

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Natálie Klapková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní vzdělávání
Diplomová práce

2024

Bc. Natálie Klapková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Natálie Klapková**
Osobní číslo: **E21143**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Firemní vzdělávání**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení oblasti firemního vzdělávání ve vztahu k celkové strategii firmy. Student provede šetření v prostředí firmy, kterou si sám zvolí. Vlastní analýza se zaměří na identifikaci potřeb profesního a dalšího vzdělávání ve firmě, formy, nástroje a metody firemního vzdělávání, jeho organizaci, implementaci a evaluaci. Výsledky analýzy student kriticky zhodnotí a popř. doporučí návrhy na zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Definice a význam firemního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání (formy, nástroje, metody).
- Charakteristika zkoumané firmy.
- Analýza vzdělávání ve vybrané firmě.
- Vyhodnocení výsledků, shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a STEPHEN, Taylor. Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
JAIN, Surbhi, 2019. HR Solutions for Excellence in Training & Development. Oakville: Society Publishing. ISBN 978-1-77407-042-0.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem **Firemní vzdělávání** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 6. 2024

Bc. Natálie Klapková v.r.

E21143 – FES

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří zejména paní doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D., za její vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, které významně přispěly k vypracování této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce na téma **Firemní vzdělávání** se zaměřuje na analýzu jeho vlivu na rozvoj lidských zdrojů ve společnosti ABC s.r.o. Teoretická část rozebírá různé přístupy a metody vzdělávání zaměstnanců, včetně motivace a vzdělávacích teorií. Praktická část analyzuje aktuální stav vzdělávání ve firmě a navrhuje doporučení pro jeho optimalizaci. **Cílem práce je** identifikovat oblasti pro zlepšení a podpořit dlouhodobý úspěch společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, metody vzdělávání, optimalizace vzdělávacích procesů

TITLE

Corporate education

ANNOTATION

The thesis on **Corporate Education** focuses on analyzing its impact on human resource development in ABC Ltd. The theoretical part discusses various approaches and methods of employee education, including motivation and learning theories. The practical part analyzes the current state of education in the company and proposes recommendations for its optimization. **The aim of the thesis is** to identify areas for improvement and support the long-term success of the company.

KEYWORDS

corporate education, human resource development, employee motivation, education methods, optimization of educational processes

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM GRAFŮ	12
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	13
ÚVOD.....	14
1 Firemní vzdělávání a rozvoj	16
1.1 Základní definice	16
1.2 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	17
1.2.1 Vytváření kultury učení	18
1.2.2 Učení se v organizaci.....	18
1.2.3 Individuální vzdělávání.....	19
2 Teorie učení	20
2.1 Styly učení	20
2.2 Vzdělávací model 70:20:10	21
2.3 Metody firemního vzdělávání.....	23
2.3.1 Vzdělávání na pracovišti.....	23
2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště	26
2.3.3 Aktuální vzdělávací trendy	28
2.4 Výhody a nevýhody vzdělávání.....	29
3 Motivace	32
3.1 Typy motivace	32
3.2 Teorie motivace	33
3.2.1 Plánování a provádění vzdělávacích programů	35
3.2.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	36
3.2.3 Plánování a implementace vzdělávacích programů.....	39
4 Analýza vzdělávání ve firmě	45
4.1 Charakteristika firmy	45
4.2 Organizační struktura.....	47
4.3 Talentové modely	48
4.4 Vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o.	52

4.4.1	Obecné a stanovené zákonem	52
4.4.2	Odborné při nástupu a v průběhu.....	54
5	Dotazníkové šetření	64
5.1	Demografické údaje	65
5.2	Osobní přístup ke vzdělávání.....	67
5.3	Vzdělávací program pro účetní oddělení	72
5.4	Přípravné kurzy ke zkouškám daňového poradce.....	76
6	Shrnutí dotazníkového šetření	82
7	Doporučení zlepšení	84
7.1	Mini-maxi strategie (W-O)	84
7.2	Maxi mini strategie (S-T)	86
7.3	Mini-mini strategie (W-T)	87
7.4	Maxi-maxi strategie (S-O)	89
	ZÁVĚR	92
	POUŽITÉ ZDROJE	94

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Kolbův cyklus učení	21
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	33
Obrázek 3: Faktory Herzbergovy teorie motivace	34
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	48
Obrázek 5: SWOT analýza.....	83
Tabulka 1: Metody identifikace potřeb účastníků	40
Tabulka 2: Kurzy pro konzultanty	58
Tabulka 3: Kurzy pro senior konzultanty.....	59
Tabulka 4: Harmonogram víkendových školení v oblasti daní a účetnictví.....	62
Tabulka 5: Počet školení a výukových hodin podle typu kurzu	63
Tabulka 6: Vzdělání respondentů.....	66
Tabulka 7: Délka pracovního poměru	66
Tabulka 8: Pracovní pozice respondentů	67
Tabulka 9: Preference ve způsobu učení.....	67
Tabulka 10: Preferované oblasti rozvoje dovedností a znalostí u respondentů	68
Tabulka 11: Frekvence účasti respondentů na vzdělávacích akcích ve firmě.....	69
Tabulka 12: Hodnocení dostupnosti vzdělávacích prostředků ve firmě	69
Tabulka 13: Vnímání vzdělávání ve společnosti a jeho vliv na osobní a profesní rozvoj	70
Tabulka 14: Frekvence účasti na školeních v oblasti účetnictví	72
Tabulka 15: Úroveň motivace a zapojení během školení	73
Tabulka 16: Hodnocení kvality obsahu kurzů vzdělávacího programu pro účetní oddělení ..	73
Tabulka 17: Připravenost po absolvování vzdělávacího programu	75
Tabulka 18: Pokrytí daní a účetnictví v kurzech pro daňové poradce	76
Tabulka 19: Hodnocení dostupnosti materiálů pro zkoušky daňového poradce.....	77
Tabulka 20: Vliv přípravných kurzů na porozumění praktickým aspektům daní a účetnictví	78
Tabulka 21: Hodnocení flexibility a přizpůsobivosti přípravných kurzů na zkoušky daňového poradce.....	78
Tabulka 22: Zájem o další odborné vzdělávání po přípravných kurzech na daňového poradce	79
Tabulka 23: Preferovaná témata pro rozšíření přípravných kurzů na daňového poradce	80

Tabulka 24: Hodnocení instruktorů a lektorů při kurzech na daňového poradce	80
Tabulka 25: Hodnocení praktických dovedností po kurzech na daňového poradce	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková skupina respondentů	65
---	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ROI	Return on Investment (Návratnost investic)
AML	Anti-Money Laundering (Proti praní špinavých peněz)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
MS	Microsoft
XLOOKUP	Excel funkce pro vyhledávání hodnot v tabulkách
SUMIF	Excel funkce pro součet hodnot splňujících dané kritérium
S4/HANA	SAP S/4HANA (Business Suite ERP software od SAP)
IT	Information Technology (Informační technologie)
ERP	Enterprise Resource Planning (Podnikové informační systémy)
KPI	Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonu)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
CO	Civilní ochrana

ÚVOD

V důsledku rychlého vývoje trhu a neustále se měnících technologií jsou firmy v dnešní době nuceny čelit mnoha výzvám. Aby si udržely konkurenceschopnost a dosáhly růstu, musí se soustředit na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Kvalitní vzdělávání zlepšuje jejich dovednosti a znalosti, což posiluje tým a zvyšuje celkovou efektivitu firmy.

Investice do vzdělávacích programů pomáhají firmám lépe se přizpůsobit novým tržním podmínkám a technologickým změnám. Tyto programy umožňují zaměstnancům získat nové schopnosti, které jsou nezbytné pro plnění pracovních úkolů a dosažení strategických cílů firmy. Navíc vzdělávací programy podporují kreativitu, inovativní myšlení a flexibilitu, což firmě umožňuje lépe využívat nové příležitosti a efektivněji reagovat na výzvy trhu. Firemní vzdělávání může zahrnovat různé metody, jako jsou tradiční kurzy, e-learning, workshopy, koučink, mentoring, rotace práce a stáže. Každá z těchto metod má své výhody a nevýhody a může být vhodná pro různé typy dovedností a znalostí.

Teorie učení, jako jsou Kolbův cyklus učení a model 70:20:10, tvoří základ efektivních vzdělávacích programů. Kolbův cyklus zdůrazňuje význam praktické zkušenosti a reflexe, zatímco model 70:20:10 ukazuje, že nejefektivnější učení probíhá prostřednictvím zkušeností, sociální interakce a formálního vzdělávání. Tyto teorie pomáhají firmám navrhovat vzdělávací programy, které jsou efektivní a přizpůsobené individuálním potřebám zaměstnanců.

Motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech je dalším klíčovým faktorem úspěchu. Motivovaní zaměstnanci jsou angažovanější a produktivnější. Vnitřní motivace, založená na osobním zájmu a touze se zlepšovat, je velmi silná. Firmy ji mohou podporovat nabídkou smysluplných vzdělávacích příležitostí, které odpovídají potřebám a cílům zaměstnanců. Je také důležité přizpůsobit vzdělávací programy individuálním potřebám a stylům učení zaměstnanců, což zvyšuje jejich efektivitu.

Teoretická část této práce se věnuje definici a významu firemního vzdělávání, různým přístupům a metodám vzdělávání a motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech. Důraz je kladen na význam vzdělávacích teorií, jako jsou Kolbův cyklus učení a model 70:20:10, které tvoří základ efektivních vzdělávacích programů. Dále se tato část zaměřuje na různé metody firemního vzdělávání, včetně vzdělávání na pracovišti, koučinku, mentoringu, pracovních porad a dalších forem neformálního učení.

Praktická část se zaměřuje na analýzu aktuálního stavu vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o., přičemž využívá data z interních dokumentů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě těchto dat jsou identifikovány silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání. Analýza hodnotí konkrétní vzdělávací programy a jejich efektivitu, včetně různých metod vzdělávání a jejich dopadu na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců.

Hlavním cílem této diplomové práce je provést detailní hodnocení systému vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o., identifikovat oblasti pro zlepšení a navrhnout konkrétní doporučení pro optimalizaci vzdělávacích procesů tak, aby lépe podporovaly celkovou strategii firmy a přispívaly k jejímu dlouhodobému úspěchu.

Práce se zaměřuje na tři hlavní otázky. První zkoumá výhody a nevýhody současného systému firemního vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o. Druhá otázka se soustředí na to, které metody vzdělávání jsou nejúčinnější pro rozvoj zaměstnanců v této společnosti. Třetí otázka se zabývá úrovní motivace zaměstnanců k účasti na stávajících vzdělávacích programech.

1 Firemní vzdělávání a rozvoj

V důsledku rychlého vývoje trhu a nových technologií jsou firmy vystaveny neustálým výzvám. Držet krok s aktuálními trendy není podstatné pouze pro udržení konkurenceschopnosti, ale také pro celkový růst podniku.

Zaměření se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležité, protože tyto oblasti jsou klíčové pro posílení týmu. Díky programům vzdělávání a rozvoje, zaměstnanci získávají nejen nové dovednosti a znalosti, ale tyto programy slouží také jako strategie pro zvýšení celkového potenciálu firmy. Tímto přístupem může firma efektivněji reagovat na nové výzvy a využívat příležitosti, které se na dnešním trhu neustále objevují.

V následujících podkapitolách se tato práce hlouběji zabývá základní definicí firemního vzdělávání, strategiemi vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a teoriemi učení.

1.1 Základní definice

V této části práce nalezneme vymezení pojmu vzdělávání a rozvoje, jejich hlavní cíl a popis jednotlivých složek těchto oblastí.

Je zřejmé, že pojmy vzdělávání a rozvoj spolu velmi úzce souvisejí. Oba tyto pojmy hrají klíčovou roli v oblasti rozvoje lidských zdrojů a přispívají k tomu, aby zaměstnanci disponovali znalostmi a dovednostmi, jež jsou nezbytné pro plnění pracovních úkolů a dosahování strategických cílů organizace. Nicméně, mezi těmito pojmy lze identifikovat určité rozdíly.

Vzdělávání nejčastěji klade důraz na poskytování konkrétních informací, formálních či neformálních, s cílem získat nové znalosti. Tento proces může zahrnovat akademické vzdělání, školení na pracovišti a další formy učení, jež budou v této práci později blíže definovány.

Co se týče rozvoje, zaměřuje se na širší cíle, které nejsou omezeny pouze na získání nových dovedností. Jedná se o proces zahrnující také rozvoj osobnosti, posílení leadershipu, zdokonalení komunikačních dovedností a dalších prvků, které mohou pozitivně přispět k celkovému rozvoji jednotlivce a organizace. [12]

Primárním cílem učení a rozvoje jako organizačního procesu je usnadnit kolektivní zlepšování formou vzájemné, profesionální a etické podpory. Zjednodušení učení

a objevování přispívá k dosažení strategického cíle, rozvíjí potenciál jedince a v neposlední řadě respektuje a oceňuje různorodost lidí. [9]

Mezi složky vzdělávání a rozvoje řadíme:

- Učení se – je procesem, při němž jednatel získává a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení umožňuje přizpůsobit chování jednotlivce na základě získaných zkušeností. Toto přizpůsobení může probíhat prostřednictvím vlastních osobních zkušeností nebo díky formálním metodám, které pomáhají lidem při učení a rozvíjení dovedností na pracovišti nebo mimo ně.
- Všeobecné vzdělávání – jedná se o získávání znalostí, dovedností a schopností, jež lze využít ve všech oblastech života, nikoliv tedy pouze v konkrétní oblasti činností.
- Odborné vzdělávání – lze se také setkat s pojmem „výcvik“, představuje systematické využívání formálních procesů, díky kterým jednotlivci snadněji získávají znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro efektivní plnění svěřených pracovních úkolů.
- Rozvoj – spočívá v rozšiřování schopností, či naplňování potenciálu jednotlivce s využitím dostupných příležitostí k učení a vzdělávání. [3]

1.2 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Mezi strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jež jsou v této části blíže rozebrány řadíme vytváření kultury učení, učení se v organizaci a individuální vzdělávání.

Strategické vzdělávání zaměstnanců je definováno jako systematický a plánovaný přístup k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnanců v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Tento přístup vychází z přesvědčení, že lidé hrají klíčovou roli při dosahování úspěchu firmy a zaměřuje se na investice do vzdělávání a rozvoje, což pomáhá rozvíjet lidský potenciál organizace.

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je založena na dlouhodobém plánu, který bere v úvahu konkrétní potřeby firmy a zajistí, že zaměstnanci mají potřebné dovednosti k dosažení strategických cílů. Zároveň klade důraz na podporu osobního růstu a rozvoje jednotlivců, což zahrnuje různé metody, jako jsou školení, mentorství a rozvojové programy. Hlavním cílem je tedy dosáhnout optimálního rozvoje lidského potenciálu v rámci celé organizace.

1.2.1 Vytváření kultury učení

Kultura učení je charakteristická samostatně řízeným vzděláváním, dlouhodobým rozvíjením schopností a v neposlední řadě také posílením kompetencí jednotlivců v oblasti vzdělávání a rozvoje. Pro manažery a zaměstnance je tato kultura podnětem k tomu, aby pro ně učení bylo základním procesem organizace, do kterého se pravidelně a dobrovolně zapojují.

Kroky k vytvoření kultury učení:

1. Rozvíjet a sdílet vizi – tento krok zahrnuje definování jasných cílů a hodnot, jež organizace sleduje. Důležité je také aktivní zapojení jednotlivých členů týmu, což se neobejde bez efektivní komunikace.
2. Posílení pravomocí zaměstnanců – spočívá v umožnění zaměstnancům svobodně jednat a rozhodovat, přičemž nesou co největší odpovědnost za své kroky.
3. Vytvoření podmínek podporujících učení – patří sem například poskytnutí vhodného prostoru a času k učení.
4. Využívání technik koučování – spočívá v motivaci zaměstnanců k tomu, aby aktivně hledali příležitosti a byli dále schopni samostatně řešit problémy.
5. Vedení zaměstnanců k dosahování stanovených cílů – tento krok vyžaduje poskytnutí dostatečného času, zdrojů a také pravidelnou zpětnou vazbu.
6. Pochopit důležitost manažerů – vedoucí pracovníci jsou nejčastěji vzorem pro ostatní zaměstnance a jejich chování slouží jako příklad.
7. Aktivní využívání sociálních sítí a sdílení znalostí.
8. Harmonizace systémů s realizovanou vizí – tento krok zahrnuje eliminaci systémů, jež jsou pro organizaci především zátěží a práci tedy spíše komplikují, než aby ji usnadňovaly. [8]

1.2.2 Učení se v organizaci

Strategie učení se v organizaci jsou zaměřeny zejména na zvyšování celkové efektivity podniku prostřednictvím získávání a rozvíjení různých znalostí, metod a postupů, jež zvyšují pravomoci zaměstnanců a pozitivně tak přispívají k dosahování vytyčených cílů organizace. Hlavním cílem strategie učení se v organizaci je tedy podpora rozvoje lidských zdrojů.

Součástí této strategie bývá nejen poskytování vzdělávacích příležitostí, ale také podpora kultury učení a inovací v rámci firemního prostředí. Zaměstnanci by měli být schopni nové znalosti umět aplikovat a přispívat tak k inovaci procesů v rámci celého podniku.

Díky této strategii jsou mnohdy organizace schopni rychleji reagovat na současnost a lépe připravit své zaměstnance na budoucí výzvy a změny v rámci podnikatelského prostředí.

1.2.3 Individuální vzdělávání

Strategie individuálního firemního vzdělávání klade důraz na individuální potřeby a cíle jednotlivých zaměstnanců, přičemž hlavním cílem je rozvoj dovedností, znalostí a schopností.

Nyní již ke klíčovým prvkům této strategie:

1. Personalizovaný přístup – každý jedinec má svůj specifický cíl, ke kterému je třeba vytvořit individuální vzdělávací plán. [30]
2. Flexibilita a přístupnost – je zřejmé, že každý zaměstnanec je jedinečný a vyžaduje odlišné množství času na učení. Rovněž každému zaměstnanci vyhovuje jiný typ učení. Mezi nejčastěji využívané formy učení patří například online kurzy, workshopy a mentorování.
3. Zaměření na kariérní rozvoj – prakticky pro každého zaměstnance je důležité, aby mu organizace poskytla možnost budoucího kariérního růstu.
4. Monitoring a hodnocení.
5. Podpora odhadu potřeb – zahrnuje komunikaci mezi zaměstnancem a organizací o stanovených cílech jedince a potřebách ve vzdělávání, jež k dosažení těchto cílů potřebuje.
6. Rozvoj mentorských vztahů – mnohdy je také důležité umožnit novým zaměstnancům získávat rady od zkušenějších kolegů.
7. Zaměření na aplikaci vědomostí – získání vědomostí je prvním krokem, avšak organizace by se měly snažit zajistit, že pracovníci dokážou aplikovat tyto znalosti také v reálném pracovním prostředí.

V souvislosti s výše uvedeným vede strategie individuálního vzdělávání ke zvýšení motivace, efektivity a loajality zaměstnanců.

2 Teorie učení

Práce se v této kapitole blíže zaměřuje na styly učení, kde nalezneme cyklus učení podle Kolba a styly učení podle Honeyho a Mumforda. Zmíněn je také vzdělávací model 70:20:10.

Lidé se učí různými způsoby, přičemž samostatné učení a sociální učení hrají významnou roli. Samostatné učení spočívá v aktivním zapojení jednotlivce, který se učí ze svých vlastních zkušeností. Naopak sociální učení zahrnuje komunikaci s lidmi, kterými jsou ve firemním prostředí nejčastěji nadřízení a zkušenější spolupracovníci.

Organizace by měly také věnovat pozornost principu dobrovolného učení, kdy jednotliví zaměstnanci aktivně vyhledávají možnosti získávání znalostí a dovedností nezbytných svoji práci. Podpora dobrovolného učení je důležitá, protože vyjadřuje zájem jednotlivců o osobní rozvoj.

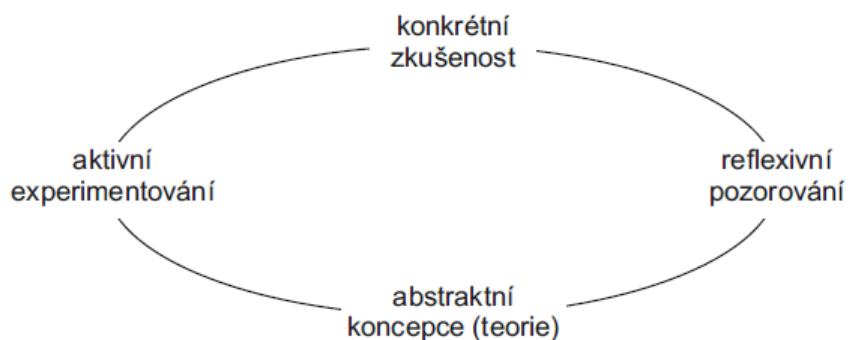
2.1 Styly učení

Učení je individuální proces, kde každý jednatel má svůj vlastní způsob, jakým nejlépe získává a zpracovává nové informace. Porozumění různým stylům učení je klíčové pro efektivní vzdělávání. V této části se zaměříme na dva významné modely – cyklus učení podle Kolba a styly učení podle Honeyho a Mumforda.

Cyklus učení podle Kolba

Model učení podle Kolba patří k nejoblíbenějším konceptům ve vzdělávání. Tento model klade důraz na to, že hlavní část našeho poznání vychází z osobních zážitků, které nelze jen tak předávat. Na Obrázek 1 Kolb definoval tento proces do čtyř hlavních kroků:

1. Prožití zkušenosti v praxi.
2. Aktivní přemýšlení o zkušenosti a jejím významu.
3. Vytvoření obecného konceptu či teorie na základě zkušenosti.
4. Otestování a uplatnění získaných poznatků v nových situacích.



