráci se zahraničními CK začal organizovat autobusové zájezdy do destinací v Evropě. Nabídka ČEDOKU se rozšířila také o letecké zájezdy do zámořských destinací jako je Egypt, Maroko, Francie, Itálie a Španělsko (cedok.cz, c2025).



Obr. 4: Logo CK ČEDOK

Zdroj: eshop.cedok.cz

V roce 2016 ČEDOK odkoupila největší polská cestovní kancelář Itaka. V ČEDOKU došlo ke stabilizaci jejího fungování a mohla začít další expanze aktuální nabídky. ČEDOK si je vědom současného rozmachu moderních technologií a v roce 2017 spouští nové webové stránky a o dva roky později nabídl pro klienty také mobilní aplikaci, ve které si mohou rezervovat on-line jakýkoliv zájezd. Mezi stálé cílové skupiny patří rodiny s dětmi, pro které CK neustále rozšiřuje nabídku. ČEDOK ale nezapomíná ani na ty nejmenší a v rámci toho založil dětský klub Hotel Transylvánie, který se u dětí okamžitě stal oblíbeným. Celkově se ale ČEDOK soustředí na všechny cílové skupiny, tzv. žádná není primární.

V současnosti se nachází v České republice přes 45 poboček, které pomáhají klientům vybrat ten správný zájezd (cedok.cz, c2025).

Na základě rozhovoru se specialistkou vzdělávání, lze zmínit, že počet zaměstnanců se pohybuje v letní sezóně okolo 400 a v zimní sezóně se snižuje na 150 zaměstnanců.

ČEDOK uvádí, že eviduje okolo 550 000 klientů ročně, pro které zajišťuje zájezdy. ČEDOK v průběhu let rozšiřuje nabídku, která není už zaměřena pouze na rodiny s dětmi, ale organizuje zájezdy také pro dospělé páry, seniory a osoby se zdravotním omezením (cedok.cz, c2025).

6 Analýza procesu vzdělávání v cestovních kancelářích

V teoretické části byla podrobně představena problematika procesu vzdělávání v organizacích. Byly popsány jednotlivé fáze tohoto procesu, od identifikace vzdělávacích potřeb a stanovení cílů, přes plánování vzdělávacích aktivit, jejich realizaci až po závěrečné hodnocení výsledků. Důraz byl kladen na metody analýzy vzdělávacích potřeb, kritéria výběru školitelů, formy organizace školení a nástroje používané k vyhodnocení efektivity vzdělávacích programů.

Nyní je pozornost věnována konkrétnímu uplatnění tohoto procesu ve vybraných cestovních kancelářích. Je analyzováno, jakým způsobem je v CK realizováno vzdělávání zaměstnanců, jaké metody a nástroje jsou využívány. Následně jsou oba využívané procesy CK srovnány a zhodnoceny.

6.1 Proces vzdělávání v CK HYDROTOUR

Na základě rozhovoru s vedoucím marketingu, panem Matúšem Milkem (rozhovor ze dne 12. 3. 2025), který má na starost také oblast vzdělávání zaměstnanců, lze vzdělávací proces v CK HYDROTOUR rozdělit do jednotlivých fází. Každá z těchto fází je pečlivě plánována a přizpůsobena specifickým požadavkům různých pracovních pozic.

6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

V teoretické části je doloženo, že v první fázi vzdělávání se analyzuje pracovní pozice, úkoly, ale také informace o zaměstnancích. K tomu jsou běžně využívány metody jako pozorování pracovního výkonu, rozhovory se zaměstnanci, zpětná vazba od klientů, analýza pracovních schůzek nebo výzkum pomocí dotazníkového šetření. Tento přístup je také potvrzen v CK HYDROTOUR, kde je identifikace vzdělávacích potřeb realizována prostřednictvím několika konkrétních metod.

CK HYDROTOUR využívá následující metody pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců:

- **Analýza pracovního výkonu** – Zaměstnanci jsou monitorováni při telefonické a e-mailové komunikaci s klienty. Jsou zkoumány také jejich interakce při komunikaci s klienty přímo na pobočkách nebo v destinacích. Vedoucí marketingu zdůrazňuje, že se analýza odlišuje na základě pracovních pozic v CK. Následné výsledky jsou využívány k přizpůsobení školení tak, aby odpovídala konkrétním nedostatkům.
- **Mystery shopping** – Lze využívat jak ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, kde se na základě výsledků zjistí nedostatky zaměstnanců, které potřebují eliminovat, tak ve fázi hodnocení vzdělávacího procesu, kde se naopak zhodnotí, jak se školení promítlo do praxe. Tento přístup spočívá v tom, že nezávislý hodnotitel vystupuje jako běžný zákazník a detailně pozoruje chování zaměstnanců, úroveň jejich odbornosti, přístup k zákazníkům a schopnost řešit problémové situace. Na základě těchto návštěv jsou identifikovány případné nedostatky zaměstnanců a toto vyhodnocení následně slouží jako podklad pro návrh dalšího dodatečného školení.

- **Klientská zpětná vazba** – V tomto případě je využívána zpětná vazba od klientů k hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami, které se analyzují prostřednictvím dotazníkového šetření nebo písemného zhodnocení. Vedoucí marketingu zmiňuje, že více než 60-70 % klientů poskytuje zpětnou vazbu, která je následně využívána k optimalizaci školení zaměstnanců.
- **Cílené rozhovory se zaměstnanci** – slouží k identifikaci oblastí, které vyžadují další rozvoj. Tyto rozhovory jsou vedeny zejména vedením CK nebo odpovědnými osobami jako jsou vedoucí pobočky nebo HR pracovníci. Důraz je kladen na otevřenou komunikaci v bezpečném prostředí, na základě, které jsou zaměstnanci ochotni sami pojmenovat své slabší stránky. Rozhovory probíhají pravidelně během sezóny jak se zaměstnanci poboček, tak s nově nastupujícími nebo sezónními pracovníky (delegáti, animátoři).

Na základě výstupů z těchto rozhovorů CK zajišťuje další dodatečná školení, které se zaměřují na konkrétní dovednosti, jež byly v rozhovorech označeny za slabší.

6.1.2 Plánování vzdělávání

V teoretické části je prokázáno, že plánování vzdělávání zahrnuje stanovení cílů vzdělávání, určení cílových skupin, volbu vzdělávacích metod a plánování nákladů na vzdělávání. Tento přístup CK HYDROTOUR uplatňuje tak, že pro jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců stanovuje specifické vzdělávací programy a formy školení.

Vedoucí marketingu popisuje proces přijímání nových zaměstnanců poboček tak, že jsou po nástupu školeni na centrále CK, kde absolvují tzv. „onboardovou“ prezentaci, která zahrnuje:

- seznámení s firemní filozofií, vizí a posláním CK,
- informace o tom, co CK dělá a kam směřuje,
- integraci zaměstnance do kolektivu, aby měl pocit, že je součástí týmu.

Vedoucí marketingu také zdůrazňuje, že vzdělávání probíhá na více úrovních. Hlavní skupiny, které v CK procházejí školením, jsou:

- marketingoví manažeři,
- sezónní pracovní (delegáti a animátoři),
- letištní asistenti,
- zaměstnanci poboček.

Standardně se v této fázi stanovuje rozpočet, který bude využíván na danou vzdělávací aktivitu, jak je uvedeno v teoretické části práce. Avšak CK HYDROTOUR na vzdělávání nestanovuje fixní rozpočet. Školení je dle vedoucího marketingu považováno za dlouhodobou investici do kvality služeb.

Roční rozpočet v CK HYDROTOUR tvoří dvě části:

1. **očekávané výdaje** – průběžné školení všech zaměstnanců
2. **neplánované výdaje** – dodatečná školení na základě zpětné vazby

Součástí je i plánování školení animátorů a delegátů, kteří jsou vybíráni pro nadcházející sezónu v průběhu listopadu – února. Hlavní školení probíhá na jaře a je zaměřeno především na rozvoj komunikačních dovedností. Po skončení sezóny dochází ke značné fluktuaci těchto zaměstnanců. Podle vedoucího marketingu 20-30 % odchází a hledá si jinou práci.

