



VZTAH SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURY V HOTELNICTVÍ

Autoreferát disertační práce

Studijní program:

P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor:

6208V119 – Organizace a řízení podniků

Autor práce:

Ing. Martina Beránek

Školitel:

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. & Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Martina Beránek
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. & Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 21. 5. 2015 a 22. 5. 2015 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1, v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na Katedře podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Iva Ritschelová, CSc.
předsedkyně oborové rady

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Disertační práce je zaměřena na vybranou součást služeb cestovního ruchu, a to na obor hotelnictví. Zabývá se analýzou interakce mezi vybranými faktory vnitřního prostředí podniku vztahujícími se k řízení lidských zdrojů a organizační kultuře na jedné straně a výsledky podniku na straně druhé. Oblast řízení lidských zdrojů představují faktory systém vzdělávání v podniku a preference požadované úrovně vzdělání vyplývající z analýzy pracovního místa, oblast organizační kultury je specifikována jejím typem.

Práce zahrnuje dva výzkumné problémy, kdy první z nich je deskriptivní a druhý relační. V prvním případě je prostřednictvím metody dotazování technikou dotazníkového šetření a následné analýzy získaných dat vymezena struktura vzdělávacích systémů, diagnostikován typ organizační kultury a identifikován směr preferencí úrovně vzdělání při výběru pracovníků. Součástí je i zjišťování obecných charakteristik a pomocných ukazatelů, které jsou následně použity jako segmentační kritéria při statistickém zpracování.

Relační výzkumný problém je východiskem pro konstrukci teoretického modelu postaveného na předpokladu pozitivního vlivu kombinace vybraných faktorů, a to systému vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typu organizační kultury, na výsledky podniku. Na základě výstupů, které byly statisticky testovány a jsou v souladu se stanoveným předpokladem, jsou vymezeny možnosti dalšího výzkumu a zformulována doporučení pro podniky v oboru hotelnictví zejména ve vztahu k podnikovým systémům vzdělávání, procesu výběru pracovníků a posílení organizační kultury.

Klíčová slova: služby cestovního ruchu, hotelnictví, systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání, typ organizační kultury

Summary

Dissertation focuses on a selected part of tourism services, i.e. hospitality. It analyzes the interaction between selected factors of the internal environment of the company related to human resources management and organizational culture on the one hand and business results on the other. Human resources management is represented by factors training system in the enterprise and preference of desired level of education resulting from the analysis of the job, the area of organizational culture is specified by its type.

The work includes two research problems, the first of which is descriptive and the second relational. In the first case, through the interrogation method by questionnaire survey and subsequent analysis of the data, there is defined the structure of training systems, diagnosed type of organizational culture and identified the direction of preferences when choosing the level of education workers. It also includes a presentation of the general characteristics and ancillary indicators, which are then used as segmentation criteria in statistical processing.

Relational research problem is the starting point for the construction of a theoretical model based on the assumption of positive impact of a combination of selected factors like the training system, preferences of education level and type of organizational culture, on business results. Based on the outcomes, that were statistically tested and that are in accordance with the established assumption, possibilities for further research are identified and recommendations for businesses in the hospitality are formulated, especially in relation to enterprise training systems, staff selection process and strengthening the organizational culture.

Keywords: tourism services, hospitality, training system, preference of education level, type of organizational culture

Annotation

Dissertation konzentriert sich auf einen ausgewählten Teil der touristischen Dienstleistungen, auf die Hotellerie. Es analysiert die Interaktion zwischen ausgewählten Faktoren des inneren Milieus des Unternehmens, Personalmanagement und Organisationskultur auf der einen Seite und die Unternehmensergebnisse auf der anderen Seite zusammen. Personalmanagement-System durch Bildungssysteme und Präferenzen gewünschten Bildungsniveau aus der Analyse der Arbeit ergeben vorgestellt ist und Unternehmenskultur durch seinen Typ vorgestellt ist.

Die Arbeit besteht aus zweien Forschungsprobleme, wenn das erste deskriptive ist und das zweite relationale ist. Im ersten Fall wird durch die Abfragemethode durch Fragebogenerhebung und die anschließende Analyse der Daten die Struktur der Bildungssysteme definiert, der Typ von Unternehmenskultur diagnostiziert und die Richtung der Präferenzen bei der Wahl das Bildungsniveau des Mitarbeiters identifiziert. Es enthält auch eine Darstellung der allgemeinen Eigenschaften und Leistungsindikatoren, die dann als Segmentierungskriterien in die statistische Verarbeitung verwendet.

Relationale Forschungsproblem ist der Ausgangspunkt für die Konstruktion von einem theoretischen Modell basiert auf der Annahme eines positiven Auswirkungen einer Kombination ausgewählter Faktoren, das Bildungssystem, Präferenzen bei dem Bildungsniveau und der Typ der Unternehmenskultur auf das Geschäftsergebnis. Auf der Grundlage der Ergebnisse, die statistisch getestet wurden und sind in Übereinstimmung mit dem festgelegten Zustand, Möglichkeiten für die weitere Forschung definiert sind und Empfehlungen für die Unternehmen in der Hotelbranche formuliert sind, insbesondere in Bezug auf Bildungssysteme, der Auswahlprozess der Mitarbeiter und die Stärkung der Unternehmenskultur.