Obrázek 1: Kolbův cyklus učení

Zdroj: [3]

Styly učení podle Honeyho a Mumforda

Honey a Mumford definovali čtyři různé styly učení:

- Aktivisté – jedná se o osoby, které se naplno a bez jakýchkoliv předsudků zapojují do nových zkušeností a s ochotou přijímají nové výzvy.
- Přemítaví – lidé, kteří si udržují odstup a zkoumají nové zkušenosti z různých úhlů pohledu. Shromažďují data, analyzují je a odvozují z nich závěry.
- Teoretici – osoby, které uplatňují svá pozorování ve formě logických teorií, často mají perfekcionistické sklony.
- Pragmatikové – lidé, kteří testují nové nápady, postupy a koncepty, aby zjistili, zda fungují. [3]

Je však důležité uvědomit si, že žádný z těchto čtyř stylů učení není jednoznačný. To znamená, že někdo může kombinovat charakteristiky přemítavého i teoretického stylu, zatímco jiná osoba může mít pouze pragmatické rysy.

2.2 Vzdělávací model 70:20:10

Tento přístup k vzdělávání využívá kombinaci různých metod učení s hlavním cílem podporovat rozvoj dovedností a znalostí jednotlivců. Zaměřuje se nejen na učení prostřednictvím formálních výukových programů, ale také na získávání praktických zkušeností od ostatních jednotlivců.

I přes to, že model 70:20:10 není zcela vědecky ověřen, má své příznivce, kteří věří, že se dá použít ve všech oblastech vzdělávání. Má však své odpůrce, kteří ho zpochybňují a varují před tím, že aplikovat ho na všechny vzdělávací a rozvojové cíle může být riskantní. [5]

V názvu modelu čísla 70:20:10 označují, jak důležité jsou jednotlivé části pro celkové učení.

70 % zkušeností a praxe (Learning from Experience)

Tato část modelu klade důraz na význam získávání dovedností a znalostí prostřednictvím konkrétních pracovních situací a úkolů. Pokud je tedy jednatel schopen využívat nové znalosti a dovednosti v reálném pracovním prostředí, získává zpětnou vazbu a zkušenosti, jež bývají pevně uloženy v jeho paměti. [28] Toto obvykle zahrnuje schopnost řešit problémy, rozvíjet inovativní myšlení a přizpůsobovat se novým situacím.

20 % mezilidských Interakcí a sociálního Učení (Learning from Others)

V této části je zdůrazněn význam vztahů a sociálního prostředí při získávání nových znalostí. Když jedinec komunikuje a spolupracuje s ostatními, může se učit z jejich zkušeností, sdílet poznatky a rozvíjet sociální dovednosti.

10 % formálního vzdělávání (Learning from Education)

Obsahem této části modelu jsou klasické formy vzdělávání, jako jsou kurzy, školení a workshopy, které i když nejsou na prvním místě, stále hrají klíčovou roli. Formální vzdělávání poskytuje teoretický základ a klíčové dovednosti, které lze prakticky uplatnit v pracovním prostředí. Jeho přínos se projevuje zejména při rekvalifikacích a v situacích, kdy není možné získat nezbytné znalosti přímo prostřednictvím praktické zkušenosti nebo konzultace s kolegy. [23]

Jak bylo zmíněno již výše, nejedná se o vědecky ověřený model. Ve firemním prostředí však poskytuje jistou míru flexibility a schopnost rychleji reagovat na potřeby organizace, což může být podnětem ke zvýšení produktivity u řady zaměstnanců. Implementace tohoto modelu může pomoci jedincům stále se profesně rozvíjet a rychleji řešit problémy díky neformálnímu učení a spolupráci s kolegy. Je také důležité, aby se do učení zapojovali zaměstnanci na všech úrovních pracovní hierarchie.

2.3 Metody firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání je klíčovým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich dovedností a znalostí a zlepšování celkového výkonu organizace. Existuje řada metod a přístupů k firemnímu vzdělávání. V této podkapitole se zaměříme na ty nejvýznamnější.

2.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti, často označováno také jako "On-the-Job Training", přináší organizacím i zaměstnancům řadu výhod. Jednou z hlavních výhod je možnost okamžitého využití nově získaných dovedností a znalostí v praxi přímo na pracovišti. Prostřednictvím této metody školení bývá zaměstnancům poskytnuta okamžitá zpětná vazba od zkušenějších kolegů, což souvisí s motivací k rychlému zlepšení. [29]

Vzdělávání na pracovišti bývá také levnější a flexibilnější, především díky eliminaci nákladů na externí školení a možnosti přizpůsobení konkrétním potřebám organizace. Zároveň podporuje týmovou spolupráci a sdílení znalostí, což vytváří silné pracovní prostředí. Novým zaměstnancům může usnadnit proces přizpůsobení se a zároveň motivuje všechny k učení a osobnímu růstu, což přispívá k vyšší spokojenosti a loajalitě.

Na druhou stranu vzdělávání na pracovišti může přinášet určité nevýhody, například někdy chybí jasný plán, což může vést k nejednotnému školení, dále v důsledku vysokého důrazu na praxi může být zanedbávána teorie, zaměstnanci mohou mít omezený čas na učení nebo pevně dané postupy odvětví, jež mohou bránit flexibilitě.

Koučink

Jedná se o strategický nástroj, jež pomáhá firmám zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců a celkově podporovat růst podniku. V dnešní době je koučink často hlavním prvkem korporátní kultury.

Jeho hlavním cílem je identifikace a rozvoj potenciálu jednotlivých pracovníků. Tímto způsobem se zvyšuje nejen jejich produktivita, ale také oddanost firmě a schopnost řešit různé výzvy. Využívá se především v manažerském vzdělávání, týmové spolupráci nebo při přípravě na povýšení do vyšších manažerských pozic.

Klíčový je výběr správného kouče s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi v daném oboru. Kouč by měl rozumět firmě a současně být také schopný navrhovat konkrétní kroky k dosažení cílů. Organizace by měly pravidelně posuzovat a vyhodnocovat efektivitu svých programů koučování. [31]

Mentoring

Jedná se o způsob vzdělávání, který vychází z různých oblastí, včetně sportu a umění. Klade důraz na osobní vztah mezi mentorem a žákem, kde mentor sdílí své zkušenosti. Ve firemním prostředí je mentoring často interní činností, kde oba pracují pro stejnou společnost. Je důležité sdílet odborné znalosti bez ohledu na hierarchii. Některé organizace podporují mentoring pomocí interních nástrojů a zkušených mentorů, což umožňuje zaměstnancům sdílet know-how.

Mentoring je rovněž považován za individuální formu školení, která přináší řadu výhod. Mezi hlavní benefity patří vyšší pracovní spokojenost a nižší fluktuace. [27] Mentoring také připravuje pracovníky na budoucí situace, se kterými se doposud nesetkali. Díky atraktivitě této formy vzdělávání na trhu práce zvyšuje mentoring konkurenceschopnost zaměstnavatele, dále připravuje pracovníky na nové role, jako je například role manažera a pomáhá udržet a sdílet znalosti v organizaci.

Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem je v jejich cíli a trvání. Mentoring se zaměřuje na celkový osobní růst jednotlivce, často přesahující jeho současné pracovní povinnosti a jeho trvání bývá dlouhodobější (mentor zde funguje spíše jako poradce). Na druhou stranu koučink bývá specifitější. Zaměřuje se na konkrétní dovednosti a snaží se zlepšit aktuální výkonnost jednotlivce. [29]

Zavedení mentoringového programu ve firmě zahrnuje několik kroků. Prvním krokem je jasně definovat cíle, kterých chce organizace programem dosáhnout, což ovlivňuje celou strukturu programu. Poté je důležité rozhodnout, kdo se programu zúčastní a jaké dovednosti či znalosti budou v rámci mentoringu rozvíjeny. Následuje návrh struktury programu, kde je třeba určit metody pro spojení mentora s žákem. Výběr a následné školení mentorů je klíčové, protože kvalita a angažovanost jednotlivých mentorů ovlivňuje celkový úspěch programu. Po implementaci je nutné průběžně hodnotit úspěšnost programu z pohledu všech účastníků a věnovat také pozornost i rozvoji vybraných mentorů. [31]

Brífink

Jedná se o rychlé setkání týmu nebo kolegů před zahájením konkrétního úkolu. Bývá neformální, umožňuje rychlé probírání hlavních bodů a podporuje aktivní zapojení všech členů týmu, kteří mohou sdílet své myšlenky. Je důležitý pro spolupráci v týmu a zároveň

také snižuje napětí před akcí. Jedná se o klíčový prvek při řízení a sdílení informací v organizaci.

Pro lepší pochopení konceptu Brífinku si představme praktický příklad v účetním oddělení – představení nového účetního nástroje. Během tohoto setkání tým diskutuje o funkcích nového nástroje, jeho zapojení do existujícího systému, plánu školení zaměstnanců a očekávaných výzvách při jeho implementaci. Cílem je zajistit, aby všichni členové týmu byli dobře informováni a mohli nástroj efektivně využívat při každodenní práci.

Pracovní porada

Pracovní porady jsou pravidelná setkání zaměstnanců, kde se probírají aktuální záležitosti, budoucí plány a potřebné informace k práci. Tyto setkání usnadňují komunikaci mezi týmovými členy, koordinaci práce a sdílení know-how. Jejich charakter a obsah se může měnit v závislosti na potřebách a strategii dané firmy.

Asistování

Asistování je postup, při kterém se zaměstnanec, který se připravuje na novou nebo vyšší pracovní pozici učí od v dané oblasti zkušenějšího kolegy.

Během tohoto procesu učící se jedinec nejen sleduje, ale také je aktivně zapojen do praktických činností, což mu nabízí hlubší pohled na danou práci. Zkušenější zaměstnanec je zde k dispozici pro konzultace, sdílení důležitých informací a poskytování zpětné vazby méně zkušenému zaměstnanci.

Instruktaž

Instruktaž pracovních činností je způsob vzdělávání, kde instruktor předvádí novému pracovníkovi nezbytné a správné postupy. Pomáhá nováčkům naučit se od zkušenějších kolegů a je ideální pro jednodušší úkoly. Tato metoda podporuje dobré pracovní vztahy a spolupráci v týmu. [21]

I zde si uvedeme praktický příklad na účetním oddělení – nový účetní se zúčastní instruktáže, kde mu zkušený kolega ukáže fungování interních účetních nástrojů, například jak správně zadávat účetní doklady a poskytnout informace o průběhu měsíční uzávěrky. Díky tomu se rychle začleňuje do týmu a poznává postupy v organizaci.

Rotace práce

Další efektivně využívanou metodou je rotace práce. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanec získává zkušenosti z různých oblastí organizace a buduje tím vztahy s kolegy z různých oddělení. Díky rotaci mohou jednotliví pracovníci předejít syndromu vyhoření a stresu, jež může nastat při monotónním výkonu práce. [29]

2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje různé metody, díky kterým mohou zaměstnanci rozvíjet své znalosti a dovednosti mimo běžné pracovní prostředí. Mezi nejčastější metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, workshopy, hraní rolí, případové studie, e-learningy, stáže a také rekvalifikační kurzy.

Přednášky

Jedná se o metodu vzdělávání, která je velmi často spojována s diskuzí. Přednáška by měla být vedena tak, aby došlo k rychlému a efektivnímu předání konkrétních informací a teoretických znalostí. Problémem však může být příliš teoretická přednáška, která zamezuje získávání zpětné vazby od posluchačů.

Dle Armstronga je pro efektivitu přednášky důležitá schopnost přednášejícího vhodně využívat vizuální pomůcky (grafy, prezentace, videa...) k prezentaci daného tématu. Rovněž doporučuje, aby přednáška nebyla delší než 30 až 40 minut. Přednášející by se měl tedy výhradně zaměřit na množství informací, které předává, délku prezentace a také na strukturu přednášky. V neposlední řadě je důležitý úvod do přednášky, protože právě ten rozhoduje o tom, zda posluchači budou dále přednášku pozorně sledovat, či nikoliv. [13]

Workshopy

Workshopy patří mezi oblíbené metody pro skupinové vzdělávání. V podstatě se jedná o interaktivní seminář nebo tvůrčí dílnu. Při workshopu se klade důraz na diskuzi a uplatnění teoretických znalostí v praxi. Workshop se zaměřuje na zdokonalení dovedností a pochopení různých přístupů k řešení konkrétních problémů. Dále podporuje aktivní zapojení všech členů týmu, kreativitu při řešení úkolů a týmovou spolupráci. Workshop však nemusí být vhodný pro jednotlivce, kteří upřednostňují samostatnou práci nebo mají specifické odborné zájmy.

Hraní rolí

Hraní rolí ve firemním vzdělávání je metodou, která se zaměřuje na interaktivní učení. Zaměstnanci při této metodě hrají různé postavy nebo role v simulovaných pracovních situacích. Cílem je nejen procvičit dovednosti spojené s danou rolí, ale také získat hlubší porozumění různým stránkám práce a celkovému fungování týmu. Tato metoda podporuje reflexi, empatii a komunikační schopnosti, což vede k efektivnějšímu a harmoničtějšímu pracovnímu prostředí.

Případové studie

Případové studie ve firemním vzdělávání poskytují náhled na to, jakým způsobem je teorie uplatňována v praxi. Díky nim zaměstnanci lépe rozumí, jak funguje podnikání a jaké výzvy přináší. Studie také pomáhají rozvíjet kritické myšlení a dovednosti potřebné k řešení složitých situací, což je pro firmy důležité z hlediska dlouhodobého úspěchu. [3]

E-learningy

Ve firemním prostředí se e-learning stává čím dál oblíbenější metodou pro školení zaměstnanců. S využitím digitálních technologií mají zaměstnanci možnost studovat online, ať už přímo z pracovního místa či z pohodlí jejich domova. Jednou z výhod e-learningu je možnost přizpůsobit obsah potřebám jednotlivých zaměstnanců a také snadné sledování jejich pokroku prostřednictvím různých testů. Další výhodou je flexibilita, která zaměstnancům umožňuje učit se vlastním tempem a bez potřeby cestování na jednotlivá školení. Ve srovnání s ostatními školicími metodami přináší e-learning značnou úsporu nákladů. [5]

I přes to, že dle výše uvedeného e-learning nabízí řadu výhod, některé dovednosti, jako je komunikace nebo praxe se lépe rozvíjejí při klasických školeních. Aby bylo zajištěno, že zaměstnanci získají nejlepší vzdělávání, firmy často kombinují e-learning s tradičními metodami školení.

Stáže

Stáž v rámci firemního prostředí je příležitostí, při které studenti tráví čas v dané firmě, aby získali praktické zkušenosti ze svého oboru. Tato forma vzdělávání tedy umožňuje využití teoretických znalostí, jež získali během studia v praxi a zároveň mohou dále rozvíjet konkrétní dovednosti související s danou oblastí. Během stáže jsou studenti aktivně zapojováni do každodenních úkolů a projektů, čímž se učí, jak funguje daný obor v reálném životě. Pro studenty je výhodou také možnost získání do budoucna cenných profesních

kontaktů. Lze říci, že stáže jsou důležitým krokem směrem k praktickému pochopení daného oboru.

Pro firmy bývají stáže výhodnou investicí hned z několika důvodů. Zaprvé, stážisté často přinášejí nové a inovativní nápady, což podporuje růst celé organizace. Dále, firmy mohou využít stáže jako způsob získání talentovaných jedinců do řad svých zaměstnanců. [17] Díky stážím mohou firmy také získávat aktuální teoretické znalosti a dovednosti mladých lidí, což jim pomáhá přizpůsobit se novým technologickým výzvám na trhu. Navíc, stáže mohou zvýšit povědomí o značce a atraktivitě firmy, což do budoucna zvyšuje konkurenceschopnost na trhu práce. Celkově stáže poskytují firmám možnost investovat do budoucí generace talentovaných lidí a současně posilovat svou pozici na trhu.

2.3.3 Aktuální vzdělávací trendy

Je důležité, aby vedení a zaměstnanci byli informováni o nových vzdělávacích trendech. Tyto trendy ukazují aktuální potřeby a nové výzvy v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců, což může firmě pomoci být úspěšnější a konkurenceschopnější.

Níže jsou uvedeny často využívané aktuální vzdělávací trendy.

Manažerské vzdělávání s důrazem na situační leadership a emoční inteligenci

Manažerské vzdělávání s důrazem na situační leadership znamená, že manažer by měl umět měnit styl svého vedení dle aktuální situace a potřeb týmu. To pomáhá lépe řídit tým v různých situacích.

Co se týče emoční inteligence, je důležitá pro pochopení a správnou reakci na emoce v týmu. Manažeři s vysokou emoční inteligencí mnohem lépe rozumí emocím svých kolegů, což vede k lepší komunikaci a řešení problémů v týmu. Díky tomu vzniká příjemné pracovní prostředí, které podporuje rozvoj jednotlivců. [15]

Personal brand building

Osobní branding je důležitý zejména pro manažery, neboť jim umožňuje vytvořit jedinečné postavení v jejich oboru. Díky tomu jsou atraktivní pro zaměstnavatele, klienty i obchodní partnery. Osobní značka pomáhá manažerům budovat pozitivní image, ukazuje jejich odbornost a zvyšuje důvěryhodnost a autoritu. Dále podporuje rozšiřování sítě kontaktů a otevírá nové příležitosti pro kariérní růst. [22]

Customer experience

Zaměření se na zážitek zákazníka umožňuje zaměstnancům lépe pochopit, jakým způsobem jejich práce ovlivňuje zákaznickou zkušenost a jak mohou přispět k jejímu zlepšení.

Stakeholder experience

Zaměření se na zkušenosti zainteresovaných stran rozšiřuje pohled zaměstnanců na jejich práci nad rámec zisku firmy. Zahrnuje vnímání firmy z různých hledisek, jako je pozice na trhu, udržitelnost, ziskovost a postavení v daném odvětví či regionu.

Rozmanitost a inkluzivita

Rozmanitost a inkluzivita znamenají pochopení a uznání různých věků, pohlaví a kultur. Díky tomu může vzniknout pracovní prostředí, kde se všichni cítí dobře a respektovaně. [18]

Tato témata ukazují, co je aktuálně důležité ve vzdělávání zaměstnanců. Firmy, které jej zahrnou do svých školení, mohou pracovat efektivněji, získat více loajálních zaměstnanců a současně být na trhu konkurenceschopnější.

2.4 Výhody a nevýhody vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání se organizace setkávají nejen s přínosy, ale také s řadou výzev, kterým musí čelit. Tato část práce je zaměřena na výhody a nevýhody spojené s implementací vzdělávacích programů a jejich dopadem na jednotlivce a organizace.

Výhody vzdělávání

V této části se detailněji zabýváme přínosy vzdělávání, které zahrnují například:

- Podpora překonání krize

Během krizových období může vzdělávání být účinným nástrojem k podpoře zaměstnanců při adaptaci na změny. Jiří Dunda, HR specialista z firmy B. Braun Medical říká že: *„Každá krize přináší změny a dobrá firma se snaží svým zaměstnancům pomoci se s nimi vyrovnat.“* [26]

Příkladem může být pandemie Covid-19, kdy mnozí zaměstnanci přešli na práci z domova a začali využívat nové technologie. Tato situace ukázala, že vzdělávací programy, online aktivity a videokurzy byly pro mnoho firem cennými nástroji, jež efektivně posílily schopnosti jednotlivců i organizací čelit a překonávat náročné situace.

Je zřejmé, že v situaci, kdy má firma finanční problémy, často šetří právě na vzdělávání. Organizace by však měly myslet do budoucna na období po skončení krize, kdy bude důležité zejména udržet firmu konkurenceschopnou, což bude bez kvalitního vzdělávání opravdu obtížné.

- Udržení loajality zaměstnanců

Udržení loajality zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání znamená investovat do jejich profesního a osobního rozvoje, aby se posílily jejich vazby ke konkrétní organizaci. Vzdělávací programy tedy umožňují zaměstnancům nejen získávat nové dovednosti a znalosti, ale také jim vytvářejí pocit, že organizace podporuje jejich růst.

Zejména zaměstnanci, kterým je umožněno neustále se zdokonalovat, pocítují větší interakci s firmou. Vzdělávání je z jejich strany vnímáno jako ocenění jejich práce a zároveň jim pomáhá připravit se na nové výzvy a příležitosti, jež jim organizace nabízí. Tímto způsobem si organizace buduje silnou loajalitu svých zaměstnanců, což pozitivně přispívá k dlouhodobé stabilitě a úspěchu firmy.

- Stmelení kolektivu

Získání nových znalostí prostřednictvím vzdělávacích programů přispívá k posílení spolupráce a sjednocení týmu. Mladší generaci zaměstnanců mohou vzdělávací programy poskytnout směr a motivaci pro rozvoj v rámci organizace a střední generaci spíše pomáhají udržet krok s měnícím se pracovním prostředím a technologickým vývojem. Lze tedy říci, že každá pracovní skupina má možnost získat dovednosti vhodné pro jejich oblasti, což přispívá k celkovému posílení firemního kolektivu.

- Oslovení talentovaných nováčků

Vzdělávací programy mohou být také silným motivátorem, který přitahuje nové talentované zaměstnance do organizace.