CK HYDROTOUR dává přednost zejména internímu vzdělávání, proto si tedy nenajímá žádné externí agentury a náklady jsou minimální. Přesto CK investuje do informačních cest pro nové zaměstnance, aby viděli destinace, do nichž CK pořádá zájezdy a lépe porozuměli nabízenému produktu. Dále CK investuje například do školení animátorů a delegátů, což zahrnuje proplacení ubytování a kompletní program.

6.1.3 Realizace vzdělávacího procesu

V teoretické části je zjištěno, že třetí fáze procesu vzdělávání zahrnuje samotnou realizaci vzdělávání, jakým způsobem jsou naplánované vzdělávací aktivity. Sleduje se volba metod, forem školení, zapojení interních nebo externích školitelů.

Realizace vzdělávacího procesu v CK HYDROTOUR obsahuje několik typů vzdělávacích aktivit, kterých se účastní jednotliví zaměstnanci podle pracovních pozic. Zaměstnanci poboček absolvují následující rozvojové a vzdělávací aktivity:

- **Onboardingová prezentace** – jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2.2 Plánování vzdělávání, zaměstnanci podstupují první školení na centrále, kde se seznamují s filozofií, vizí a posláním CK. Součástí prezentace je také vysvětlení firemních hodnot, aby zaměstnanci pochopili, kam CK směřuje a jaká jsou její očekávání.
- **Technické a komunikační školení** – po úvodním školení na centrále absolvují zaměstnanci sérii školení zaměřených na různé dovednosti, které zahrnují
 - technická školení a práce s pokladnou, tj. práce s interními systémy, používání rezervačního systému a dalších softwarových systémů, následně školení ohledně zacházení s pokladnou,
 - komunikační školení, kde se zaměstnanci učí profesionální komunikaci se zákazníky, řešení reklamací a další.
- **Rotace zaměstnanců na různých pobočkách** – po úvodním školení na centrále a absolvování technických a komunikačních školení dochází k rotaci zaměstnanců na různých pobočkách po celém Slovensku, aby získali přehled o různých procesech a pochopili fungování jednotlivých poboček. Účastník školení dostává od každého školitele jiný pohled. V tomto procesu nový zaměstnanec nejprve pozoruje kolegy při práci, poté některé úkoly přebírá a následně samostatně uzavírá obchodní případy. Po ukončení rotace se zaměstnanec vrací zpátky na svojí stálou pobočku.
- **Průběžné školení a specifické vzdělávací programy** – CK HYDROTOUR provádí pravidelné povinné školení v průběhu roku a poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu. Cílem je odstranit případné chyby, kterých se zaměstnanci mohou dopouštět. Zaměstnanci také mohou žádat o specifická školení na dovednosti, které dle nich ještě potřebují zlepšit. Jedná se například o IT školení, jazykové kurzy nebo možnost účasti na workshopech nebo odborných veletrzích.

Vedoucí marketingu dodává, že CK HYDROTOUR se snaží vyhnout teoretickým školením a zaměřuje se především na praxi a reálné situace.

6.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

V teoretické části je popsáno, že hodnocení vzdělávání je zásadní pro ověření jeho účinnosti a přínosu pro zaměstnance i organizaci. Pravidelné posuzování výsledků umožňuje zjistit, zda vzdělávací aktivity vedou k požadovanému zlepšení pracovního výkonu a zda mají pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Hodnocení může probíhat během celého procesu vzdělávání, nebo až po jeho ukončení a využívají se při něm různé metody, jako je zpětná vazba, testování znalostí, nebo analýza pracovních výsledků.

CK HYDROTOUR přistupuje k hodnocení vzdělávání systematicky a využívá kombinaci průběžné zpětné vazby a pravidelného sledování výkonu zaměstnanců. CK využívá tyto nástroje:

- **Průběžné hodnocení výkonu zaměstnanců** – zaměstnanci jsou sledováni v průběhu celé sezóny a pravidelně dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených. Na základě toho lze okamžitě zjistit nedostatky, které je třeba napravit.
- **Měsíční hodnocení sezónních zaměstnanců** – CK často provádí tzv. měsíční vyhodnocování výkonu, které pomáhá reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců a poskytovat jim podporu v oblastech, kde potřebují zlepšení.
- **Závěrečné hodnocení sezónních zaměstnanců** – u sezónních zaměstnanců, jako jsou animátoři a delegáti, probíhá velké závěrečné hodnocení na konci sezóny ať přímým rozhovorem nebo dotazníky. CK pomocí tohoto procesu umožňuje zhodnotit výkon jednotlivých zaměstnanců, ale také identifikovat ty, kteří by se příští sezónu mohli vrátit nebo zaujmout vyšší pozice.

Vedoucí marketingu uvádí, že ačkoli je některé přínosy vzdělávání obtížné kvantifikovat, tak CK HYDROTOUR analyzuje výsledky například ve zlepšení telefonické komunikace po školení. To vedlo ke zvýšení úspěšnost konverzací o 30 %.

6.2 Proces vzdělávání v CK ČEDOK

Na základě rozhovoru se specialistkou vzdělávání, paní Kateřinou Dobiášovou (rozhovor ze dne 22. 3. 2025), lze uvést, že cestovní kancelář ČEDOK přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců strukturovaně a přizpůsobuje ho specifikům jednotlivých pracovních pozic. Stejně jako u CK HYDROTOUR je proces vzdělávání rozdělen do několika fází, které byly představeny v teoretické části.

6.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Specialistka vzdělávání uvádí, že identifikace vzdělávacích potřeb v CK ČEDOK probíhá odlišně v závislosti na pracovní pozici. U zaměstnanců obchodního oddělení je proces výrazně zjednodušený. Tyto pozice mají jasně dané kompetence, které musí zaměstnanci ovládat. Jedná se především o znalost produktového portfolia, zvládnutí základních prodejních dovedností a zlepšení komunikačních dovedností. Specialistka vzdělávání vyjmenovává následující základní pilíře prodejního procesu, které by měli zaměstnanci pobočky ovládat:

- vytvoření dobrého prvního dojmu,
- zjištění potřeb klienta,
- prezentace nabídky,
- argumentace,
- uzavření obchodu.

U zaměstnanců poboček je monitoring vzdělávacích potřeb realizován prostřednictvím rozhovorů s regionálními manažery, kteří identifikují nedostatky a oblasti vhodné k dalšímu rozvoji. Podle specialistky vzdělávání navštěvuje jednotlivé pobočky také interní lektor, který konzultuje se zaměstnanci jejich potřeby a na základě zjištěných informací jsou plánována další školení.

V současnosti dochází k implementaci nového systému (Learning Management System – LMS), díky němuž bude část školení probíhat online formou. Tento systém zároveň umožní ověřování získaných dovedností prostřednictvím elektronických „testů“.

IT specialisté a účetní absolvují vstupní školení zaměřené na oblast bezpečnosti práce, kybernetickou bezpečnost a komunikační dovednosti. Další vzdělávací potřeby jsou následně zjišťovány prostřednictvím rozhovorů s jejich nadřízenými. Specialistka vzdělávání také dodává, že všechny tyto pracovní pozice mohou také zažádat o vzdělávací kurz z vlastní iniciativy.

Zvláštní skupinu tvoří sezónní pracovníci, konkrétně delegáti a animátoři. Jejich školení zajišťuje samostatné oddělení. Vzdělávání probíhá na začátku sezóny v dubnu a je zaměřeno na krizovou komunikaci, práci s klienty a rozvoj komunikačních a prodejních dovedností. Po ukončení školení jsou pracovníci vysíláni do destinací, kde vykonávají svoji činnost.

6.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání v CK ČEDOK vychází z pracovního zařazení zaměstnanců a je pevně navázáno na jednotlivé pozice. Pro každou pracovní pozici je vytvořen vlastní vzdělávací plán, kterým by měl zaměstnanec dle své pracovní náplně projít. Vzdělávání je přitom rozděleno podle jednotlivých cílových skupin:

- zaměstnanci poboček,
- produktoví manažeři,
- odborní specialisti (IT, účetní),
- sezónní pracovníci (delegáti, animátoři).