Stichwort: Tourismusdienstleistungen, Gastgewerbe, Bildungswesen, Vorzugsbildungsniveau, Typ der Unternehmenskultur

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	8
Úvod	9
1 Cíle, metody a přínos disertační práce	11
2 Analýza současného stavu	13
3 Hlavní dosažené výsledky	15
Závěr	20
Seznam literatury citované v autoreferátu	22
Seznam publikací autorky	23

Seznam použitých zkratek a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
PO	Požární ochrana
SW	Software

Úvod

Současné prostředí služeb v ČR, hotelnictví nevyjímaje, lze považovat za vysoce konkurenční. Technologie, postupy jsou dnes již dostupné komukoliv, a tak se do popředí dostává nově definovaný kapitál, a to kapitál lidský. Tedy člověk, veškeré jeho znalosti, dovednosti a schopnosti, jejichž vzájemnou kombinaci a efektivní použití v rámci pracovního týmu zužitkuje pro dosažení co nejvyšší kvality poskytovaných služeb. Jedním z dominantních zdrojů znalostí je vzdělávání jak institucionální, tak i vzdělávání v průběhu profesního života, které je nezbytné, neboť vzhledem k turbulentnosti změn nelze předpokládat, že jedinec vydrží se znalostmi získanými ve škole po celou dobu své profesní kariéry. To vede úspěšné podniky k zavádění systému vzdělávání a také ke snaze obsazovat pracovní pozice jedinci, kteří odpovídají svým profilem požadavkům vyplývajícím z analýzy daného pracovního místa. Existuje však významná část podniků, které nepovažují investici do vzdělávání svých pracovníků za dostatečně důležitou. Dalším častým jevem v oboru je obsazování pracovních pozic jedinci s nižší úrovní vzdělání, než která odpovídá požadavkům vyplývajícím z podstaty a charakteru dané práce, s dominantním cílem snížit mzdové, resp. osobní náklady.

Výkon jedince je dán nejen jeho znalostmi a dovednostmi, ale také prostředím, ve kterém pracovní i vzdělávací proces probíhá. Jedním z faktorů, které toto prostředí ovlivňují, je kultura podniku. Obdobně jako v případě vzdělávání mnohé podniky nevěnují této problematice patřičnou pozornost, přestože výzkumy potvrzují vliv kultury na výkonnost podniku. Kromě výše uvedených skutečností je významným důvodem k výběru tématu nárůst poptávky po domácím cestovním ruchu a s tím spojené nároky a očekávání tuzemských zákazníků, což vede k tlaku na kvalitu poskytovaných služeb a determinuje do značné míry konkurenční postavení. Následujícím důvodem je skutečnost, že z hlediska výzkumné činnosti v oboru hotelnictví v ČR je patrný deficit, na rozdíl od aktivit probíhajících v zahraničí, kde je potenciál oboru v souvislosti s výzkumem využit mnohem více. V neposlední řadě u zahraničních návštěvníků se lze nezdědky setkat s názorem, že kvalita ubytovacích a stravovacích služeb stále pokulhává za úrovní obvyklou ve vyspělém světě. Výstupy práce napomáhají ke zpřesnění charakteristiky oboru hotelnictví ve vztahu ke zkoumaným oblastem a přispívají k hlubšímu pochopení významu investice do lidských zdrojů.

Vybrané problematiky jsou samy o sobě velmi široké a je třeba je pro účely výzkumu zúžit. Oblast vzdělávání je vymezena šetřením vzdělávacích systémů, v případě výběru a obsazování pracovních míst je pozornost soustředěna na preferenci odpovídající úrovně vzdělání a konečně v souvislosti s organizační kulturou je diagnostikován její typ. Následně jsou zkoumány vzájemné interakce a hledá se souvislost těchto tří faktorů vnitřního prostředí podniku a jeho výkonnosti, což je podkladem pro deduktivní vymezení teoretického modelu, který zcela abstrahuje od vlivů vnějšího okolí. Nezahrnutí vnějších vlivů a sledování relace pouze mezi určeným počtem vnitřních faktorů je nutné vnímat jako omezení navrženého teoretického modelu. Přes tato omezení je model postaven na poznatcích podložených studiem odborné literatury a závěry uskutečněných výzkumů.

Cílem práce je ověřit existenci vzájemné interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniků, identifikovat charakter této interakce a navrhnout doporučení pro podniky v oboru hotelnictví na základě výsledků zjištěných v předmětných oblastech.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, kdy první tři z nich jsou zaměřeny na přehled literatury. V rámci literární rešerše je provedeno studium odborných publikací zaměřených zejména na problematiku řízení lidských zdrojů, management a organizační kulturu. Poznatky získané v rámci literární rešerše jsou podkladem pro konstrukci teoretického modelu a pro výstavbu výzkumné části práce. Čtvrtá kapitola představuje metodiku a zvolené metody. Poté následuje charakteristika oboru hotelnictví, způsob vymezení základního souboru, určení souboru výběrového, způsob sběru dat a jejich zpracování. Pátá kapitola je věnována prezentaci výsledků. Na počátku šesté kapitoly jsou shrnuty a okomentovány výsledky, kdy je představena charakteristika vybraných faktorů vnitřního prostředí podniku a vymezen soulad či nesoulad předpokladů a zjištěné reality. Následně jsou prezentovány nově identifikované vlivové faktory. Poté je představeno zpracování teoretického modelu. Uvedené výsledky jsou podkladem pro vymezení přínosů práce pro rozvoj teoretického poznání a podnikové praxe v oboru hotelnictví. Část je završena definováním oblastí dalšího možného výzkumu.

1 Cíle, metody a přínos disertační práce

Zpracování zvolené problematiky se opírá o studium odborné literatury a je postaveno na metodách a postupech realizovaných výzkumů vztahů mezi vzděláváním, organizační kulturou a výkonností podniků v oboru hotelnictví. *Hlavním cílem* práce je zjistit, **zda existuje vzájemná interakce mezi systémem vzdělávání, preferencí úrovně vzdělání, typem organizační kultury a výkonností podniků, identifikovat, jaký má tato interakce charakter, a na základě výsledků doporučit řešení v předmětných oblastech řízení lidských zdrojů pro podniky v oboru hotelnictví.** Pokud má být hlavní cíl naplněn, pak je nutné analyzovat dotčené oblasti, čímž vzniká potřeba definovat *cíle dílčí*:

1. Zjistit, jaká je struktura vzdělávacích systémů podniků.
2. Zjistit, zda při umístování pracovníků na funkční pracovní místa je v souladu preference vzdělanostní úrovně s úrovní vzdělání odpovídající charakteru dané práce a identifikovat příčinu případného nesouladu.
3. Diagnostikovat typ organizační kultury.
4. Identifikovat případné další faktory ovlivňující vnitřní prostředí podniku.