Vhodné vzdělávací programy poskytují nováčkům prostor k rychlému získání potřebných dovedností a znalostí, díky kterým se snadněji adaptují firemním procesům a cílům. Talentovaní nováčci pak přispívají k dlouhodobému úspěchu firmy a celkově zvyšují kvalitu pracovního týmu. [26]

Nevýhody vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání však existují jisté nevýhody:

- Finanční náklady

Zavádění vzdělávacích programů s sebou nese jisté náklady, což může být pro některé organizace z ekonomického hlediska problém. Tyto náklady zahrnují především realizaci vzdělávacích programů a školení, odměny lektorům, možnosti online vzdělávání, materiály a další související výdaje. Ve většině případů se jedná o vysoké částky a firmy jsou nuceny při rozhodování o implementaci zvážit i tuto finanční stránku věci.

- Nízká účast

Další nevýhodou může být nízká účast zaměstnanců, jež je zapříčiněna různými faktory jako jsou nedostatečná motivace zaměstnanců, nízká propagace vzdělávacího programu, omezená časová flexibilita zaměstnanců a nedostatek obsahu přizpůsobeného konkrétním potřebám zaměstnanců.

- Ztráta pracovního času

Účast na školení vyžaduje čas zaměstnance, který by jinak mohl věnovat pracovním úkolům a projektům, což může mít dopad na efektivitu pracovního procesu a také výkon jednotlivých zaměstnanců.

- Riziko fluktuace zaměstnanců

Po dokončení vzdělávacích programů získávají zaměstnanci nové dovednosti a znalosti, což bývá také hlavním cílem organizací. Může však nastat situace, kdy po úspěšném absolvování školení hledají zaměstnanci pracovní příležitosti jinde a dochází tak ke ztrátě talentovaných jednotlivců.

- Nedostatečná měřitelnost

Nedostatečná měřitelnost může být další nevýhodou firemního vzdělávání. Přesné hodnocení úspěšnosti a přínosů vzdělávacích programů bývá velmi obtížné a odvíjí se od něj schopnost porozumět skutečnému přínosu a efektivitě vzdělávacích programů v souvislosti s rozvojem a výkonností zaměstnanců a celé organizace.

3 Motivace

V této kapitole je zkoumána role motivace v rámci firemního prostředí a její vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Jsou zde blíže rozebrány jednotlivé typy motivace a nejznámější teorie.

Motivaci lze chápat jako obecný a komplexní termín pro všechny faktory, které nelze přímo odvodit z vnějších podnětů a které ovlivňují intenzitu a směr chování. [14]

Každý zaměstnanec by si měl být vědom toho, že rozvoj jeho znalostí, dovedností a schopností hraje klíčovou roli nejen při vykonávání práce s vlastní spokojeností, ale přispívá také k celkové spokojenosti ostatních spolupracovníků. Zájem zaměstnanců o vzdělávání se zvyšuje zejména pokud je vzdělávací program navržen tak, aby zohledňoval jejich individuální potřeby a hodnoty.

3.1 Typy motivace

Rozlišujeme dva základní typy motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní

Vnitřní motivace vzniká, když jednotlivci vnímají svou práci jako důležitou, zajímavou a zároveň mají svobodu v rozhodování. Tato motivace je přímo spojena s prací a není ovlivněna vnějšími odměnami. Pracovní místa by měla zaměstnancům poskytovat různorodost, složitost, významnost a odbornost.

Mezi kroky pro posílení vnitřní motivace můžeme zahrnout:

- poskytování autonomie ve způsobu práce,
- podpora osobního růstu,
- a objasnění důležitosti práce. [1]

Vnější

Vnější motivace souvisí s opatřeními, jež organizace využívají k tomu, aby lépe motivovali své zaměstnance. Nejčastěji se jedná o odměny, jako je například zvýšení platu, různá ocenění nebo také kariérní postup. Patří sem také různé formy trestů, například disciplinární řízení nebo snížení platu.

V závěru lze říci, že vnější motivace sice může mít okamžitý a silný vliv, ale ve většině případech nebývá dlouhodobě udržitelná. Naopak vnitřní motivace, jež je spojena s "kvalitou

pracovního života" a odvozena z osobních hodnot a přístupu k práci mnohdy poskytuje hlubší a trvalejší účinek.

3.2 Teorie motivace

Existují různé teorie motivace, které se vzájemně doplňují, přičemž mezi nejvýznamnější patří teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie zaměřené na obsah

V rámci teorií zaměřených na obsah jsou významné – Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model.

- **Maslowova hierarchie potřeb** – Maslow (1954) navrhl hierarchii lidských potřeb, kde základní fyziologické potřeby, jako je potřeba jídla a bezpečí, předcházejí potřebám sociálním, potřebě uznání a také nejvyšší potřebě seberealizace (viz Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb). Maslow tvrdil, že uspokojení nižších potřeb vede k aktivaci vyšších a že potřeba seberealizace nikdy není zcela uspokojena. Neuspokojené potřeby motivují naše chování a hlavní potřeba funguje jako základní motivátor. Hierarchie potřeb Maslowa získala popularitu, i když byla kritizována za předpoklad univerzálnosti lidských potřeb. Sám Maslow zdůraznil, že vyšší potřeby mají větší význam, ačkoliv se mohou u každého člověka vyvíjet individuálně.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

- **Herzbergův dvoufaktorový model** – po Maslowově teorii potřeb se jedná a druhou nejznámější teorií v oblasti motivace. Frederick Herzberg sestavil tuto teorii v roce 1959, kde identifikoval dva hlavní faktory, jež ovlivňují pracovní spokojenost, jedná se o hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory zahrnují podmínky, které vedou k pracovní nespokojenosti, jako jsou pracovní podmínky, vztahy a mzdy. Naopak motivátory jsou faktory, které podporují motivaci a spokojenost, například úspěch, uznání a profesní růst. [16]

V praxi se Herzbergova teorie využívá k pochopení motivace zaměstnanců. I přes to, že naplnění hygienických faktorů snižuje nespokojenost, nedosahuje trvalého pocitu spokojenosti. Motivátory jsou naopak důležité pro dlouhodobou motivaci a dosažení vyšších pracovních výkonů. Hlavním cílem manažerů by tedy mělo být naplnění hygienických faktorů a současně jej doplnit o motivátory specifické pro konkrétní pracovní odvětví. [20]

Koubek [14] tvrdí že: „*Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.*“ Znázorněno na Obrázek 3.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy teorie motivace

Zdroj: [32]

Teorie zaměřené na proces

Mezi teorie zaměřené na proces patří – teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení.

- **Teorie očekávání** – vychází z konceptu VIE (valence – instrumentalita – expektace) formulovaného Vroomem (1964). Valence představuje hodnotu, instrumentalita je víra v to, že určitá akce povede k jiné, a expektace označuje pravděpodobnost, že akce povede k očekávanému výsledku. [6]
Dle této teorie je klíčovým faktorem pro motivaci přesvědčení, že vyvinuté úsilí povede k dosažení hodnotné odměny. I přes to, že tato teorie dokáže vysvětlit některé aspekty pracovní motivace, bývá kritizována kvůli svému předpokladu o racionálním chování v pracovním prostředí, jež dle některých bývá často emotivní a impulzivní, což může negativně ovlivnit její účinnost. Teorie očekávání může být však užitečná při hodnocení strategií motivace, například při odměňování zaměstnanců dle jejich výkonu.
- **Teorie cíle** – formulovaná Lathamem a Lockem (1979), klade důraz na vytváření jasných a dosažitelných cílů pro jednotlivce a na poskytování zpětné vazby ohledně jejich výkonu. Klíčovým faktorem úspěchu je tedy přesná definice cílů a zapojení jednotlivců při jejich stanovování. Existuje diskuse o tom, že cíle mohou být v různých situacích rozmanité.
- **Teorie spravedlnosti** – Adamsova teorie spravedlnosti (1963) zkoumá, jak lidé vnímají nespravedlnost v různých situacích. Adams tvrdí, že spravedlnost není jen o férové odměně, ale také o tom, jak se jednotlivci cítí ve srovnání s ostatními. Říká také, že tato teorie platí nejen v pracovním prostředí, ale také ve vztazích mezi lidmi, a dokonce i v nadpřirozeném kontextu.
- **Teorie kognitivního hodnocení** – od Deciho a Ryana z roku 1985 se zabývá dopadem vnějších odměn na vnitřní motivaci. Tvrdí, že když jsou odměny udělovány jako zpětná vazba za dobře vykonanou práci, mohou podpořit vnitřní motivaci. Pokud však lidé vnímají odměny jako prostředek k motivaci, může to způsobit oslabení jejich vnitřní motivace a pocitování, že jsou odměny vnucené. [7]

3.2.1 Plánování a provádění vzdělávacích programů

Aby byly vzdělávací programy úspěšné, je nutné mít jasně definovaný hlavní cíl a účel jejich provádění. Nejdříve by měly být pečlivě vymezeny a zhodnoceny potřeby vzdělání, a to nejen

na úrovni celé organizace, ale také na úrovni specifických skupin či jednotlivců. Poté, co jsou tyto potřeby identifikovány a analyzovány, lze přejít k definování a plánování konkrétních vzdělávacích programů, které budou nejvíce vyhovovat daným potřebám a cílům organizace.

3.2.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je proces, který se zaměřuje na sběr a hodnocení informací, jež souvisejí s aktuálními znalostmi, dovednostmi a výkony jednotlivých pracovníků v souvislosti se stanovenými standardy organizace. [25] Je zde kladen důraz na otázky týkající se skutečné potřeby výkonu v konkrétních dovednostech, dále na motivaci pracovníků k využívání těchto dovedností a také na podporu ze strany vedení. Výsledky analýzy potřeb vzdělávání umožňují identifikovat oblasti, které je třeba rozvíjet prostřednictvím vhodných vzdělávacích programů. Zároveň díky nim lze zjistit omezení v dovednostech, které vyžadují komplexnější přístup a pravděpodobně kombinaci různých strategií pro jejich personální řešení.

Vzdělávací potřeba

Vzdělávací potřeby se projevují v situaci, kdy jednotlivci nemají potřebné znalosti či dovednosti pro svůj osobní a profesní růst. Tyto potřeby lze definovat jako rozdíl mezi současným výkonem zaměstnance a požadovaným standardem stanoveným konkrétní organizací.

Je důležité uvědomit si, že v tomto procesu mají trh práce a osobní či společenské faktory významný vliv. Souvislost mezi individuálními potřebami a vnějším prostředím vyžaduje jistou míru flexibility v přístupu ke vzdělávání. [21]

Níže jsou uvedeny nejčastější důvody pro provádění analýzy vzdělávacích potřeb v organizacích:

- nové technologie v odvětví,
- tlak ze strany konkurence,
- potřeba zvýšit efektivitu týmu,
- nové právní normy a regulace,
- změny v cílech firmy,
- zpětná vazba od zaměstnanců
- a chybějící dovednosti pro růst firmy.

Mezi základní dva typy vzdělávacích potřeb řadíme:

- Reaktivní (základní) – jedná se o potřeby, které vznikají v reakci na konkrétní situaci nebo problém, například když v práci dojde k poklesu výkonnosti nebo produkce. Jsou často způsobeny nedostatečným školením nebo znalostmi. Tyto potřeby je nutné řešit okamžitě.
- Proaktivní (strategický) – jsou orientované na budoucí potřeby a vycházejí z dlouhodobé strategie a plánování dané organizace. Často se v této situaci využívají kompetenční modely a strategické dokumenty.

Co se týče samotné identifikace vzdělávacích potřeb, využíváme tyto metody:

- Kvantitativní sociologický výzkum – pro sběr dat se u této metody často využívají různé dotazníky, rozhovory a pozorování. Získaná data mohou dále poskytovat informace o potřebném rozsahu a povaze vzdělávacích potřeb v dané organizaci. Vzhledem k tomu, že dotazovanými jsou přímo zaměstnanci, jejich nadřízení či kolegové, lze poznat vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků. Jistou nevýhodou je náročná příprava a realizace kvantitativního výzkumu, rovněž výsledky se často využijí jen ve fázi plánování školení. [4]
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – jedná se o metodu, kde se k definování klíčových dovedností potřebných pro různá pracovní místa využívá studium dokumentů a ostatní literatury. Je vhodná zejména pro manažerské pozice. Výsledkem je kompetenční model, díky kterému lze efektivně zhodnotit, zda manažeři splňují předem stanovená kritéria. Kompetenční model nabízí širší využití, například při hodnocení nebo výběru zaměstnanců. V praxi se jedná o více využívaný model, přičemž vytvořený kompetenční model se doplňuje o kvantitativní šetření a dochází tedy ke kombinaci obou metod. [2]

V případě využití obou metod by mělo být při analýze potřeb vzdělávání využito všech tří níže uvedených zdrojů získaných z informačních systémů daného podniku nebo z různých šetření:

- Celopodnikové údaje – patří sem strategie a cíle podniku, informace o jeho struktuře, nabídce produktů a služeb, tržních příležitostech, dostupných zdrojích jako je technologie, finance a personál. Dále podrobnější informace o zaměstnancích, jejich

kompetencích či pracovní době. Data o celkové výkonnosti a kvalitě práce, plánovaných inovacích a marketingových strategiích.

- Údaje o pracovním místě – zahrnují detailní popisy pracovních míst, charakteristiky pracovního prostředí, jako je styl řízení a dynamika týmu, rozhovory se zaměstnanci ve výpovědní lhůtě a konzultace s vedoucími pracovníky ohledně jejich požadavků na vzdělávání.
 - Údaje o pracovníkovi – obsahují hodnocení zaměstnance, jeho kvalifikaci, dosažené vzdělání, úspěšnost v zadaných úkolech, účast na školeních, výsledky z různých testů a rovněž zpětnou vazbu z pohovorů, které vyjadřují názory jednotlivých zaměstnanců.
- [21]

Přejdeme-li k samotné analýze vzdělávacích potřeb, dle Buckleyho a Capleho existují tři hlavní metody:

1. Komplexní rozbor – tato metoda se zaměřuje na detailní prozkoumání každodenních náplní práce. Jejím hlavním cílem je systematicky a detailně prozkoumat všechny aspekty daného zaměstnání. Znamená to tedy identifikovat všechny úkoly, které daná role obnáší a zároveň pochopit potřebné znalosti a dovednosti. Jedná se o velmi podrobnou metodu, která však může být časově a finančně velmi náročná.
2. Zaměření na klíčové otázky – na rozdíl od výše uvedené metody komplexního rozboru, se tato metoda zaměřujeme na to, co je skutečně důležité. Identifikuje hlavní výzvy a klíčové otázky spojené s danou pozicí nebo funkcí. Manažerům a ostatním vedoucím pracovníkům může tento přístup pomoci lépe se soustředit na klíčové oblasti a strategické výzvy.
3. Reaktivní analýza – klade důraz na identifikaci a řešení současných a konkrétních problémů, které se v organizaci projevují a ovlivňují její výkonnost. Na rozdíl od dvou výše uvedených přístupů se neorientuje na celkovou strukturu, či na klíčové strategické úkoly, ale je zaměřena spíše na konkrétní aspekty, které zamezují dosažení stanovených standardů nebo organizací určených úrovní výkonu. [6]

Tyto metody mohou být použity samostatně nebo v kombinaci v závislosti na konkrétních potřebách a cílech organizace. Zásadní je vybrat metodu, která je nejvhodnější pro danou

situaci a umožní získat nejrelevantnější data potřebná pro naplánování a provedení vzdělávacích kroků.

3.2.3 Plánování a implementace vzdělávacích programů

Plánování a implementace vzdělávacích programů je důležitým krokem k zajištění kvalitního vzdělání. Pro úspěšný program je důležitá spolupráce, komunikace a schopnost přizpůsobit se. Hlavním cílem je vytvořit vzdělávací program, který splňuje očekávání a potřeby jednotlivých účastníků.

Obsahem této podkapitoly je popis jednotlivých fází plánování a implementaci vzdělávacích programů.

Plánování vzdělávacího programu zahrnuje následující fáze:

1. Identifikace potřeb účastníků.
2. Definování cílů vzdělávacího programu.
3. Volba obsahu a metody výuky.
4. Řešení organizačního zabezpečení vzdělávacího programu.
5. Komunikace o konání vzdělávacího programu.
6. Realizace vzdělávacího programu.
7. Zhodnocení vzdělávacího programu.

Identifikace potřeb účastníků

Vzdělávací program by měl být přizpůsoben identifikovaným a jasně definovaným vzdělávacím potřebám. V níže uvedené Tabulka 1 jsou stručně definovány jednotlivé metody sloužící k identifikaci potřeb účastníků (včetně jejich výhod a nevýhod).

Tabulka 1: Metody identifikace potřeb účastníků

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Předpokládané potřeby	Znalosti, jež jsou očekávány od zaměstnanců v závislosti na jejich pracovní pozici.	Potřeby lze snadno definovat.	Programy bývají často příliš obecné.
Analýza mezer ve vzdělávání	Metoda je založena na identifikaci a hodnocení nedostatků a rozdílů v aktuálním vzdělávacím systému.	Je za měřena na konkrétní potřeby.	Soustředí se pouze na odstraňování mezer.
Analýza plánů	Spočívá v identifikaci potřeb znalostí a dovedností budoucích zaměstnanců.	Definuje potřeby společnosti.	Jednotlivé potřeby mohou být definovány příliš obecně.
Průzkumy potřeb	Sběr názorů zaměstnanců na potřeby firemního vzdělávání.	Lze získat konkrétní informace.	Neúplné informace.
Hodnocení výkonu a rozvoje	Výkon pracovníků je hodnocen v závislosti na požadavcích práce.	Snadnější identifikace potřeb vzdělávání.	Náročnost při nápravě nedostatků.
Analýza pracovních míst	Na konkrétní pracovní místa jsou vytvořeny podrobné popisy a požadavky na pracovníky.	Lze odhalit společné potřeby.	Časová náročnost.
Analýza dovedností	Vymezení požadavků dovedností, po jejichž splnění lze dosáhnout určité úrovně výkonu.	Údaje lze využít při výcviku.	U této metody jsou nutné zkušenosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

Na závěr této části je důležité uvědomit si, že správná identifikace vzdělávacích potřeb je klíčová pro úspěšné vzdělávací programy. Každá z výše uvedených metod přináší své výhody a nevýhody. V praxi však často dochází ke kombinaci těchto metod.

Definování cílů vzdělávacího programu

Cíle vzdělávacích programů jsou navrženy v závislosti na konkrétních potřebách účastníků a slouží také jako ukazatele jeho úspěšnosti.

Mezi nejčastěji definované cíle vzdělávání patří:

- Rozvoj kompetencí zaměstnanců – v rámci vzdělávacích programů usilujeme o rozvoj dovedností zaměstnanců, což pozitivně souvisí s jejich budoucím přínosem pro danou společnost.
- Fungování vnitřního růstového potenciálu – aktivity v oblasti vzdělávání by měly zaměstnancům umožnit profesní i osobní rozvoj, což usnadňuje naplnění budoucích personálních potřeb firmy z vlastních řad zaměstnanců.
- Rychlá integrace nových kolegů – efektivní vzdělávací metody mohou pomoci rychleji zaškolit nové zaměstnance, což je snadněji začlenění do firmy. [9]

Volba obsahu a metody výuky

Při plánování vzdělávacího programu je nutné zohlednit hned několik klíčových faktorů. Důležité je jasně stanovit primární cíle vzdělávacího programu a identifikovat, jaké znalosti nebo dovednosti by měli účastníci po absolvování získat. Poté je nutné prodiskutovat obsah a dobu trvání programu, zejména kolik lekcí by mělo být zařazeno a jak by měly být časově rozděleny [11] (pro efektivní udržení pozornosti účastníků je vhodná doba mezi dopolednem a odpolednem).

Dalším krokem je zaměření se na přístup k obsahu a formě lekcí. Diskutují se tedy klíčové body, které by měly být obsahem každé lekce a optimální poměr času věnovaného teoretickému výkladu, procvičování a v neposlední řadě také závěrečné diskusi. Je důležité, aby jednotlivé lekce byly vzájemně propojeny a přispívaly k celkovým cílům vzdělávacího programu. To zahrnuje plánování aplikace získaných znalostí a dovedností do každodenní práce účastníků.

V neposlední řadě je důležité zvážit adekvátnost vzdělávacích metod a materiálů, tzn. metody, které budou nejefektivnější pro dosažení stanovených cílů, vizuální pomůcky a materiály, jež

by měly být použity pro podporu výuky a jakým způsobem budou sledovány a vyhodnocovány postupy a výsledky výuky. Určí se způsob, jakým se budou sbírat zpětné vazby od účastníků programu, které poskytují komplexní přehled o potřebách vzdělávacího programu a rovněž díky nim lze navrhnout strategii a obsah, který nejlépe odpovídá zjištěným potřebám.

Řešení organizačního zabezpečení vzdělávacího programu.

Pro úspěšnou realizaci vzdělávacího programu je důležitá zejména jeho organizace. Při plánování je důležité stanovit rozpočet a předpokládanou výši nákladů.

Na prvním místě je třeba zaměřit se na místo konání a zajištění prostoru. Rozhoduje se především o tom, zda bude program probíhat v prostorách organizace, či mimo. Dále je třeba probrat nebytné technické vybavení a další nástroje určené k prezentaci (jedná se zejména o notebooky, projektory a flip charty).

V průběhu programu je také nutné zajistit stravování a občerstvení, což vyžaduje plánování s ohledem na počet účastníků a jejich potřeby. Mimo výše uvedené je důležité také vybrat zkušený tým lektorů a zajistit přípravu studijních a výukových materiálů. [10]

Všechny tyto prvky dohromady utvářejí komplexní strukturu pro zajištění bezpečnosti organizace v rámci vzdělávacího programu.

Komunikace o konání vzdělávacího programu.

Jak bylo zmíněno již vícekrát, v dnešním dynamickém světě je neustálé vzdělávání a rozvoj klíčovým prvkem k úspěchu jednotlivců a také celých organizací. Pro efektivní využití konaných vzdělávacích programů je důležité o nich co nejefektivněji informovat potenciální zájemce.