Cílem vzdělávání v CK ČEDOK je, aby zaměstnanci získali a udržovali potřebné odborné i praktické kompetence. U obchodních pozic je důraz kladen na zvládnutí prodejních technik a znalost produktů, u odborných rolí na specifické pracovní nástroje a procesy podle pozice. U sezónních pracovníků jde především o schopnost poskytovat kvalitní zákaznický servis a ovládání pracovních aplikací.

Součástí plánování je také základní adaptační proces nových zaměstnanců (onboarding), který je zajišťován interním školitelem. Ten připravuje pracovníky zejména v prvních třech měsících. Podrobněji bude adaptační proces popsán v následující kapitole 6.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.

CK ČEDOK každoročně vytváří rozpočet na vzdělávání. Specialista vzdělávání zmiňuje, že rozpočet nevychází z pevně stanovené částky, ale vzniká na základě identifikovaných potřeb. To znamená, že se nejprve vyhodnotí konkrétní potřeby, co se bude školit a až poté se sestaví návrh rozpočtu. Tento postup zahrnuje několik kroků:

- určení školení, která jsou v daném roce potřebná,
- zjištění počtu účastníků, kteří se školení zúčastní,
- stanovení formy školení, zda proběhne interně nebo s pomocí externího lektora,
- kalkulace celkových nákladů (lektori, materiály, případné cestovné).

Po tomto vyhodnocení se připraví konkrétní návrh rozpočtu. Ten musí následně projít dvěma stupni schvalování:

1. vedením společnosti
2. mateřskou společností v Polsku.

CK ČEDOK také využívá externí zdroje financování, konkrétně dotace z evropských fondů. Tzv. CK čerpá prostřednictvím odborné asociace, jejímž je členem. Na základě toho mohla CK naplánovat školení v programu Excel, nebo rozsáhlý produktový školicí program.

6.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací aktivity v CK ČEDOK jsou realizovány průběžně během celého roku a přizpůsobují se specifickým jednotlivých pracovních pozic. Podoba školení se liší podle zaměření, počtu účastníků i odbornosti obsahu. Výuka může probíhat prezenčně, v rámci instruktáže na pracovišti nebo formou externích kurzů.

Prvním školením, kterým zaměstnanci prochází, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, je adaptační proces (onboarding). Tento úvodní program zajišťuje interní trenér z prodejního oddělení. Probíhá obvykle v centrále společnosti a zahrnuje seznámení s firemní kulturou, strukturou, teorií a pracovními nástroji. Cílem je co nejrychleji připravit nového zaměstnance na praktické fungování na pobočce.

Po uplynutí zkušební doby zaměstnanci přecházejí pod specialistkou vzdělávání, která následně zajišťuje veškerou realizaci dalšího vzdělávání. Zaměstnanci prochází školením např. na prodejní a komunikační dovednosti, nebo se účastní produktového webináře. Pod specialistku vzdělávání spadá organizace školení pro obchodní pozice, produktové manažery, účetní a odborné pracovníky z dalších oddělení.

Většina školení je realizována externími lektory, a to jak s účastí externího školitele na pobočce, tak i s účastí zaměstnanců na externích kurzech (workshopy). Interní lektori již v této části školení nepůsobí.

V rámci dalšího rozvoje zaměstnanců dle specialistiky vzdělávání existují dvě specifické formy školení:

1. **Školení zaměřené na rozvoj měkkých dovedností** – každý měsíc je vyhlášeno jedno dobrovolné školení zaměřené na rozvoj měkkých dovedností (např. stres management, trénink paměti). Tato školení nejsou nutná pro výkon práce, ale jsou každodenně užitečná a podporují osobní rozvoj. Zaměstnanci se na ně hlásí sami, případně jsou navrženi nadřízenými.
2. **Specifická školení na žádost zaměstnanců** – pokud zaměstnanec projeví zájem o konkrétní téma, může jej projednat se svým nadřízeným nebo přímo s oddělením řízení lidských zdrojů. Pokud se najde více zájemců, vytvoří se skupina a školení proběhne interně. Pokud jde o ojedinělý individuální požadavek, je zaměstnanec vyslán na externí kurz. Tento přístup se využívá u témat jako je agilní řízení projektů a další, které nejsou běžně ve vzdělávací nabídce.

Součástí tohoto typu jsou také odborná školení, která jsou organizována především pro specialisty v oblastech jako je účetnictví, IT nebo produktový management. Často se jedná o vysoce specifické kurzy, které reflektují potřeby konkrétních oddělení.

Specifickou část vzdělávacího procesu tvoří školení sezónních pracovníků – delegátů a animátorů. Tuto oblast zajišťuje samostatný tým mimo oddělení řízení lidských zdrojů. Delegáti procházejí pětidenním školením zaměřeným na zákaznický servis, prodej fakultativních výletů a práci s interními aplikacemi. Zkušenější delegáti absolvují pouze seznámení s novinkami. Animátoři se připravují podle předem daného programu nazývaného ČEDOK Aktiv, který zahrnuje školení k postavě maskota pejska Edy. Animátoři se učí, který den uplatňovat který program v závislosti na cílové skupině.

6.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení efektivity vzdělávání je v CK ČEDOK vnímáno jako důležitá, ale zároveň velmi náročná součást celého procesu. Podle slov specialistky vzdělávání je tato oblast obtížně uchopitelná a nelze ji jednoduše měřit či vyhodnocovat.

Základním způsobem, jakým se v CK ČEDOK sledují výsledky vzdělávání, je zpětná vazba od účastníků školení. Zaměstnanci hodnotí přínos školení bezprostředně po jeho absolvování, případně se s odstupem času zjišťuje, co konkrétního dokázali uplatnit v praxi. Tento přístup zůstává dle specialistky vzdělávání velice subjektivní, a ne vždy vypovídá o skutečném dopadu na pracovní výkon.

Jako možnost konkrétního vyhodnocení výsledků bylo ze strany specialistky vzdělávání uvedeno sledování změn v oblasti prodeje, například nárůst prodeje doplňkových služeb (parkování). Tento přístup však naráží na značnou proměnlivost vnějších faktorů, jako jsou sezónní výkyvy poptávky, specifika jednotlivých destinací nebo neočekávané krizové situace.

Specialistka vzdělávání dále upozornila, že hodnocení výsledků není vždy okamžité a může docházet k časovému posunu, zejména v případě školení zaměřených na konkrétní techniky (např. upselling, reselling nebo uzavírací techniky).

6.3 Komparace procesu vzdělávání v cestovních kancelářích

Tato kapitola se zaměřuje na porovnání procesu vzdělávání zaměstnanců ve dvou vybraných cestovních kancelářích. Obě CK jsou porovnány ve všech fázích vzdělávacího procesu, a to od identifikace vzdělávacích potřeb až po hodnocení výsledků vzdělávání. Srovnání procesu vzdělávání je pro větší přehlednost uvedeno v následujících tabulkách, které se zaměřují na konkrétní prvky v každé fázi procesu.

6.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

V této kapitole je provedena komparace první fáze procesu vzdělávání ve dvou vybraných cestovních kancelářích, a to prostřednictvím následující tabulky č.1.

Tab. 1: Identifikace vzdělávacích potřeb

1.fáze	ČEDOK	HYDROTOUR
Způsob zjišťování potřeb	Rozhovory s regionálními manažery a interními školiteli Později zjišťování potřeb formou online „testů“	Analýza pracovního výkonu (monitorování e-mailové a telefonické komunikace), mystery shopping, zpětná vazby od klientů, upřímné rozhovory
Osoby identifikující potřeby zaměstnanců	Nadřízení, interní lektori	Vedoucí CK, nadřízení, HR pracovníci, mystery shopper

Zdroj: vlastní zpracování

Přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb se v obou cestovních kancelářích výrazně liší, jak vyplývá z tab. č. 1 a provedených rozhovorů. CK ČEDOK využívá především rozhovory vedené ze strany nadřízených a interních školitelů, které slouží k pojmenování oblastí, v nichž by zaměstnanci mohli potřebovat rozvoj. Tento přístup je tedy založen zejména na osobní komunikaci. CK ČEDOK však plánuje rozšířit způsoby zjišťování vzdělávacích potřeb i o online formu – konkrétně prostřednictvím LMS systému, který umožní ověřování znalostí a dovedností zaměstnanců pomocí elektronických testů.