Kromě soustavy cílů je zformulována soustava hypotéz, které dominuje *hlavní hypotéza*:

H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku.

Soustavu hypotéz dotvářejí *hypotézy vedlejší*:

H 1.1: Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší.

H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší podíl systematického vzdělávání než podniky domácí.

H 1.3: Větší podniky preferují odpovídající vzdělanostní úroveň více než podniky menší.

H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí.

H 1.5: Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než podniky větší.

H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení adhocratickou kulturu než podniky větší.

H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí.

Teoretická část práce je zpracována prostřednictvím literární rešerše. V rámci této aktivity bylo provedeno studium odborných publikací jak domácích, tak zejména zahraničních, a to odborných monografií v tištěné podobě, vědeckých časopisů v tištěné i elektronické podobě a dalších elektronických zdrojů. V souvislosti s touto částí práce byly využity metody dedukce, komparace, analýzy a deskripce.

Výzkumná část práce se opírá o širší portfolio metod, než je tomu v případě části teoretické. K logickým výzkumným metodám zde přibyla metoda indukce v podobě testování statistických hypotéz a metoda abstrakce při konstrukci teoretického modelu. Empirické metody jsou zastoupeny dotazováním pomocí dotazníkového šetření. Zároveň jsou využity vybrané statistické metody včetně metod vícerozměrných. Podkladem pro vymezení základního statistického souboru byla databáze ČSÚ *Hromadná ubytovací zařízení České republiky*, kde jsou evidována všechna zařízení, z nichž byly vybrány jednotky v kategorii hotel. Empirický výzkum se soustředil především na faktory zahrnuté do teoretického modelu, a to na systém vzdělávání v podnicích, význam úrovně vzdělání, diagnostiku typu organizační kultury a konstrukt výkonnosti. Paralelně s tím byla pozornost věnována dalším faktorům v souvislosti s jedním z dílčích cílů. Získané výsledky byly zpracovány statistickým SW SAS a Minitab 17, přičemž byly využity zejména faktorová a regresní analýza a také testování statistických hypotéz. Dílčí výstupy byly jednak prezentovány na mezinárodních odborných konferencích, jednak publikovány v odborném vědeckém časopise.

Za účelem vyvození obecných poznatků a vypracování doporučení pro podniky ve zkoumaném oboru byla využita metoda syntézy. Svým charakterem se jedná o kvantitativní aplikovaný výzkum s pozitivistickým přístupem.

Přínos práce v teoretické rovině tkví ve vymezení interakce mezi vzděláváním pracovníků, resp. preferencí vzdělanostní úrovně, organizační kulturou a výkonností podniku a v identifikaci přístupu podniků v oboru hotelnictví ve vymezených oblastech, což přispívá ke zpřesnění charakteristiky oboru. V praktické rovině spočívá přínos ve stanovení doporučení pro podniky v dotčených oblastech, zejména v navržení způsobů kooperace s profesní organizací a odbornými asociacemi, formování strategických partnerství se vzdělávacími institucemi a dodavatelskými subjekty, definování nákladů spjatých s podceněním významu úrovně vzdělání a sumarizaci oblastí standardizace jakožto klíčového prvku při posilování a rozvoji organizační kultury.

2 Analýza současného stavu

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou hlavním zdrojem získávání nových znalostí a obnovy či inovace znalostí stávajících (Folwarczná, 2010; Armstrong, 2007; Čiháček, 2013). Signifikantním faktorem pro celkovou úroveň hotelnictví, jeho výkonnost, schopnost udržet si zaměstnance a úroveň produktivity práce je rozsah a kvalita vzdělávacích systémů (Mullins, 2001; Woods, 2006) s cílem odstranit deficit ve znalostech a dovednostech.

Podniky v oboru hotelnictví vykazují velmi různorodou intenzitu vzdělávacích aktivit, což vyplývá i ze skutečnosti, že některé jsou díky exkluzivní alokaci schopné generovat požadované zisky i s relativně nízkou kvalifikovanou pracovní silou. Zahraniční studie také poukazují na skutečnost, že v případě menších podniků plánuje vzdělávání pouze necelá třetina. Oproti tomu v případě nadnárodních společností a větších podniků je považován systém vzdělávání za prioritu a cestu, jak udržet standard kvality, který očekávají zákazníci. Zároveň je identifikována jedna z největších výzev, které čelí hotelnictví současnosti, a to jak přilákat a především udržet si talentované pracovníky. Výzkumy poukázaly, že investice do vzdělávání vedou ke zlepšení schopnosti podniků pracovníky udržet, ke zvyšování výkonu i k rozvoji organizační kultury (Barron, 2008). Pracovníci jsou motivováni k optimálnímu výkonu při poskytování služeb zákazníkům a zároveň mohou plnit roli tzv. vyslanců podniku. Také byla zjištěna souvislost mezi úrovní vzdělávacího systému v podniku a goodwillem, kdy nevhodný systém vzdělávání může vést k poškození dobrého jména podniku.

Každé pracovní místo se vyznačuje jedinečnou kombinací faktorů, které ve své komplexitě a při vzájemné provázanosti zaručují, že úkoly vyplývající z dané pozice budou vykonávány tak, aby výstup byl v optimu nebo se mu alespoň významně blížil. Za tímto účelem lze využít kvalifikační profil pracovního místa, jehož nedílnou součástí je krom jiného úroveň vzdělání. Stanovení kvalifikačního profilu musí předcházet důkladná analýza pracovního místa (Lepič, 2013; Koubek, 2004).