Při komunikaci o konání vzdělávacího programu se soustředíme na:

Typy informací – řadíme sem oznámení, programy a brožury.

- Oznámení – jedná se o krátkou a výstižnou zprávu, která podává informace o hlavních údajích týkajících se daného programu, zároveň slouží jako první bod kontaktu, jež upoutá pozornost.
- Programy – seznam částí, modulů a aktivit vzdělávacího programu, který poskytuje účastníkům přehled o celkovém obsahu a organizaci.

- Brožury – jejich obsahem jsou vizuální prvky, textové informace a další detaily, které poskytují komplexní přehled o programu.

Cílová skupina – informace by měly být poskytnuty jednotlivcům, kteří mají potenciální zájem o vzdělávací program, či o jeho doporučení ostatním. Může se tedy jednat o manažery, pracovníky HR, mentory a další členy organizace, kteří mají zájem o další vzdělávání pro své spolupracovníky.

Zřetelnost a jasnost – při informování je důležité, aby bylo vše jasné a zřetelné. Když tedy někdo čte o vzdělávacím programu, měl by ihned vědět, pro koho je program určený a důvody pro jeho účast.

Přínosy vzdělávacího programu – potenciální účastníky vzdělávacího programu je mimo dovedností, které mohou získat dobré informovat také o přínosech pro samotnou organizaci. Většinou se jedná o zvýšení produktivity, rozvoj lidských schopností nebo zvýšená spokojenost zaměstnanců. [24]

Realizace vzdělávacího programu.

Důležitým krokem pro dosažení stanovených cílů je úspěšná realizace vzdělávacího programu. Ačkoliv je dobré programy pečlivě naplánovat, je také důležité být dostatečně flexibilní při jejich realizaci.

Plánování a flexibilita – i přes to, že se nám podaří pečlivě naplánovat vzdělávací program, mohou vzniknout problémy kvůli různým potřebám v závislosti na cílové skupině. Je tedy důležité být dostatečně flexibilní a již připravený program upravit dle potřeb během jeho realizace.

Individualizace vzdělávacího procesu – zde je důležité uvědomit si, že každý účastník má své vlastní potřeby a očekávání. Aby byl vzdělávací program účinný, je dobré ho přizpůsobit, například změnit tempo nebo rozsah obsah výuky, dle potřeb účastníků.

Zpětná vazba a adaptace – pro hodnocení vzdělávacích programů je důležitá pravidelná zpětná vazba účastníků. Na základě zpětných vazeb lze zjistit, které oblasti je třeba vylepšit a následně provést adekvátní úpravy v programu. Tímto způsobem lze zajistit, že vzdělávací program odpovídá potřebám účastníků a přizpůsobuje se jejich měnícím se očekáváním.

Zhodnocení vzdělávacího programu.

Pro zjištění úspěšnosti vzdělávacího programu je důležité jej umět zhodnotit. Při hodnocení by měly být využity různé techniky pro sběr a analýzu informací.

Doporučuje se zvážit následující kroky a prvky:

Stanovení cílů programu – před hodnocením je důležité mít jasně definované cíle vzdělávacího programu, přičemž slouží jako základ pro posouzení jejich dosažení.

Hodnocení spokojenosti účastníků – zahrnuje sběr zpětné vazby od účastníků prostřednictvím dotazníků, průzkumů a osobních rozhovorů. Posuzuje se, zda byl program pro účastníky užitečný a zajímavý.

Měření znalostí a dovedností – testování znalostí a dovedností účastníků před a po absolvování programu.

Hodnocení aplikace vědomostí v praxi – spočívá v pozorování toho, jak účastníci aplikují nově získané znalosti a dovednosti ve své pracovní činnosti. Nejčastěji probíhá diskuze s manažery a ostatními kolegy o změnách účastníků v jejich chování a výkonnosti.

Finanční hodnocení – spočívá ve srovnání nákladů na vzdělávání s dosaženými výsledky a přínosy (ROI).

Analýza dlouhodobých dopadů – zaměřuje se na dlouhodobé dopady vzdělávacího programu například na kariérní postup a motivaci zaměstnanců.

Zhodnocení materiálů a metodiky – zhodnocení metody výuky a kvality vzdělávacích materiálů, jež byly použity ve vzdělávacím programu.

Porovnání s benchmarky – spočívá v porovnání výsledků a postupů vzdělávacího programu s nejlepšími postupy v daném oboru.

Závěrečné hodnocení a doporučení – po analýze získaných dat je vytvořeno konečné hodnocení vzdělávacího programu a navrhně se, jak jej lze v budoucnu vylepšit. Díky pravidelnému hodnocení programu může být vzdělávání lepší a zároveň poskytovat maximální prospěch pro účastníky a celou organizaci.

4 Analýza vzdělávání ve firmě

Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na detailní analýzu vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o. V této kapitole bude nejprve popsána charakteristika společnosti a její organizační struktura. Následně budou představeny talentové modely pro jednotlivé pozice a jejich kariérní postupy. Podrobně se dále věnuje vzdělávacím programům a školením, včetně nového programu pro účetní oddělení a kurzů připravujících na zkoušky daňového poradce.

4.1 Charakteristika firmy

V rámci této podkapitoly bude podrobně zkoumána mezinárodně působící společnost, která klade vysoký důraz na udržení své anonymity. S ohledem na zásady ochrany identity si přeje, aby její název zůstal v utajení. Dodržování této anonymity má klíčový význam pro uchování důvěrnosti informací týkajících se této organizace.

Mezinárodně působící firma je poskytovatelem rozsáhlého portfolia profesionálních služeb zahrnujícího audit, poradenství, daňové konzultace a další oblasti. Se sídlem ve více než 150 zemích patří tato firma mezi přední světové poradenské a auditorské organizace.

Pod značkou jedné z předních mezinárodních poradenských a auditorských organizací působí v České republice celkem šest společností. Společnost, která bude v této práci popsána, se specializuje na oblast účetnictví a daní. Pro potřeby této práce bude nadále využíván fiktivní název společnosti – ABC s.r.o.

ABC s.r.o. nabízí vysoce kvalitní podporu v oblasti účetnictví, daní a projektového řízení. Její tým, složený z více než 100 odborníků v oblasti účetnictví, mezd a daní, disponuje rozsáhlými zkušenostmi v projektovém řízení a odborným působením s více než 30 podnikovými ERP systémy. Drží certifikáty v oblasti účetnictví a daní a má přístup k odborníkům v celé střední Evropě.

Nabízené služby:

Outsourcing finančních služeb

- Rychlé sestavení kvalifikovaných týmů, schopných efektivně řešit úkoly v oblasti financí.
- Optimalizace průběhu operací za účelem dosažení strategických cílů klienta.

Optimalizace podnikových procesů

- Poskytování komplexního účetního, daňového a finančního poradenství.

- Zvýšení efektivity a posílení kontrolního prostředí prostřednictvím optimalizace procesů.
- Implementace elektronického toku dokumentů.

Řízení projektů

- Profesionální správa projektů a koordinace operací globálních služeb.
- Zabezpečení, aby týmy plně splnily požadavky klienta.

Podpora implementace systémů ERP/RPA

- Asistence při přechodu na moderní ERP systémy od analýzy před implementační fází přes testování a revizi procesů.
- Optimalizace firemních postupů prostřednictvím využití robotické automatizace (RPA).

Specializované služby

- Řešení projektů během období sezónních vrcholů.
- Příprava finančních závěrek, daňová přiznání, audit.
- Implementace a spuštění ERP systémů, reorganizace, fúze a akvizice.

Odborné znalosti v oblasti:

Účetnictví / Finance

- Řízení závazků a pohledávek v účetnictví.
- Správa hlavní účetní knihy.
- Odpovědnost za zákonné finanční a daňové zprávy, včetně skupinového a manažerského účetnictví.
- Controlling, analýza, tvorba rozpočtů, prognózy a zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty.
- Poskytování podpory finančnímu řediteli, či finančnímu managementu.
- Zpracování plateb a řízení a koordinace projektů.

Mzdová Agenda / Lidské Zdroje

- Výpočet mezd a správa mzdového účetnictví.
- Administrativa v oblasti lidských zdrojů, poskytování poradenství.
- Implementace ERP systému šv oblasti řízení lidských zdrojů.

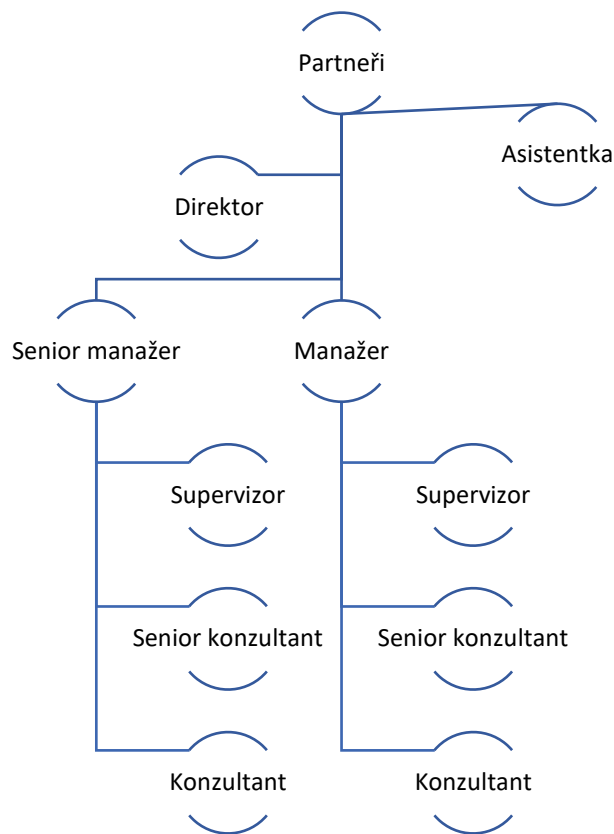
S časovou flexibilitou a rychlými službami si klade firma ABC s.r.o. za cíl asistovat klientům při dosahování jejich strategických cílů. Díky hlubokým znalostem ERP systémů a průběžnému profesnímu vzdělávání se stává spolehlivým partnerem pro outsourcing finančních služeb a optimalizaci firemních procesů. Zákazníci se tedy mohou na společnost spolehnout a svěřit outsourcing jejich aktivit kvalifikovanému týmu odborníků, kteří nabídnou individuální řešení pro každého klienta zvlášť.

4.2 Organizační struktura

V níže uvedeném schématu dceřiné společnosti ABC s.r.o. je zjednodušeně znázorněna organizační struktura. Společnost je tvořena dvěma partnery a jedním ředitelem. Je rozdělena na oddělení mzdové a účetní. Každé z těchto oddělení je řízeno manažery nebo seniorními manažery, kteří mají pod sebou supervizory a seniorní konzultanty, odpovědné za vedení juniorních kolegů.

Účetní oddělení, na které je tato část práce zaměřena, disponuje čtyřmi manažery, z nichž jeden zaujímá pozici seniorního manažera. Nový zaměstnanec obvykle začíná na pozici konzultanta (s třemi úrovněmi postupu), postupně se vypracuje na seniorního konzultanta, kde existují dvě úrovně, a nakonec získává pozici supervizora. Co se týče manažerů, po splnění stanovených podmínek mohou dosáhnout postavení seniorních manažerů a v budoucnu mají možnost získat podíl ve společnosti ABC s.r.o.

Mzdové a účetní oddělení je podporováno jednou administrativní asistentkou.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Talentové modely

Talentové modely představují organizované struktury, které společnost využívá k definování kariérních a pracovních očekávání pro všechny zaměstnance, a to v rámci celosvětového prostředí. Tyto modely jsou navrženy za účelem poskytnout zaměstnancům jasný obraz o jejich možnostech kariérního rozvoje.

V této podkapitole jsou uvedena očekávaná kritéria a role pro různé úrovně pozic ve společnosti ABC s.r.o.

Junior konzultant (1-3 roky)

Junioři typicky nastupují na pozici, kde se zaměřují na získání základních poradenských dovedností.

Junior je aktivním členem týmu a jeho spolehlivost ovlivňuje výsledky práce. Když je mu přidělena úloha, aktivně se dotazuje na potřebné informace a samostatně zpracovává výsledky. V množství informací se vyzná, dokáže rozpoznat klíčové prvky a efektivně pracuje s odpovídajícím stupněm detailu a pečlivostí. Aktivně také přispívá svými nápady a návrhy

a interpretuje poskytnutá data. Zná svou roli v rámci konkrétního klienta a i přesto, že se specializuje na určitou část práce pro klienty, projevuje zájem o celkový kontext klienta. Jeho proaktivita se projevuje v aktivním hledání příležitostí ke spolupráci se zkušenějšími kolegy.

Očekávání pro případné povýšení zahrnují:

- Schopnost samostatné práce s minimálním dohledem.
- Efektivní komunikaci s externími klienty.
- Přímou odpovědnost za prezentaci a obhajobu vlastních klientských prací.
- Postupné specializování se v konkrétní odborné oblasti.
- Účast v odborných diskusích se seniorními kolegy.
- Úspěšné zvládnání technicky náročných úkolů ve vlastní specializaci.
- Aktivní podpora seniorních kolegů v oblasti řízení rizik na klientech, včetně schopnosti odhadnout další postup při auditu nebo při jiných omezeních.

Senior konzultant (1-3 roky)

Seniorní pozice jsou již více zaměřeny na řízení.

Senior umí vést rozhovor s klientem, neudělá špatný dojem a při rozhovorech klade cílené otázky s jasným záměrem. Jeho velkou předností je schopnost řídit sebe sama, své úkoly a zejména svůj čas. Samostatně pracuje na zadaných úkolech, přichází s nápady a řešeními. Jeho výstupem tedy není analýza problému, ale návrh řešení.

V týmu je obvykle považován za odborníka v určité oblasti nebo službě, kde má hluboké znalosti, které předčí ostatní, přičemž se na něj mnohdy obracejí kolegové z jiných týmů. Pomáhá také s rozvojem a nabídkami této služby. Senior je důležitým článkem pro úspěch týmu a pro poskytování kvalitních služeb klientům.

Dále je schopen úspěšně a samostatně řídit menší projekty nebo klienty. Zpravidla dokáže identifikovat nové příležitosti pro další projekty nebo služby. Senior by měl být hlavním kontaktem pro klienta a pracovat samostatně s jistotou. Rovněž se od něj očekává příprava a prezentace výsledků klientům, přičemž je schopen je obhájit. Na této pozici je zejména důležité přizpůsobit se potřebám klienta a pracovnímu prostředí, pečlivě plánovat a dodržovat harmonogramy úkolů, a detailně se zabývat finančními aspekty projektů.

Od seniora se očekává, že se aktivně připravuje na budoucí manažerskou pozici. V rámci menších projektů nebo prací s klienty s nižším rozsahem, přebírá vedení menšího týmu

mladších kolegů. Jeho postupný přechod k manažerské roli je patrný i z jeho práce s týmem. Má odpovědnost za rozvoj juniorů, což zahrnuje poskytování zpětné vazby, ať už přímo na pracovních úkolech nebo prostřednictvím jiných zadání.

Očekávání pro případné povýšení zahrnují:

- Začíná být vnímán jako odborník napříč různými oblastmi služeb.
- Samostatně řídí projekty menšího rozsahu související se svou specializací, včetně samostatných fází větších projektů.
- Řídí menší tým juniorů, obvykle do 3 členů.
- Rozšiřuje svou původní specializaci na další produkty nebo oblasti.
- Projevuje se jeho prodejní schopnost, realizuje úspěšně menší prodeje dalších služeb.
- Aktivně využívá procesů řízení rizik jak v oblasti obchodního rozvoje, tak i v dodávce služeb a ví, na co si dát pozor, aby byla zakázka prováděna v souladu s řízením rizik.
- Technicky je velmi dobře vybaven a pravidelně se účastní technických diskusí. Ostatní členové týmu s ním mnohdy konzultovat technické otázky.

Manažer

Manažer není jen expert na produkty ve svém oddělení, ale postupně se také seznamuje s dalšími službami, které firma nabízí. Tato rozsáhlá znalost mu poskytuje pevný základ nejen pro úspěšné prodeje vlastních produktů, ale také pro identifikaci možností cross-sellingu. Jeho odpovědností je zajistit, že výsledky jeho týmu jsou vysoké kvality, a sleduje, aby byly splněny stanovené standardy.

S ohledem na postupné omezení své role v provádění projektů se manažer aktivně zaměřuje na hledání a rozvoj zaměstnanců, kteří by mohli převzít jeho odborné dovednosti. Sám je zkušeným manažerem, který úspěšně řídí i náročné klienty v oblasti cestování a logistiky. Díky svému vedení je považován za inspirativního vůdce, který si získal autoritu a respekt ve svém týmu.

Manažer klade důraz na rozvoj svého týmu a aktivně se zapojuje jako kouč při projektech, kde pravidelně poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným. Současně buduje silné vztahy s klienty a aktivně se angažuje v oblasti rozvoje obchodu. Jeho jasný strategický pohled na oblast business developmentu mu umožňuje aktivně identifikovat nové možnosti pro růst a rozvoj firmy. Řídí přípravu nabídek a prostřednictvím jednání s vyššími manažery pracuje na rozvoji nových obchodních příležitostí.

Očekávání pro případné povýšení zahrnují:

- Ukazuje se jako budoucí leader a začíná se kolem něj přirozeně vytvářet motivovaný a stabilní tým.
- Cíleně se věnuje rozvoji svého nástupce a připravuje ho na převzetí jeho role.
- Má stabilní klientské portfolio, které úspěšně spravuje.
- Splňuje stanovené cíle pro růst tržeb svého týmu.
- Prezentuje svou dlouhodobou vizi spojenou s firmou.
- Je osobnostně zralý a stabilní, aby byl schopen ustát vysokou zodpovědnost seniorní pozice manažera.

Senior manažer

Senior manažer je ve společnosti ABC s.r.o. vnímán jako významný odborník s hlubokými znalostmi v oblasti cestování a logistiky, který je schopen úspěšně prodávat produkty a služby. Navíc aktivně spolupracuje s kolegy z jiných oddělení, aby rozšířil možnosti prodeje na produkty a služby mimo jeho specializaci. Jeho schopnost přinést širší obchodní pohled do výsledků svého týmu přispívá k jejich praktičnosti a hodnotě pro klienty.

Zaměstnanec na této pozici je dobře obeznámen s konkrétními odvětvími průmyslu, což mu umožňuje porozumět jejich problémům a využít to v oblasti business developmentu. Díky rozsáhlé síti kontaktů napříč společnostmi je schopen aktivně spolupracovat se svými partnery. Jeho role zahrnuje řízení manažerů a rozvoj oddělení. Zajišťuje, že jeho tým má dostatek práce a pečlivě sleduje finanční záležitosti oddělení. Je klíčovým spojovacím bodem mezi týmem a partnery.

Má dlouhodobou vizi a strategii nejen pro sebe, ale i pro svůj manažerský tým. Jeho prioritou je zajistit, aby práce pro klienty byla realizovatelná s maximální kvalitou vzhledem k personálu, času a rozpočtu. Navíc aktivně přináší nové příležitosti a klienty a podporuje rozvoj prodejního potenciálu ostatních manažerů. Senior manažer si buduje silnou síť kontaktů a usiluje o neustálý rozvoj produktů s cílem zvýšit jejich hodnotu pro klienta.

Jedná se o reprezentativní pozici, kde pracovník profesionálně vystupuje na důležitých schůzkách s klíčovými zástupci klientů.

Očekávání pro případné povýšení zahrnují:

- Zkušený senior manažer, který je zvažován jako potenciální nástupce do vedení oddělení ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.
- Udržuje dlouhodobé vztahy s významnými klienty a pokrývá specifický segment trhu.
- Pravidelně prokazuje vysoký prodejní potenciál a dosahuje stanoveného rozpočtu oddělení.
- Má zkušenosti v oblasti řízení rizik a dodržuje jeho principy, včetně dodržování lhůt a absenci závažných rizik při kontrolách.
- Je silnou osobností, která je vnímána jako leader jak v rámci svého oddělení, tak i v celé oblasti cestování a logistiky.
- Má pověst odborníka na trhu a je vnímán jako expert.
- Aktivně se podílí na výchově a rozvoji nových manažerů jako kouč.

4.4 Vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o.

Tato podkapitola se zaměřuje na podrobnou analýzu vzdělávacích procesů ve společnosti ABC s.r.o. Nejprve jsou zkoumány zákonné povinnosti týkající se školení, které společnost musí dodržovat. Následně se kapitola věnuje obecným školením pro nové zaměstnance, jež jsou klíčová pro jejich úspěšné zapojení do pracovního prostředí. Další část této podkapitoly je zaměřena na nový vzdělávací program pro účetní oddělení a na přípravné kurzy na pozici daňového poradce. Cílem této podkapitoly je poskytnout detailní přehled o vzdělávací strategii a postupech ve společnosti ABC s.r.o.

4.4.1 Obecné a stanovené zákonem

1. Bezpečnost práce pro zaměstnance (BOZP)

Každé dva roky je zaměstnancům poskytováno školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které je stanoveno zákonem. Toto školení slouží k seznámení zaměstnanců s legislativními požadavky, pracovními riziky a principy prevence, bezpečnosti a ochrany zdraví. Pro účast na kurzu je nezbytné úspěšně složit závěrečný test. Celková délka kurzu se pohybuje v rozmezí 30-60 minut.

2. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v režimu home office

Jednou ročně je zaměstnancům poskytováno školení zabezpečující bezpečnost a ochranu zdraví při práci v režimu home office. Školení je klíčové pro udržení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců pracujících z domova a zajištění souladu s právními předpisy týkajícími se BOZP.

3. Školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany

Jednou za dva roky je organizováno školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany. Školení je důležité pro zajištění bezpečnosti pracovního prostředí a schopnosti správné reakce v případě požáru. Zaměstnanci jsou systematicky seznámeni s postupy a opatřeními, která mají dodržovat v souladu s požadavky na požární prevenci.

4. Školení pracovníků v oblasti práce v zahraničí

Pravidelně je organizováno školení zaměstnanců týkající se práce v zahraničí. Školení je užitečné zejména pro zaměstnance, kteří jsou vysláni do zahraničí za pracovními účely. Cílem je poskytnout jim potřebné informace a znalosti, aby mohli úspěšně zvládat pracovní situace v mezinárodním prostředí.

Osnova kurzu zahrnuje následující body:

- Příprava na výjezdy do zahraničí
- Daňová situace při práci v zahraničí
- Správa a vyúčtování nákladů spojených s prací v zahraničí

Školení slouží k zajištění efektivního a bezproblémového průběhu pracovních cest do zahraničí a pro správné dodržení daňových povinností.

5. Školení o specifikách BOZP a PO ve společnosti ABC s.r.o.

Jednou za dva roky, se koná školení zaměstnanců zaměřené na specifika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) ve společnosti ABC s.r.o. Účelem školení je seznámení zaměstnanců s pracovními postupy a opatřeními týkajícími se jejich bezpečnosti a ochrany zdraví.

Školení umožňuje zaměstnancům porozumět specifickým podmínkám BOZP a PO ve společnosti a zajišťuje, že jsou plně informováni o bezpečnostních opatřeních, která mají dodržovat při své práci.

6. Školení o povědomí o bezpečnosti

Školení o povědomí o bezpečnosti je jednorázové školení, které zaměstnancům poskytuje nezbytné informace a dovednosti k ochraně sebe a pracovního prostředí.

Délka školení je maximálně 15 minut a je klíčové pro zajištění bezpečnosti pracovního prostředí a ochranu zaměstnanců a majetku společnosti.

7. Školení řidičů motorových vozidel v pracovním prostředí

Každý řidič, který pracuje pro společnost, je povinen absolvovat pravidelné školení zaměřené na bezpečné provozování motorových vozidel. Toto školení se koná jednou za dva roky a trvá 30-60 minut. Jeho cílem je zajistit, aby řidiči byli dobře vyškoleni a obeznámeni s nejnovějšími bezpečnostními postupy a předpisy týkajícími se silničního provozu.

Kurz je klíčový pro zajištění bezpečnosti zaměstnanců při pracovních cestách a dodržování právních předpisů týkajících se silničního provozu. Po absolvování kurzu musí každý řidič úspěšně složit závěrečný test.

4.4.2 Odborné při nástupu a v průběhu

8. Klimatické vzdělávání – Budování naší udržitelné budoucnosti

Jedná se o stručný digitální vzdělávací modul trvající přibližně 45 minut, který je povinný pro všechny zaměstnance společnosti. Jeho účelem je seznámit účastníky s dopady změny klimatu, informovat je o reakci společnosti na tuto problematiku a motivovat je k aktivitě. Společnost ABC s.r.o. se zavázala, že do roku 2030 dosáhne nulových čistých emisí skleníkových plynů v rámci své činnosti. Vzdělávací program podporuje strategii odpovědného rozhodování v oblasti klimatu jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Po absolvování modulu jsou pracovníci schopni:

- porozumět výzvám a dopadům změny klimatu na celosvětové úrovni včetně zdrojů emisí uhlíku,
- pochopit závazek společnosti v řešení změny klimatu jak vnitřně, tak ve spolupráci s klienty a
- uvědomit si dopady osobních rozhodnutí na klima a přijmout praktické kroky k podpoře pozitivních opatření.

9. Etická integrita

Školení se zaměřuje na podstatné aspekty globálních principů obchodního chování a jejich vliv na pracovníky ve společnosti. Důraz je kladen na sdílené standardy týkající se etického chování v pracovním prostředí a význam globálního kodexu pro společnost a její partnery.

Další klíčovou oblastí je podpora rozvoje etické citlivosti a rozhodovacích dovedností účastníků. Školení motivuje k rozvoji "morální odvahy" a aktivně podporuje diskuse a konzultace. Interaktivní videa, jež jsou obsahem kurzu, přinášejí různé scénáře, které účastníky motivují k zamyšlení se nad riziky a důsledky jejich rozhodnutí. Zároveň pomáhají porozumět různým perspektivám v daných situacích. Zaměstnanci si uvědomí důležitost shody na hodnotách a principech globálního kodexu a pochopí, že je nezbytné jednat, pokud se jim jeví něco jako neetické, i když se zdá, že nikdo jiný nemá odvahu tak učinit.

Vzhledem k bohatým video materiálům se jedná o časově náročné školení trvající 3 hodiny.

10. Etické rozhodování ve společnosti ABC s.r.o.

Kurz je zaměřen na seznámení pracovníků se zásadami globálního obchodního chování a zdůrazňuje jejich význam v pracovním prostředí společnosti. Pomáhá pracovníkům rozvíjet etickou citlivost a rozhodovací dovednosti prostřednictvím interaktivních videí a diskusí. Kurz podporuje dodržování společných hodnot a principů, a to i v případech, kdy se účastníci cítí odlišně. Kurz je vzhledem k množství videí časově náročnější a trvá přibližně 4 hodiny.

11. Reakce na porušení zákonů a předpisů

Jedná se o povinné e-learningové školení pro zaměstnance, kteří poskytují neauditní služby klientům. Jeho cílem je zvýšit povědomí o požadavcích na reakci na porušení zákonů a předpisů v souladu se standardy Mezinárodního výboru pro etické standardy účetních.

12. Bezpečnost dat a ochrana osobních údajů

Kurz se zaměřuje na důležitost bezpečné správy důvěrných, osobních a citlivých osobních údajů. Poskytuje klíčové strategie a postupy pro zajištění ochrany těchto informací.

13. Povědomí o politice nezávislosti

Tento kurz má za cíl poskytnout přehled o zásadách nezávislosti ve firmě. Pracovníci se seznámí s povinnostmi spojenými s udržováním nezávislosti vůči auditovaným klientům. Témata zahrnují finanční zájmy, jiné finanční vztahy, zaměstnanecké vztahy, obchodní vztahy, rozsah poskytovaných služeb, poplatky a provize, a další okolnosti, které by mohly ohrozit nezávislost.

14. Globální roční školení o ochraně osobních údajů

Jedná se o povinné školení o ochraně osobních údajů, které umožní zaměstnancům ve společnosti lépe porozumět jejich povinnostem při zacházení s osobními údaji. Kurz je navržen tak, aby jim pomohl správně jednat a chránit informace, které mají pod kontrolou. Frekvence školení je jednou ročně s tím, že je k dispozici vždy aktualizovaná verze.

15. Boj proti korupci

Tento kurz je zaměřen na protikorupční vzdělávání a je určen pro zaměstnance společnosti po celém světě. Poskytuje informace a nástroje pro prevenci korupce a zdůrazňuje důležitost dodržování etických a právních standardů.

16. Boj proti korupci a dodržování předpisů v oblasti finanční kriminality

Tento kurz vychází z očekávání společnosti ABC s.r.o. ohledně dodržování předpisů v oblasti boje proti korupci a finanční kriminalitě. Zaměřuje se na identifikaci potenciálních rizik korupce a finanční kriminality a poskytuje praktické postupy pro jejich řešení.

17. Základy integritního chování

V tomto krátkém e-learningovém kurzu se zaměstnanci seznámí s chováním, které je v souladu se sdílenými hodnotami společnosti.

18. Základy důvěrnosti a zabezpečení dat

Školení poskytuje jasný přehled o ochraně důvěrných informací a bezpečnosti dat. Pracovníci se naučí identifikovat běžná rizika a hrozby související s manipulací citlivých dat a získají schopnosti, jak tato rizika minimalizovat. Důraz je kladen na význam ochrany informací nejen pro klienty, ale i pro kolegy a samotnou organizaci.

19. Excel pro účetní

Jedná se o kurz, jež poskytuje účetním přehled o využití programu Excel ve své pracovní oblasti. Vedoucí instruktor se zaměřuje na klíčové funkce a vzorce v Excelu, které jsou důležité pro účetní práci. Zaměstnanci se naučí pracovat s nástroji jako jsou Pivot Tables, XLOOKUP a SUMIF, a získají dovednosti k identifikaci a opravě chyb. Cílem kurzu je zdokonalit znalosti a efektivněji využívat Excel v každodenním pracovním procesu.

20. Školení v oblasti dodržování pravidel proti praní špinavých peněz (AML)

Školení o dodržování pravidel proti praní špinavých peněz (AML) je povinným ročním kurzem, který poskytuje účastníkům aktualizace a osvěžení znalostí v oblasti dodržování pravidel proti praní špinavých peněz. Kurz se zaměřuje na důležité aspekty AML, včetně identifikace a prevence praní špinavých peněz, poznávání rizikových situací a odpovídající postupy pro jejich řešení. Zaměstnanci budou seznámeni s nejnovějšími trendy a postupy v této oblasti, což jim pomůže lépe porozumět svým povinnostem a přispět k dodržování právních předpisů týkajících se AML.

21. Soustředění se na soukromí

Kurz se zabývá řadou témat souvisejících s ochranou soukromí a údajů, například významem ochrany soukromí a dodržováním platných zásad a principů. Umožňuje pracovníkům lépe porozumět jejich odpovědnosti za osobní údaje a zajistit, aby postupovali správně a chránili informace, které mají pod kontrolou.

22. Řízení rizik pro konzultanty a senior konzultanty

Kurz je určen k posílení znalostí a dovedností v oblasti řízení rizik, aby zaměstnanci lépe identifikovali, hodnotili a zvládali rizika ve své práci. Zaměstnanci se seznámí s nejnovějšími metodami řízení rizik a zlepší své schopnosti v této důležité oblasti. Je navržen tak, aby splňoval konkrétní potřeby manažerských pracovníků a poskytoval praktické nástroje pro úspěšné řízení rizik v organizaci. Kurz je vždy jednou ročně aktualizován a účast na něm je povinná.

23. Vzdělávací program pro účetní oddělení

Vzdělávací program pro účetní oddělení je nový školící program navržený s cílem rozvíjet technické dovednosti, sociální kompetence a schopnost práce se softwarovými nástroji u konzultantů a seniorních konzultantů.

Program je strukturován do tří hlavních kategorií: povinné, doporučené a nominované kurzy, které jsou dále rozděleny podle jejich zaměření.

V následujících tabulkách najdete přehled jednotlivých kurzů, které jsou k dispozici pro konzultanty a seniorní konzultanty.

Tabulka 2: Kurzy pro konzultanty

	Technické	Sociální	Software
Povinné	<ul style="list-style-type: none"> - Účetní uzávěrka - Proces zákonného auditu - Úvod do controllingu - Úvod do projektového řízení 	<ul style="list-style-type: none"> - Úspěšná prezentace klientům - Základy prodeje - Řízení očekávání a konfliktů 	<ul style="list-style-type: none"> - Excel - Logická struktura prezentací
Doporučené		<ul style="list-style-type: none"> - Dosažení cílů a prioritizace - Myšlení v produktivitě a sebemotivace - Efektivní zpětná vazba - Efektivní komunikace - Prezentační dovednosti - Vůdčovské dovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Školení v MS PowerPoint - MS Word - Řízení projektů pomocí MS Teams
Nominace	<ul style="list-style-type: none"> - Absolventská akademie - IFRS, ACCA - Diplom v účetnictví a obchodu - Příprava na zkoušky RTA a letní příprava na zkoušky RTA 		<ul style="list-style-type: none"> - Základy S4/HANA

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Kurzy pro senior konzultanty

	Technické	Sociální	Software
Povinné	<ul style="list-style-type: none"> - Proces zákonného auditu - Úvod do projektového řízení - Pokročilé technické školení 	<ul style="list-style-type: none"> - Prezentační dovednosti - Úspěšné představení sebe klientům - Základy prodeje - Řízení očekávání a konfliktů 	<ul style="list-style-type: none"> - Excel - Logická struktura prezentací - Power BI
Doporučené	<ul style="list-style-type: none"> - Finanční aspekty - Obchodní vývoj - Talentový management - Řízení rizik 	<ul style="list-style-type: none"> - Generace Z - Efektivní zpětná vazba - Dovednosti vedení - Dovednosti kariérního poradenství - Přístup založený na silných stránkách 	<ul style="list-style-type: none"> - Školení v MS - PowerPoint - MS Word - Řízení projektů pomocí MS Teams
Nominace	<ul style="list-style-type: none"> - Seniorská akademie - IFRS 		<ul style="list-style-type: none"> - S4/HANA - Controlling

Zdroj: vlastní zpracování

Bližší specifikace vybraných školení z programuŘízení očekávání a konfliktů

Toto školení se zaměřuje na identifikaci, analýzu a efektivní řešení konfliktů v pracovním prostředí. Zaměstnanci se naučí různé techniky pro zvládání konfliktů, včetně komunikace, vyjednávání a mediace. Budou také probírány strategie pro prevenci budoucích konfliktů a budování pozitivní pracovní kultury.

MS Excel

V kurzu se pracovníci naučí základní a pokročilé dovednosti využívání MS Excel pro manipulaci s daty a tvorbu složitých výpočtů. Naučí se efektivně vytvářet tabulky, používat funkce a vzorce a provádět analýzu dat pomocí grafů a pivot tabulek.

Úspěšná prezentace před klienty

Obsah tohoto školení zahrnuje naučení přesvědčivé prezentace nápadů a produktů před klienty. Během kurzu se zdokonalí dovednosti v oblasti verbální a neverbální komunikace, strukturování prezentací a získávání důvěry a pozornosti klientů.

Logické strukturování prezentací v PowerPointu

Zaměstnanci získají dovednosti efektivního strukturování a prezentace svých myšlenek pomocí MS PowerPoint. Kurz zdůrazní tvorbu srozumitelných a poutavých prezentací, správné využití vizuálních prvků a logické uspořádání obsahu.

Kariérní koučink

Cílem je zaměřit se na podporu jednotlivců při plánování své kariéry a dosahování osobních a profesních cílů. Účastníci se budou zabývat identifikací svých silných stránek, zájmů a hodnot, a budou vytvářet plány pro další profesní rozvoj a růst.

Dovednosti ve vedení

Školení obsahuje klíčové dovednosti pro úspěšné vedení týmu. Probíraná témata zahrnují komunikaci, motivaci, delegaci úkolů, rozhodování a řízení změn. Účastníci získají možnost rozvíjet svůj osobní styl vedení a zlepšovat své schopnosti v oblasti řízení týmu.

24. Přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce

Zkoušky na daňového poradce představují významný krok vpřed v kariéře zaměstnanců, kteří se věnují oblasti daní. Zkoušky zkoumají nejen schopnost poskytovat rady a uplatňovat daňové předpisy v praxi, ale také slouží jako potvrzení odbornosti a dovedností jednotlivců v této náročné oblasti. Přípravné kurzy jsou klíčovou součástí přípravy na tyto zkoušky.

Struktura zkoušek a význam přípravy

Zkouška daňového poradce zahrnuje několik částí, které musí uchazeči pro oprávnění v oblasti daňového poradenství úspěšně absolvovat. Tato zkouška se skládá ze dvou písemných a ústní části. Obsah každé písemné části je stanoven Prezidiem Komory a zahrnuje praktické příklady a teoretické testy. Zkušební okruhy zahrnují různé aspekty daní, účetnictví a právní předpisy. Ústní část zkoušky se zaměřuje na nedostatky v písemných částech, platné právní normy o daních a další právní předpisy související s daněmi.

Absolvování zkoušek na daňového poradce přináší mnoho výhod. Certifikace v této oblasti potvrzuje odbornost a kompetenci jednotlivce, což zvyšuje jeho důvěryhodnost a konkurenceschopnost na trhu práce. Kromě toho může získání certifikace otevřít nové profesní příležitosti a přinést finanční výhody.

Ve společnosti ABC s.r.o. jsou přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce začleněny do vývoje kariéry konzultantů. Uchazeči absolvují tyto zkoušky již po prvním roce práce, a to v podzimním termínu. Program přípravy poskytuje stejnou podporu jako pro konzultanty s vyšší úrovní, včetně dnů volna, úhrady zkoušek a bonusu za složení zkoušek na první pokus.

Podrobnosti o přípravných kurzech

Přípravné kurzy zahrnují několik typů školení, včetně letní intenzivní přípravy, sobotních školení a interních praktických seminářů. Letní intenzivní příprava probíhá během víkendů od července do září a zahrnuje důkladnou přípravu na zkoušky. Sobotní školení se konají v prvním roce a jsou zaměřena na specifická témata daní. Interní praktické semináře jsou povinné pro konzultanty na určité úrovni a poskytují příležitost k praktickému cvičení a diskusím.

Literatura a zdroje informací

Konzultanti obdrží příslušnou literaturu a zákony potřebné k přípravě na zkoušky. Tato literatura je objednáвана a distribuována pravidelně, aby byla zajištěna dostupnost všech potřebných materiálů.

Celkově přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce ve společnosti poskytují komplexní podporu a příležitost pro konzultanty rozvíjet své dovednosti a znalosti v oblasti daní, přičemž se stávají klíčovým krokem v jejich profesním růstu a úspěchu.

V níže uvedené Tabulka 4 lze nalézt harmonogram víkendových školení zaměřených na oblast daní a účetnictví, která jsou organizována společností ABC s.r.o. V Tabulka 5 dále nalezneme souhrnný přehled počtu školení a výukových hodin dle typu kurzu.

Tabulka 4: Harmonogram víkendových školení v oblasti daní a účetnictví

Datum	Typ školení	Obsah školení
24. září 2023	DPPO	Úpravy základu daně z příjmů právnických osob, identifikace daňových a nedaňových nákladů a výnosů, rozbor §23 ZDP, další položky zvyšující a snižující základ daně, dílčí příklady
8. říjen 2023	DPPO	Zaměření na pohledávky a závazky, opravné položky, odpisy, dopady do základu daně, dílčí příklady
5. listopad 2023	DPPO	Zaměření na dlouhodobý majetek a zásoby, identifikace vstupní ceny, okamžik zařazení majetku do užívání, odpisy, opravy, technické zhodnocení, nájmy, pobídky, vyřazení, dílčí příklady
3. prosinec 2023	DPFO	Rozdělení příjmů do dílčích základů daně, obsah dílčích základů daně (příjmy a uplatnitelné výdaje), položky snižující základ daně
7. leden 2024	DPH	Předmět daně, místo plnění, typy uskutečněných plnění (zdanitelná, osvobozená, mimo tuzemsko), datum uskutečněného plnění, vazba plnění na doklady, základ daně, oprava základu daně, oprava výše daně, zvláštní režimy, dílčí příklady
4. únor 2024	DPH	Nárok na odpočet, nárok v poměrné výši, vyrovnání odpočtu, úprava odpočtu, plnění v rámci EU, dílčí příklady
18. března 2024	Účetnictví	Příprava účetní uzávěrky časové rozlišení nákladů a výnosů, tvorba rezerv, inventarizace, kursově rozdíly, opravné položky
15. dubna 2024	Účetnictví	Účtování o cenných papírech z pohledu investora získání nákupem nebo vkladem do korporace. Oceňování reálnou hodnotou, oceňování ekvivalencí. Výnosy z cenných papírů
20. května 2024	Účetnictví	Účtování o vlastním kapitálu: zvyšování a snižování základního kapitálu, příplatky do ostatních kapitálových fondů, rozdělování zisku. Daňové souvislosti výplaty vlastního kapitálu

Datum	Typ školení	Obsah školení
3. června 2024	Účetnictví	Příprava fúze nebo rozdělení z účetního a daňového pohledu. Dopady přeměny na společníky zúčastněných korporací

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Počet školení a výukových hodin podle typu kurzu

Typ kurzu	Počet školení	Celkový počet výukových hodin
DPH (Daň z přidané hodnoty)	4	20
DPPO (Daň z příjmů právnických osob)	5	26
DPFO (Daň z příjmů fyzických osob)	2	8
Účetnictví	7	34
Celkem	18	88

Zdroj: vlastní zpracování

5 Dotazníkové šetření

V této diplomové práci byla použita metoda sociologického výzkumu ve formě dotazníkového šetření, jež nabízí řadu výhod:

- Efektivita a rychlost sběru dat – možnost získání informací od velkého počtu respondentů během relativně krátkého časového úseku.
- Standardizace otázek a odpovědí – snazší provedení statistické analýzy a interpretace získaných informací.
- Anonymita – respondenti mají možnost poskytnout upřímné odpovědi, což může přispět ke zvýšení kvality dat.
- Dosah velkého počtu respondentů – zejména díky online dotazníkům, přičemž náklady jsou nižší ve srovnání s jinými metodami sběru dat.

Výše uvedené výhody činí dotazníková šetření oblíbenou metodou v sociologickém výzkumu. Nicméně je důležité zdůraznit také potenciálních omezení, jako je nízká odezva respondentů nebo zkreslení odpovědí.

Cílem dotazníku je porozumět firemním vzdělávacím potřebám a preferencím zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. Respondenti budou vyzváni k poskytnutí demografických údajů a k vyjádření svého osobního přístupu k vzdělávání. Dotazník se dále zaměřuje na hodnocení stávajících vzdělávacích programů ve firmě a na identifikaci oblastí, které by mohly být vylepšeny nebo rozšířeny. Konkrétně se dotazník zabývá také specifickými potřebami účetního oddělení a hodnocením přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce.