Naopak CK HYDROTOUR uplatňuje komplexnější přístup, který kombinuje rozhovory se zaměstnanci s analýzou reálných výkonových dat. Vzdělávací potřeby jsou zde zjišťovány například na základě monitorování e-mailové a telefonické komunikace, zpětné vazby od klientů či výsledků mystery shoppingu. Tímto způsobem má vedení CK k dispozici konkrétní informace z provozu, na jejichž základě může cíleně plánovat další rozvoj zaměstnanců.

Přístup CK HYDROTOUR je vnímán jako více systematický a podložený daty, zatímco přístup CK ČEDOK je chápán jako více založený na subjektivním posouzení a osobním kontaktu. Plánované zapojení LMS systému pro řízení výuky však může tento proces v budoucnu výrazně posílit.

6.3.2 Plánování vzdělávání

V této kapitole je provedena komparace druhé fáze procesu vzdělávání ve dvou vybraných cestovních kancelářích, výsledky jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

Tab. 2: Plánování vzdělávání

2.fáze	ČEDOK	HYDROTOUR
Cílové skupiny školení	- zaměstnanci poboček - sezónní pracovníci (delegáti, animátoři) - produktoví manažeři - odborní specialisti (IT, účetní)	- zaměstnanci poboček - sezónní pracovníci (delegáti, animátoři) - marketingoví manažeři - letištní asistenti
Tvorba rozpočtu	Nestanovuje fixní rozpočet. Rozpočet tvoří dvě části: - očekávané výdaje – průběžná školení všech zaměstnanců - neplánované výdaje – dodatečná školení na základě zpětné vazby Rozpočet schvaluje vedení CK	Nestanovuje fixní rozpočet. Tvorba rozpočtu vychází z identifikovaných potřeb, co se bude školit. Nejprve se určí, jaká školení jsou potřebná, poté se identifikuje počet účastníků, následně se stanoví forma školení a vykalkulují se celkové náklady. Rozpočet schvaluje: - vedení CK - mateřská společnost v Polsku
Využití dotací	Ano – využívá dotace z evropských fondů přes profesní asociaci	Ne – dotace CK nevyužívá

Zdroj: vlastní zpracování

Ve fázi plánování mají obě CK určité společné rysy, ale zároveň se v několika aspektech liší, jak vyplývá z tab. č. 2 a provedených rozhovorů.

Obě CK se zaměřují na široké spektrum cílových skupin, od zaměstnanců poboček přes sezónní pracovníky až po specialisty nebo manažery. Dále se však zaměřují na rozdílné cílové skupiny. HYDROTOUR zahrnuje do vzdělávacích aktivit například marketingové manažery a letištní asistenty, zatímco ČEDOK vyčleňuje například IT odborníky nebo účetní. Z toho lze usuzovat, že každá CK strukturuje své vzdělávací cílové skupiny podle specifik organizace a svých provozních potřeb.

Obě CK pracují bez pevně stanoveného rozpočtu. V HYDROTOUR se rozpočet člení na očekávané a neplánované výdaje a je schvalován vedením CK, které má možnost rychle reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců v průběhu roku.

V CK ČEDOK je plánování postaveno na základě předchozí identifikace potřeb, kdy se nejprve stanoví požadovaný typ školení, následně počet účastníků a až poté výsledná kalkulace nákladů. Rozpočet zde schvaluje vedení CK s mateřskou společností v Polsku, což může znamenat delší schvalovací proces, ale také vyšší kontrolu. Výrazný rozdíl byl identifikován ve využívání externích finančních zdrojů. ČEDOK aktivně čerpá dotace z evropských fondů prostřednictvím profesní asociace. HYDROTOUR tyto možnosti nevyužívá. Vzhledem k rostoucímu důrazu na moderní trendy v podobě digitalizace vzdělávání, které mohou být velice nákladné, je využívání dotací považováno za významnou výhodu.

Obě cestovní kanceláře přistupují k plánování vzdělávání promyšleně a zohledňují při plánování svá provozní specifika. Za rozhodující rozdíl je považován přístup k tvorbě rozpočtu a využívání externích zdrojů. U CK ČEDOK je tento proces vnímán jako systematičtější a dotační podpora zde představuje výraznou výhodu. CK HYDROTOUR naproti tomu uplatňuje flexibilnější přístup, který může být považován za přínosný při každodenním řízení vzdělávání.

6.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

V této kapitole je provedena komparace třetí fáze procesu vzdělávání ve dvou vybraných cestovních kancelářích, vše shrnuje následující tabulka č. 3.

Tab. 3: Realizace vzdělávacího procesu

3. fáze	ČEDOK	HYDROTOUR
Forma školení	1. Prezenční 2. Zapojení nového LMS systému	1. Prezenční
Využití interních/externích školitelů	Při onboardingu využívání interní školitelů, poté jsou využívání především externí školitelé	Využívání interních školitelů, externí školitele CK nevyužívá

Vzdělávací aktivity zaměstnanců	Onboarding (seznámení s firemní kulturou, strukturou, teorií a pracovními nástroji) Vzdělávací aktivity na prodejní a komunikační dovednosti, účast na produktovém webinaru	Onboarding (seznámení s filozofií, vizí a posláním CK) Technická a komunikační vzdělávací aktivita (práce s pokladnou, používání rezervačního systému, zlepšení komunikačních dovedností) Rotace zaměstnanců na různých pobočkách
Specifické vzdělávací aktivity zaměstnanců	Ano – CK využívá dodatečné specifické vzdělávací aktivity Vzdělávací aktivity na rozvoj měkkých dovedností (stress management, trénink paměti) Specifické vzdělávací aktivity na žádost zaměstnanců	Ano – CK využívá dodatečné specifické vzdělávací aktivity zaměřené IT, jazykové kurzy, nebo zlepšování komunikačních dovedností
Zapojení moderních trendů	CK aktuálně začíná využívat e-learning	CK dosud žádné moderní trendy nevyužívá

Zdroj: vlastní zpracování

Obě cestovní kanceláře realizují vzdělávání systematicky, ale přistupují k němu odlišně, jak je patrné z tab. č. 3 a provedených rozhovorů. ČEDOK využívá interní lektory převážně při onboardingu a poté již zapojuje pouze externí lektory, zatímco HYDROTOUR se spoléhá výhradně na interní kapacity. Za důležitý rozdíl považuji zapojení moderních trendů, kde ČEDOK zavádí e-learning, zatímco HYDROTOUR tyto nástroje zatím nevyužívá.

U obou cestovních kanceláří je kladen důraz na specifické vzdělávací aktivity přizpůsobené konkrétním skupinám zaměstnanců. Zatímco u CK HYDROTOUR jsou nabízeny například jazykové kurzy nebo školení zaměřená na technické dovednosti, u CK ČEDOK je větší pozornost věnována rozvoji měkkých dovedností. Celkově je přístup CK HYDROTOUR vnímán jako více orientovaný na praxi, zatímco u CK ČEDOK je kladen důraz i na dlouhodobý rozvoj zaměstnanců.

6.3.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

V této kapitole je provedena komparace čtvrté fáze procesu vzdělávání ve dvou vybraných cestovních kancelářích, srovnání je uvedeno v následující tabulce č. 4.

Tab. 4: Hodnocení výsledků vzdělávání

4. fáze	ČEDOK	HYDROTOUR
Způsob hodnocení	Zpětná vazba od zaměstnanců (hodnocení školení po jeho absolvování) Cílené rozhovory (hodnocení s časovým odstupem)	Průběžné hodnocení zaměstnanců (zpětná vazba od nadřízených) Měsíční hodnocení sezónních zaměstnanců Závěrečné hodnocení sezónních zaměstnanců (hodnocení na konci sezóny formou rozhovoru nebo dotazníku)
Frekvence hodnocení	Po každém školení a pravidelně s časovým odstupem v průběhu roku	Průběžně během roku, měsíčně a na konci sezóny

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tab. č 4 a provedených rozhovorů je patrné, že obě cestovní kanceláře využívají různé formy hodnocení výsledků vzdělávání, ale rozdíl vidím v jejich pravidelnosti a systému. CK HYDROTOUR hodnotí zaměstnance průběžně během celého roku, u sezónních pracovníků navíc probíhá měsíční a závěrečné hodnocení formou rozhovorů nebo dotazníků.

Naproti tomu v CK ČEDOK probíhá hodnocení převážně formou zpětné vazby po školení a pomocí rozhovorů s časovým odstupem, avšak tento proces není podle mého názoru tak pravidelný ani pevně nastavený jako v případě HYDROTOUR.

6.4 Zhodnocení procesu vzdělávání v cestovních kancelářích

Z porovnání systému vzdělávání v cestovních kancelářích ČEDOK a HYDROTOUR vyplývá, že každá z organizací přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců odlišně.

V oblasti identifikace vzdělávacích potřeb využívá CK HYDROTOUR propracovaný přístup založený na kombinaci několika metod, které umožňují cíleně vyhodnocovat dovednosti a rezervy zaměstnanců. Patří sem zejména systematické sledování pracovního výkonu, analýza telefonické a e-mailové komunikace, vyhodnocování zpětné vazby od klientů, využití mystery shoppingu a vedení strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Tento soubor metod umožňuje sledovat, v čem mají zaměstnanci stále slabiny a na základě toho stanovovat relevantní vzdělávací priority. Naproti tomu CK ČEDOK staví identifikaci vzdělávacích potřeb převážně na subjektivním hodnocení vedoucích pracovníků a interních konzultacích a v současnosti zavádějí také LMS systém, s jehož pomocí bude probíhat elektronické testování znalostí.

V rámci plánování vzdělávacích aktivit se v CK HYDROTOUR uplatňuje model, který rozlišuje očekávané a neplánované výdaje. Očekávané výdaje se vztahují k pravidelným školením, jako je onboarding nebo předsezónní příprava animátorů a delegátů, zatímco neplánované náklady vznikají na základě aktuálních potřeb. Tento přístup zajišťuje vysokou flexibilitu a možnost rychlé reakce na provozní situace. Školení jsou navíc připravována na míru konkrétním pracovním pozicím a zajišťována výhradně interními pracovníky. CK ČEDOK naopak realizuje plánování v předem nastavené struktuře s využitím externích školení. Část školení je financována z dotačních programů Evropské unie, a tím je dosaženo odborného zajištění vzdělávacích programů.

V CK HYDROTOUR je vzdělávání pojímáno výrazně praktičtěji s důrazem na osobní přístup, přímé vedení nových pracovníků a jejich rotaci mezi jednotlivými pobočkami. Intenzivní školení absolvují před sezónou v první řadě delegáti a animátoři. Školení zahrnuje i ubytování a komplexní program připravený interním týmem. Samotné vzdělávání v CK ČEDOK probíhá prezenčně pod vedením převážně externích lektorů. Školení se zaměřují zejména na komunikační dovednosti, prodejní techniky a práci s rezervačním systémem. Do vzdělávání jsou zapojeni zaměstnanci poboček, delegáti i animátoři.

Hodnocení efektivity vzdělávání je v CK HYDROTOUR prováděno pravidelně a průběžně, a to jako přirozená součást provozu. Sledována je výkonnost zaměstnanců na měsíční bázi, systematicky je vyhodnocována zpětná vazba od klientů, nebo využívána také metoda mystery shopping. Po skončení sezóny dochází k souhrnnému hodnocení celkového přínosu školení. Z důsledku tohoto přístupu může být obsah vzdělávacích aktivit průběžně upravován a zefektivňován podle aktuálních potřeb. V CK ČEDOK je hodnocení realizováno obzvláště po skončení jednotlivých školení. Vedení sleduje míru zapojení účastníků a přínos školení z pohledu nadřízených.

Z uvedeného srovnání je patrné, že CK HYDROTOUR buduje vzdělávání na každodenní praxi a úzké vazbě na provozní realitu. Oproti tomu v CK ČEDOK je vzdělávání založeno především na zapojení externích lektorů s postupným rozvojem digitálních nástrojů.

7 Doporučení pro zapojení moderních trendů do vzdělávání zaměstnanců v cestovních kancelářích

Moderní trendy ve vzdělávání zaměstnanců, jako jsou online kurzy, interaktivní školení, microlearning, gamifikace nebo virtuální realita dnes nabízejí nové možnosti, jak efektivněji rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků.

Z provedených rozhovorů však vyplynulo, že cestovní kanceláře tyto moderní formy vzdělávání zatím nevyužívají, případně s jejich zaváděním teprve začínají. Tato kapitola se proto zabývá doporučením k začlenění moderních trendů do vzdělávacích systémů cestovních kanceláří, a tím by měla přispět k dalšímu rozvoji.

7.1 E-learning

CK ČEDOK v současnosti zavádí e-learning jako moderní formu vzdělávání. Tento přístup umožňuje školení zaměstnanců na dálku, bez nutnosti fyzické účasti a přináší úsporu času i nákladů.

Pro CK HYDROTOUR, která zatím digitální školení nevyužívá, by bylo zavedení e-learningu přínosné. Mohl by se využít například pro úvodní školení, bezpečnostní předpisy nebo informace o destinacích. E-learning by tak doplnil stávající osobní školení a ušetřil čas i náklady.

E-learning by mohl být v cestovních kancelářích využíván pro oblasti, kde je potřeba zajistit jednotnou informovanost, povinné proškolení nebo praktickou orientaci. Mezi doporučené oblasti, které lze do systému zařadit, patří například:

- školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
- školení požární ochrany
- seznámení s krizovými postupy
- seznámení s interními pravidly, procesy a firemní kulturou
- specifika a postupy v jednotlivých destinacích (vízová povinnost, místní zvyklosti, kulturní odlišnosti)

Příklad využití v praxi:

Zaměstnanci, kteří jsou například nově přijati na pozici pobočky, absolvují v e-learningové platformě kurzy zaměřené na BOZP, požární ochranu, interní pravidla a další. Sezónní pracovníci projdou školením například na pravidla pro práci s klienty na ostrově Rhodos. Každý kurz obsahuje krátké video, doprovodný text a závěrečný test. Po jejich absolvování jsou výsledky uloženy v systému a následně slouží jako doklad o zaškolení.

Níže jsou uvedeny příklady e-learningových platforem, které CK mohou využívat:

- **Moodle** – spojuje osvědčené funkce klasického LMS systému s nástroji, které usnadňují onboarding i průběžné školení zaměstnanců. Poskytuje efektivní a časově úsporné řešení pro rozvoj pracovníků přímo na pracovišti (moodle.com, c2025).

- **Trigama** – umožňuje tvorbu a správu vlastních výukových kurzů (jazykových kurzů), které lze přizpůsobit konkrétním potřebám klienta. Platforma je vhodná jak pro vzdělávání zaměstnanců, tak i pro školení zákazníků či partnerů, a to s možností sledování průběhu a vyhodnocování úspěšnosti (trigama.eu, 2013-2025).
- **SAP SuccessFactors Learning** – systém, který umožňuje zrychlit rozvoj dovedností zaměstnanců díky možnosti vzdělávání kdykoliv a odkudkoliv a zároveň podporuje objevování nových příležitostí k růstu prostřednictvím doporučení na základě umělé inteligence. Pomáhá také snižovat právní rizika díky automatizovanému školení v oblasti dodržování předpisů (sap.com, c2025).

7.2 Microlearning

Z rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci CK ČEDOK mají v průběhu roku velmi omezené možnosti účasti na delších školeních, a to především z důvodu vysokého pracovního vytížení. Jelikož hlavní sezóna probíhá jak v letních, tak i zimních měsících, na vzdělávání se složitě hledá volný časový prostor. V tomto kontextu se jako vhodné řešení nabízí implementace microlearningu, tedy krátkých, konkrétně zaměřených vzdělávacích bloků, které lze snadno integrovat do každodenní pracovní rutiny.

Microlearning by mohl být využíván prostřednictvím e-learningové platformy, kterou ČEDOK v současnosti zavádí, a zároveň by mohl být plně přístupný i prostřednictvím mobilních zařízení (tabletů nebo chytrých telefonů), které by mohli využívat hlavně sezónní pracovníci, protože právě tito nemají vždy přístup k počítači. Mobilní dostupnost také umožní absolvovat školení kdykoli a kdekoli, například během přestávky, cestování či mimo pracovní dobu.

Obsah microlearningových modulů by mohl být zaměřen na praktické dovednosti a aktuální informace, které zaměstnanci potřebují při výkonu své práce. Mezi vhodná témata patří například:

- produktové novinky a změny v nabídce zájezdů,
- prodejní techniky a komunikace se zákazníkem,
- řešení modelových situací, jako jsou reklamace, nebo zpoždění letů,
- jazykové kurzy pro sezónní pracovníky.

Příklad využití v praxi:

Zaměstnanec obdrží oznámení o dostupnosti nové výukové lekce s názvem: „*Jak profesionálně reagovat na stížnost klienta*“. Lekce obsahuje dvouminutové instruktážní video s ukázkou rozhovoru se zákazníkem a také interaktivní scénář, kde zaměstnanec vybere vhodnou odpověď. Celá lekce trvá přibližně pět minut a je dostupná v mobilní aplikaci nebo na počítači. Po absolvování je výsledek uložen v systému a slouží jako podklad pro vyhodnocení vzdělávání. Vedle odborných témat mohou zaměstnanci v rámci systému absolvovat také jazykové kurzy, které jsou obzvláště přínosné pro práci v zahraničních destinacích nebo při komunikaci se zahraniční klientelou.

Níže jsou uvedeny příklady microlearningových platform, které CK mohou využívat:

- **TYFOOM** – je mobilní aplikace pro microškolení, která každý den doručuje krátká videa (1–2 minuty) doplněná o tři otázkové kvízy. Uživatelé sledují video, odpoví na otázky a jejich pokrok je automaticky sledován v systému, což zajišťuje pravidelný a efektivní přenos znalostí (tyfoom.com, c2024).
- **SC Training** – je mobilní microlearningová platforma, která nabízí krátké, cílené lekce trvající 3–7 minut, navržené pro každodenní zařazení do pracovního dne. Umožňuje rychlé osvojení dovedností, zvyšuje míru dokončení kurzů a podporuje dlouhodobé zapamatování díky krátkému, pravidelnému vzdělávání (training.safetyculture.com, c2025).
- **Duolingo** – je bezplatná online platforma pro výuku jazyků, která funguje formou krátkých interaktivních cvičení. Uživatelé si procvičují slovní zásobu, gramatiku i výslovnost a sledují svůj pokrok pomocí bodového systému (cs.duolingo.com, nedatováno).

7.3 Gamifikace

Pro zvýšení motivace zaměstnanců a jejich aktivního zapojení do vzdělávacího procesu je CK ČEDOK doporučeno začlenit do e-learningového systému prvky gamifikace. Tento přístup využívá jednoduché herní mechanismy, jako jsou bodování, kvízy, spojovací úkoly nebo doplňování textu a přenáší je do prostředí vzdělávání. Cílem je podpořit soustředění, zájem o obsah a zlepšit zapamatování informací.

Tímto způsobem je možné zatraktivnit vzdělávací proces, aniž by to znamenalo výrazné navýšení nákladů či časové náročnosti. Gamifikace může být využita například k:

- aktivnímu procvičení zásadních informací po absolvování kurzu,
- udržení pozornosti během e-learningových kurzů,
- většímu zapojení méně motivovaných účastníků.

Příklad využití v praxi:

V rámci e-learningového kurzu zaměřeného na nabídku letních zájezdů je po každé lekci zařazena interaktivní část s herními prvky. Zaměstnanec nejprve vyplní kvíz s výběrem správných odpovědí, poté přiřazuje služby k jednotlivým hotelům ve formě spojovací úlohy a na závěr doplňuje podstatné informace do krátkého textu. Vše je ihned vyhodnoceno a účastník získává zpětnou vazbu. Tyto prvky ověřují nejenom pochopení látky, ale zároveň udržují pozornost a podporují aktivní zapojení během celého kurzu.

Níže jsou uvedeny další příklady na využití gamifikace, které může CK prostřednictvím e-learningu využívat:

- **Školení formou kvízů a soutěží** – zaměstnanci absolvují krátké testy po školení, například o destinacích, BOZP, jazykovém školení nebo školení krizových situací. Za úspěšné dokončení získávají body nebo odznaky.
- **Simulace reálných situací** – jedná se o interaktivní scénáře, ve kterých se zaměstnanec rozhoduje (např. jak reagovat na stížnost klienta, zpoždění letu). Za správná rozhodnutí získává skóre, které slouží jako zpětná vazba.

- **Žebříčky a odměny za vzdělávání** – sledování postupu ve vzdělávacím systému (např. počet absolvovaných lekcí) a zobrazení výsledků v přehledném žebříčku. Může být propojeno s malými odměnami.

7.4 Blended learning

V průběhu hlavních sezón bývá provoz v cestovních kancelářích velmi intenzivní a časové možnosti zaměstnanců pro účast na školeních jsou výrazně omezené, jak již zaznělo v provedených rozhovorech s oběma CK. Z tohoto důvodu je vhodné využít formu blended learningu, tedy kombinace vzdělávání, které propojuje online výuku s prezenčními aktivitami.

Pro CK ČEDOK může blended learning vhodně doplnit rozvíjený e-learningový systém.

V případě CK HYDROTOUR, která klade důraz na praktickou výuku a preferuje přímý kontakt při školení, by tento model umožnil více prostoru právě pro praktické činnosti, protože teoretickou část by zaměstnanci zvládli samostatně online ještě před samotným školením.

Tento přístup umožňuje, aby si zaměstnanci osvojili teoretické základy samostatně pomocí e-learningu, a následně se během krátkého osobního setkání s lektorem zaměřili v rychlosti pouze na zopakování zásadních částí a poté započal praktický nácvik. Tím dochází k úspoře času a zároveň ke zvýšení efektivity vzdělávání.

Blended learning může být využit například pro:

- adaptaci nových a sezónních zaměstnanců,
- školení o nových destinacích, produktech a službách,
- nácvik řešení krizových situací a práce se zákazníkem,
- rozvoj prodejních nebo komunikačních dovedností.

Příklad využití v praxi:

Zaměstnanec si samostatně projde online kurzem o novinkách v nabídce zájezdů, včetně informací o hotelech, dopravě a specifikách dané destinace. Na následném prezenčním školení s lektorem už probíhá jen stručné shrnutí teoretických poznatků, doplněné o praktické aktivity jako je řešení modelových situací, simulace komunikace s klientem a výměna zkušeností. Vše probíhá efektivně a bez zbytečného časového zatížení.

Níže jsou uvedeny další příklady na využití blended learningu, které může CK uplatnit:

- **Úvodní školení online + praktické školení na pobočce** – zaměstnanci si nastudují prostřednictvím e-learningu interní pravidla, BOZP a další. Poté si na pobočce prezenčně procvičí obsluhu rezervačních systémů, komunikaci s klientem nebo prodejní techniky.
- **E-learningový kurz + workshop** – zaměstnanci nejprve absolvují kurz (například o destinacích, bezpečnosti) a poté se zúčastní workshopu, kde si vyzkouší konkrétní situace a prodiskutují zkušenosti z praxe.
- **Microlearning + osobní koučink** – sezónní pracovníci si nejprve projdou krátké lekce v mobilní aplikaci (například jazykové kurzy) a poté absolvují konzultaci s vedoucím nebo školitelem.

7.5 Hraní rolí

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci cestovních kanceláří často přicházejí do přímého kontaktu s klienty, je důležité, aby byli schopni profesionálně reagovat i v náročnějších komunikačních situacích. Právě v těchto případech je velmi přínosná metoda hraní rolí, která umožňuje nácvik konkrétních situací z praxe a rozvoj měkkých dovedností, jako je komunikace, řešení konfliktů nebo zvládání stresu.

CK HYDROTOUR v rámci rozhovoru projevila zájem o využití virtuální reality pro školení zaměstnanců v modelových situacích. Vzhledem k finanční náročnosti této technologie je doporučeno implementovat hraní rolí jako efektivní a dostupnější alternativu, která nevyžaduje technologické vybavení, a přitom poskytuje velmi kvalitní výcvik v oblasti tzv. měkkých dovedností.

Tato metoda umožňuje zaměstnancům procvičovat reakce v různých typových situacích, rozvíjet komunikační dovednosti, zvládání konfliktních interakcí či krizového jednání. Lze ji efektivně využít například při školení:

- pracovníků poboček v komunikaci s náročnými klienty,
- sezónních pracovníků při simulaci situací v zahraničních destinacích (krizová komunikace, mimořádné události),
- nových zaměstnanců při nácviku standardních prodejních a informačních postupů.

Příklad využití v praxi:

Je simulována situace, kdy si klient na pobočce stěžuje na zpožděný let a požaduje kompenzaci. Jeden zaměstnanec hraje roli rozrušeného klienta, druhý vystupuje jako pracovník cestovní kanceláře a třetí sleduje průběh jako pozorovatel. Účastníci si vyzkoušejí různé komunikační přístupy. Od klidného vysvětlování až po zvládání emocí. Po ukončení scénky následuje společné vyhodnocení s důrazem na to, co se povedlo a co je možné zlepšit.

Níže jsou uvedeny další příklady na využití metody hraní rolí, které může CK aplikovat:

- **Krizová situace v destinaci** – klient onemocní v zahraničí, ztratí doklady nebo dojde ke zpoždění letu. Sezónní pracovník se učí rychlé reakci, komunikaci s centrálou a informování klienta.
- **Komunikační trénink pro call centrum/pobočky** – telefonická rezervace, nespokojený klient, dotaz na změnu termínu. Zaměstnanec se soustředí na klidné vystupování a správné a rychlé vyřizování požadavků.
- **Upselling a doplňkové služby** – zaměstnanec pobočky nabízí klientovi při rezervaci např. pojištění, parkování, rezervace sedadla v letadle. Zaměstnanec si prochází různými scénáři podle typu klienta (rodina, senioři).

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat nové trendy v systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraných cestovních kancelářích a komparovat je. Práce se zaměřila na dvě konkrétní cestovní kanceláře ČEDOK a HYDROTOUR, jejichž přístupy byly analyzovány na základě dostupných údajů a rozhovorů.

V teoretické části byl přiblížen význam vzdělávání zaměstnanců, jeho cíle a přínos pro rozvoj organizace. Dále byly popsány vzdělávací systémy, metody a přístupy, které firmy využívají v závislosti na svých potřebách. Pozornost byla věnována také moderním trendům ve firemním vzdělávání, které reagují na aktuální vývoj pracovního prostředí. Součástí teoretického rámce byla rovněž charakteristika cestovních kanceláří, přehled pracovních pozic a jejich náplně a specifika trhu práce v odvětví cestovního ruchu.

Praktická část byla uvedena představením obou vybraných cestovních kanceláří, jejich zaměření a struktury. Následně byly popsány jejich přístupy ke vzdělávání zaměstnanců a způsob, jakým tuto oblast řeší v praxi. Na základě získaných informací došlo k jejich porovnání pomocí přehledných tabulek, z nichž vyplynulo, že ČEDOK více využívá externí školení a začíná zavádět digitální nástroje do vzdělávání, zatímco HYDROTOUR se soustředí na interní systém, osobní přístup a praktické zaučení. Přestože jejich přístupy se liší, obě kanceláře věnují rozvoji zaměstnanců systematickou pozornost.

Poslední část práce se zaměřila na konkrétní doporučení pro analyzované cestovní kanceláře. V případě CK ČEDOK bylo navrženo rozšířit možnosti využití e-learningu a doplnit ho o prvky microlearningu, což by pomohlo řešit nedostatek času na školení během hlavní sezóny. Krátké a flexibilní vzdělávací moduly by zaměstnancům umožnily vzdělávat se efektivně i při vysokém pracovním vytížení. Dále bylo doporučeno zařazení prvků gamifikace, které by mohly zvýšit motivaci zaměstnanců k absolvování online školení a zároveň podpořit lepší zapamatování obsahu. Jako další krok bylo navrženo využití blended learningu, tedy kombinace online a prezenční formy výuky, která by umožnila propojit výhody obou přístupů a zvýšit kvalitu vzdělávacího procesu.

CK HYDROTOUR bylo doporučeno zavést e-learning jako efektivní nástroj pro rychlé a flexibilní osvojení teoretických základů, především při úvodním zaškolení. Dále bylo navrženo využití blended learningu, který umožní, aby si zaměstnanci teoretickou část nastudovali samostatně, zatímco prezenční školení by se zaměřilo výhradně na rozvoj praktických dovedností. Jako cenově dostupnější alternativa k virtuální realitě bylo rovněž doporučeno zařazení metody hraní rolí, která slouží k nácviku reálných situací a podporuje aktivní zapojení účastníků školení.

Na základě výsledků této práce byly identifikovány různé přístupy ke vzdělávání zaměstnanců v cestovních kancelářích a navrženy konkrétní doporučení, jak do vzdělávání zahrnout moderní trendy pro optimalizaci vzdělávání zaměstnanců, které cestovní kanceláře zatím nevyužívají nebo s nimi teprve začínají.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, Josef. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BERÁNEK, Jaromír a, a kol. Ekonomika cestovního ruchu. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.
- Bezplatný, zábavný a účinný způsob, jak se naučit jazyk! Online. Cs.duolingo.com. Nedatováno. Dostupné z: <https://cs.duolingo.com/>. [cit. 2025-04-11].
- Build your People. Online. Tyfoom.com. C2024. Dostupné z: <https://www.tyfoom.com/>. [cit. 2025-04-11].
- Delegát cestovní kanceláře. Online. Edukee.cz. C2025. Dostupné z: <https://edukee.cz/profese/delegat-cestovni-kancelare>. [cit. 2025-03-15].
- Digitalizace ve vzdělávání. Online. Press.npi.cz. C2024. Dostupné z: <https://press.npi.cz/tema/digitalizace>. [cit. 2025-03-15].
- DVOŘÁKOVÁ, Mirka a HAVRÁNKOVÁ, Klára. Firemní vzdělávání. Online. 2024, roč. 7., č. 5, article 5, s. 20. Licence: zdarma. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_842b0948280d4533b9c7f6c3b0175cf4.pdf. [cit. 2025-03-15].
- E-learning na míru, Trigama. Online. Trigama.eu. 2013-2025. Dostupné z: https://trigama.eu/cs/e-learning-development/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjww2_BhBEEiwAM1I7sdz1cTOYbnOLFZJ1HDZMdYZgKV_bBnwDfZE4k0bDVapUFns2DDG6NRoCUU8QAvD_BwE. [cit. 2025-04-14].
- ELEVATOR. Vzdělávání v přístupném cestovním ruchu. Online. Www.accessibletourism.org. C2018. Dostupné z: <https://www.accessibletourism.org/resources/io1-vzdelavani-v-pcr-cz.pdf>. [cit. 2025-03-15].
- GEORGIEVOVÁ, Martina. Jakým výzvám čelí lídři ve VUCA světě? Online. Develor.cz. C2025. Dostupné z: <https://www.develor.cz/jsou-vasi-lidri-pripraveni-vest-lidi-v-promenlivych-podminkach/>. [cit. 2025-03-15].
- HAAN, Katherine. What Is Employee Training? Definition & Best Practices. Online. Forbes.com. C2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/employee-training/>. [cit. 2025-03-15].
- Historie Čedoku. Online. Cedok.cz. C2025. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/historie>. [cit. 2025-03-15].
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- Jak fungují videokurzy a webináře? Online. Integracentrum.cz. Nedatováno. Dostupné z: <https://www.integracentrum.cz/jak-funguji-videokurzy-a-webinare>. [cit. 2025-03-15].
- JAROMÍR, Beránek a, a kol. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přepracované vydání. Táboritská 1000/23, 130 00 Praha 3 - Žižkov: MAG CONSULTING, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.
- KOTÍKOVÁ, Halina a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. Cestovní ruch. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. ISBN 978-80-244-5189-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Nám. W. Churchilla 2, Praha 3: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘÍŽEK, Felix a NEUFUS, Josef. Moderní hotelový management. 2., aktualizované a rozšířené vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- LANGER, Tomáš. Firemní vzdělávání. Online. 2024, roč. 8., č. 6, article 8., s. 23. Licence: zdarma. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_ec51d18401d64246b944973e5dd24dae.pdf. [cit. 2025-03-15].
- Make science the backbone of your training strategy with microlearning. Online. Training.safetyculture.com. C2025. Dostupné z: <https://training.safetyculture.com/microlearning/>. [cit. 2025-04-11].
- MALÍKOVÁ, Tereza. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: Plán a osvědčené metody v době digitalizace. Online. Rekvalifikacnikurzy.cz. 2024. Dostupné z: <https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/firemni-vzdelavani?>. [cit. 2025-03-15].
- Marketingový specialista. Online. Edukee.cz. C2025. Dostupné z: <https://edukee.cz/profese/marketingovy-specialista>. [cit. 2025-03-15].
- MENŠÍKOVÁ, Kateřina. Jaké jsou role HR ve vzdělávání zaměstnanců? Online. Vema.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jake-jsou-role-hr-ve-vzdelavani-zamestnancu?>. [cit. 2025-03-15].
- Microlearning (m-learning). Výhody, formáty, příklady a použití mikro školení v praxi. Online. Skolenibozp.cz. 2019. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/microlearning/>. [cit. 2025-03-15].
- O ČEDOKU. Online. Cedok.cz. C2025. Dostupné z: <https://www.cedok.cz/cedok/>. [cit. 2025-03-15].
- O nás. Online. Hydrotour.sk. C1994-2025. Dostupné z: <https://www.hydrotour.sk/o-nas>. [cit. 2025-03-15].
- ORIEŠKA, Ján. Služby v cestovním ruchu. M. Horákové 90, 170 00 Praha 7: IDEA SERVIS, konsorcium, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.
- PALATKOVÁ, Monika; MRÁČKOVÁ, Eva; KAŠŤÁK, Ondřej a ŠESTÁK, Josef. Management cestovních kanceláří a agentur. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3751-5.

- Personální ředitel. Online. Edukee.cz. C2025. Dostupné z: <https://edukee.cz/profese/personalni-reditel>. [cit. 2025-03-15].
- RYGLOVÁ, Kateřina; BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SAP SuccessFactors Learning. Online. Sap.com. C2025. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/hcm/corporate-lms.html>. [cit. 2025-04-11].
- SEIFERTOVÁ, Věra; HOUŠKA, Petr; VOLEMAN, Stanislav a MYSLIVCOVÁ, Jolana. Kopřiva. Průvodcovské činnosti. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4807-8.
- SMEKALOVÁ, Monika. ZEMĚ ZÁZRAKŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ – HRY A GAMIFIKACE. Online. Epale.ec.europa.eu. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/blog/zeme-zazraku-ve-vzdelavani-hry-gamifikace>. [cit. 2025-03-15].
- SUCHÁ, Martina. Jak připravit efektivní vzdělávání zaměstnanců. Online. Jenprace.cz. C2024. Dostupné z: https://www.jenprace.cz/magazin/jak-pripravit-efektivni-vzdelavani-zamestnancu?utm_source. [cit. 2025-03-15].
- SYSEL, Jiří a ZURYNEK, Josef. Management cestovních kanceláří a agentur. Roháčová 63, 130 00 Praha 3: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-78-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIMKOVÁ, Petra. Firemní vzdělávání. Online. 2024, roč. 8., č. 4, article 4, s. 22. Licence: zdarma. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_5c02c09c836a43dfbf2e359dd6e86857.pdf. [cit. 2025-03-15].
- Train and engage diverse teams of learners. Online. Moodle.com. C2025. Dostupné z: <https://moodle.com/products/workplace/>. [cit. 2025-04-11].
- URBAN, Jan. Zásady efektivního vzdělávání zaměstnanců. Online. Pracemzda.cz. 2017. Dostupné z: <https://www.pracemzda.cz/clanky/3697/zasady-efektivniho-vzdelavani-zamestnancu?>. [cit. 2025-03-15].
- Už 30 rokov na trhu: Zakulisie a plany cestovnej kancelarie hydrotour. Online. Trustpay.sk. 2023. Dostupné z: <https://www.trustpay.sk/podcasty/uz-30-rokov-na-trhu-zakulisie-a-plany-cestovnej-kancelarie-hydrotour/>. [cit. 2025-03-15].
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOTOUPALOVÁ, Alena. Cestovní kancelář. Online. 2018. ISBN 978-80-88418-00-9. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/442/page00.html>. [cit. 2025-03-15].

Význam vzdělávání zaměstnanců. Online. Plusportal.cz. 2024. Dostupné z: <https://plusportal.cz/blog/vyznam-vzdelavani-zamestnancu?>. [cit. 2025-03-15].

Přílohy

Seznam otázek pokládané cestovním kancelářím

Představení cestovní kanceláře

1. Jakou pracovní pozici v CK vykonáváte?
 - I. Jak se podílíte na organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit pro zaměstnance?
 - II. Jak dlouho působíte na této pozici a jaké máte zkušenosti s řízením firemního vzdělávání?
2. Kolik zájezdů zajišťujete ročně?
3. Kolik zaměstnanců má vaše CK?
4. Kolik poboček máte v ČR?
5. Na jaké typy zájezdů se specializujete (např. poznávací, pobytové, tematické)?
6. Jaké jsou vaše hlavní cílové trhy (rodiny, jednotlivci, seniorská klientela apod.)

Zaučování a adaptace nového kolegy

1. Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte? (např. prezenční školení, praxe, e-learning)
2. Jak probíhá proces plánování vzdělávacích programů? Kdo je zodpovědný za jejich přípravu?
3. Jaké jsou náklady spojené s organizací a realizací vzdělávacích aktivit pro vaše zaměstnance (např. školení, kurzy, online vzdělávání)?
4. Jak se sestavuje roční rozpočet?
5. Sledují se náklady a srovnávají se s přechozími roky?
6. Máte stanovený rozpočet na osobu?
7. Jaké přínosy vidíte v investování do těchto aktivit?
8. Jak často poskytujete vzdělávací aktivity svým zaměstnancům?
9. Jakým způsobem identifikujete vzdělávací potřeby zaměstnanců? (např. analýza výkonu, zpětná vazba, rozhovory)
10. Mohou zaměstnanci průběžně přicházet s vlastními tipy na kurzy / školení a jsou jim schvalovány?
11. Jak měříte účinnost vašich vzdělávacích aktivit?
12. Jak často provádíte hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit a jaké ukazatele k tomu využíváte?
13. Jakým způsobem sledujete dlouhodobý dopad vzdělávacích aktivit na výkonnost a spokojenost zaměstnanců?

Rozvojové aktivity pro zaměstnance nad rámec adaptace

14. Nabízíte vzdělávání zaměřené na konkrétní dovednosti (např. jazykové kurzy, prodejní techniky, práce s IT)?
15. Jakým způsobem využíváte dotace na školení a vzdělávací aktivity ve vaší organizaci?
16. Jaké vzdělávací aktivity byly podpořeny dotacemi zaměřenými na digitalizaci vzdělávání ve vaší organizaci?
17. Poskytujete zaměstnancům příležitosti účastnit se odborných konferencí, veletrhů nebo workshopů?
18. Nabízíte motivační programy, které podporují vzdělávání zaměstnanců (např. bonusy za dokončení kurzu)?
19. Jsou vzdělávací programy povinné pro všechny zaměstnance, nebo pouze pro vybrané pozice?
20. Jaký podíl vzdělávacích aktivit tvoří digitální formy (např. e-learning, online kurzy)?
21. Jaké aktuální trendy ve vzdělávání zaměstnanců se v posledních 10 letech projeví ve vaší organizaci?
22. Jaký dopad měly tyto moderní přístupy na kvalitu vzdělávání a spokojenost zaměstnanců?
23. Jaké nové technologie nebo metody vzdělávání využíváte v rámci vašeho školení zaměstnanců?
24. Jaké inovace nebo trendy ve firemním vzdělávání plánujete zavést v příštích 5 letech?
25. Jaké výzvy nebo problémy nejčastěji čelíte v oblasti vzdělávání zaměstnanců?
26. Kde vidíte příležitosti pro zlepšení současného vzdělávacího systému?