Výzkumy poukazují, že část podniků v hotelnictví stále preferuje obsazování pracovních pozic jedinci s nižší úrovní vzdělání, než která odpovídá charakteru práce, a to z důvodu možnosti vyplácet nižší mzdu. Tento stav lze považovat za jednu z bariér rozvoje zejména menších podniků. Nízká úroveň znalostí pak přináší zvýšené náklady na přípravu takových pracovníků a může se projevit na kvalitě poskytovaných služeb, kdy tato kvalita je produktem

tvořivého lidského myšlení, z čehož vyplývá vazba na vzdělání i skutečnost, že rozvoj podniku je těsně spjat s úrovní znalostí (Lashley, 2009; Gubová, 2013).

Organizační kulturu lze považovat za kontext, který krom jiného determinuje přístup ke vzdělávání pracovníků. Proto je v souvislosti s managementem předmětem zkoumání nejen kultura národní, ale také kultura organizační. Mimo to může být v hledáčku zájmu i kultura regionální či kultura povolání. Kultura je definována jako soubor prvků a pravidel a zároveň je rozvrstvena na jednotlivé úrovně, kdy spodní vrstva je představována organizací. Charakter chování, interakcí, komunikace jedinců či materiální prvky pak odlišují tuto organizaci od jiných a vyvolávají určité představy a očekávání (Lukášová, 2010). Kultura i její struktura se vyvíjejí v průběhu času v reakci na komplexní soubor faktorů, mezi něž patří také struktura lidských zdrojů v podniku (Mullins, 2001).

První výzkumné aktivity v této oblasti lze datovat do předposlední dekády minulého století. V současnosti je výzkum zaměřen rovněž na různé aspekty vztahu mezi organizační kulturou a výkonností podniku. Pozornost je soustředěna na aspekt vzdělávání, kdy bylo zjištěno, že v rámci identifikace podstatných prvků vlivu má oblast vzdělávání nejvyšší hierarchické postavení. Dále je v centru pozornosti výzkumů také vliv typu organizační kultury na výkonnost, kdy realizované výzkumy prokázaly existenci pozitivního vlivu zejména v případě kulturního typu adhocratického a klanového a dílčí vliv se podařilo prokázat i u kultury tržní. Pro účely uvedených výzkumů byl využit model Camerona a Quinna a výzkumníci prokazovali vliv prostřednictvím regresních analýz (Hanová a Verma, 2012; Koutroumanis, Watson a Dastoor, 2012; Cameron a Quinn, 2006). Model je postaven na charakteristice dvou dimenzí, a to interní versus externí zaměření a flexibilita versus kontrola, jež následně vymezují čtyři kulturní typy. Klanová kultura již svým názvem evokuje prostředí širší rodiny, tržní kultura je charakteristická soupeřením a zaměřením na dosahování cílů, hierarchická kultura je postavena na formalismu s cílem zajistit bezproblémový chod podniku a adhocratická kultura se vyznačuje dynamickým a flexibilním prostředím. Za účelem diagnostiky kulturního typu je vyvinuta dotazníková metodaOCAI spočívající v zodpovězení otázek definovaných na základě šesti oblastí, a to dominantní rysy organizace, způsob vedení, způsob řízení pracovníků, tmelící prvek, strategie podniku a kritéria úspěchu. Každá oblast je zastoupena jednou otázkou se čtyřmi variantami odpovědi, kterým respondent přiděluje body. Získaná data slouží k určení dominantního kulturního rysy, avšak jedná se o zevrubné stanovení typu organizační kultury opřené o zkoumání jednoho jejího prvku.

3 Hlavní dosažené výsledky

Systém vzdělávání je první ukazatel vstupující do teoretického modelu a má celkem tři obměny. První z nich – zákonná školení – je určena pro podniky, které zajišťují jen zákonná školení vztahující se k BOZP a PO. Druhá – ad hoc vzdělávání – charakterizuje podniky, které sice realizují vzdělávací aktivity, avšak tyto mají převážně nahodilý ráz. Třetí obměna – systém vzdělávání – je určena pro podniky, které mají zaveden ucelený systém vzdělávání, jehož komponenty jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, vlastní realizace a následné vyhodnocení. Z výsledků za celek je patrné, že významná část hotelů, tvořící přes 30 %, stále nepřikládá dostatečný význam vzdělávání pracovníků. Zhruba pětina pak realizuje vzdělávací aktivity, avšak nemá vybudovaný ucelený systém. Konečně bezmála polovina subjektů má zaveden systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Rozdíly oproti výsledkům za celek jsou patrné při využití vybraných kritérií segmentace.

V případě, že je využito segmentační kritérium spočívající ve sledování jevu v domácích podnicích a v podnicích se zahraniční účastí, resp. spoluúčastí, jsou rozdíly oproti celku markantní. Podíl podniků, které se soustředí jen na zákonná školení, v případě zahraniční účasti klesá téměř na polovinu, podíl ad hoc vzdělávání klesá na třetinu, a to vše ve prospěch zavedeného systému vzdělávání, který je uplatněn v bezmála třech čtvrtinách případů. Opačný výstup lze zaznamenat u podniků tuzemských, kde je poměr zhruba rozdělen na třetiny.

Při pohledu na výsledky optikou velikosti podniku je zřejmý výrazný posun u velkých a středně velkých hotelů. První z nich mají pouze z jedné čtvrtiny nahodilé vzdělávání a zbytek má zaveden systém. U hotelů střední velikosti pouze necelých 9 % funguje v režimu zákonných školení, lehce nad 13 % z nich má ad hoc vzdělávání a zbylých 78 % zavedlo do vzdělávání systém. U malých hotelů má systém zavedena jen třetina.

V souvislosti s prvním hlavním výběrovým ukazatelem je třeba ověřit formulované vedlejší hypotézy. Zde je v obou případech využít t-test a obě hodnoty $p = 0,000 < 0,05$ (hodnota α), tedy zamítá se hypotéza H_0 o rovnosti středních hodnot. Hypotézu H 1.1: Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší, ani hypotézu H 1.2: Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí, nelze na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítnout.

Druhým ukazatelem, který vstupuje do teoretického modelu, je **preferance úrovně vzdělání** při obsazování konkrétní pracovní pozice. Ukazatel má dvě obměny. První – preferuje odpovídající úroveň vzdělání – je určena pro podniky, jež přikládají význam úrovni vzdělání, která vyplývá z kvalifikačního profilu zjištěného při analýze pracovního místa a odpovídá charakteru dané práce. Druhá obměna – nepreferuje odpovídající úroveň vzdělání – připadá podnikům, které upřednostňují pracovníky s nižší úrovní vzdělání. Výsledky za celek poukazují, že více než 40 % hotelů raději obsadí volné pracovní místo pracovníkem s nižší úrovní vzdělání.

Je-li jev zkoumán z hlediska rozdělení podniků na domácí a se zahraniční účastí, pak lze konstatovat výrazný rozdíl v přístupu k preferenci vzdělání. Zatímco u domácích podniků je poměr téměř 50 ku 50, v podnicích se zahraniční účastí, resp. spoluúčastí, je úroveň vzdělání přikládána mnohem vyšší prioritě. Přes 80 % těchto subjektů preferuje při výběru pracovníků úroveň vzdělání odpovídající té které pracovní pozici a jen necelé pětina subjektů na souladu požadovaného a reálného vzdělání nezáleží.

Z hlediska velikosti podniku jsou zaznamenány výrazné rozdíly v preferencích vzdělání mezi malými podniky na jedné straně a středními, resp. velkými na straně druhé. U malých podniků jsou výsledky téměř totožné jako v případě podniků provozovaných fyzickou osobou, tedy 54 % z nich preferuje nižší než požadované vzdělání a 46 % pak dává přednost pracovníkům s odpovídající úrovní vzdělání. Ve středně velkých podnicích je úroveň vzdělání významná pro 85 % z nich a jen 15 % subjektů preferuje nižší úroveň vzdělání, potažmo tedy úsporu mzdových nákladů. Ve všech velkých podnicích je preferováno zařazování pracovníků s odpovídajícím vzděláním.

Zpracovaná data druhého hlavního výběrového ukazatele jsou podkladem pro ověření dalších dvou vedlejších hypotéz. Pro ověření je zvolen stejný postup jako v předchozím případě, a to t-test. Vzhledem k hodnotě $p = 0,000$ v obou případech je nutné zamítnout statistickou hypotézu H_0 o rovnosti středních hodnot ve prospěch alternativní hypotézy H_A o nerovnosti středních hodnot. Na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ nelze zamítnout hypotézu H 1.3: Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky menší, ani hypotézu H 1.4: Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí.

Typ organizační kultury je třetím ukazatelem vstupujícím do teoretického modelu. Z výsledků za celek je zřejmé, že nejčastěji je možné se setkat v podnicích v hotelovém průmyslu s organizační kulturou klanovou. Následuje tržní kultura, která má zastoupení nižší o necelé dva procentní body, a na třetí pozici je pak kultura hierarchická s téměř čtyřprocentním odstupem. Následuje s více než 16 % kultura bez dominantního rysu a konečně nejmenší podíl připadá kultuře adhocratické. Výsledky tedy odhalují, že rozdíly ve výskytu klanové, tržní a hierarchické kultury nejsou nikterak významné. Malý podíl adhocratické kultury vyplývá z její podstaty opřené o experimentování a vizionářství v komparaci se spíše konzervativním charakterem hotelnictví. V tomto případě není rozdíl mezi menšími a většími podniky ani mezi domácími a těmi se zahraniční účastí. Naopak rozdíl v zastoupení klanové kultury je patrný, a to u malých podniků oproti podnikům středním, resp. velkým.

Pro testování hypotéz byla zvolena metoda založená na porovnávání podílu prvků dvou souborů, kdy je testována hypotéza H_0 : podíl prvků se od sebe statisticky významně neliší, proti alternativní hypotéze H_A : podíl prvků se od sebe statisticky významně liší. Jestliže hodnota p je větší než zvolená hladina významnosti α , nelze zamítnout hypotézu H_0 . V prvním případě $p = 0,000 < 0,05$ (hodnota α), tedy zamítá se hypotéza H_0 o rovnosti podílu prvků. Hypotézu H 1.5: Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky, nelze na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítnout. V případě hypotézy H 1.6: Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky, je třeba tuto zamítnout na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Hodnota $p = 0,154 > 0,05$ ($\alpha = 5 \%$), tudíž podíl prvků obou souborů je shodný. Obdobně je tomu v případě hypotézy H 1.7: Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí. Na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ se hypotéza zamítá ($p = 0,09 > 0,05$).

Posledním ukazatelem vstupujícím do teoretického modelu je **výkonnost**. Její konstrukt je postaven jako součet výkonností v pěti oblastech, a to vývoj tržeb, vývoj obsazenosti, vývoj produktivity práce, vývoj retence a vývoj plnění plánu. Dílčí výkonnosti vycházejí z hodnot za sledované období a jsou vygenerovány pomocí metody prostých bazických indexů. Získané výstupy ukazují, zda u dané dílčí výkonnosti došlo k nárůstu či poklesu na konci období ve srovnání s obdobím počátečním. Výsledky jsou transformovány do soustavy 0, 1 (v případě nárůstu či setrvání je hodnota rovna jedné, v případě poklesu je hodnota rovna nule), přičemž vzniká škála výkonnosti s hodnotami v intervalu od 0 do 5.

Výsledkem faktorové analýzy je vstup čtyř **nových faktorů**, které dotvářejí již existující vztah proměnných a dodávají mu třetí dimenzi. Faktorová analýza rozšiřuje pohled na podniky v oboru hotelnictví, neboť jsou zde kromě ukazatelů vstupujících do teoretického modelu využita i ostatní data pomocného charakteru, zjištěná v rámci dotazníkového šetření. Nově identifikované faktory jsou uvedeny v následující tabulce.

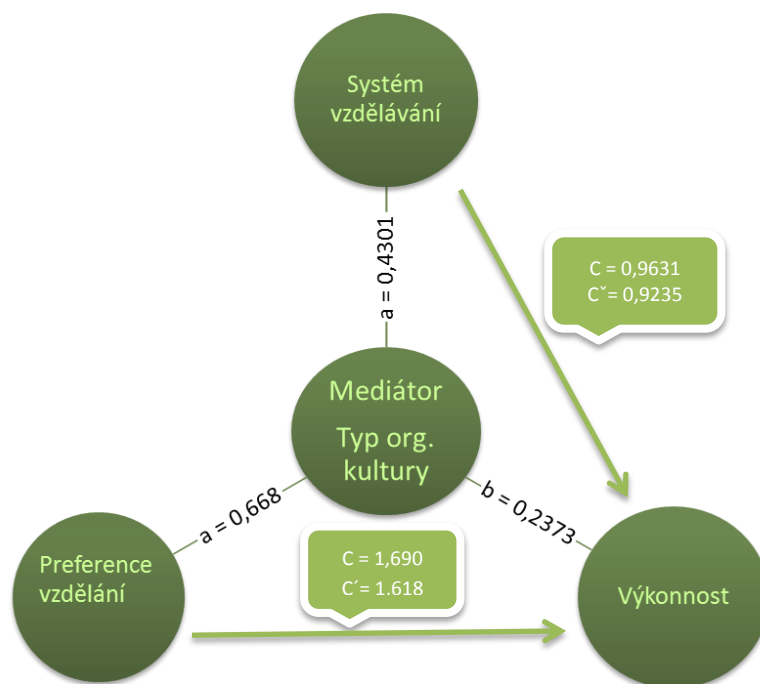
Tab. 3.1: Názvy konečných faktorů

Faktor	Název faktoru
F 1	Odpovědnost k lidským zdrojům
F 2	Import přístupů
F 3	Jistota a podmínky
F 4	Ukotvení a pravidla

Zdroj: vlastní zpracování

Teoretický model je zpracován pomocí regresní analýzy s cílem posoudit, zda existuje závislost výkonnosti podniku na třech určených prediktorech, a to systému vzdělávání, preferenci úrovně vzdělání a typu organizační kultury. Na základě výsledků regresní analýzy (intervaly spolehlivosti ani v jednom případě neobsahují nulu, což značí existenci nenulového vlivu prediktorů, avšak hodnota p v případě prediktoru typ organizační kultury je neuspokojivá) bylo nutné přistoupit k modifikaci teoretického modelu, kde výkonnost podniku setrvává v roli závisle proměnné, systém vzdělávání a preference vzdělání jsou v rolích nezávisle proměnných a typ organizační kultury je nově v postavení mediátorové proměnné. Pro ověření byl využit základní přístup podle Barona a Kennyho (Hendl, 2010). Získané výsledky poukazují na skutečnost, že byly naplněny všechny podmínky, aby bylo možné považovat typ organizační kultury za mediátorovou proměnnou s tím, že o její parciální přímý efekt je snížen celkový vliv prediktorů systém vzdělávání a preference vzdělání na výkonnost podniku.

Na základě výsledků regresních analýz je možné ověřit modifikovanou hlavní hypotézu H 1: Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem. Ve všech případech je hodnota $p < \alpha$, parametry $a \neq 0$, $c \neq 0$, $b \neq 0$, $|c| > 0$ jsou splněny, tudíž na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ nelze zamítnout hlavní hypotézu. Modifikovaný teoretický model s hodnotami regresních koeficientů je prezentován na obr. 3.1 a shrnutí soustavy hypotéz je uvedeno v tabulce 3.2.



Obr. 3.1: Modifikovaný teoretický model s výsledky
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.2: Sumarizace ověření a vyhodnocení hypotéz

Ident	Znění hypotézy	Ověření	Vyhodnocení
H 1	Systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají vliv na výkonnost podniku, přičemž typ organizační kultury je mediátorem	Regresní analýza	Nelze zamítnout
H 1.1	Menší podniky mají menší zastoupení systematického vzdělávání než podniky větší	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.2	Podniky se zahraniční účastí mají větší zastoupení systematického vzdělávání než podniky domácí	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.3	Větší podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání více než podniky menší	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.4	Domácí podniky preferují odpovídající úroveň vzdělání méně než podniky se zahraniční účastí	2-Sample t	Nelze zamítnout
H 1.5	Menší podniky mají více zastoupení kulturu klanovou než větší podniky	2 Proportions	Nelze zamítnout
H 1.6	Menší podniky mají méně zastoupení kulturu adhocratickou než větší podniky	2 Proportions	Zamítá se
H 1.7	Podniky se zahraniční účastí mají více zastoupení adhocratickou kulturu než podniky domácí	2 Proportions	Zamítá se

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Kvalitní služby poskytované podniky v oboru hotelnictví, jež lze považovat za nespornou podmínku fungování a rozvoje cestovního ruchu, jsou dominantně postaveny na znalostech, dovednostech a schopnostech lidí. Bez toho nelze docílit úspěchu, byť by podnik disponoval sebelepším vybavením, atraktivním designem či nejmodernějšími technologiemi. Obstát ve vysoce konkurenčním prostředí může jen ten, kdo se dokáže odlišit kvalitní službou. Přestože je kvalita postavena na lidském prvku, neboť zmíněné služby jsou založeny na přímém bezprostředním kontaktu zákazníka s pracovníky jednotlivých úseků hotelu, stále se lze setkat s takovým přístupem k řízení lidských zdrojů, potažmo jejich vzdělávání a rozvoji, ze kterého je zřejmé, že výše uvedeným nesporným skutečností není přikládána důležitost. Přitom soudobý trend nárůstu nejen domácího cestovního ruchu, ale i zájmu turistů z vybraných asijských zemí, zejména z Číny a Jižní Koreje, by měl být považován za významnou příležitost, která může jednak kompenzovat výpadek turistů způsobený konfliktem na Ukrajině, jednak může vést ke zvýšení výkonů. Avšak nejen asijský, ale dnes již i český zákazník je náročný a požaduje vysoký standard.

Hlavní metou pro podniky zejména v regionech by mělo být srovnat úroveň a kvalitu poskytovaných služeb se standardy zemí s rozvinutým cestovním ruchem. Úroveň služby determinují především lidé, z čehož vyplývá nezbytnost do lidských zdrojů investovat v oblasti vzdělávání a rozvoje a také potřeba zařazovat na pracovní pozice jedince s předpoklady odpovídajícími požadavkům daného místa. Řízení lidí nelze vnímat bez kontextu prostředí, tedy bez péče o podnikovou kulturu. Soudobé výzkumy poukazují na existující rozdíly v přístupu mezi podniky v oboru, a to např. z perspektivy velikosti či geografické polohy. Malé podniky až ve dvou třetinách nevěnují systematickému vzdělávání pracovníků pozornost. Kromě toho preferují při obsazování pracovních míst jedince s nižší úrovní vzdělání, než jaká odpovídá charakteru práce. Zároveň výzkumné zprávy potvrzují, že plánovitě, systematické vzdělávání, výběr pracovníků s odpovídajícími předpoklady a kultura podniku mají přímý pozitivní vliv na výkonnost. Na těchto skutečnostech byl vystavěn teoretický model, který se opírá o předpoklad, že systém vzdělávání, preference úrovně vzdělání a typ organizační kultury mají přímý pozitivní vliv na výsledky podniků oboru hotelnictví v ČR.

Cílem práce bylo zjistit, jaká je vzájemná interakce mezi uvedenými faktory, tedy jak se shodují předpoklady vyjádřené prostřednictvím teoretického modelu se zjištěnou skutečností,

jaká je struktura vzdělávacích systémů, jak jsou rozloženy preference při posuzování významu úrovně vzdělání, jaká je struktura zastoupení jednotlivými typy organizační kultury a jaké jsou další skryté faktory ovlivňující vnitřní prostředí podniku. Při zpracování výsledků bylo zjištěno, že teoretický model sice vychází z relevantních předpokladů, avšak bylo nutné jej modifikovat. Podnětem byly výstupy vícenásobného regresního modelu, který sice potvrdil nenulový vliv všech proměnných do modelu zařazených, ovšem na rozdíl od systému vzdělávání a preference úrovně vzdělání je vliv typu organizační kultury slabší. Paralelně takový závěr vyplynul také z korelační analýzy. Modifikace modelu spočívá v transformaci nezávisle proměnné typ organizační kultury v mediátorovou proměnnou. Následné vyhodnocení výsledků potvrzuje působení typu organizační kultury jako mediátorové proměnné s parciálním přímým efektem, o němž se zmenšuje celkový vliv nezávisle proměnné na závisle proměnnou. Tyto závěry nezpochybňují původní výběr faktorů, resp. proměnných, při konstrukci teoretického modelu, jen indikují jejich jiné uspořádání. Modifikovaný teoretický model včetně výsledků je znázorněn na obr. 3.1. Zpracováním všech dat, tedy dat nad rámec teoretického modelu, byly odhaleny pomocí vícerozměrné statistické analýzy další čtyři faktory, a to odpovědnost k lidským zdrojům, import přístupů, jistota a podmínky, ukotvení a pravidla, ovlivňující vnitřní prostředí podniku, čímž došlo ke zpřesnění charakteristiky oboru hotelnictví. Jak hlavní cíl práce, tak i cíle dílčí byly naplněny.

Současně je nezbytné zmínit veškerá identifikovaná výzkumná omezení. V případě konstrukce teoretického modelu je zcela abstrahováno od vlivů vnějšího okolí, je zahrnut jen omezený počet faktorů prostředí vnitřního a konstrukt výkonnosti podniku je postaven na pěti ukazatelích zjišťovaných šetřením. Modifikovaný teoretický model je ověřen metodou, v rámci jejíhož využití nelze vyloučit existenci jiných modelů, které by vyhovovaly uvedeným podmínkám, a jeho platnost je podmíněna dodržením pravidla *ceteris paribus*. V případě diagnostiky typu organizační kultury je využit model OCAI, jehož nevýhodou je zevrubnost. Další úskalí spočívá v subjektivitě pohledu respondentů a nemožnosti uskutečnit vyčerpávající šetření. Při testování statistických hypotéz je využit průměr i v případě ordinálních proměnných. Zmíněná omezení mohou být považována za část východisek pro rozšíření stávajícího výzkumu. I přes určitou simplifikaci danou uvedenými omezeními lze nalézt poznatky, které poskytují empirickou bázi pro oblast plánování vzdělávání, identifikaci vzdělávacích aktivit a požadavků na pracovní pozice v hotelnictví. V rovině praktické jsou podkladem pro doporučení podnikům v oboru hotelnictví.