Získané informace budou sloužit k lepšímu porozumění očekávání zaměstnanců ohledně firemního vzdělávání a umožní navrhnout opatření, která budou lépe odpovídat jejich potřebám. Díky tomu by mohlo dojít k zvýšení efektivity firemních vzdělávacích programů a k posílení osobního a profesního rozvoje zaměstnanců.

Tvorba otázek probíhala systematicky a cíleně. Nejprve se zaměřují na demografické údaje, jako je pohlaví, věková skupina, vzdělání a délka zaměstnání ve společnosti. Následují otázky zaměřené na osobní přístup respondentů ke vzdělávání, zahrnující preferované způsoby učení, dovednosti a znalosti, které chtějí rozvíjet a jejich účasti na firemních vzdělávacích akcích. Další část dotazníku se soustředí na hodnocení vzdělávacích programů pro účetní oddělení a přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce, včetně hodnocení kvality, relevance a přínosu těchto kurzů. Na závěr jsou respondentům položeny otázky týkající se jejich

spokojenosti s vzdělávacími akcemi, úrovně připravenosti na pracovní výzvy a zájmu o další odborné vzdělávání v oblasti daní a účetnictví.

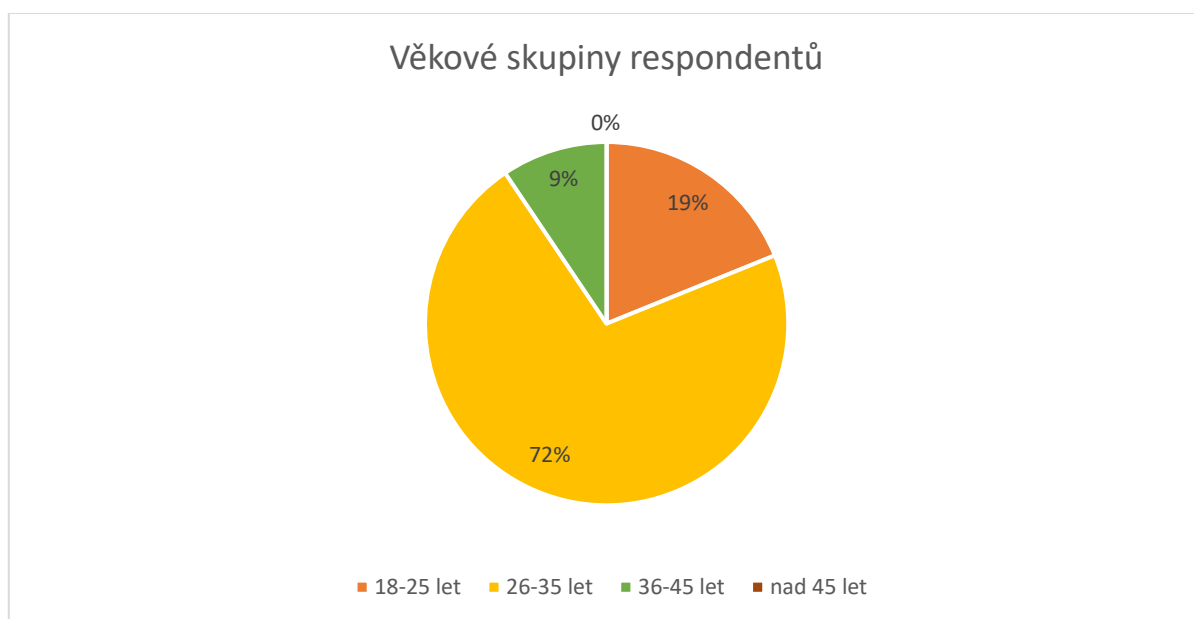
Dotazník byl navržen tak, aby oslovil zaměstnance ze skupiny zahrnující mzdové účetní, konzultanty finančních projektů, účetní konzultanty, manažery a další zaměstnance s různými úrovněmi zkušeností a odborných znalostí v oblasti účetnictví a mzdové agendy.

Dotazník obsahoval 30 otázek, které byly rozděleny do čtyř částí, pokrývajících různá témata spojená s firemním vzděláváním.

5.1 Demografické údaje

V dotazníku bylo zahrnuto 5 otázek zaměřených na demografické údaje. Bylo rozesláno celkem 85 dotazníků. Z těchto dotazníků se podařilo získat zpět vyplněné odpovědi od 53 respondentů, což představuje úspěšnost návratnosti téměř 63 %. Z této skupiny respondentů bylo 28 % mužů a 72 % žen.

Analýza demografických údajů z dotazníku ukazuje, že největší část respondentů tvoří věková skupina 26-35 let, která představuje 38 odpovědí, tedy 72 % všech respondentů. Druhou největší skupinou je věková kategorie 18-25 let s 10 odpověďmi (19 % respondentů). Nejmenší zastoupení má skupina 36-45 let s pouhými 5 odpověďmi (9 % respondentů). Zaměstnanci nad 45 let se do průzkumu nezapojili. Grafické znázornění těchto údajů lze nalézt níže Graf 1.



Graf 1: Věková skupina respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

K otázce týkající se vzdělání respondentů. Ze získaných odpovědí vyplývá, že největší skupinu tvoří respondenti s magisterským titulem, celkem 29 odpovědí (55 %). Následuje skupina s bakalářským titulem s 15 odpověďmi (28 %). Středoškolské vzdělání má 7 respondentů (13 %), zatímco pouze 2 respondenti (4 %) uvádějí doktorský titul. Data ukazují, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání, nejčastěji magisterský titul.

Tabulka 6: Vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Středoškolské	7	13 %
Vysokoškolské (bakalářské)	15	28 %
Vysokoškolské (magisterské)	29	55 %
Vysokoškolské (doktorské)	2	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Následovala otázka na délku zaměstnání ve společnosti ABC s.r.o. Podle výsledků dotazníku přibližně 21 % respondentů pracuje ve společnosti méně než rok, zatímco 49 % uvádí délku zaměstnání mezi jedním a třemi lety. Skupinu zaměstnanců s délkou zaměstnání mezi čtyřmi až šesti lety tvoří 28 %, zatímco pouze 2 % respondentů uvádí uzavřený pracovní poměr delší než šest let.

Tabulka 7: Délka pracovního poměru

Délka zaměstnání	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Méně než 1 rok	11	21 %
1-3 roky	26	49 %
4-6 let	15	28 %
Více než 6 let	1	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci společnosti ABC s.r.o. byly ohledně pracovních pozic respondentů získány následující informace: 3 % respondentů pracuje na pozici mzdového účetního konzultanta, 9 % jsou konzultanti finančních projektů, 81 % pracuje jako účetní konzultanti a 6 % jsou manažeři.

Tabulka 8: Pracovní pozice respondentů

Pozice	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Mzdový účetní konzultant	2	3 %
Konzultant finančních projektů	5	9 %
Účetní konzultant	43	81 %
Manažer	3	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Osobní přístup ke vzdělávání

Tato podkapitola se zabývá analýzou dotazníkového šetření, které zkoumalo část zaměřenou na osobní přístup respondentů ke vzdělávání v rámci pracovního prostředí společnosti.

Obsahem této podkapitoly je podrobný rozbor jednotlivých otázek z dotazníku společně s výsledky a jejich interpretací. Hlavním cílem je představit klíčová zjištění z analýzy odpovědí respondentů.

První otázkou z oddílu osobního přístupu ke vzdělávání byla otázka zaměřená na preferenci ve způsobu učení. Podrobnosti jsou vedeny níže v Tabulka 9.

Tabulka 9: Preference ve způsobu učení

Otázka 6 Jaký je váš preferovaný způsob učení?	
Odpověď	Počet respondentů
Online kurzy a školení	35
Workshopy a skupinová setkání	15
Individuální školení s odborníkem	48
Kombinace různých metod učení	23
Jiné (Prosím, specifikujte)	3

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří mimo jiné odpovědi vybrali také možnost „Jiné“ uváděli například tyto specifické způsoby: peer learning, praktické cvičení a simulace, čtení knih a samostudium.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že nejčastěji upřednostňujícím způsobem učení je individuální školení s odborníkem, což naznačuje potřebu personalizovaného přístupu. Dále jsou oblíbené online kurzy a školení, což ukazuje na poptávku po flexibilitě a možnosti učení z pohodlí domova. Workshopy a skupinová setkání jsou také oblíbenou volbou, zdůrazňující

důležitost sdílení znalostí v rámci pracovního kolektivu. Volba kombinace různých metod učení dále poukazuje na otevřenost respondentů vůči různým přístupům k vzdělávání.

Celkově lze říci, že respondenti mají zájem o různé metody učení a jsou otevření novým přístupům k získávání znalostí a dovedností. Výsledky ukazují také na to, že lidé mají různé způsoby učení, a neexistuje jedna jediná metoda, která by vyhovovala všem.

Otázka 7 byla zaměřena na konkrétní dovednosti a znalosti, které by zaměstnanci chtěli v rámci svého vzdělávání dále rozvíjet, viz Tabulka 10.

Tabulka 10: Preferované oblasti rozvoje dovedností a znalostí u respondentů

Otázka 7 Jaké dovednosti nebo znalosti byste chtěli v rámci svého vzdělávání rozvíjet?	
Odpověď	Počet respondentů
Jazykové dovednosti	53
Technické dovednosti	44
Měkké dovednosti	25
Profesní dovednosti	38
Osobní rozvoj	15
Jiné (Prosím, specifikujte)	2

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří mimo jiné odpovědi vybrali také možnost „Jiné“ uváděli například tyto specifické dovednosti a znalosti: zlepšení prezentace a veřejného vystupování a finanční gramotnost.

Na základě získaných odpovědí lze analyzovat rozmanitost zájmů a priorit. Nejčastěji zvolenou oblastí je rozvoj jazykových dovedností, který si přeje 53 respondentů. Těsně za jazykovými dovednostmi následují technické dovednosti s celkem 44 odpověďmi a profesní dovednosti s 38 odpověďmi. Méně časté preference zahrnují rozvoj měkkých dovedností, který zvolilo 25 respondentů, a osobního rozvoje, což bylo zmíněno 15krát.

Otázka 8 byla zaměřena na to, jak často se respondenti účastní vzdělávacích akcí ve firmě, podrobněji v níže uvedené Tabulka 11.

Tabulka 11: Frekvence účasti respondentů na vzdělávacích akcích ve firmě

Otázka 8 Jak často se účastníte vzdělávacích akcí ve firmě?	
Odpověď	Počet respondentů
Pravidelně – jednou týdně nebo častěji	5
Často – několikrát měsíčně	48
Občas – jednou za několik měsíců	0
Zřídka – jednou ročně nebo méně často	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 48 z nich, se účastní vzdělávacích akcí ve firmě "Často – několikrát měsíčně". Jedná se o velmi vysoký počet naznačující, že vzdělávání je ve firmě ABC s.r.o. častou praxí a zaměstnanci mají pravděpodobně mnoho příležitostí k rozvoji svých dovedností a znalostí.

Odpovědi k následující otázce zaměřené na dostupnost vzdělávacích prostředků ve firmě naleznete v Tabulka 12.

Tabulka 12: Hodnocení dostupnosti vzdělávacích prostředků ve firmě

Otázka 9 Jak vnímáte dostupnost vzdělávacích prostředků ve firmě?	
Odpověď	Počet respondentů
Vynikající	3
Dobrá	41
Průměrná	8
Nedostatečná	1

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče dostupnosti vzdělávacích prostředků ve firmě, je z odpovědí patrná pozitivní situace. Většina respondentů označila dostupnost vzdělávacích prostředků jako dobrou, což naznačuje, že firma nabízí spoustu možností pro rozvoj svých zaměstnanců. Tři respondenti také označili dostupnost za vynikající, přičemž pouze jeden respondent označil dostupnost za nedostatečnou. Celkově lze říci, že firma klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců a poskytuje jim prostředky a možnosti k učení a zdokonalování svých dovedností.

Odpovědi v níže uvedené Tabulka 13 poskytují pohled na vnímání vzdělávání ve společnosti a jeho vliv na osobní a profesní rozvoj respondentů.

Tabulka 13: Vnímání vzdělávání ve společnosti a jeho vliv na osobní a profesní rozvoj

Otázka 10 Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti a jeho vliv na váš osobní a profesní rozvoj?	
Odpoověď	Poččet respondentů
Vzdělávání mi skvěle pomáhá v osobním a profesním růstu.	4
Vzdělávací programy mě motivují k neustálému učení.	5
I když jsou možnosti vzdělávání dostupné, cítím, že by mohly být ještě lepší.	21
Cítím, že bych potřeboval/a větší podporu ve svém osobním rozvoji.	15
Vzdělávání ve společnosti nereflektuje dostatečně moje potřeby a očekávání.	8
Jiné (Prosím, specifikujte):	0

Zdroj: vlastní zpracování

K výše uvedené otázce s číslem 10. Někteří respondenti vyjádřili pozitivní postoj k vzdělávání a jeho dopadu na jejich růst. Čtyři respondenti uvedli, že vzdělávání výrazně přispívá k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji, zatímco dalších pět respondentů zmínilo, že je motivováno k neustálému učení prostřednictvím vzdělávacích programů.

Na druhé straně bylo také zjištěno, že někteří zaměstnanci pocítují určité nedostatky v současných vzdělávacích programech firmy ABC s.r.o. Celkem 21 respondentů uvedlo, že i přes dostupné možnosti vzdělávání, by mohly být možnosti ještě lepší. Některé oblasti by tedy mohly být co se týče nabídky rozšířeny nebo vylepšeny z hlediska jejich kvality.

Celkem 15 respondentů vyjádřilo potřebu vyšší podpory ve svém osobním rozvoji, což může znamenat, že chtějí více individuálního mentoringu nebo konkrétního směřování při plánování své kariéry a rozvoje dovedností.

Lze říci, že odpovědi uvedené v Tabulka 13 naznačují potřebu dalšího zkoumání a zlepšování vzdělávacích programů, aby lépe odrážely potřeby a očekávání zaměstnanců a podporovaly jejich osobní a profesní růst.

Následuje shrnutí otevřených odpovědí, ve kterých mohli zaměstnanci vyjádřit své myšlenky a pocity bez omezení.

Otázka 11. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení nabízených firemních školení?

Po zjištění konkrétních názorů zaměstnanců na zlepšení nabízených firemních školení je více než zřejmé, že existuje několik klíčových oblastí, na které by se firma měla zaměřit.

Zaměstnanci nejčastěji vyžadovali, aby byla délka školení zkrácena. Dalšími často navrhovanými zlepšeními bylo zahrnutí více interaktivních prvků do školení a rozšíření nabídky o aktuální a relevantní témata.

Respondenti se také zmínili o potřebě vyšší podpory po absolvování školení a využití moderních technologií pro flexibilní a přístupné vzdělávání. Zároveň byla zmíněna důležitost pravidelné zpětné vazby a hodnocení, aby bylo možné lépe porozumět jejich potřebám a zlepšit nabízené kurzy.

Otázka 12. Máte nějaké konkrétní příklady, kdy firemní vzdělávání přineslo pozitivní změnu ve Vaší pracovní činnosti nebo výsledcích?

Mezi pozitivní změny v pracovní činnosti nebo výsledcích zaměstnanců získaných prostřednictvím firemního vzdělávání bylo nejčastěji uváděno následující:

- získání nových dovedností nebo znalostí, které jim umožnilo lépe zvládat své pracovní úkoly,
- zvýšení efektivity a produktivity díky využití nových technik nebo postupů naučených na firemních školeních,
- zvýšení sebevědomí a motivace v práci díky rozvoji dovedností a kompetencí,
- zlepšení komunikace a spolupráce v týmu,
- posílení postavení v rámci firmy nebo na trhu práce díky certifikacím či absolvování specializovaných kurzů.

Výše uvedené příklady naznačují, že firemní vzdělávání může mít významný a pozitivní dopad na pracovní činnost a výsledky zaměstnanců.

Otázka 13 Jak vnímáte důležitost firemního vzdělávání pro vaši osobní a profesní kariéru?

Z analýzy odpovědí na otázku týkající se významu firemního vzdělávání pro osobní a profesní kariéru vyplývá, že mnoho respondentů považuje vzdělávání za klíčový prostředek pro svůj rozvoj.

Někteří zaměstnanci firemní vzdělávání považují za cestu k získání nových dovedností potřebných pro úspěch v práci, či k posílení svého postavení ve firmě. Jiní také vnímají firemní vzdělávání jako způsob udržení konkurenceschopnosti na trhu práce a adaptaci na

změny v oboru. Pro některé zaměstnance je firemní vzdělávání také cestou k osobnímu růstu a dosažení dlouhodobých kariérních cílů.

Lze říci, že zaměstnanci považují firemní vzdělávání za klíčový prvek svého osobního a profesního rozvoje a vnímají ho jako důležitý faktor pro úspěch ve své kariéře.

5.3 Vzdělávací program pro účetní oddělení

V této podkapitole budou analyzovány odpovědi respondentů na otázky týkající se vzdělávacího programu určeného pro účetní oddělení. Cílem této analýzy je pochopit frekvenci účasti na školeních, míru motivace a zapojení účastníků, kvalitu a relevanci obsahu kurzů, a také osobní zkušenosti a návrhy respondentů.

První otázka byla zaměřena na frekvenci účasti na školení v oblasti účetnictví. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány v níže uvedené Tabulka 14.

Tabulka 14: Frekvence účasti na školeních v oblasti účetnictví

Odpověď	Počet respondentů
Pravidelně (např. každý měsíc)	5
Občas (např. jednou za půl roku)	15
Zřídka (např. jednou ročně)	33
Jiné (Prosím, specifikujte):	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí v tabulce vyplývá, že celkem 33 respondentů se účastní školení v oblasti účetnictví zřídka, tedy přibližně jednou ročně. Další významná skupina s 15 respondenty uvedla občasnou účast, tedy přibližně jednou za půl roku, přičemž pouze 5 respondentů zvolilo odpověď “Pravidelně každý měsíc“.

Získaná data poukazují na to, že pro většinu zaměstnanců by mohlo být přínosné častější školení v oblasti účetnictví.

V otázce 15 byli respondenti dotázáni na úroveň jejich motivace a zapojení během školení, a zda se cítili dostatečně povzbuzeni k aktivní účasti a interakci. Výsledky jsou v následující Tabulka 15.

Tabulka 15: Úroveň motivace a zapojení během školení

Otázka 15 Jaká byla úroveň vaší motivace a zapojení během školení? Cítíte se dostatečně povzbuzeni k aktivní účasti a interakci?	
Odpověď	Počet respondentů
Velmi motivován a zapojen	5
Motivován a zapojen	10
Trochu motivován a zapojen	15
Málo motivován a zapojen	23

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče motivace a zapojení zaměstnanců během školení, ze získaných odpovědí vyplývá, že většina respondentů se cítila málo motivovaná a zapojená během školení. Celkem 23 respondentů se během školení cítila málo motivovaná a zapojená. Menší část respondentů, konkrétně 15, uváděla, že se cítila trochu více motivovaná. Pouze 5 respondentů hodnotilo svou úroveň motivace a zapojení jako velmi vysokou, zatímco 10 respondentů cítilo běžnou motivovanost. Tento výzkum naznačuje potřebu zvýšení motivace a zapojení účastníků během školení.

Dále následovala otázka na kvalitu a relevanci obsahu kurzů v rámci vzdělávacího programu pro účetní oddělení, jejíž odpovědi jsou zaznamenány v Tabulka 16.

Tabulka 16: Hodnocení kvality obsahu kurzů vzdělávacího programu pro účetní oddělení

Otázka 16 Jak hodnotíte celkovou kvalitu a relevanci obsahu kurzů v rámci vzdělávacího programu pro účetní oddělení?	
Odpověď	Počet respondentů
Velmi kvalitní a relevantní	5
Kvalitní, ale mohly by být trochu více relevantní	8
Průměrná	20
Nedostatečná, nepřínosná	20
Jiné (Prosím, specifikujte)	0

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza odpovědí na otázku týkající se hodnocení celkové kvality a relevance obsahu kurzů v rámci vzdělávacího programu pro účetní oddělení ukázala, že 5 respondentů hodnotí obsah kurzů jako velmi kvalitní a relevantní, dále 8 respondentů označilo kurzy za kvalitní, ale

mohly by být trochu více relevantní. Většina respondentů, konkrétně 20 z nich, hodnotí obsah kurzů jako průměrný. Stejný počet respondentů, považuje obsah kurzů za nedostatečný a nepřínosný.

Výsledky naznačují, že je zapotřebí přehodnotit a zlepšit vzdělávací program pro účetní oddělení.

Následovaly 3 otázky s otevřenými odpověďmi, které umožnily zaměstnancům vyjádřit své myšlenky bez jakýchkoli omezení.

Otázka č. 17 Které kurzy jste považovali za nejvíce užitečné a proč? Naopak, byly některé kurzy, které jste považovali za méně relevantní nebo potřebovaly zlepšení?

Zaměstnanci často uváděli, že kurzy, které považovali za nejvíce užitečné, byly ty, které jim poskytly praktické dovednosti, které mohli ihned aplikovat ve své práci. Například kurz "Účetní uzávěrka" a "MS Excel" byly často zmiňovány jako klíčové pro zlepšení práce s daty a tvorbu finančních zpráv. Kurzy zaměřené na komunikační dovednosti a řízení konfliktů, jako je "Řízení očekávání a konfliktů", byly také vysoce hodnoceny, protože pomohly zaměstnancům zlepšit jejich schopnosti v oblasti komunikace a řešení konfliktů v pracovním prostředí.

Naopak, kurzy, které se jevily jako méně relevantní pro jejich současnou pozici, byly často považovány za méně užitečné. Zde se jednalo například o kurzy zaměřené na vedení týmu, jako je "Dovednosti ve vedení", které mohly být vnímány jako méně relevantní zejména pro zaměstnance, kteří se více zaměřují na technické aspekty práce.

Otázka č. 18 Jaké konkrétní zlepšení ve vašich dovednostech nebo znalostech jste zaznamenali po absolvování vzdělávacího programu pro účetní oddělení?

Po absolvování vzdělávacího programu pro účetní oddělení zaměstnanci pozorovali zlepšení zejména v technických dovednostech účetnictví, jako je schopnost analyzovat účetní záznamy a interpretovat finanční reporty. Dále došlo k pokroku v práci se softwarovými nástroji a někteří zaměstnanci také zlepšili svou schopnost řídit projekty a plánovat práci.

V oblasti komunikačních dovedností respondenti zaznamenali zlepšení ve vyjednávání a řešení konfliktů, což vedlo k podpoře týmové spolupráce a interakce s klienty.

Otázka č. 19 Jaká konkrétní témata či dovednosti považujete za klíčové pro účetní oddělení a která by měla být zařazena do budoucích školicích programů?

Zaměstnanci identifikovali klíčové oblasti pro rozvoj dovedností v účetním oddělení, zahrnující:

- znalost aktuální legislativy v oblasti daní a účetnictví,
- pokročilé dovednosti v práci se softwarem, zejména Microsoft Excel a dalšími účetními programy,
- analytické schopnosti a efektivní interpretaci výsledků
- a komunikační dovednosti.

Zahrnutí těchto témat a dovedností do budoucích školicích programů by mohlo zajistit, že zaměstnanci budou mít potřebné nástroje pro úspěšné plnění svých pracovních úkolů v účetním oddělení.

Závěrečná otázka tohoto oddílu souvisela s přípravou na výzvy a požadavky pracovní pozice zaměstnance, viz tabulka níže:

Tabulka 17: Připravenost po absolvování vzdělávacího programu

Otázka 20 Cítíte se po absolvování vzdělávacího programu více připraveni na výzvy a požadavky Vaší pracovní pozice?	
Odpoověď	Počet respondentů
Ano	5
Spíše ano	10
Spíše ne	15
Ne	23

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků otázky číslo 20 vyplývá, že většina respondentů (38) necítí, že by po absolvování vzdělávacího programu byla lépe připravena na výzvy a požadavky své pracovní pozice. Pouze menší část respondentů (15) uvádí, že se po absolvování programu cítí více připravena.

5.4 Přípravné kurzy ke zkouškám daňového poradce

V této podkapitole budou analyzovány odpovědi respondentů na otázky týkající se přípravných kurzů ke zkouškám daňového poradce. Cílem této analýzy je zjistit názory a zkušenosti respondentů v důležitých oblastech těchto kurzů.

První otázka oddílu 4 se vztahovala na to, zda přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce pokrývají dostatečně široké spektrum daní a účetnictví. Odpovědi jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 18: Pokrytí daní a účetnictví v kurzech pro daňové poradce

Otázka 21 Myslíte si, že přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce pokrývají dostatečně široké spektrum daní a účetnictví?	
Odpověď	Počet respondentů
Ano	35
Ne	10
Nejsem si jistý/á: 8	8

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (celkem 35 odpovědí), se domnívá, že přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce nabízejí dostatečně široké spektrum daní a účetnictví, zatímco 10 respondentů má opačný názor a celkem 8 respondentů není zcela přesvědčeno o tom, zda je pokrytí dostatečné.

Dále následovala otevřená otázka zkušenosti zaměstnanců s přípravnými kurzy.

Otázka č. 22 Jaké jsou vaše obecné dojmy a zkušenosti s přípravnými kurzy ke zkouškám

Zaměstnanci zde vyjádřili různé pocity a zkušenosti s přípravnými kurzy ke zkouškám na daňového poradce. Někteří se vyjádřili kladně, kde ocenili zejména zkušené lektory, kteří jim poskytli srozumitelný a praktický výklad.

Co se týče letní intenzivní přípravy, byla vnímána jako náročná, ale dobře strukturovaná. Víkendová školení byla také hodnocena kladně, protože zaměstnancům umožnila lépe sladit práci s přípravou na zkoušky.

Zaměstnanci také vyjádřili různé negativní zkušenosti s kurzy, zahrnující například:

- málo praktických cvičení a případových studií,
- absence diskusí zaměřených na konkrétní případy,
- nízká dostupnost online materiálů mimo výuku,
- chybějící podpora po skončení kurzů,
- nízký počet zkoušek „nanečisto“,
- flexibilita rozvrhu školení.

Otázka č. 23 se týkala dostupnosti materiálů a literatury, další informace jsou k dispozici v Tabulka 19.

Tabulka 19: Hodnocení dostupnosti materiálů pro zkoušky daňového poradce

Otázka 23 Jak hodnotíte dostupnost materiálů a literatury potřebné k přípravě na zkoušky na daňového poradce?	
Odpověď	Počet respondentů
Velmi dobře	20
Dobře	15
Průměrně	18
Špatně	0
Velmi špatně	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené výsledky poukazují na to, že celkem 20 respondentů hodnotí dostupnost materiálů a literatury potřebné k přípravě na zkoušky na daňového poradce jako velmi dobrou. Další část respondentů, s 15 odpověďmi, ji hodnotí jako dobrou a 18 respondentů jako průměrnou. Žádný respondent neoznačil dostupnost za špatnou nebo velmi špatnou.

Dále následovala otázka s číslem 24, jejíž odpovědi jsou shrnuty Tabulka 20.

Tabulka 20: Vliv přípravných kurzů na porozumění praktickým aspektům daní a účetnictví

Otázka 24 Pociťujete, že přípravné kurzy vám pomohly lépe porozumět praktickým aspektům daní a účetnictví ve vaší pracovní oblasti?	
Odpověď	Počet respondentů
Ano	30
Spíše ano	15
Spíše ne	6
Ne	2

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že jim přípravné kurzy přispěly k lepšímu porozumění praktickým aspektům daní a účetnictví. Avšak celkem 8 respondentů má méně pozitivní zkušenost.

Dále, v níže uvedené tabulce se nachází výsledky odpovědí na otázku číslo 25.

Tabulka 21: Hodnocení flexibility a přizpůsobivosti přípravných kurzů na zkoušky daňového poradce

Otázka 25 Máte pocit, že přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce byly dostatečně flexibilní a přizpůsobivé Vaším potřebám a pracovnímu harmonogramu?	
Odpověď	Počet respondentů
Ano	25
Spíše ano	18
Spíše ne	8
Ne	2

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 25 respondentů ohodnotilo přípravné kurzy jako dostatečně flexibilní a přizpůsobivé, přičemž dalších 18 respondentů vyjádřilo mírnější formu souhlasu. Odpovědi "Spíše ne" a "Ne" byly méně časté, s 8 respektive 2 respondenty.

Otázka 26 zkoumala, zda respondenti zvažují další odborné vzdělávání v oblasti daní a účetnictví po absolvování kurzů. Více informací naleznete v Tabulka 22.

Tabulka 22: Zájem o další odborné vzdělávání po přípravných kurzech na daňového poradce

Otázka 26 Zvažujete po absolvování přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce další odborné vzdělávání v oblasti daní a účetnictví?	
Odpověď	Počet respondentů
Ano	11
Ne	42

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů na otázku 26 vyplývá, že pouze 11 z nich zvažuje další odborné vzdělávání v oblasti daní a účetnictví po absolvování přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce. Naopak, 42 respondentů se rozhodlo nevyužít další vzdělávání v této oblasti.

27 Co byste chtěli vidět vylepšeno nebo změněno ve struktuře nebo obsahu přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?

Navrhované změny od respondentů zahrnovaly nejčastěji níže uvedené body:

- zvýšení důrazu na praktické aplikace – zaměstnanci by ocenili, kdyby byl kladen vyšší důraz na praktické aplikace daní a účetnictví, což by jim umožnilo lépe se připravit na práci v reálném prostředí,
- lepší dostupnost studijních materiálů – zajištěním lepší dostupnosti materiálů a literatury potřebných k přípravě na zkoušky by se mohla zvýšila kvalita přípravy účastníků,
- vyšší flexibilita,
- modernizace výukových metod,
- rozšíření obsahu kurzů,
- podpora po skončení kurzů,
- více testovacích zkoušek nebo také
- více diskusí a testovacích zkoušek.

Dále následovala otázka na konkrétní témata nebo oblasti, které by měly být více zdůrazněny nebo rozšířeny v rámci přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce, viz odpovědi v níže uvedené tabulce.

Tabulka 23: Preferovaná témata pro rozšíření přípravných kurzů na daňového poradce

Otázka 28 Jaká konkrétní témata nebo oblasti byste chtěli více zdůraznit nebo rozšířit v rámci přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?	
Odpověď	Počet respondentů
Daň z přidané hodnoty (DPH)	40
Daň z příjmů právnických osob (DPPO)	35
Daň z příjmů fyzických osob (DPFO)	25
Účetnictví	30
Jiná	10

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti vyjádřili různé zájmy ohledně témat, která by chtěli více zdůraznit nebo rozšířit v rámci přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce. Mimo témata uvedená v Tabulka 23, někteří respondenti vyjádřili zájem o další oblasti. Mezi tyto oblasti patří silniční daň, daň z nemovitosti, spotřební daň a ekologická daň.

Nyní se práce zaměří na rozbor odpovědí k otázce č. 29, která se týká úrovně spokojenosti s kvalitou instruktorů a lektorů během přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce.

Tabulka 24: Hodnocení instruktorů a lektorů při kurzech na daňového poradce

Otázka 29 Jaká byla Vaše úroveň spokojenosti s kvalitou instruktorů a lektorů během přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?	
Odpověď	Počet respondentů
Velmi spokojen/a	18
Spíše spokojen/a	20
Spíše nespokojen/a	8
Velmi nespokojen/a	4
Neutrální	3

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza odpovědí na otázku č. 29 ukázala, že většina respondentů (celkem 38 z 53) projevila nějakou formu spokojenosti s kvalitou instruktorů a lektorů při přípravě na zkoušky daňového poradce. Z toho 18 respondentů bylo velmi spokojeno a 20 spíše spokojeno. Naopak zbylých 12 respondentů vyjádřilo určitou formu nespokojenosti.

Celkově poslední otázka z dotazníku se týkala toho, zda respondenti považují přípravné kurzy za dostatečné pro získání praktických dovedností a znalostí nezbytných pro úspěšné absolvování zkoušek na daňového poradce. Odpovědi jsou vyobrazeny v Tabulka 25.

Tabulka 25: Hodnocení praktických dovedností po kurzech na daňového poradce

Otázka 30 Máte pocit, že přípravné kurzy vám poskytly dostatečné praktické dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné absolvování zkoušek na daňového poradce?	
Odpověď	Počet respondentů
Ano	30
Spíše ano	15
Spíše ne	6
Ne	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů na otázku 30 vyplývá, že 30 z nich má pocit, že přípravné kurzy jim poskytly dostatečné praktické dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné absolvování zkoušek na daňového poradce. Dalších 15 respondentů odpovědělo, že spíše ano. Naopak 6 respondentů odpovědělo, že spíše ne a pouze 2 respondenti odpověděli "ne".

6 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato kapitola obsahuje stručné shrnutí výsledků jednotlivých oddílů dotazníkového šetření a následně jejich analýzu pomocí SWOT metody, díky které lze identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Demografické údaje z dotazníku ukázaly, že nejvíce respondentů bylo ve věku 26-35 let. Dále většina měla magisterské vzdělání a nejčastější délka zaměstnání ve společnosti ABC s.r.o. byla mezi 1 a 3 lety, přičemž většina respondentů pracovala jako účetní konzultanti.

Co se týče oddílu osobního přístupu ke vzdělávání. Respondenti nejčastěji preferují individuální školení s odborníkem a online kurzy, díky kterým mohou být více flexibilní a školit se také z prostředí domova. Zaměstnanci chtějí rozvíjet zejména jazykové a technické dovednosti. Dostupnost vzdělávacích prostředků je ve většině případech hodnocena kladně, i přes to však někteří cítí potřebu větší podpory a lepších vzdělávacích programů.

Analýza odpovědí respondentů na otázky týkající se vzdělávacího programu pro účetní oddělení ukázala, že většina zaměstnanců se školení účastnila jen málo a hodnotí obsah kurzů jako průměrný nebo nedostatečný. Zaměstnanci preferují zejména kurzy s praktickými dovednostmi, což jim tento program ani při nejmenším nepřinesl. Tento vzdělávací program byl pro fiskální rok 2025 společností ABC, s.r.o. zrušen.

Co se týče přípravných kurzů ke zkouškám daňového poradce, většina respondentů byla zastáncem toho názoru, že kurzy pokrývají široké spektrum daní a účetnictví a hodnotí dostupnost materiálů spíše kladně. Zaměstnanci oceňovali zejména zkušené lektory a strukturu kurzů. Nedostatky však nacházeli v počtu praktických cvičení, diskusí a podpoře po skončení kurzů. Respondenti by také uvítali modernizaci výukových metod a více testovacích zkoušek. Nicméně po absolvování kurzů většina respondentů neplánuje další odborné vzdělávání, přičemž byli spokojeni a považovali kurzy za dostatečné pro úspěšné složení zkoušek. Jak bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, níže je zobrazena SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následující podkapitola se bude věnovat této analýze podrobněji a využije ji k formulaci strategií zlepšení pomocí různých přístupů, jako jsou mini-mini, maxi-maxi, mini-maxi a maxi-mini.

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoká kvalita lektorů 2. Personalizovaný přístup ke vzdělávání 3. Mladý a vzdělaný personál 4. Široké pokrytí obsahu 5. Vysoká míra účasti na vzdělávání 6. Flexibilní formáty výuky 7. Dobře strukturované školení 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delší trvání školení 2. Absence jazykových kurzů 3. Omezená dostupnost online materiálů 4. Nedostatek testovacích zkoušek 5. Nedostatečná podpora po skončení vzdělávacího programu 6. Nedostatečná praktická aplikace 7. Nízká zpětná vazba
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovace ve vzdělávacích technologiích 2. Modernizace výukových metod 3. Využití online výukových platforem 4. Rozvoj spolupráce a partnerství 5. Využití hybridních vzdělávacích modelů 6. Rozvoj lektorského týmu 7. Posílení mezinárodní spolupráce 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Časté změny v legislativě 2. Klesající zájem o další vzdělávání 3. Konkurence ze strany jiných firem v oboru vzdělávání 4. Nedostatek finančních prostředků 5. Změny ve vzdělávacích trendech 6. Demografické změny 7. Nedostatek kvalifikovaných lektorů
Příležitosti	Hrozby

Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Lze říci, že zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. celkově hodnotí vzdělávací programy pozitivně, ale přejí si mimo jiné například více praktických aplikací a lepší dostupnost materiálů. Je důležité brát tyto závěry v úvahu pro další rozvoj kurzů, aby lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců.

7 Doporučení zlepšení

Tato část práce se zabývá návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání ve firmě ABC s.r.o., přičemž každý návrh vychází z analýzy SWOT, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby této organizace, viz Obrázek 5. Návrhy jsou rozděleny do čtyř kategorií: Mini-maxi, Maxi-mini, Mini-mini a Maxi-maxi strategie, které berou v úvahu různé kombinace vnitřních a vnějších faktorů. Cílem je využít silné stránky k potlačení či odstranění slabých stránek a využít příležitostí k minimalizaci hrozeb.

7.1 Mini-maxi strategie (W-O)

Absence jazykových kurzů – Posílení mezinárodní spolupráce

Slabá stránka (W – Weakness): Absence jazykových kurzů

Silná stránka (O – Opportunities): Posílení mezinárodní spolupráce

Návrh strategie:

Společnost by mohla zavést **interní jazykové kurzy**, které by vedli zaměstnanci ze příbuzných firem, kteří jsou rodilými mluvčími. Zlepšily by se tak nejen jazykové dovednosti zaměstnanců, ale také by se posílila spolupráce mezi firmami v rámci skupiny.

Dalším možným řešením je **výměnný program**, kde by zaměstnanci pracovali předem sjednanou dobu v zahraničí v rámci spojených osob a zlepšili tak své jazykové dovednosti v praxi.

Tato strategie využívá příležitostí z posílení mezinárodní spolupráce k řešení absence jazykových kurzů.

Delší trvání školení – Modernizace výukových metod

Slabá stránka (W – Weakness): Delší trvání školení

Příležitost (O – Opportunities): Modernizace výukových metod

Návrh strategie:

Firma by mohla využít **mikro-školení**, které spočívá v rozdělení obsahu školení na menší, snadno pochopitelné části. Tyto části by byly dostupné formou krátkých online kurzů, což by zaměstnancům umožnilo rychle a efektivně získávat nové dovednosti a znalosti. Formáty

kurzů zahrnují krátké texty, obrázky, videa a kvízy, které jsou snadno přístupné přes mobilní zařízení.

Firma by mohla využít **interaktivních technologií**, jako jsou **simulace a virtuální realita**, aby zvýšila zapojení zaměstnanců a urychlila jejich učení.

V tomto případě by se také vyplatila **spolupráce s moderními vzdělávacími institucemi**, jež se specializují na inovativní výukové metody. To by firmě umožnilo získat přístup k nejnovějším trendům ve vzdělávání a implementovat je do vlastních výukových programů.

Omezená dostupnost online materiálů x Využití online výukových platforem

Slabá stránka (W – Weakness): Omezená dostupnost online materiálů

Příležitost (O – Opportunities): Využití online výukových platforem

Návrh strategie:

Zde se nabízí využití známých **online vzdělávacích platforem**, jako jsou například:

- **Udemy** je webová platforma, jež nabízí různé online kurzy z mnoha oblastí, jako je technologie, obchod, osobní rozvoj a jazyky. Kurzy jsou vytvářeny instruktory z celého světa a umožňují lidem učit se podle svého tempa a zájmů.
- **LinkedIn Learning** je online platforma, kde si lidé mohou najít kurzy na různá profesní témata. Tyto kurzy nabízejí videa a materiály, které pomáhají rozvíjet dovednosti a kariéru.
- **Coursera** je online platforma nabízející různé kurzy z mnoha oblastí, jako je vzdělání, technologie, obchod a další. Kurzy jsou vytvářeny vysokoškolskými institucemi a odborníky z celého světa. Uživatelé se mohou učit flexibilně a ve vlastním tempu.

Prostřednictvím výše uvedených platforem by měli zaměstnanci přístup k různým kurzům, materiálům a certifikacím, které by jim pomohly zlepšit jejich dovednosti a znalosti v jejich vlastním oboru.

Tato strategie využívá příležitosti využití online vzdělávacích platforem k řešení omezené dostupnosti online materiálů.

7.2 Maxi mini strategie (S-T)

Vysoká kvalita lektorů x Časté změny v legislativě

Silná stránka (S – Strength): Vysoká kvalita lektorů

Hrozba (T – Threat): Časté změny v legislativě

Návrh strategie:

V tomto případě by firma měla **využít vysoké kvality lektorů k rychlému přizpůsobení se novým legislativním změnám**. Je důležité, aby lektoři pravidelně aktualizovali své výukové programy tak, aby obsahovaly vždy aktuální informace. Nové zákony by také měly být co nejdříve promítnuty do interních kurzů společnosti. Dále by zaměstnanci měli pravidelně navštěvovat **školení související s legislativními změnami**.

Tímto způsobem lze využít vysoké kvality lektorů k eliminaci hrozby častých změn v legislativě.

Flexibilní formáty výuky x Konkurence ze strany jiných firem v oboru vzdělávání

Silná stránka (S – Strength): Flexibilní formáty výuky

Hrozba (T – Threat): Konkurence ze strany jiných firem v oboru vzdělávání

Návrh strategie:

Navrhuji, aby firma využila své silné stránky v oblasti flexibilních vzdělávacích formátů výuky, jakožto strategického nástroje v reakci na konkurenční tlak a zmírnění hrozeb trhu. Rozšíření vzdělávacích programů o **online kurzy a mentoring** umožní zaměstnancům individuální učení se ve vlastním tempu. Zároveň **udržování aktuálnosti kurzů s nejnovějšími trendy trhu** posílí atraktivitu firemních vzdělávacích programů. Také **spolupráce s jinými firmami** mnohdy přináší nové nápady a inovativní řešení, což pomáhá firmě být konkurenceschopnější a zvyšuje atraktivitu vzdělávacích programů pro zaměstnance.

Personalizovaný přístup ke vzdělávání x Demografické změny

Silná stránka (S – Strength): Personalizovaný přístup ke vzdělávání

Hrozba (T – Threat): Demografické změny

Návrh strategie:

Na základě demografických dat navrhuji firmě identifikovat hlavní skupiny zaměstnanců a následně jim připravit **speciální vzdělávací programy**, které budou přesně odpovídat jejich potřebám a přáním. S ohledem na demografické změny, jež mohou ovlivnit pracovní sílu, je důležité, aby se firma soustředila na **rozvoj tzv. soft skills**, jako jsou komunikace a týmová spolupráce. Jedná se o klíčové dovednosti pro úspěch v dnešním pracovním prostředí. Kromě toho je nutné sledovat pokrok zaměstnanců a komunikovat s nimi o výhodách personalizovaného vzdělávání a dále je podporovat v účasti na vzdělávacích aktivitách.

7.3 Mini-mini strategie (W-T)

Nedostatečná praktická aplikace x klesající zájem o další vzdělávání

Slabá stránka (W – Weakness): Nedostatečná praktická aplikace

Hrozba (T – Threat): Klesající zájem o další vzdělávání

V rámci této diplomové práce jsem navrhla strategii pro firmu zaměřenou na zlepšení praktického využití vzdělávacích programů v reakci na klesající zájem o další vzdělávání. Tato strategie klade důraz na **posílení praktických cvičení, projektů a reálných situací**, které umožní zaměstnancům lépe porozumět a aplikovat získané znalosti ve svém pracovním prostředí.