Seznam literatury citované v autoreferátu

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARRON, P. 2008. Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008, vol. 20, iss. 7, s. 730-742. ISSN 0959-6119 [online] [cit. 2014-07-16]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/228368483?accountid=159230>

CAMERON, K.; QUINN, R. E. 2006. *Diagnostic and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 13-978-0-7879-8283-6

CLARDY, A. 2005. Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review*. 2005, vol. 4, iss. 3, s. 279-304. ISSN 1534-4843 [online] [cit. 2014-07-22]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/221810430?accountid=159230>

ČIHÁČEK, V. 2013. Bariéry účasti dospělých v kurzech celoživotního vzdělávání: „peníze jsou až na prvním místě“. *Studia paedagogica*. 2013, roč. 54, č. 11, s. 119-132. ISSN 1803-7437

FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

GUBOVÁ, K. 2013. Kvalita ako nehmotný produkt tvorivého myslenia. In HITTMÁR Š. et al. (ed.). *Revue mladých vedcov. Zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2013, s. 73-75. ISBN 978-80-554-0725-8

HAN, H.; VERMA, R. 2012. The Effect of Corporate Culture and Strategic Orientation on Financial Performance: An Analysis of South Korean Upscale and Luxury Hotels. *Cornell Hospitality Report*. 2012, vol. 12, No. 4. [online] [cit. 2014-12-18]. Dostupné z WWW: <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15982.html>

HENDL, J. 2010. Analýza působení mediátorových a moderátorových proměnných. *Informační bulletin České statistické společnosti*. 2010, roč. 21, č. 1, s. 1-15. ISSN 1210-8022

KOUBEK, J. 2004. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 368 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUTROUMANIS, D. A.; WATSON, M. A.; DASTOOR, B. R. 2012. Developing Organizational Culture In Independently Owned Restaurants: Links To Service Quality And Customers' Intentions To Return. *Journal of Applied Business Research*. 2012, vol. 28, iss. 1, s. 15 n. ISSN 0892-7626 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/1426767069?accountid=159230>

LASHLEY, C. 2009. The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*. 2009, vol. 9, iss. 4, s. 340-352. ISSN 1467-3584 [online] [cit. 2014-07-18]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/docview/237212259?accountid=159230>

LEPIČ, M. 2013. *Porovnání vývoje kvalifikační náročnosti pracovních míst a kvalifikační vybavenosti pracovní síly*. Praha: PF UK, Středisko vzdělávací politiky, 2013 [online] [cit. 2014-11-13]. Dostupné z WWW: http://strediskovzdelavacipolitiky.info/download/2013_Porovnani%20vyvoje%20kvalifikacni%20narocnosti%20a%20kvalifikacni%20vybavenosti.pdf

LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951

MULLINS, L. J. 2001. *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. 4th ed. Haelow: Pearson Education Limited, 2001. 504 s. ISBN 978-0-582-43225-3

WOODS, R. H. 2006. *Managing Hospitality Human Resources*. 4th ed. Lancing: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2006. 492 s. ISBN 978-0-86612-287-0

Seznam publikací autorky

BERÁNEK, Martina a Petr ČECH. Compliance Qualification Requirements and Real Qualification in the Hospitality Industry. *Czech Hospitality and Tourism Papers*, Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2014, vol. X, 23/2014, s. 34-47. ISSN 1801-1535

BERÁNEK, Martina a Pavel ŠTRACH. Struktura typů organizační kultury ve stravovacích a ubytovacích službách. In *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2014, s. 40-48, 9 s. ISBN 978-80-87411-60-5

BERÁNEK, Martina. Vliv externalit na rozhodování v personální oblasti. In *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2014, s. 49-56, 8 s. ISBN 978-80-87411-60-5

ČECH, Petr, Martina BERÁNEK a Barbora KOKLAROVÁ. Hodnocení důležitosti kompetencí manažerů hotelů. In *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2014, s. 57-67, 11 s. ISBN 978-80-87411-60-5

BELEŠOVÁ, Stanislava, Martina BERÁNEK, Jana KALABISOVÁ a Josef VLČEK. Jevy stínové ekonomiky v subsystémech cestovního ruchu. In *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2014, s. 22-29, 8 s. ISBN 978-80-87411-60-5

ČECH, Petr, Martina BERÁNEK a Marek TOMAŠTÍK. Managerial Competencies in Hotel Industry. In *2014 International Conference on Industrial Engineering and Management Science*. Tianjin, 2014, 4 s.

ČECH, Petr a Martina BERÁNEK. Strategic Management: Knowledge Application from Military Environment in the Civilian Sphere. In *The 20th International Conference The Knowledge-Based Organization*. Sibiu: "Nicolae Balcescu" Land Forces Academy Publishing House, 2014, s. 182-187, 6 s. ISSN 1843-6722

ČECH, Petr a Martina BERÁNEK. System Archetypes Applied by Managers in the Hotel Industry. In *The 20th International Conference The Knowledge-Based Organization*. Sibiu: "Nicolae Balcescu" Land Forces Academy Publishing House, 2014, s. 188-193, 6 s. ISSN 1843-6722

BERÁNEK, Martina. Flexibilní formy zaměstnávání a jejich využívání ve službách. In *Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2013*. 2013. ISBN 978-80-905243-7-8

BERÁNEK, Martina a Petr ČECH. Innovation potential dependence on human capital within lodging and boarding services. In Michal Mokrys; Stefan Badura; Anton Lieskovsky. *Virtual Multidisciplinary Conference QUAESTI*. Žilina: EDIS – Publishing Institution of the University of Zilina, 2013, s. 10-14, 5 s. ISBN 978-80-554-0826-2

BERÁNEK, Martina. Lidský kapitál ve vybraných službách. In *Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2013, s. 46-55, 10 s. ISBN 978-80-87411-53-7

BERÁNEK, Martina. Využívání flexibilních forem zaměstnávání se zaměřením na vybrané služby. In prof. Ing. Štefan Hittmár, Ph.D.. *Revue mladých vedcov*. Žilina: EDIS – Publishing Institution of the University of Zilina, 2013, s. 22-25, 8 s. ISBN 978-80-554-0725-8

ZASLÁNO K RECENZNÍMU ŘÍZENÍ:

ČECH, Petr, Jan ŽUFAN a Martina BERÁNEK. Využívání flexibilních forem zaměstnávání v hotelnictví. In *LOGOS POLYTECHNIKOS*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická. ISSN 1804-3682