Součástí navrhované strategie jsou nové metody prezentace a výuky, jako jsou **interaktivní workshopy, simulace a případové studie**. Tyto metody budou sloužit jako motivace k učení a ukážou zaměstnancům praktické využití vzdělávacího obsahu.

Dalším klíčovým prvkem strategie je **propojení obsahu vzdělávacích programů s konkrétními pracovními situacemi a potřebami zaměstnanců**. Tímto způsobem se zvýší relevance vzdělávacích programů a jejich aplikace v praxi, což napomůže nejen zlepšení dovedností zaměstnanců, ale také celkovému růstu a rozvoji organizace.

Implementace této strategie by mohla vést k efektivnějšímu využívání vzdělávacích prostředků a posílení vztahu zaměstnanců k procesu učení, čímž by byla dosažena dlouhodobá konkurenční výhoda firmy na trhu práce.

Nízká zpětná vazba x Změny ve vzdělávacích trendech

Slabá stránka (W – Weakness): Nízká zpětná vazba

Hrozba (T – Threat): Změny ve vzdělávacích trendech

Návrh strategie:

Je zřejmé, že společnost by měla zlepšit systém zpětné vazby, například zavedením **pravidelných měsíčních setkání mezi manažery a zaměstnanci**, kde by mohli otevřeně diskutovat o výkonu, cílech a kariérním rozvoji. Dále by měla více využívat **online dotazníky a ankety**, přičemž otázky musí být pečlivě formulovány, například zaměřené na konkrétní projekty nebo dovednosti. Vzhledem k neustále se měnícím vzdělávacím trendům by měla společnost využít **interaktivní vzdělávací platformy**, například již výše uvedenou Courseru nebo LinkedIn Learning, jež nabízejí aktuální kurzy a umožňují personalizované vzdělávání.

Tímto způsobem může společnost snížit hrozbu změn ve vzdělávacích trendech a zároveň zlepšit zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Nedostatečná podpora po skončení vzdělávacího programu x Nedostatek finančních prostředků

Slabá stránka (W – Weakness): Nedostatečná podpora po skončení vzdělávacího programu

Hrozba (T – Threat): Nedostatek finančních prostředků

Návrh strategie:

Firma by mohla pořádat **pravidelné online semináře a diskuzní fóra**, kde zaměstnanci mohou sdílet své zkušenosti, klást otázky a řešit různé nejasnosti před zkouškami. Jednalo by se o užitečný zdroj informací a podpory pro všechny účastníky, a to bez velkých finančních nákladů.

Dále by společnost mohla **oslovit zaměstnance, kteří úspěšně složili zkoušky na daňové poradce, a požádat je o dobrovolnou podporu pro kolegy**, kteří se na zkoušky připravují. Tímto by se využily interní zdroje, což by snížilo finanční náklady a zároveň poskytlo užitečnou pomoc.

Navrhuji také vytvořit **alumni síť**, která by umožnila bývalým účastníkům kurzů komunikovat a sdílet své zkušenosti a znalosti. To by bylo velmi užitečné pro ty, kteří se připravují na zkoušky.

Nedostatek testovacích zkoušek x Nedostatek kvalifikovaných lektorů

Slabá stránka (W – Weakness): Nedostatek testovacích zkoušek

Hrozba (T – Threat): Nedostatek kvalifikovaných lektorů

Návrh strategie:

Firma by mohla vyřešit nedostatek testovacích zkoušek **investicí do vlastní platformy pro tvorbu a správu testů** ve svých interních vzdělávacích programech. Tímto způsobem by se osamostatnila od externích testovacích organizací a mohla by lépe kontrolovat obsah a dostupnost zkoušek.

Co se týče kvalifikace lektorů, bylo by vhodné pro lektory **uspořádat školení zaměřené na metody tvorby testovacích otázek a hodnocení výsledků**.

Lze také **více spolupracovat s externími poskytovateli**, kteří mohou přispět testovacími materiály nebo se podílet na vytváření testů. Je však důležité uvědomit si, že tato možnost může být finančně nákladnější.

Tímto způsobem může společnost efektivně řešit nedostatek kvalifikovaných lektorů a zároveň zlepšit kvalitu testovacích zkoušek ve vzdělávacích programech.

7.4 Maxi-maxi strategie (S-O)

Mladý a vzdělaný personál x Inovace ve vzdělávacích technologiích

Silná stránka (S – Strengths): Mladý a vzdělaný personál

Příležitosti (O – Opportunities): Inovace ve vzdělávacích technologiích

Návrh strategie:

Společnost by mohla využít mladého a vzdělaného personálu a **investovat do výzkumu a vývoje v nových vzdělávacích technologiích**. Dále doporučuji **zahrnout inovativní technologie, jako jsou virtuální realita a umělá inteligence** do výuky a vzdělávacích programů.

Partnerství s technologickými firmami, jež se specializují na vývoj vzdělávacích technologií jsou také velmi důležitá. Společnost díky nim získá přístup k nejnovějším technologiím a know-how, které pomohou efektivně využít potenciál mladého a vzdělaného personálu.

Firma by měla poskytnout školení a podporu svému personálu, aby se seznámil s novými vzdělávacími technologiemi a mohl je efektivně využít ve výuce.

Tímto způsobem může společnost pomocí Maxi-Maxi strategie využít silné stránky mladého a vzdělaného personálu k naskytnutým příležitostem v oblasti inovace ve vzdělávacích technologiích.

Vysoká míra účasti na vzdělávání x Využití hybridních vzdělávacích modelů

Silná stránka (S – Strengths): Vysoká míra účasti na vzdělávání

Příležitosti (O – Opportunities): Využití hybridních vzdělávacích modelů

Návrh strategie:

Na základě analýzy dotazníkového šetření o potřebách a preferencích ve vzdělávání zaměstnanců by firma mohla vyvinout a **zavést různé hybridní vzdělávací modely**. Tyto modely by měly kombinovat tradiční výukové metody s moderními technologiemi, jako jsou interaktivní online platformy, virtuální učebny a diskusní fóra.

Široké pokrytí obsahu x Rozvoj lektorského týmu

Silná stránka (S – Strength): Široké pokrytí obsahu

Příležitost (O – Opportunities): Rozvoj lektorského týmu

Návrh strategie:

Strategie spočívá ve využití silné stránky firmy v poskytování rozsáhlého obsahu školení a v příležitosti využít neustále rozvíjející se externí lektory. Přestože firma nabízí širokou nabídku školení, je nezbytné je neustále **aktualizovat a využívat nejmodernější výukové metody**, aby zůstala pro zaměstnance atraktivní.

Spolupráce s externími lektory, kteří mají různé možnosti pro neustálý rozvoj, umožní firmě lépe aktualizovat obsah a metody školení. Tito lektori pravidelně navštěvují kurzy určené

speciálně pro ně a mají přístup k nejnovějším trendům a metodám ve vzdělávání. Využití jejich spolupráce by zvýšilo kvalitu a aktuálnost školení, která firma nabízí.

Je třeba však zmínit, že tato strategie je finančně nákladnější. Investice do externích lektorů a pravidelných aktualizací obsahu může zvýšit náklady.

Dobře strukturované školení x Rozvoj spolupráce a partnerství

Silná stránka (S – Strength): Dobře strukturované školení

Příležitost (O – Opportunities): Rozvoj spolupráce a partnerství

Návrh strategie:

Strategie pro maximalizaci silné stránky dobře strukturovaných školení skrze **rozvoj spolupráce a partnerství** spočívá v úzké spolupráci s partnery při vývoji školení a využití jejich odborných znalostí a inovativních metod. Tato strategie umožňuje významně posílit školící programy, a to konkrétně:

1. Propagace školení prostřednictvím partnerských firem rozšíří dosah a zvýší jejich viditelnost.
2. Zavedení nejnovějších e-learningových platforem a virtuálních školících nástrojů zajistí moderní a efektivní výuku.
3. Pravidelné sběry zpětné vazby od partnerů umožní neustálé zdokonalování školících programů.
4. Společné certifikační programy, uznávané oběma stranami, zvýší prestiž a důvěryhodnost školení.

ZÁVĚR

Firemní vzdělávání hraje významnou roli v rozvoji lidských zdrojů a celkové efektivitě podniku. V dnešní době je nezbytné, aby firmy připravily své zaměstnance na neustále se měnící technologie a tržní podmínky. Zaměstnanci, kteří jsou dobře vyškolení a motivovaní, jsou schopni lépe reagovat na změny a významně přispívat k dlouhodobému úspěchu společnosti

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu firemního vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o. a jeho vlivu na rozvoj lidských zdrojů. Hlavním cílem bylo identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a navrhnout konkrétní kroky pro optimalizaci vzdělávacích procesů, aby firma mohla dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Teoretická část práce se zabývala různými metodami a přístupy k firemnímu vzdělávání. Bylo zjištěno, že kvalitní vzdělávací programy jsou zásadní pro rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců. Důležitou roli zde hrají teorie učení, jako je Kolbův cyklus učení a model 70:20:10, které zdůrazňují význam praktických zkušeností pro efektivní učení.

V praktické části byla analyzována aktuální situace vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o. K tomu byla využita data z interních dokumentů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Tato analýza odhalila několik klíčových oblastí, které vyžadují zlepšení. Zejména je třeba zlepšit komunikaci a propagaci vzdělávacích programů. Lepší informovanost o dostupných vzdělávacích možnostech a jejich přínosech může výrazně zvýšit účast a motivaci zaměstnanců. Firmy by měly podporovat motivaci zaměstnanců nabídkou smysluplných vzdělávacích příležitostí, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám a stylům učení jednotlivých pracovníků.

Také se ukázalo, že je důležité pravidelně zjišťovat vzdělávací potřeby zaměstnanců prostřednictvím dotazníků a rozhovorů. Tyto metody umožňují lépe pochopit vzdělávací požadavky a efektivněji plánovat vzdělávací aktivity. Vzdělávací programy by měly být cíleně zaměřeny na konkrétní oblasti, které potřebují rozvoj.

Součástí praktické části byla také SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti firemního vzdělávání ve společnosti ABC s.r.o. Silnými stránkami, které analýza odhalila, byly například vysoká kvalita lektorů, dobře strukturované školení a široké pokrytí obsahu. Naopak slabými stránkami byly délka trvání školení, nedostatečná praktická aplikace získaných znalostí, nízká míra zpětné vazby a omezená

dostupnost online materiálů. Mezi příležitosti patřilo využití online výukových platforem, modernizace výukových metod a implementace hybridních vzdělávacích modelů. Hrozby zahrnovaly časté změny v legislativě a klesající zájem o další vzdělávání mezi zaměstnanci.

Na základě SWOT analýzy byly navrženy strategie pomocí modelů mini-mini, maxi-maxi, mini-maxi a maxi-mini. Tyto strategie zahrnovaly konkrétní opatření, která by měla být implementována za účelem posílení silných stránek, využití příležitostí, minimalizace slabých stránek a snížení rizik spojených s hrozbami. Například využití externích lektorů s pravidelnou aktualizací obsahu by zvýšilo kvalitu a aktuálnost školení, zatímco zavedení moderních online platforem by mohlo řešit problém omezené dostupnosti materiálů a zvýšit účast a motivaci zaměstnanců.

Celkově lze říci, že efektivní firemní vzdělávání je klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu společnosti ABC s.r.o. a jejích zaměstnanců. Dobře plánované a realizované vzdělávání může výrazně přispět k rozvoji dovedností zaměstnanců, zvýšení jejich motivace a celkové spokojenosti, což povede k dlouhodobému úspěchu firmy.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ADAMS, J. Stacy. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* [online]. 1963, 67(5), 422-436 [cit. 2023-12-27]. DOI: 10.1037/h0040968. ISSN 1939 1846. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1964-04111-001>
- [2] ALMA CAREER. 4 pádné důvody, proč neškrtnat firemní vzdělávání ani v době krize. In: *magazin.almacareer.com* [online] 18.08.2020 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/4-padne-duvody-proc-neskrtnat-firemni-vzdelavani-ani-v-dobe-krize>
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BRDIČKA, Bořivoj. Model 70:20:10. In: *spomocnik.cz* [online] ©31.10. 2016 [cit. 2023-09-01]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21123/MODEL-702010.html>
- [6] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.
- [7] DECI, Edward L., RYAN, Richard M., *Facilitating Optimal Motivation and Psychological WellBeing Across Life's Domains*, 2008, dostupné z https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_DeciRyan_CanPsy_Eng.pdf, ze dne 19.12.2023
- [8] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80902105-8-9.
- [9] HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. 400 s. ISBN 978-1-84398-216-6.
- [10] HRÁŠKOVÁ, Dagmar, BIELIKOVA, Alžběta. Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace. In: *ekonom.cz*. [online] 14.05.2006 [cit. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>
- [11] JAIN, Surbhi, 2019. *HR Solutions for Excellence in Training & Development*. Oakville: Society Publishing. ISBN 978-1-77407-042-0.
- [12] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0. [cit. 2023 10-20].

- [13] KADEŘÁBKOVÁ, Markéta. Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké použít? In: *orangeacademy.cz* [online] 14.12.2020 [cit. 2023-10-15]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2006, 366 s. ISBN 978-80-7261-033-3.
- [15] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 8024706989.
- [16] MANAGEMENTMANIA. Herzbergova teorie dvou faktorů. In: *managementmania.com* [online] [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [17] MANAGEMENTMANIA. Kolbův cyklus učení. In: *managementmania.com* [online] [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kolbuv-cyklus-uceni>
- [18] MBLUE. Vzdělávání zaměstnanců: 6 nejnovějších trendů. In: *mblue.cz* [online] 18.10.2023 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/vzdelavani-zamestnancu-6-nejnovejsich-trendu/>
- [19] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [20] MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9
- [21] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [22] PERSONA. How to build your personal brand: executive tips. In: *personatalent.com* [online] 23.05.2023 [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://www.personatalent.com/development/how-to-build-your-personal-brand>
- [23] PINK, Daniel H., 2009. *Drive: The surprising truth about workplace motivation*. New York: Riverhead Books.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [25] PRUŽINOVÁ, Kristýna. Jak vzděláváme své nižší manažery. In: *ekonom.cz* [online] 23.10.2019 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66662340-jak-vzdelavame-sve-nizsi-manazery>
- [26] REYNOLDS, Jake, 2004. *Helping People Learn*. London: CIPD.

- [27] SEDUO MAGAZIN. Mentoring: forma interního vzdělávání, která vám pomůže snížit fluktuaci. In: *magazin.seduo.cz* [online] 25.01.2022 [cit. 2023-10-10]. Dostupné z: <https://magazin.seduo.cz/clanky/mentoring-forma-interniho-vzdelavani-ktera-vam-pomuze-snizit-fluktuaci/>
- [28] SEDUO MAGAZIN. Vzdělávací model 70:20:10, In: *magazin.seduo.cz* [online] 13.09.2023 [cit. 2023-12-10]. <https://magazin.seduo.cz/slovnicek/vzdelavaci-model-702010/>
- [29] SUPER KARIERA. Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. In: *superkariera.cz* [online] 22.02.2014 [cit. 2023-10-12]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>
- [30] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [31] TUKA, Vladimír. *Koučink* [PDF]. New EU Magazine of Medicine 1–2/2009. Dostupné z: http://www.neumm.cz/public/img/neumm_09_1-2/pdf/tuka_koucink.pdf
- [32] VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

PŘÍLOHA A: Dotazník

Firemní vzdělávání

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce zabývající se firemním vzděláváním. Vaše účast je pro mě velmi důležitá, jelikož mi pomůže lépe porozumět Vaším potřebám a preferencím v této oblasti.

Dotazník je rozdělen do čtyř oddílů, přičemž otázky jsou zaměřené na:

1. Demografické údaje
2. Osobní přístup ke vzdělávání
4. Vzdělávací program pro účetní oddělení
5. Přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce

Oddíl 1: Demografické údaje

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž

2 Do jaké věkové skupiny spadáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25 let 26-35 let 36-45 let nad 45 let

3 Jaké je vaše vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské Vysokoškolské (bakalářské) Vysokoškolské (magisterské) Vysokoškolské (doktorské)
 Jiné (Prosím, specifikujte):

4 Jak dlouho již pracujete ve společnosti ABC s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok 1-3 roky 4-6 let Více než 6 let

5 V jakém oddělení nebo na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mzdový účetní konzultant
 Konzultant finančních projektů
 Účetní konzultant
 Manažer
 Jiné (Prosím, specifikujte):

Oddíl 2: Osobní přístup ke vzdělávání

6 Jaký je váš preferovaný způsob učení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Online kurzy a školení
 Workshopy a skupinová setkání
 Individuální školení s odborníkem
 Kombinace různých metod učení
 Jiné (Prosím, specifikujte):

7 Jaké dovednosti nebo znalosti byste chtěli v rámci svého vzdělávání rozvíjet?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jazykové dovednosti
 Technické dovednosti (např. MS Excel, účetní systém apod.)
 Měkké dovednosti (zlepšení komunikačních dovedností, týmové práce, vedení a řízení projektů, řešení konfliktů)
 Profesní dovednosti (rozvoj znalostí v oboru, specifické odborné dovednosti a certifikace)
 Osobní rozvoj (sebezpoznání, sebeovládání, emocionální inteligence, time management, kreativita)
 Jiné (Prosím, specifikujte):

8 Jak často se účastníte vzdělávacích akcí ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pravidelně - jednou týdně nebo častěji.
 Často - několikrát měsíčně.
 Občas - jednou za několik měsíců.
 Zřídka - jednou ročně nebo méně často.

9 Jak vnímáte dostupnost vzdělávacích prostředků ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vynikající
 Dobrá
 Průměrná
 Nedostatečná

10 Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti a jeho vliv na váš osobní a profesní rozvoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vzdělávání mi skvěle pomáhá v mém osobním a profesním růstu.
 Vzdělávací programy mě motivují k neustálému učení.
 I když jsou možnosti vzdělávání dostupné, cítím, že by mohly být ještě lepší.
 Cítím, že bych potřeboval/a větší podporu ve svém osobním rozvoji.
- Vzdělávání ve společnosti nereflakuje dostatečně moje potřeby a očekávání.
- Jiné (Prosím, specifikujte):

11 Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení nabízených firemních školení?

12 Máte nějaké konkrétní příklady, kdy firemní vzdělávání přineslo pozitivní změnu ve Vaší pracovní činnosti nebo výsledcích?

13 Jak vnímáte důležitost firemního vzdělávání pro vaši osobní a profesní kariéru?

Oddíl 3: Vzdělávací program pro účetní oddělení

14 Jak často se účastníte školení v oblasti účetnictví?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pravidelně (např. každý měsíc) Občas (např. jednou za půl roku) Zřídka (např. jednou ročně)
 Jiné (Prosím, specifikujte):

15 Jaká byla úroveň vaší motivace a zapojení během školení? Cítili jste se dostatečně povzbuzeni k aktivní účasti a interakci?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi motivován a zapojen Motivován a zapojen Trochu motivován a zapojen Málo motivován a zapojen

16 Jak hodnotíte celkovou kvalitu a relevanci obsahu kurzů v rámci vzdělávacího programu pro účetní oddělení?Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi kvalitní a relevantní Kvalitní, ale mohlo by být trochu více relevantní Průměrná Nedostatečná, nepřínosná
 Jiné (Prosím, specifikujte):

17 Které kurzy jste považovali za nejvíce užitečné a proč? Naopak, byly některé kurzy, které jste považovali za méně relevantní nebo potřebovaly zlepšení?**18 Jaké konkrétní zlepšení ve vašich dovednostech nebo znalostech jste zaznamenali po absolvování vzdělávacího programu pro účetní oddělení?**

19 Jaká konkrétní témata či dovednosti považujete za klíčové pro účetní oddělení a která by měla být zařazena do budoucích školicích programů?

20 Cítíte se po absolvování vzdělávacího programu více připraveni na výzvy a požadavky Vaší pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše Ne Ne

Oddíl 4: Přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce

21 Myslíte si, že přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce pokrývají dostatečně široké spektrum daní a účetnictví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne Nejsem si jistý/á

22 Jaké jsou vaše obecné dojmy a zkušenosti s přípravnými kurzy ke zkouškám na daňového poradce? Sdílejte prosím své názory a případné návrhy na zlepšení.

23 Jak hodnotíte dostupnost materiálů a literatury potřebné k přípravě na zkoušky na daňového poradce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi dobře Dobře Průměrně Špatně Velmi špatně

24 Pociťujete, že přípravné kurzy vám pomohly lépe porozumět praktickým aspektům daní a účetnictví ve vaší pracovní oblasti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

25 Máte pocit, že přípravné kurzy ke zkouškám na daňového poradce byly dostatečně flexibilní a přizpůsobivé Vaším potřebám a pracovnímu harmonogramu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

26 Zvažujete po absolvování přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce další odborné vzdělávání v oblasti daní a účetnictví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

27 Co byste chtěli vidět vylepšeno nebo změněno ve struktuře nebo obsahu přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?

28 Jaká konkrétní témata nebo oblasti byste chtěli více zdůraznit nebo rozšířit v rámci přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Daň z přidané hodnoty (DPH) Daň z příjmů právnických osob (DPPO) Daň z příjmů fyzických osob (DPFO) Účetnictví
- Jiná

29 Jaká byla Vaše úroveň spokojenosti s kvalitou instruktorů a lektorů během přípravných kurzů ke zkouškám na daňového poradce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Velmi nespokojen/a Neutrální

30 Máte pocit, že přípravné kurzy vám poskytly dostatečné praktické dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné absolvování zkoušek na daňového poradce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne