

Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



Vzdělání a rozvoj zaměstnanců
Education and development of employees

Bakalářská práce

Marie Červená

2022

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Irena Konečná

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 27. 7. 2022

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Ireně Konečné za její podporu, vstřícnou pomoc, cenné rady a lidský přístup.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které patří k základním principům fungování firem. Vychází z teoretických poznatků a odborných zdrojů. Charakterizuje základní pojmy a definice ve vzdělávání, formy a metody vzdělávání, jejich efektivitu vyhodnocování. Vystihuje také moderní trendy a změny výuky zaměstnanců, ke kterým došlo následkem pandemie COVID 19. V praktické části se práce podrobně zabývá výukou jedné z metod vzdělávání a analyzuje přínosy na vybraném kurzu koučování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje, metody vzdělávání, trendy vzdělávání, koučink

ANNOTATION

The bachelor's thesis focuses on the topic of education and development of employees, which belong to the basic principles of the functioning of companies. It is based on theoretical knowledge and professional sources. This characterizes basic concepts and definitions in education, forms, and methods of education, and its effectivity. It also describes modern trends and changes in the training of employees, which are also affected by pandemic of COVID 19 pandemic. In the practical part, the work deals in detail with the teaching of one of the education methods and analyzes the benefits of the selected coaching course.

KEY WORDS

Corporate education, development, human resources, education methods, education trends, coaching

OBSAH

ÚVOD	1
1. ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE	3
1. 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA A KAPITÁL FIRMY	3
1. 2. ÚLOHA HR V RÁMCI VZDĚLÁVÁNÍ.....	5
1. 3. POJMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	6
2. METODY VZDĚLÁVÁNÍ	11
2. 1. STRATEGIE SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	11
2. 2. VYBRANÉ METODY NA PRACOVÍŠTI „ON THE JOB“	17
2. 3. VYBRANÉ METODY MIMO PRACOVÍŠTĚ „OFF THE JOB“	19
2. 4. MODERNÍ METODY A ZMĚNA TRENDŮ V RÁMCI COVID19.....	21
3. EFEKTIVITA A HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	26
3. 1. STANOVENÍ KRITÉRIÍ A MODEL Y HODNOCENÍ.....	26
3. 2. RIZIKA V MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI	31
3. 3. PŘÍNOSY A NÁVRATNOST	32
4. PRAKTICKÁ ČÁST	36
4. 1. FORMULACE PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	36
4. 2. METODIKA VÝZKUMU.....	37
4. 3. ANALÝZA ROZHOVORŮ	38
4. 4. DISKUSE	45
ZÁVĚR	47
POUŽITÁ LITERATURA	49
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
PŘEPIS ROZHOVORŮ	52

ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je významným prvkem ve strategii úspěšné organizace. Lidský kapitál je nositelem konkurenceschopnosti, a proto je důležité hledat způsoby, jak podporovat rozvoj zaměstnanců a tím i rozvoj samotné firmy. Důvodem je modifikace trhu a služeb, přechod pozornosti z kvantity na kvalitu a rozvoj informačních technologií. Právě nositele znalostí a dovedností lze považovat za trvalou výhodu každé firmy. Vzdelávání a rozvoj se v moderní společnosti je celoživotním procesem. Flexibilita a připravenost na změny v organizaci vyžaduje formování schopností pracovníků a stává se tak klíčovým úkolem personalistiky. Překračuje hranici pouhé kvalifikace a zahrnuje přizpůsobení sociálních vlastností a osobnosti zaměstnance.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zaznamenalo v posledních třech letech významné změny. Náročná pandemická situace vytvořila tlak na firmy, zaměstnance i jejich osobní a organizační schopnosti, jak se s tímto stavem vyrovnat. Možnost pracovat a vzdělávat se odkudkoliv je nyní nedílnou součástí fungování firem a přináší sebou výzvy k využívání digitálních nástrojů pro spolupráci. Vzrostl důraz na zvyšování kvalifikace, protože firmy doslovně závodily ve vzdělávání, aby se přizpůsobily požadavkům trhu. V tomto ohledu se vzdělávání stává klíčovým motorem ziskovosti firem. Silným a důležitým pojítkem všech jevů a trendů, je potřeba neustálé adaptace lidí a firem na rychle se měnící okolnosti. S tím je úzce propojena nutnost průběžného vzdělávání na míru, nejen k současné roli zaměstnanců nebo aktuálním požadavkům firmy, ale posunů lidí na pozice s výrazně vyšší hodnotou výsledků. Tento vývoj se v dnešní turbulentní době výrazně urychluje.

Cílem bakalářské práce v teoretické části je analýza metod vzdělávání a současných trendů. První kapitola se věnuje základním definicím, které charakterizují východiska, strategii a přístup firem ke vzdělávání. Vyjasňuje koncepci HR, která vzdělávací proces zajišťuje a vymezuje pojmy firemního vzdělávání, které jsou důležité pro pochopení a souvislost dalších témat. V druhé kapitole je definován cyklus systematického vzdělávání, který je typický identifikací, plánováním, realizací a hodnocením vzdělávání. Další část pojednává o vzdělávacích metodách, které jsem rozděleny do skupin na pracovišti a mimo něj.

Současně interpretuje trendy a moderní metody vzdělávání, které se rychleji dostaly do popředí následkem pandemie. Třetí kapitola se zabývá hodnocením vzdělávání z pohledu přínosů, efektivity a návratnosti vynaložených prostředků do vzdělávacího procesu. Hodnocení patří k nejsložitějším částem procesu vzdělávání zaměstnanců.

Cílem praktické části práce je zjistit a zmapovat přínosy u vybraného vzdělávacího kurzu prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Navazuje tak na teoretickou část, která popisuje metodu koučinku. V praktické části je uvedena analýza ze získaných rozhovorů, které se týkaly průběhu kurzu koučování. Hlavním cílem bylo zjistit, v jakých aspektech a ohledech byl kurz pro účastníky přínosný a jak celkový průběh kurzu účastníci vnímali.

1. ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE

Dnešní doba změn a inovací vyžaduje soustředěnost firem na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, který se stává celoživotním procesem. Hlavní snahou je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a kompetentní lidi, které organizace potřebuje. Toto zaměření se stává součástí personálních činností.

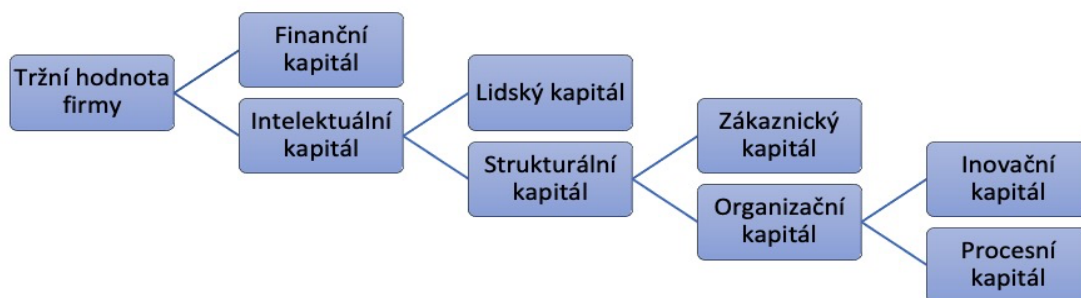
1. 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA A KAPITÁL FIRMY

Některé firmy už pochopily, že v současném dynamickém světě, který má globalizační tendenci, je nutné mít kvalitní strategii. **Strategie** nám říká, jakým způsobem bude firma usilovat o dosažení cílů a ukazovat směr.

Janišová, Křivánek (2013, s. 85) popisují strategii jako soubor činností, které vedou k realizaci cílů a jejich naplňování. Důležité je zaměření na chtěnou budoucnost a iniciativy navrhnout tak, že strategické cíle budou pod manažerskou kontrolou a jejich stav bude měřitelný. Vizualizace strategie probíhá pomocí strategické mapy nebo pomocí Balanced Scorecard – systém určený k měření, vyhodnocování, řízení a komunikaci výkonnosti firmy.

Zdroje pro tvorbu strategie jako klíčového faktoru úspěchu můžeme rozdělit na hmotné, finanční a lidské. Celková hodnota firmy je tedy tvořena finančním a intelektuálním kapitálem, který má další propojené složky:

Obrázek 1: Proces vytváření tržní hodnoty firmy (Zdroj: Vodák, Kucharčíková, s. 20)



Finanční kapitál představuje peněžní podobu kapitálu ve formě volných finančních prostředků – peněžní aktiva, cenné papíry, pohledávky, deriváty. Slouží k pořízení reálného kapitálu.

Intelektuální kapitál tvoří organizované znalosti, dovednosti a schopnosti, které má firma k dispozici. Jde o nehmotné zdroje, které společně se zdroji hmotnými utváří celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál lze dále členit na **strukturální kapitál** jako duševní vlastnictví firmy (organizační postupy a procedury, systémy, patenty, licence), **kapitál vztahů** (relační) jako cenné znalosti, které vyplývají z vnitřních i vnějších vazeb a **lidský kapitál**. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 21)

Důležitost a podstatu lidského kapitálu vystihuje také definice od Bontise a kol., která je často uváděná v různých zdrojích (např. Armstrong, 2015, s. 112):

„Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci: je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.“

Lidský kapitál je termín, který je někdy používán synonymně se slovy lidský potenciál a lidské zdroje. Někteří autoři však tyto termíny od sebe odlišují.

Bartoňková (2009, s. 67) charakterizuje lidský kapitál jako souhrn kompetencí. Ve firmě je tvořen zaměstnanci, vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, postoji a kompetencemi. Jde o významný faktor prosperity a rozvoje firmy, a z hlediska budoucí úspěšnosti je důležitá kvalita a rozvoj těch aspektů lidského kapitálu, které pomáhají firmě jít kupředu. V tomto ohledu lze použít termín **lidský potenciál**, který je vnímán jako soubor dispozic a předpokladů člověka, jenž je potřeba ve firmě dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet. Lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti. **Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je především v tom, že lidský kapitál představují i lidé, kteří nejsou zařazení do pracovního procesu. Práce s lidským kapitálem a řízení lidských zdrojů je součástí aktivit personalistů a manažerů. Zahrnuje celou škálu činností, které jsou podstatné pro odlišení firmy od konkurence a její úspěšnost.

1. 2. ÚLOHA HR V RÁMCI VZDĚLÁVÁNÍ

Řízení lidských zdrojů (*human resources management – HRM*) se rozvinulo z personalistiky, která zajišťovala administrativu, spojenou s životním cyklem každého zaměstnance. V dnešní době chápeme řízení lidských zdrojů jako disciplínu, která vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce zaměstnanců jako celku. Zahrnuje mnoho strategických aspektů a stává se nezbytnou součástí všech ostatních manažerských funkcí. (Janišová, Krivánek, 2013, s. 170)

Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z předpokladů, že lidské vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod. Důležitým prvkem v očekávání návratnosti je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což podmiňuje rostoucí úroveň kvalifikace. (Vojnovič, 2011, s. 155)

Koncepce rozvoje a vzdělání je závislá na nadřazených strategiích, především personální a firemní. Strategický přístup řízení lidských zdrojů napomáhá tomu, aby se lidé rozvíjeli a vzdělávali. Zabývá se tím, jak dosáhnout strategických cílů firmy s využitím lidských zdrojů, plánů a postupů. (Bartoňková, 2009, s. 53)

Oblast rozvoje lidských zdrojů vede k posílení odpovědnosti a významu personální práce ve firmách ať už je vykonávána odborníky HR nebo dalšími nositeli tzv. manažerskou personalistikou. V modelu kompetencí HR, které se týkají rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, bývají zastoupeny tyto role:

Specialista (metodik) vytváření vzdělávacích projektů i programů učení:

= tato role naplňuje požadavky cyklu firemního vzdělávání (identifikace, plánování realizace, hodnocení, průběžný monitoring). Podílí se na vytváření struktury programu učení (individuální plány rozvoje v cyklu řízení kariéry, neformální učení a podpora učení informálního). Uplatňuje efektivní kombinaci všech možností metod a forem rozvoje lidských zdrojů organizace.

Instruktor (lektor) facilitátor

= kompetentní odborník u něhož se předpokládá efektivní předávání informací, sdílení zkušeností a znalostí. Významné je vedení a usnadňování diskuse (moderování a facilitace) a řízení dalších skupinových procesů tak, aby byl podpořen jejich vzdělávací efekt vzájemného učení. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 117)

Domníváme se, že konkrétní postavení HR ve firmách o různé velikosti a zaměření se mohou lišit. Nejčastěji bývá v rukou personalistů, jakým způsobem vzdělávání ve firmě uchopí. Pokud tedy není k dispozici jiné oddělení, které by tuto oblast zaštiťovalo, je **role HR v procesu vzdělávání klíčová** a může ovlivnit, jak bude školení zaměstnanců probíhat, jaké formy se zvolí a také to, jak na tuto oblast bude vedení firmy nahlížet a kolik vyčlení financí.

1. 3. POJMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V této části vysvětlujeme a vymezujeme klíčové pojmy, které se v mé práci budou opakovat. Pojmy jsou zde uvedeny, jako základní vysvětlení významu práce.

Data

= zahrnují vše, co je objektivně kolem nás a identifikujeme je pomocí smyslů. Daty rozumíme multimediální záznam textu, obrazu, kódu, faktu, videa nebo zvuku, např. dokument.

Informace

= jsou data, kterým jejich uživatel dává při interpretaci význam. Informacemi rozumíme sumarizovaná, strukturovaná nebo jinak interpretovaná data. Informace nám většinou zprostředkovávají aplikace (např. vyhledávání).

Znalost

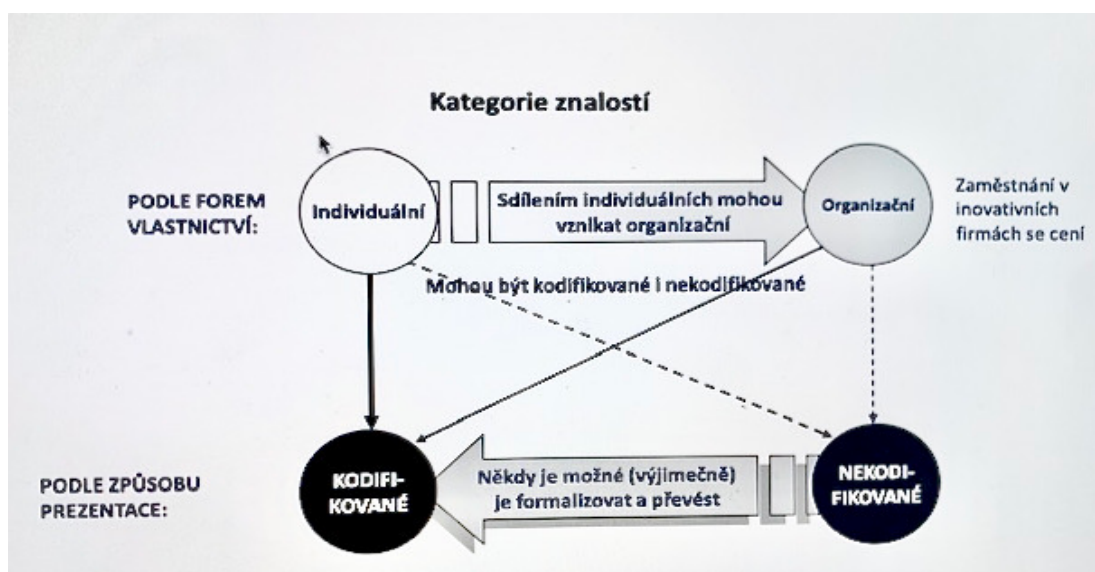
= je informace, a to s čím se spojuje v mozku uživatele: tedy jeho předchozí zkušenosti, znalosti a dovednosti, mentální modely, hodnoty, principy nebo vztahy, podle nichž žijeme, kterým věříme. Znalost chápeme jako analyzované a interpretované informace, jenž vznikají na základě zkušeností, intuice, talentu a úsudku zaměstnanců, kteří s informacemi pracují a řeší otevřené problémy. Znalost, která je poskytnuta ostatním zaměstnancům formou pravidel, procesů, metod a metodologie je **znalostí sdílenou**.

Klasifikaci znalostí definujeme podle toho, kdo je jejím nositelem:

- ◆ **Explicitní znalosti** vyjadřujeme pomocí jazyka, písma, matematické formule, not, obrázku nebo digitálního záznamu. Můžeme je přenášet mezi sebou a stávají se sdílenými. Mohou být uloženy v informačních systémech. Lze je kombinovat a na základě dvou a více znalostí, vytvářet znalost novou.

- ♦ **Tacitní znalosti** jsou souhrnem dovedností, znalostí, pravidel, principů, intuice, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Bývají propojeny s činnostmi, nápady, rutinami, postupy, hodnotami a emocemi člověka nebo skupiny. Mají vysoce osobní charakter a jejich nositel nemusí o nich vědět. Velké množství těchto znalostí je podvědomých. Firmy mají v tacitních znalostech velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit a jsou zakořeněny v našich mentálních modelech. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 329)

Obrázek 2: Kategorie znalostí (Zdroj: školní skripta, Mgr. Valery Senichev Ph.D.)



Dovednosti člověka představují jeho dispozice a způsobilost umožňující konat určité činnosti. V pracovním prostředí se projevují efektivním a kreativním vykonáváním požadovaných pracovních úkolů a přiměřenou reakcí na změněné pracovní podmínky. Analogicky opakované dovednosti přerůstají v návyky, které v kladném smyslu představují významnou sílu, ulehčující výkon profese v každodenní praxi. Dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 75)

Dovednosti rozdělujeme do dvou kategorií:

Hard skills (tvrdé dovednosti)

- jsou specifické, naučené schopnosti a aktivity, které mohou být definovány a měřeny. Např. znalost software, jazykové znalosti, průkazy a certifikáty, programy. (Web: kmosek.com)

Soft skills (měkké dovednosti)

- jsou rysy, vlastnosti zaměstnance a jeho chování, které využívá ve své interakci s ostatními zaměstnanci nebo v samotném zaměstnávání. Mezi klíčové patří emoční inteligence, komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, time management, inovativní schopnosti, řídicí schopnosti, schopnost vést sám sebe.

(Web: kmosek.com)

Kompetence

„Pojem kompetence můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svoje rozhodnutí odpovědnost.“

(Veteška a Tureckiová, 2008, s. 27)

Bartoňková (2009, s. 84) popisuje kompetenci jako schopnost provádět nějakou činnost, umět jí vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Učení – rozvoj – vzdělávání

Hroník (2007, s. 31) vymezuje rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláním takto:

Učení chápeme jako proces změny zahrnující nové vědění a konání. Neprobíhá pouze organizovaně, ale i spontánně.

Rozvoj obsahuje záměr k dosažení žádoucí změny pomocí učení. Charakterizují ho ohraničené /diskrétní/ a neohraničené /difuzní/ rozvojové programy.

Vzdělávání je jedním ze způsobů organizovaného a institucionalizovaného učení, kdy jeho aktivity jsou ohraničené a mají svůj začátek a konec. Koncept firemního vzdělání je typický svým systematickým postupem.

Obrázek 3: Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním (Zdroj: Hroník, 2007)



Firemní vzdělávání se podle Koubka (2007, s. 252) zaměřuje především na formování pracovních schopností a rozvojové aktivity, které podporují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změnu. Vychází z předpokladu, že flexibilitu firmy vytvářejí flexibilní lidé, změnu podporují a akceptují. Formování v širším smyslu se zaměřuje na osobnost pracovníků, jejich hodnotovou orientaci a přizpůsobování se firemní kultuře.

Koubek (2011, str. 258) dále vyzdvihuje pojmy **učení v organizaci**, kdy koncepce učení je založena na předávání znalostí a zkušeností především pomocí komunikace mezi pracovníky, přičemž vzniká přirozeně. **Učí se organizace** pak vytváří prostředí, ve kterém se pracovníci motivují ke vzdělávání a rozvoji. Tato koncepce úzce souvisí s firemní kulturou.

Armstrong (2015, s. 335) definuje vzdělávání a rozvoj jako proces, co usnadňuje týmům a jednotlivcům osvojování požadovaných znalostí, schopností a dovedností, které získávají z vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných firmou. Lidé se učí na základě zkušeností v rámci výkonu svěřené práce, tyto zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim porozuměli a mohli je využívat.

Michael Armstrong je autorem celé řady knih, má více než 25 let praktických zkušeností z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Výsledky jeho praxe a publikační činnosti v tématech strategického řízení lidských zdrojů, odměňování či hodnocení práce jsou používány mnohými personálními útvary po celém světě. (Web: managementmania.com)

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců spočívá v časovém hledisku. Zatímco u vzdělávání můžeme hovořit o okamžitém přínosu krátkodobého plánování jako je orientace zaměstnance a adaptace, rozvojová aktivita vychází z cílů dlouhodobé strategie firmy. (Dvořáková, 2007, s. 286)

Z teoretických východisek, které jsme popsali je zřejmé, že znalosti a dovednosti lidí v organizaci vytvářejí hodnotu, která bývá zásadním nástrojem v odlišení se od konkurenčních firem. Proto je velice důležité a nezbytné, starat se o jejich rozvoj a využití jejich potenciálu.

2. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole se budeme věnovat metodám vzdělávání, které mají v obecné terminologii různé dělení. Můžeme je členit na metody na pracovišti nebo mimo něj, metody klasické nebo trendové aj. Pokud však plánujeme vzdělávání zaměstnanců, je velmi důležité vybrat správné metody pro zaměstnance tak, aby bylo efektivní.

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťující vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky firmy, měly by reagovat na současné trendy z pohledu technického a ekonomického rozvoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory např. věk a počet účastníků, jejich aktuální a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností, motivace k učení nebo pozice ve firmě. Významným činitelem jsou programové cíle, strategie, priority a druh firemního podnikání. Důležitá je odborná úroveň a zkušenost lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112)

2. 1. STRATEGIE SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

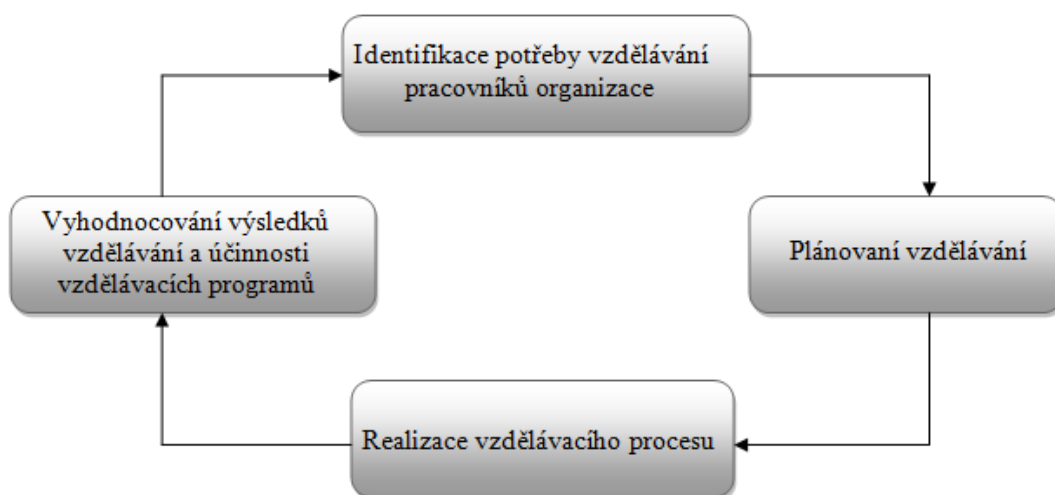
Na úspěchu celé firmy se významně podílí cyklus **systematického vzdělávání** a rozvoje. Folwarczná (2010, s. 35) popisuje systém jako celek jednotlivých částí, jehož prvky jsou propojeny a vzájemně se průběžně ovlivňují. V pojetí systémového myšlení hovoříme o struktuře, která představuje model vzájemných vztahů a interakci mezi klíčovými komponenty a cyklu činností, které na sebe vzájemně působí. Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad firemní politiky rozvoje a sleduje strategické cíle. Pokud je tento přístup dobře zorganizovaný, ukazuje se v praxi jako vysoce efektivní.

Bartoňková (2009, s. 110) shrnuje hlavní charakteristiku systematického vzdělávání jako nepřetržitý, stále se opakující cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování, za pomoci využití zkušeností z předchozích cyklů pro cykly další, kterým se vzdělávání soustavně zlepšuje.

Odkazuje se na Armstronga (2002, s. 496) a jeho systém firemního vzdělávání v následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

1. **Identifikace** = definování potřeb vzdělávání
2. **Plánování** vzdělání = rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí
3. **Realizace** = využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání
4. **Hodnocení** = monitorování a vyhodnocování vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti

Obrázek 4: Fáze systému vzdělání (Zdroj: Bartoňková 2010, s. 110)



Identifikace a analýza potřeb

Samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeb a jedná se o jednu z nejdůležitějších a nekritičtějších aktivit pro vytvoření správného vzdělávacího plánu. V případě chyb v první fázi se následující chyby promítnou i v dalších fázích.

Šinkýř (2016, s. 140) formuluje potřebu jako nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi, schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst.

Koubek (2007, s. 261) zdůrazňuje, že identifikace potřeb firmy je náročná. Odborná způsobilost a vzdělání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka. Určování kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa je nesnadné. Obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka. Je tedy složité rozpoznávat a určovat vztah mezi kvalifikací a výsledky jeho práce. Proto je identifikace založena na odhadech a aproximativních (přibližných) postupech. V praxi se vytváří analýza široké škály údajů, která vychází z informací samotné firmy a jednotlivců.

Údaje, které jsou běžně zjišťovány, můžeme rozdělit do tří skupin:

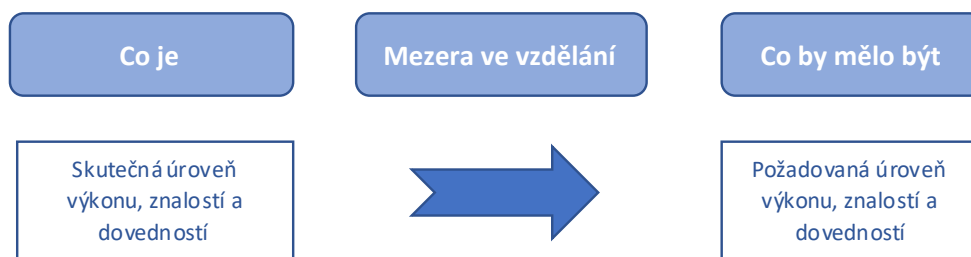
1. **údaje týkající se celé organizace** = zahrnují strukturu organizace a její činnost, zdroje (lidské, finanční), údaje o pracovnících, jejich kvalifikaci a pohybu
2. **údaje týkající se pracovních míst a činností** = popisy pracovních pozic a jejich specializace, informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů
3. **údaje o jednotlivých pracovnících** = získané z personálních evidencí, jednotlivých hodnocení, záznamů o vzdělání a kvalifikacích, jednotlivých průzkumů a testů

(Koubek, 2007, s. 261)

V jiné literatuře se můžeme setkat ještě se čtvrtou skupinou, vnímanou jako **vnější informace**, kdy analýza zahrnuje vývoj na trhu, průzkum konkurence, trendy, etické kodexy, styly vedení lidí nebo výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců. (Folwarczná, 2010, s. 35)

Při analýze potřeb je důležité stanovit rozdíl mezi tím co je, a tím, co by mělo být. Armstrong (2015, s. 354) tento proces vysvětluje jako identifikaci mezer. Analýza mezer identifikuje rozdíly mezi tím, co lidé umí a vědí a tím, co by měli vědět a umět. Existující mezery ve vzdělání je pak možné zaplnit a specifikovat vzdělávací aktivity. Tento přístup je však primárně založen na odstraňování nedostatků a je tedy značně omezený. Aby lidé zvládali vykonávání různých úkolů a činností, vzdělávání by mělo přinášet více a pozornost by měla být zaměřena na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje.

Obrázek 5: Proces vzdělávání (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 354)



Plánování vzdělávání

Fázi plánování můžeme chápat jako návrh vzdělávacího programu a předběžného plánu, který vychází z výstupu identifikace a analýzy potřeb. Priority a cíle, které jsou z pohledu firmy klíčové, stanovuje management.

Proces tvorby plánu může procházet jednotlivými fázemi:

Přípravná fáze specifikuje potřeby, analyzuje účastníky a stanovuje cíle vzdělávacího projektu, které slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.

Realizační fáze se věnuje vývoji a zpracování jednotlivých etap, představuje vlastní realizaci ve formě úkolů a určuje pořadí témat. V počátku jsou stanoveny vhodné techniky, kdy je nutné zohlednit lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností, vzdělání, motivace a zařazení účastníků na odlišných úrovních řízení firmy.

Fáze zdokonalování průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu ve vztahu ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti pro zlepšení celého procesu za pomoci vhodných technik a hodnotících modelů. Dochází k prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Do této fáze by měli být zapojeni kromě lektorů i organizátoři, vedoucí a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Hlavním úskalím je výběr vhodných hodnotících metod a určení kritérií. (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 96)

Tvorba plánu by měla správně reagovat na následující otázky, které zahrnují šest základních pilířů:

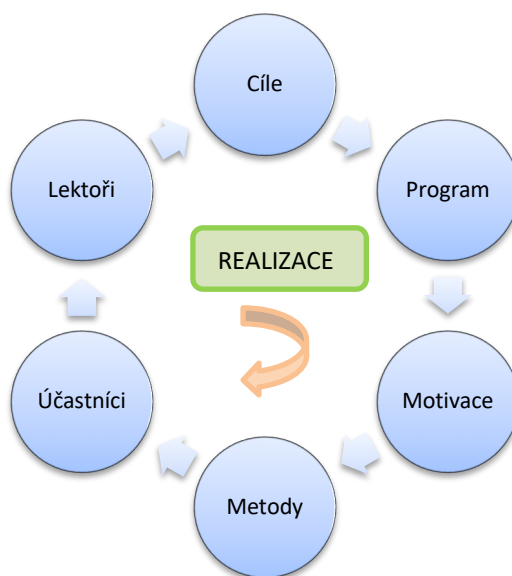
- **Co** je obsahem vzdělávání?
- **Kdo** a koho je potřeba vzdělávat?
- **Proč** a jaký je důvod vzdělávání?
- **Jak** a která cesta je nejvhodnější?
- **Kým** a jaká má být osobnost lektora?
- **Kdy** bude probíhat plánování procesu?

Tyto pilíře se týkají jak plánovací, tak hodnotící fáze. Při jejich vědomém využití již v přípravné fázi, lze později pracovat s měřitelnými parametry, nebo se zabývat konkrétními definicemi. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013 s. 13)

Realizace vzdělávání

Po dokončení fáze plánování můžeme přejít do fáze realizace v souladu s nastaveným plánem. Tato etapa zahrnuje důležité prvky, které jsou prezentovány na schématu s následným popisem:

Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělání (Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)



Cíle určujeme na základě potřeb vzdělání a můžeme je rozdělit na cíle programové (celkové) a cíle kurzu (jednotlivé aktivity). Vymezuji, co by měli účastníci být schopni dělat po absolvování kurzu. Nemálo důležitá je motivace, tedy ochota zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti. Metody vzdělání vyjadřují volbu komponentů, kterými budou znalosti účinně předány. Program vzdělání má jasný obsah, harmonogram, doplňují jej pomůcky. Vzájemná interakce účastníků a lektorů je významná v aktivitách a činnostech, které v procesu vzdělávání probíhají. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

Realizační fázi popisuje Hroník (2007, s.162) ve třech krocích:

Příprava – zajišťuje pomůcky a učební materiály, organizaci vzdělávacího programu, informuje účastníky a vyžaduje připravenost lektora.

Vlastní realizace – obsahuje zahájení a účast lektora v místě konání, monitoring dění a průběhu, případné řešení neočekávaných situací.

Transfer – do transferu spadají první dny vzdělávání „know-how“ a aktivity, které následují po ukončení programu, včetně pořízené dokumentace.

Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání neboli evaluace (z fr. évaluer, vyhodnotit) je poslední ze čtyř fází systematického cyklu. Jak už jsme uvedli, tato fáze je propojená s fází plánování. Jakmile dojde k vyhodnocení efektu vzdělávacího programu, hodnocení se stává východiskem pro další naplánování vzdělání. Vyhodnocováním se budeme věnovat v podrobnějším detailu ve třetí kapitole.

PhDr. František Hroník je český psycholog a řečník na konferencích pro manažery a personalisty. Působí zejména jako konzultant, manažerský kouč a jako lektor programů pro management. Zabývá se zejména problematikou řízení lidských zdrojů. (Web:cs.wikipedia.org)

2. 2. VYBRANÉ METODY NA PRACOVIŠTI „ON THE JOB“

Jak už samotný název napovídá, v této podkapitole se budeme věnovat metodám vzdělávání, které probíhají na pracovišti. Představíme si metody, které jsou firmami často využívány.

Metody na pracovišti těží převážně z praktické zkušenosti, jejichž způsob je spíše neformální. Tento celoživotní způsob vzdělávání umožňuje přímý kontakt s dalšími lidmi na pracovišti a umožňuje od nich přebírat zkušenosti. (Web: managementmania.com)

Koučování (Coaching)

Hraje významnou ve vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Vychází z osobního přístupu, který vyplývá z formálního či neformálního přezkoumávání pracovního výkonu. Příležitosti ke koučování se mohou objevit při každodenní činnosti.

(Armstrong, 2015, s. 360)

Podstatou koučování je otevření potenciálu k vyššímu výkonu. Povědomí si vytváří rozšiřování perspektiv, což zvyšuje sebevědomí, sebmotivaci a angažovanost. Znalosti a zkušenosti jsou důležité pro výkon, ale ani jedno není tak důležité jako způsob myšlení, což je úroveň, na kterém koučování funguje. Koučování zaměřuje pozornost na silné stránky, úspěchy a budoucí možnosti. Pracuje s chybami, selháním a předsudky. Koučink je tedy o cestě, nikoliv o pouhém návodu k učení. Sir John Whitmore, průkopník koučinku kdysi prohlásil: „*Koučování je mnohem větší než koučování. Je to způsob bytí, ke kterému se potřebuje dostat celý svět – kde hlavním tématem je soucit se všemi lidmi a péče o celou přírodu a náš jediný domov.*“ (www.performanceconsultants.com)

Sir John Whitmore svou kariéru zahájil jako profesionální automobilový závodník, zúčastnil se mimo jiné světoznámého automobilového závodu 24 hodin Le Mans. Po několika letech podnikání ve Velké Británii, Švýcarsku a USA založil spolu s Timothy Gallweym společnost Inner Game Ltd. a řídil poradenskou firmu Performance Consulting International. Za mimořádný přínos koučování získal od International Coach Federation ocenění The President's Award. Jeho nejúspěšnější kniha *Coaching For Performance* byla přeložena do více než 20 jazyků. (Web: albareosmedia.cz)

Mentoring

Mentori jsou speciálně vyškolení pracovníci, kteří poskytují zaměstnancům zejména odbornou nebo praktickou radu s trvalou podporou. Připravují pracovníky na to, aby v budoucnu dosáhli lepších výsledků a poradili si i s obtížnějšími situacemi. Mentorování nachází také využití v rozvoji lídrů a manažerů. (Armstrong, 2015, s. 361)

Poradenství (Counselling)

Poradenství se zakládá na vzájemném konzultování a ovlivňování, kde je překonána jednosměrnost vztahu mezi školitelem a školeným, nadřízeným a podřízeným. Pracovník vnáší do vzájemného vztahu svou iniciativu a aktivitu. Vyjadřuje se k problémům práce a procesům vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení. Ve vztahu vzniká oboustranná zpětná vazba. (Koubek, 2007, s. 268)

Rotace

Metoda, která umožňuje pověřovat zaměstnance pracovními úkoly na různých úsecích organizace. Je preferovaná u lídrů a manažerů z důvodu analýzy a pochopení problémů nebo podmínek jednotlivých částí společnosti. Umožňuje tak vnímat vzájemnou komplexní provázanost, vidět případné nedostatky a učit se dalším pracovním postupům. Metoda pomáhá k větší flexibilitě a rozšíření zkušeností. Možnou nevýhodou může být neúspěšná adaptace na konkrétním úseku, což může mít vliv na hodnocení pracovníka nadřízenými. (Koubek, 2007, s. 269)

Instruktaž

Patří k nejčastěji využívaným metodám a používá se zejména při zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Manažer nebo pracovník senior předvádí pracovní postup, který si vzdělávaný pracovník postupně osvojuje pozorováním a napodobováním. Může mít však krátkodobé působení. (Koubek, 2007, s. 267)

2. 3. VYBRANÉ METODY MIMO PRACOVIŠTĚ „OFF THE JOB“

V této části se seznámíme s vybranými metodami, které jsou většinou skupinové. Jsou aplikovány převážně mimo pracoviště, v jiných zařízeních nebo učebnách. Zde dochází k hromadnému vzdělávání zaměstnanců. Tyto postupy kladou důraz na využití odborných vědomostí.

Seminář

Jedná se o přednášku spojenou s diskusí, ve které se objevují nové nápady v rámci řešení problémů. Účastníci se tak aktivně zapojují. Seminář je náročnější na přípravu akce a zejména na moderování. (Koubek, 2007, s. 270)

Případová studie

Rozšířená a velmi oblíbená metoda, která využívá testování komplexních znalostí účastníků. Nachází uplatnění v manažerských a tvůrčích pozicích. Technika spočívá ve stanovení problému (reálného nebo smyšleného), kde zaměstnanci hledají možná řešení problému. Dochází tak k rozvíjení analytického myšlení a schopnosti najít řešení problému. (Koubek, 2007, s. 270)

Workshop

Skupinové cvičení (group exercise) je týmové řešení praktického problému. Skupina hledá nové možnosti, vyměňuje si zkušenosti a diskutuje se. Metoda posiluje týmovou práci sdílením nápadů při řešení reálných situací a posuzováním různých aspektů. Zároveň se mohou objevit komplikace, kdy skupina postrádá potřebné znalosti nebo zkušenosti k problému. (Koubek, 2007, s. 270)

Brainstorming

Výraz pochází z anglického překladu a znamená doslova „bouři v mozcích“. Metoda rozvíjí kreativní myšlení a je efektivní při nacházení nových způsobů řešení problému. Provádí se většinou formou řízeného skupinového rozhovoru, kdy účastníci v určeném čase navrhuji nápady, které se zapisují a přispívají následně k výběru optimálního řešení. Podstatná je zásada, kdy se navrhované nápady nekomentují a nekritizují. Technika se využívá hlavně v managementu. (<https://encyklopedie.soc.cas.cz>)

Manažerské hry

Termín manažerské hry (v angličtině management games či business games) označuje metodu rozvíjení manažerských nebo příbuzných kompetencí ve formě simulací, které napodobují reálné podnikatelské, manažerské či ekonomické prostředí a kde se účastníci učí řešit různé situace. Je to praktická výuka, která dobře doplňuje teoretický základ. Klíčovou roli v reflexi a sebereflexi sehrává lektor, někdy též označen jako expert nebo pozorovatel. Ten plní kontrolu nad správnou interpretací pravidel hry, hodnotí dosažené výsledky a řešení, které účastníci navrhnou.

(Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2022, s. 30)

Assessment a Development centre

Diagnosticko-výcvikový program zaměřený na konfrontaci účastníka s reálnými simulacemi a případovými studiemi. Jedná se o typické pracovní úkoly, které jsou účastníkovi namátkově předkládány v různých časových úsecích, a se kterými se musí vypořádat s různou mírou stresu, který přichází s frekvencemi nahodilých jevů. Metoda je vysoce hodnocená a efektivní při výběrových řízeních (AC) a při vzdělávání manažerů (DC), jenž jsou stálými pracovníky firmy. V tomto případě hovoříme o souhrnný způsob osvojení si znalostí a manažerských dovedností, pozornost je věnována efektivní komunikaci a zvládnutí stresu. Nevýhodou bývá časová a finanční náročnost.

(Koubek, 2007, s. 271)

Outdoor training

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (adventure education). Metoda se často používá pro vzdělávání manažerů, kteří si při plnění zadaného úkolu rozšiřují své manažerské dovednosti, zdokonalují smyslové vnímání problému a sociální jednání. Provádí se pomocí hry nebo sportovních aktivit, často ve volné přírodě. Outdoor je zábavná a oblíbená forma, která přispívá ke stmelení týmu. Je náročná na přípravu a organizaci a je nutné překonat možné předsudky a bariéry manažerů. (Koubek, 2007, s. 272)

2. 4. MODERNÍ METODY A ZMĚNA TRENDŮ V RÁMCI COVID19

S nástupem moderních technologií vstupují do popředí nové metody. V rámci COVID 19 se v průběhu roku 2020 vzdělávání výrazně změnilo. Došlo k urychlení školení do online prostředí a zároveň se významně zvedla i kvalita online vzdělávání. S příchodem online světa se nám otevírá neskutečné množství možností a byla překonána mantra, že online vzdělávání není stejně kvalitní jako vzdělávání v učebně. Přínosem je zvyšující se kvalita samotných online školení, ale také výrazná úspora času. Obecně se zvýšila flexibilita ve výběru školení a rozšířila se nabídka školení měkkých dovedností.

(Rozhovor s Lukášem Vallo, zakladatelem a jednatelem EDU Trainings – HR News)

„Zájem o online vzdělávání loni raketově stoupl. Firmy se začali zamýšlet nad tím, jak školení na dálku pro své zaměstnance co nejlépe nastavit a kolik do něj investovat. Ocenily zejména řešení, která jim poskytují kvalitní obsah a umožňují jednoduchou implementaci.“ Rozhovor s Mirkem Mičenkou, content managerem Seduo.cz

(Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2021, s. 21)

Neurolingvistické programování (NLP)

Má vztah k lingvistice, tedy k jazyku. Zabývá se tím, jak jazyk ovlivňuje naše myšlenky a činy. Ten používáme, abychom komunikovali, ovlivňovali druhé a motivovali je. Metoda mapuje postupy mnoho vynikajících vyjednavačů, manažerů a prodejců, vytváří z nich shrnující postupy. Cílem programu je zejména změnit chování člověka tak, aby dokázal vystupovat sebevědomě a uměl přesvědčit druhé. Využívá se především u manažerů. (Folwarczná, 2010, s. 146)

E – learning

Výukové kursy za použití počítačové techniky, jsou přístupné online. Učení probíhá formou obrázku, textu, grafu, tabulek, videí, audia, což zaměstná všechny smysly člověka. Osvojené znalosti si může vzdělávaný prověřit přes modelové situace nebo testy, kde získá okamžitou zpětnou vazbu. Úspěch závisí na aktivním přístupu, motivaci se učit, míře odhodlání a odpovědnosti účastníka. Rozlišují se následující typy e-learningu:

- Samostatný, separovaný bez lektora
- Živý e-learning s lektorem
- Kolektivní, výměna informací v diskusním fóru (Koubek, 2007, s. 273)

Hybrid Learning

Metoda usilující o kombinaci pozitiv informačních technologií a osobního setkávání při výuce. Je na lektorovi, v jakém poměru bude využívat offline a online nástroje. Ideálně interaktivní část hybridního učení nekončí při opuštění učebny. Umožňuje nastavit individuální tempo a přenést rutinní část od lektora na počítače nebo mobily.

Postup:

Samostatné studium

Studující mají k dispozici e-learningové materiály v podobě textu, videa nebo kvízu, které si mohou projít tehdy, kdy jim to vyhovuje. Rychlost studia se přizpůsobuje podle jejich požadavků.

Online komunikace

V době sociálních sítí či jiných online nástrojů, mohou účastníci výuku konzultovat spolu navzájem či s lektorem, který tak získává čas a prostor na to, aby reagoval na individuální potřeby studujících.

Osobní setkání

Studující dostali čas projít si učební látku předem, a tak mohou při osobním setkání řešit především praktické úkoly, což zvyšuje jejich motivaci k učení. Díky předchozímu studiu vědí, co očekávat a oceňují konkrétní rady lektora.

Opakovat

Po ukončení osobního setkání se účastníci s lektorem rozchází. Následně se pak učí novou látku a cyklus začíná od začátku. Lektor má možnost získat zpětnou vazbu a implementovat jí do další fáze procesu výuky.

Webinář

Zjednodušeně lze webinář popsat, jako výuku na dálku pomocí digitálních technologií (doslovně „webový seminář“). V mnoha ohledech je stále bližší klasické výuce než např. virtuální realita. Tato metoda může být více či méně interaktivní, stále jde ale o přenos informací především od lektora ke studujícím. Přestože délka výuky může být v rozpětí od 20 minut do několika hodin, pro udržení pozornosti je ideální, pokud nepřesahuje 60 minut. Lze ji rozdělit do více částí. Zaměření na menší počet účastníků zajišťuje, že komunikace probíhá více oboustranně a zohledňují se potřeby studujících. Díky své délce a rychlosti organizace, jsou webináře užitečným nástrojem.

Termín *just-in time* označuje výuku, která flexibilně reaguje na obsah aktuálních požadavků směřovaných na studující. Objeví-li se nový zákon, technologie, klient nebo program, webinář lze na toto téma ihned uspořádat. Nezáleží na tom, zda jsou pracovníci na home office nebo v zahraničí. Pozitivem je také jednoduché pořizování záznamu. Pro realizaci webinářů slouží programy Skype, Zoom nebo MS Teams.

(Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2021, s. 30 a 36)

V-learning neboli vzdělávání pomocí virtuální reality

Virtuální realita je digitálně vytvořený svět, do kterého se díky speciálním virtuálním brýlím úplně ponoříme a můžeme s ním interagovat. Říká se, že přímý prožitek vede k nejsilnější paměťové stopě, a to je přesně to, co nabízí. V-learning výrazně zvyšuje schopnost využít toho, co jsme se naučili a převést do naší každodenní praxe. Účastníci mají o 275 % větší jistotu v tom, co se naučili. Téměř 4x víc jsou emočně vtaženi do obsahu než v jiných typech výuky. To je významný faktor, který ovlivňuje schopnost retence – udržení informací. Lze připravit trénink na míru (prezentace či interakce s publikem, nácvik hodnotícího pohovoru, zvládání konfliktů aj.) Ideální je vycházet z přímé situace firmy, úrovně pracovníků a očekávaného cíle. Popularita V-learningu roste nejen v zahraničí, ale i v českých firmách.

(www.hrnews.cz)

Gamifikace

Často užívaný termín mnoho odborníků na IT ve vzdělávání a designérů. Stává se novinkou v potřebách personalistů na dodavatele firemního vzdělávání. Gamifikace se obvykle formuluje, jako používání herních prvků v neherním prostředí. Ve vzdělávání je možné využít mnoho herních součástí, od jednoduchého sbírání bodů až po složitější hraní rolí nebo řešení úkolů. Lze gamifikovat prakticky všechny formy vzdělávání, ale gamifikace je běžná spíše pro online vzdělávání. Herní prvky mohou být prospěšné ve více oblastech firemního vzdělávání: engagement (zaujetí) uživatele, jeho motivace, asistence, testování atd. Důležitá je vhodná aplikace, protože gamifikace nenabízí instantní řešení a nevhodné použití může u uživatelů vyvolat negativní odezvu.

(Web: Firemní vzdělávání)

Nanolearning

Základní myšlenka nanolearningu spočívá v tom, že studující mají nedostatek času a trpělivosti, které by museli strávit učením rozsáhlých výukových materiálů. Vychází z principu Paretova pravidla, kdy se vykonává 20 % soustředěného úsilí a vede k 80 % výsledků. Nanolearning sděluje k tématu to nejpodstatnější a jde k jádru věci. Vyznačuje se konzumací vzdělávacího obsahu do dvou minut a může koexistovat s microlearningem, u kterého se doba pohybuje přibližně pět minut. Pokročilé komunikační technologie vytvářejí situaci, kdy pro mnoho lidí je jednodušší čerpat novinky zdigitalizované. Studijní materiály nanolearningu mohou vycházet do jisté míry i z trendů sociálních sítí. To je důvod, proč je nanolearning spojován s informačními technologiemi a aplikacemi. Může být ovšem nezávislý i na digitálním prostředí, např. členové Masarykovy univerzity vytvořily tuto výuku v podobě kartiček.

(Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2022, s. 31)

Zkušenosti s online výukou

Výhody online prostředí

- časové úspory a možnost studovat odkudkoliv
- zapojení účastníků, kteří se studiu jinak brání
- získání dříve nedostupných lektorů
- možnost pořizovat záznamy a inovativní aplikace
- vlastní tempo a snazší aktualizace informací
- finanční úspory (cestovné, prostory)

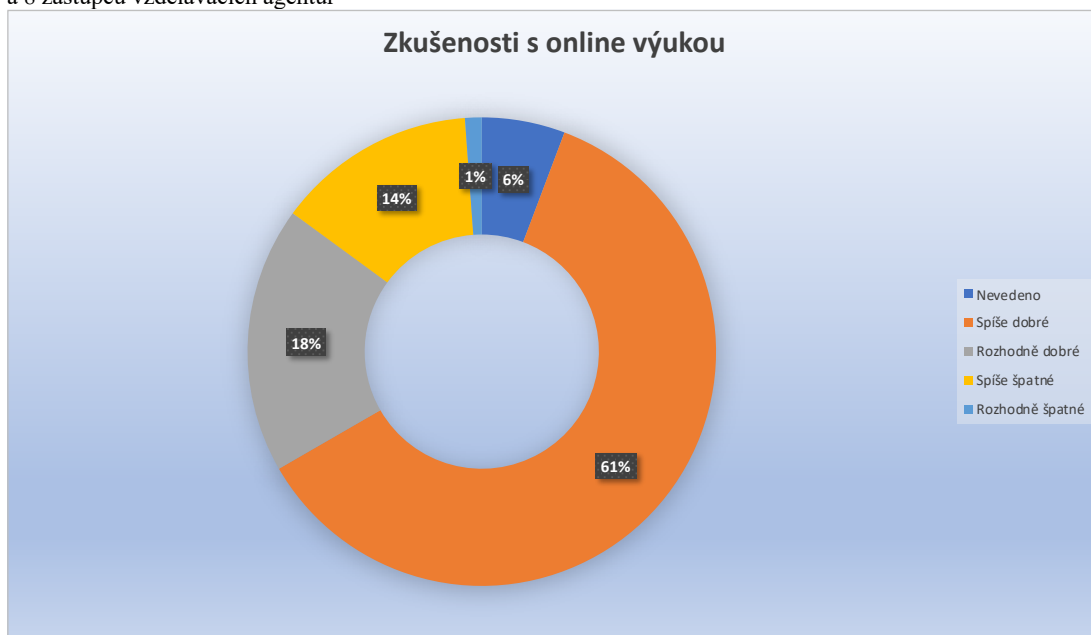
Nevýhody online prostředí

- chybějící osobní kontakt, oční kontakt a mimika
- nižší interaktivita a chybějící zpětná vazba
- vyšší únava a nižší pozornost účastníků
- neporozumění významu slov, možnost se nezapojovat (vypnutá kamera, zvuk)
- problémy technického charakteru, neznalost aplikace či principů online
- vyžaduje se vysoká motivovanost účastníků i lektorů

(Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2021, s. 38 a 39)

Obrázek 7: Anketa (Zdroj: Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2021, s. 38)

Anketa proběhla v 11/2020 a reagovalo 83 respondentů 23 lektorů, 21 L&D manažerů, 10 HR ředitelů a 8 zástupců vzdělávacích agentur



Vysvětlili jsme cykly vzdělávání a popsali různé metody vzdělávání. Usuzujeme, že správná volba formy a metody vzdělávání zajišťuje efektivní výuku. Při výběru se rozmanité metody zpravidla kombinují, vzájemně se doplňují a podporují. Nežádá se k propojení online forma s prezenční částí (*Blended Learning*).

3. EFEKTIVITA A HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V kapitole Metody vzdělávání jsme se věnovali strategii systematického vzdělávání, která zahrnuje identifikaci, plánování, realizaci a hodnocení. To uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů. Pro proces identifikace potřeb a hodnocení vzdělávání, slouží podobné metody. Hodnocení je nejsložitější část procesu vzdělávání pracovníků ve firmách, které si zde vysvětlíme.

Proč je hodnocení důležité?

Tato procedura určuje efektivitu činnosti HR a často si pracovníci pro řízení lidských zdrojů stanovují hodnotu efektivitu vzdělávacího programu. Souhrnné hodnocení může být použito u kterýchkoliv aspektů programu, jako hodnocení instrumentů, metod nebo prostor. Obvykle školitelé hodnotí programy z hlediska tvrdších hledisek, tj. jakým způsobem zlepšit proces a výsledky, nebo při posouzení reakcí účastníků a změnami výsledků. Dalším důvodem je očekávání manažerů, kteří rozhodují o účasti na programech, že jim bude předložena analýza nákladů a přínosů vzdělávání.

(Belcourt a Wright, 1998, s. 181)

3. 1. STANOVENÍ KRITÉRIÍ A MODELÝ HODNOCENÍ

Hodnocení se nejčastěji zaměřuje na tyto oblasti:

- zda byly použity vhodné nástroje (výběr metod, technické vybavení, harmonogram, obsah)
- jaká byla odezva a zpětná vazba samotných účastníků (postoje, názory)
- v jaké míře došlo k osvojení rozvíjejících znalostí nebo dovedností
- do jaké míry dochází k uplatňování znalostí a dovedností v praxi

(Koubek, 2012, s. 274)

Vodák a Kuchaříková (2011, s.135) rozdělují kritéria hodnocení takto:

- **vnitřní** – vztahují k obsahu vzdělávacího programu
- **vnější** – vztahují se ke konečnému cíli vzdělávacího procesu

Bartoňková (2009, s. 184) se opírá o tyto etapy evaluace:

- **formativní** – probíhá v průběhu celého programu s možností formovat samotný průběh, zvyšuje motivaci účastníků
- **sumativní** – finální a souhrnné hodnocení, úzce souvisí s analýzou potřeb, ovlivňuje výstupy a následné plánování

Modely hodnocení

Velmi rozšířený přístup k vyhodnocování vzdělání – **Kirkpatrickův model**, který prezentuje ve své knize Armstrong (2015, s. 368). Donald Kirkpatrick navrhl čtyři úrovně, později byla tato verze upravená o novou pátou úroveň, kterou připojil Jack Phillips:

Obrázek 8: Kirkpatrickův/Phillipsův model (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 368)



První úroveň: vyhodnocování reakcí – jakým způsobem účastníci na vzdělávání reagují. Tyto reakce vymezují následné pokyny:

- *určete, co chcete zjistit*
- *vytvořte formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat*
- *přesvědčte účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali*
- *získejte odpovědi od všech účastníků*
- *získejte upřímné odpovědi*
- *vytvořte přijatelné standardy*
- *posuzujte reakce, podle těchto standardů a podnikněte vhodná opatření*
- *komunikujte reakce podle potřeby*

Druhá úroveň: vyhodnocování poznatků – do jaké míry byly cíle naplněny. Posuzuje se, kolik a jaké znalosti, dovednosti si účastníci osvojili či zlepšili a jak se změnilo jejich zaměření k požadovaným postojům. Před a po skončení vzdělávání jsou využívány testy, ukázky práce a ústní zkoušky.

Třetí úroveň: vyhodnocování chování – změna chování účastníků směrem k chování, které je požadováno. Zkoumá se, do jaké míry byl realizován přenos osvojených znalostí, dovedností a postojů v praxi a zda bylo dosaženo specifických cílů změn chování. Je důležité, poskytnout účastníkům určité časové rozmezí, aby měli dostatečnou dobu na změnu.

Čtvrtá úroveň: vyhodnocování výsledků – porovnání přínosů vzdělání a sledování měřítka přidané hodnoty vzdělávacích a rozvojových programů. Hodnocení probíhá před a po skončení programu a mělo by zjistit, zda bylo dosaženo základních cílů v daných oblastech směrem k ukazateli výkonnosti organizace (výsledků).

Pátá úroveň: návratnost investice – ROI (Return of investment). Prostředek vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon organizace.

Belcourt a Wright (1998, s. 195) uvádějí přehled hodnocení v údajích a metodách sběru, které mají být shromažďovány:

Obrázek 9: Hodnotící matice (Zdroj: Belcourt a Wright (1998, s. 195))

Hodnotící matice

Úroveň	Údaje	Metoda
Reakce	Názory	Dotazníky, rozhovory
	Postoje	Dotazníky
Učení	Znalost	Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí)
		Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory)
Chování	Dovednosti	Simulace, hraní rolí
	Postoje	Hraní rolí, přehledy
	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů
Výsledky		Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu
		Tvrdá data
	Měkká data	Přehledy a rozhovory

Balanced Scorecard (BSC)

Autorem metody je společnost Nolan Norton Institute, výzkumná odnož je KPMG, jenž se v roce 1990 podílela na studii s názvem „*Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti.*“ Důvodem, proč metoda vznikla, byly problémy od přípravy až k rekapitulaci strategického plánu na cestě k jeho realizaci. Našla se snaha měřit tento posun a vyvodit závěry případné změny.

BSC je nástroj strategického řízení, který se zaměřuje na posun směrem ke zvyšování výkonu a kvality. Nolan Norton Institute definuje: „*Směr, kterým se má firma ubírat, cíle, rozpracovaná cíle, dílčí kroky k dosažení cílů, kritéria/metriky, jak změřit cíle (KPI).*“

Metoda stojí na čtyřech pilířích:

- finance – ekonomická situace firmy
- interní obchodní procesy – rychlost, efektivita
- zákazníci – PR oblast
- učení a růst – učící se organizace

Výhodou metody je propojenost jednotlivých cílů firmy, která vede k jasnějším vizím, stimuluje zaměstnance k učení a zlepšení celkové výkonnosti. Zároveň slouží k měření vynaložených prostředků na vzdělávání. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013 s. 125–127)

Obrázek 10: Balanced Scorecard (Zdroj: www.vlastnicesta.cz)



David Simmonds navrhl model vyhodnocování vzdělávání, který má tři kroky:

Validace dává přehled o tom, zda vzdělávací program dosáhl svých cílů, které jsou zaměřeny na změnu chování. Jde o posouzení kvality vzdělávací aktivity a hodnocení programu.

Externí validace zjišťuje, zda cíle zaměřené na změnu v chování byly reálné a vplynuly z přesné vstupní identifikace ve vztahu ke kritériím efektivity, která firma přijala. Hodnocení se vztahuje k posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.

Evaluace je posouzení celkové kvality vzdělávacího systému či konkrétní akce v ekonomických a sociálních kategoriích. Charakterizuje hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro firmu.

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s.138).

Hamblin definoval 5 úrovnový model vyhodnocování:

Úroveň 1 – reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání. Jak vnímají jeho užitečnost, lektory a témata, co by změnili nebo doplnili.

Úroveň 2 – hodnocení poznatků prošetřuje, čemu se ve vzdělávání naučili, jaké nové znalosti a dovednosti získali, nebo k jakým změnám v postojích u nich nastalo.

Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování se týká míry, v níž absolventi uplatňují své poznatky při výkonu práce i mimo pracoviště.

Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky firmy, v níž jsou účastníci vzdělávání zaměstnaní. Zjišťování se opírá o zlepšení výstupu, kvality, produktivity, zvýšení prodeje. Ve skutečnosti jde tedy o zjištění, co dobrého přinesla změna v pracovním chování jednotlivým oddělením a firmě.

Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na to, jaký prospěch má ze vzdělávání organizace jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. Vyhodnocování se vztahuje na kategorie, podle kterých firma posuzuje vlastní efektivitu a úspěšnost. Je nicméně velmi obtížné zjistit a vyčíslit, jakou měrou přispělo vzdělávání ke koncovému výsledku firmy. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.138).

David Simmonds je mezinárodně uznávaný specialista na analýzu a modelování interakcí mezi pozemní dopravou a ekonomikou s více než 30letými zkušenostmi v této oblasti. V roce 1990 založil David Simmonds Consultancy. Byl zodpovědný za ekonomické modelování a vývoj souvisejících metod hodnocení. (Web: davidsimmonds.com)

3. 2. RIZIKA V MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI

Koubek (2012, s. 274) shledává, že podstatným problémem v rámci vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání je určení kritérií hodnocení. Jak už bylo zmíněno v identifikaci potřeb, kvalitativní vlastnosti se obtížně kvantifikují a jejich velikost změny či úroveň lze zjišťovat pouze nepřímo. Z toho vyplývá široká rozmanitost kritérií a postupů, jako např. porovnávání vstupních a výstupních testů účastníků, monitoring vzdělávacího procesu a programu, přínos vzdělávání podle ekonomických ukazatelů, aj.

Vodák a Kucharčíková (2011, s.128) zdůrazňují, že organizace mají tendenci vyhodnocování vzdělávání odkládat, nebo je pro ně obtížné oddělovat činitele, které ovlivní výkonnost výsledkem vzdělávání nebo jinými faktory (nové technologie, styl managementu apod.) Tyto faktory se dají rozpoznat pomocí:

Kontrolních skupin – vytvoření skupiny lidí, která neabsolvuje vzdělávací aktivity a je podobná té, která byla vzdělávána. Následuje porovnávání výkonu.

Analýzy trendů – současné trendy výkonnosti se přibližují k budoucnosti. Pak se srovnává výkonnost po realizaci firemního vzdělávání. V těchto případech se používají vhodné statistické metody.

Expertních odhadů – účastníci, jejich kolegové a manažeři odhadují jaký nárůst výkonu přinesly vzdělávací aktivity.

Zpětné vazby od zákazníka – dotazuje se názor interních a externích zákazníků na to, zda se požadované dovednosti v důsledku vzdělávání skutečně zdokonalili.

Vodák a Kucharčíková (2011, s.128) dodávají: *„Jiným společným problémem je neschopnost oddělit, v čem bylo vzdělávání špatné a které chyby byly způsobeny jinými faktory:*

- *„Může jít o odpor účastníků při zavádění výsledků vzdělávání vzhledem k nepříjemné zkušenosti se vzděláváním.“*
- *„Může to být problém managementu, který není dostatečné kompetenční úrovní.“*
- *„Může to být fakt, že vzdělávání nebylo správně specifikováno, a proto ani zacíleno.“*
- *„Účastníci nemají dostatek příležitostí k využití nových dovedností.“*

- „*Správná technologie nebo systém nemusí být nainstalovány tak, aby umožňovaly využití nových dovedností.*“

„*Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců, jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.*“

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s.128)

S hodnocením proveditelnosti se pojí koncepce hodnocení flexibility. Školitelé by se měli zaměřovat na četné metody sběru informací. Protože existují organizační omezení, měli by být ve svých přístupech pružní, např. pokud firma nechce dělit potencionální účastníky kurzu do skupiny kontrolní a školené, měl by školitel provádět školení ve stupních. Kontrolní skupina se tak stane následnou, která má být školená (pokud je program úspěšný). Princip proveditelnosti a flexibility je možné použít pro navržení „modelového“ a praktického programu. (Belcourt a Wright, 1998, s. 195)

3. 3. PŘÍNOSY A NÁVRATNOST

Vynaložené prostředky do vzdělávání a rozvoje v rámci očekávané návratnosti jsou považovány za skutečnou investici. Investice mají zpravidla dlouhodobější charakter a proto nesprávné investování může mít pro firmu negativní vliv a následky, které se těžko odstraňují. V tomto ohledu je nutné zaměřit se na rentabilitu a návratnost vynaložených prostředků.

K posouzení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nutné realizovat podrobnou analýzu nákladů a přínosů. **Náklady** na vzdělávací rozvojové programy lze vyjádřit snadněji. Je potřeba si uvědomit, jaké podrobnosti budou obsahovat a jak je rozčlenit. Podrobnější analýza usnadňuje odkrytí rezerv a eliminaci neefektivních akcí. Mezi důležité náklady patří:

- přímé náklady – osobní náklady na účastníky a lektory, pojištění a různé výhody poskytované zaměstnavatelem (cestovní výdaje a stravné)
- náklady na stanovení analýzy vzdělávacích potřeb
- náklady na rozvoj účetních aktivit

- náklady spojené s ubytováním (pronájem učeben, pořízení techniky)
- náklady na přípravu studijních materiálů
- náklady na externí spolupráci (moderátor a lektor)

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s.164–168)

Efektivitu vzdělávání nelze posuzovat pouze z pohledu vynaložených nákladů, ale také opačným přístupem, tedy ***sledováním přínosů (užitku) pro firmu*** ke kterým patří:

- Efektivní uplatňování potenciálu zaměstnanců (přizpůsobivost, flexibilita, schopnosti)
- Zlepšení ve využívání zařízení a systémů (porozumění technologiím)
- Zvýšení výkonu pracovníků a produktivity práce (procesy, znalosti, dovednosti)
- Snížení fluktuace kvalifikovaných lidí (menší náklady na náborů a odchody)
- Nárůst spokojenosti zákazníků (zvýšení příjmů firmy na základě zákaznické spokojenosti)

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s.164–168)

Ukazatelé a metody návratnosti investice

Specialisté a pracovníci pro vzdělávání a rozvoj lidí, jsou často žádáni, aby doložili návratnosti investic prostřednictvím tvrdých dat (finanční efekt daného výcviku nebo programu vzdělávání). Jedním z možných ukazatelů je výpočet návratnosti investice do rozvoje a vzdělávání neboli (*ROI – return of investment*), který zkoumá efekty na úrovni výsledků – Kirkpatrickův model. Pro výpočet je nutné stanovit:

Výsledky a cíle, které chceme dosáhnout – rozhovory s manažery budoucích účastníků
Způsob, jakým budeme získávat data – musí být důvěryhodné pro management, jenž odsouhlasí, že zvolené ukazatelé prokazují návratnost investic.

Ukazatelé:

Pro vzdělávání a rozvoj manažerů

- zvýšení produktivity práce, pokles fluktuace, nárůst počtu nových nápadů zaměstnanců snížení absence a nedochvilnosti, snížení zaměstnanců zlepšení výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Pro výcvik prodejních dovedností

- vyšší objem prodeje a dodatečných zakázek, zvýšení průměrného objemu na jednu zakázku, nové akvizice k počtu stávajících zákazníků

Pro výcvik péče o zákazníky

- přesnost objednávek, objem zakázek, počet denních transakcí, opakované zakázky, monitoring odchodících zákazníků, evidence stížností

(Folwarczná, 2010, s. 194–196)

Pro výpočet návratnosti do vzdělávání a rozvoje se využívá následující vzorec:

$$\text{Návratnost investice v \%} = \{(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}\} \times 100$$

Obtížné je vyjádřit především rozvojové aktivity a vzdělávací přínosy, které se dostávají až s určitým zpožděním oproti nákladům, které vznikají okamžitě. Nejistá je také jejich úroveň a pravděpodobnost dodání. V těchto případech je potřeba stanovit nejlepší možný odhad a určit intervaly spolehlivosti, tedy rozpětí, ve kterém se hodnoty budou pohybovat. Často se kalkuluje s tzv. množstvím bodu zvratu (*breakven volume*), které určuje kolik účastníků musí absolvovat program vzdělávání, aby došlo k pokrytí nákladů za určité období. Zohledňuje kompenzaci za nejistotu, náklady obětované příležitosti a náklady kapitálu. (Folwarczná, 2010, s. 194–196)

Metoda doba návratnosti (doba splácení)

Tento postup zjišťuje délku období, ve kterém příjmy přinesou hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici do vzdělávání. V případě jednorázové investice, kdy jsou příjmy z investice každý rok stejné, použijeme pro výpočet doby návratnosti uvedený vzorec:

$$\text{DN} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

Roční cash flow představuje očekávaný čistý peněžní příjem z vynaložené investice. Pokud roční přínos z investice není stejný a mění se, hledá se taková doba, ve které se akumulace sumy cash flow rovná vynaloženým výdajům. Čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. (Folwarczná, 2010, s. 194–196)

Jedním z nejsložitějších aspektů vyhodnocování efektivity je prokázání faktu, že existuje přímá souvislost mezi nově získanými znalostmi, dovednostmi a výsledky firmy, které posuzujeme. Prokazování této souvislosti je obtížné především u programů vzdělávání zaměřených na měkké dovednosti (*soft skills*). Jednou z možností, jak u nich zjistit návratnost je pozorování úspěšných pracovníků (*stars*) a podmínky, ve kterých pracují. Ty se pak porovnávají se skupinou průměrných pracovníků za stejných podmínek. Vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na identifikované klíčové dovednosti a chování by pak měly vést ke zlepšení výsledků. (Folwarczná, 2010, s. 197–198)

Domníváme se, že ve firmách je vyhodnocování vzdělávání mnohdy ignorováno, opomíjeno nebo vnímáno jako méně důležitá součást celého vzdělávacího systému. Častou reakcí je označení vzdělávání jako nákladné, ale ve skutečnosti se jeho efektivita obtížně vyjadřuje ve finančních prostředcích.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4. 1. FORMULACE PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části se zabýváme metodami vzdělávání. Výzkum tak navazuje na jednu z metod, metodu koučování. Metoda koučinku je využívána nejen ve firemním prostředí, ale využívá se také v rámci osobního rozvoje, kde se zaměřuje na efektivní komunikaci a podporuje osobní růst. Praktická část je zaměřená na zmapování přínosů vybraného kurzu koučinku.

Popis kurzu Business Power Coaching

Kurz byl realizován na VŠAPS pod vedením lektorek Mgr. Aleny Jáchymové a Ing. Ireny Konečné v období 11/2021–5/2022. Obsahoval pět dvoudenních modulů realizovaných v učebně a 80 hodin samostudia a tréninků v triádách účastníků. V kurzu byly poskytnuty kompletní podpůrné materiály (tištěné, videa, složka na Teams, kresby). Současně byly prováděny supervize nácviků a natočených videí. Před zahájením kurzu byl každý účastník kontaktován lektorkou ohledně nastavení cílů a očekávání. V rámci jednotlivých oblastí se výuka primárně zaměřovala na osobnostní rozvoj a sebereflexi jedinců.

Oblasti rozvoje:

- Vhled do problematiky koučování a mentoringu, základní principy koučování
- Role kouče a zdroje osobní síly: koncept Power to Lead v koučování
- Dopad koučování na organizaci a tým, učení se v praxi
- Koučování a koučovací přístup jako součást firemní kultury a leadershipu
- Nastavování a vyhodnocování procesů koučinku a význam supervize

Cíl výzkumu

Zmapování přínosů kurzu koučinku v soukromé a pracovní oblasti. Cílem je zjistit, co bylo pro účastníky přínosné, v jakých oblastech přínos pocíťovali a jaké momenty či zkušenosti využili ve svém osobním rozvoji. Zároveň lze analýzu výzkumu využít jako užitečný výstup pro lektorky, které kurz realizovaly.

Hlavní výzkumná otázka

Čím byl absolvovaný kurz pro účastníky přínosný?

Podpůrné otázky

Jaké byly hlavní přínosy účastníků v rámci absolvování kurzu?

Ve kterých oblastech byl kurz koučinku pro účastníky přínosný?

Jaké momenty (části, zážitky) byly pro účastníka stěžejní?

Jaký dopad měl kurz na osobní rozvoj účastníků?

Co se účastníci naučili o sobě?

Doporučili by účastníci kurz ostatním?

4. 2. METODIKA VÝZKUMU

Pro praktickou část byl využit kvalitativní výzkum s hloubkovými rozhovory, které mapují různé faktory z odpovědí respondentů. Jelikož se jednalo o malou skupinu a průzkum probíhal v kontextu odpovědí, které se vzájemně ovlivňovaly, byl zvolen fenomenologický přístup. Součástí výzkumu bylo také pozorování, které bylo provedeno v i době trvání kurzu autorem výzkumu.

Výzkumný soubor

Vzorek byl zvolen metodou záměrného výběru respondentů po dokončení posledního bloku kurzu. Výzkumu se zúčastnilo pět respondentů, se kterými byl domluven časový plán. Všichni respondenti autora výzkumu již znaly, což vedlo k vyšší angažovanosti a ochotě se výzkumu zúčastnit.

Rozhovory

Pro přípravu polostrukturovaných rozhovorů byly vytvořeny otevřené podpůrné otázky, kdy v úvodu byla položena otázka hlavní. Rozhovory byly pořizeny na videozáznam v aplikaci Teams, všichni respondenti s videozáznamem souhlasily. Před samotným nahráváním proběhl zahřívací rozhovor, který navodil příjemnou a uvolněnou atmosféru a kde byli respondenti seznámeni s tématem výzkumu. Pro větší autenticitu nebyly předem sděleny podpůrné otázky, hrála zde velkou roli i jistá otevřenost ve sdělování pocitů. Průměrná délka natočených rozhovorů se pohybovala mezi 15–25 minutami a v této délce není započítán zahřívací rozhovor. U všech rozhovorů byl proveden přepis, který lze shlédnout v seznamu příloh.

4. 3. ANALÝZA ROZHOVORŮ

Analýza nejprve vyhodnocuje přínosy kurzu u jednotlivých respondentek a následně v souhrnu všech rozhovorů. Součástí výzkumu bylo pozorování, a to jak v reakcích na monitorovaných videozáznamech, tak samotnou účastí autora výzkumu na prvních dvou modulech výzkumu v učebně.

Respondent 1

- žena, ve věku 43 let, která pracuje jako HR specialistka

Na samém začátku rozhovoru respondentka zmínila svojí motivaci, proč se do kurzu přihlásila, přičemž motivem bylo dozvědět se informace o koučinku. Hlavní přínosy pak rozdělila do roviny pracovní, kde úspěšně implementuje získané poznatky z kurzu a využívá efektivně koučovací přístup mezi kolegy a zaměstnanci. Tento přístup se nejvíce projevuje v komunikaci a její interakci s okolím. Druhou rovinou, kterou uvádí je rovina osobní, kde vyzdvihuje změnu komunikace, a to především tím, že naslouchá a reflektuje i druhou stranu. Vnímá tak komunikaci svobodnější a bez nátlaku, dává větší časový prostor pro diskusi, respektuje pocity druhého a naučila se nepodsouvat své názory: *„Myslím si, že jsem dostala spoustu nejenom typů, ale hlavně podnětů a různých perspektiv, které změnily hodně můj přístup ke komunikaci a tady už se dostávám teda i do té osobní roviny, protože změnily můj přístup ke komunikaci vlastně v každém ohledu.“* (citace z rozhovoru)

Respondentka už na prvním skupinovém sezení pociťovala určitý posun v rámci své sebereflexe, se kterou nyní stále pracuje. Dění na kurzu vnímala zároveň i jako určité sebezpoznání: *„Takže když prostě pomínu všechny techniky, které nám tam byly představeny, které jsme si tam mohli procvičit, tak řekla bych, že ten kurz u mě vedl vlastně i k takovému sebezpoznání.“* (citace z rozhovoru). Mezi klíčové impulsy řadí moment, kdy se téma v počátku kurzu dotklo situace odchodu člověka ze života. Téma v ní vzbudilo silné emoce, které sdílela. Přestože některé chvíle vnímala jako velmi nepříjemné, byla překvapená sdílením a reakcí svých emocí před skupinou, což nečekala. V tomto zásadním momentu došlo k uvědomění, že může být i otevřená: *„No a tam jsem pochopila, že je možnost prostě být otevřená na tu nejvyšší míru.“* (citace z rozhovoru). Samotný kurz respondentka vnímala jako velmi intenzivní, kdy se z každého modulu snažila poznatky a atmosféru přenést i jinam.

Měla pocit radosti z osobního setkávání, kdy tuto situaci předním neumožňovalo covidové opatření. Zároveň byla pozitivně naladěná ke změně přístupu a současně cítila, že dění na kurzu jí doslovně pohltilo. Zmiňuje práci se sebereflexí a posun v komunikaci doma i v práci: *„No a druhá věc je ta, že ta témata a ta cvičení byla zvolená, sestavená tak, že ta sebereflexe tam byla nutná a tou sebereflexí a tím obsahem jsem prostě žila i mezi těmi jednotlivými bloky.“* (citace z rozhovoru).

Po ukončení kurzu si respondentka připomněla momenty jednotlivých sezení tím, že si znovu procházela celou složku. Do budoucna uvažuje o navázání dalšího vzdělávání, kdy aktuálně realizuje v praxi uplatnění získaných znalostí. Kurz by doporučila všem lidem, kteří mají chuť pracovat sami na sobě, se svou sebereflexí a současně poznat sami sebe. Sdělila, že po drobné úpravě by byl kurz vhodný pro vrcholové manažery v rámci change managementu konceptu a upozornila na nedostatek koučů ve velkých firmách.

V rozhovoru byla respondentka soustředěná, pečlivě volila slova, které chtěla říct. Nad otázkami se zamýšlela a snažila se co nejlépe vyjádřit odpovědi.

Respondent 2

- žena, ve věku 58 let, pracuje jako obchodní zástupce (OSVČ)

Z hlavních přínosů kurzu respondentka uvádí větší víru v sama sebe, sebedůvěru a vnitřní klid. Cítí posun, který spočívá především v komunikaci s nejbližší rodinou, se kterou tráví více času a kde získala zpětné pozitivní vazby k jejímu postoji. Zjistila, že svým přístupem může ovlivnit i přístup ostatních lidí. Změnu pocituje v jiném nadhledu na okolní svět a v zachování si vlastního odstupu. Vnímá sama sebe jako vstřícnější, více se v komunikaci dotazuje a naslouchá, nedělá předčasné závěry.

Vnitřní klid respondentky přispěl také k její rozhodnosti, která jí pomohla v pracovní rovině. Jednalo se o rozhodnutí změny práce a uvědomění si vlastních vnitřních životních hodnot a hodnot lidí kolem sebe: *„Já jsem přesně den před skončením koučinku kurzu jsem podala výpověď, k čemuž si myslím, že za normálních okolností, bez tohoto kurzu bych myslím nedospěla.“* (citace z rozhovoru)

Respondentka reflektovala v průběhu kurzu tzv. AHA momenty, kde zmiňuje, že při každém cvičení si něco uvědomila. V jednom z nácviků se jí podařilo pozorovat sama sebe ze vzdáleného pohledu, tj. z pohledu někoho druhého. Popisuje nepříjemné pocity a tento zážitek chápala jako důležitý podmět ve vlastní sebereflexi. O této zkušenosti hovořila jako o pozitivním podmětu v rámci své vnitřní svobody. Tento pocit by si ráda uchovala i po dokončení kurzu a pojmenovala ho jako opojný.

Mezi klíčový přínos, který uvedla, jsou kresby od lektorky, které byly ni stěžejní. Díky kresbám získala širší úhel pohledu a větší pochopení v souvislostech: „*Neumím to pojmenovat, prostě nedokázala bych dojít takhle daleko, jako jsem došla díky těm kresbám a samozřejmě díky oběma holkám, co nás provázely, jak Alence, tak Irencce (pozn. Mgr. Alena Jáchymová a Ing. Irena Konečná), ale ty kresby osobně prostě na mě mají obrovské vliv.*“ (citace z rozhovoru).

Kurz by dotazovaná doporučila všem lidem, kteří jsou ochotní naslouchat a musí chtít. Zmínila se o otevřenosti, vstřícnosti dívat se na věci z různých pohledů a schopnosti o věcech přemýšlet: „*Pokud člověk chce, tak tam vždycky nějaký přínos z toho dostane.*“ (citace z rozhovoru)

V rozhovoru byla respondentka velmi otevřená a emocionálně prožívala svůj projev. Usmívala se, přemýšlela, jak nejlépe vyjádřit konkrétní emoci, chvílemi hledala správná slova. V jednom citlivém bodě, kdy vyjadřovala vděk jí bylo do pláče.

Respondent 3

- žena, ve věku 40 let, která pracuje jako HR specialistka

Podstatným přínosem pro respondentku bylo sebepoznání. Tím zjistila a do hloubky poznala, že jí nejdou dobře popisovat pocity a city. To chápe jako jeden z nejpřínosnějších tzv. AHA momentů ve své sebereflexi. Tento fakt si uvědomila na technice, která se týkala fyzického kontaktu dvou účastníků kurzu, kteří se opírali o sebe a měli udržet stabilitu. Poté probíhala komunikace o pocitech účastníků, co v nich tato technika vzbuzovala. Respondentka shrnula své vnímání do jednoho slova „*dobrý*“ a nedokázala se více rozpovídat: „*Není to ani o tom, že bych neměla tu slovní zásobu, ale o tom, že v té situaci je to pro hrozně těžký, vyjádřit můj pocit třeba třema, čtyřma, pěti větama.*“ (citace z rozhovoru). Tuto zkušenost vnímá jako poučení, kde má možnost pracovat v rámci své sebereflexe a v tomto ohledu vidí velký prostor pro zlepšení. Pokouší se sdílet své pocity a nenechávat si je pouze pro sebe. Chápe, že všechny pocity nejsou jenom hezké, ale i bolestné: „*Takže já se potřebuju naučit sdílet obě ty varianty a zatím se mi to jako docela daří.*“ (citace z rozhovoru). Zlepšení pocituje v rodinném prostředí.

Dalším zajímavým momentem byl pro dotazovanou nácvik koučovaného rozhovoru v technice tří židlí. Zde si uvědomila, že druhou osobu hodnotí dříve, než se do ní vcítí a uvědomí si v jaké situaci se nachází. To považuje za důležitý fakt ke změně svého postoje, který by se měl promítnout do intenzivnějšího naslouchání, napojení se na druhou osobu a ponechání většího časového prostoru protistraně.

Z profesního hlediska respondentka neshledala žádný přelom ani využití v práci. Nevidí ani výrazný rozdíl ohledně pracovní komunikace, což si vysvětluje tím, že neměla možnost vyzkoušet si v reálu koučovací rozhovor a na vyjadřování pocitů a citů není v pracovním prostředí prostor: „*Zatím nevnímám opravdu nějaký radikální rozdíl a je to asi v tom, že já jsem asi pořád v té fázi toho sebepoznání, poznávání. U mě je to opravdu spíš o tom... vlastně pro mě je to pořád kolem těch pocitů a citů.*“ (citace z rozhovoru). Doporučení kurzu patřilo lidem, kteří chtějí poznat sami sebe a pracovat na své sebereflexi. Zároveň jí přijde vhodný pro lidi v manažerských a vedoucích pozicích. Atmosféra byla v rozhovoru uvolněná, respondentka se usmívala, působila klidně, snažila se podat ucelené informace, které si občas shrnovala.

Respondent 4

- žena, ve věku 57 let, která pracuje jako vedoucí studijního oddělení

Mezi základní přínosy kurzu respondentka shledává sebepoznání, respekt k vlastní osobě a identifikaci slabších míst, které jí pomohou k efektivnější komunikaci. Ve svém rozvoji si uvědomuje progresi v oblasti diplomacie, taktiky, empatie ke druhým a naslouchání, což se projevuje v rámci rodinných, kamarádských a pracovních vztahů. Největší posun zaznamenala ve zvládnutí napjatých situací ve vzájemné komunikaci, kde jí pomáhají otázky pro zklidnění emocí u druhého člověka. Tuto dovednost si osvojila na kurzu při trénincích správného dotazování a v technice tří židlí, kdy měla možnost vžít se do emocí svého komunikačního partnera. Tento nácvik hodnotí jako velice dobrý.

Důležitým okamžikem bylo i pochopení role kouče, kdy si respondentka na kurzu vyzkoušela koučování s vysoce postaveným manažerem a ověřila si rozdíl mezi mentoringem a koučováním: „*A vlastně koučovacím rozhovorem, když si ho veda správně tak, jak měl být, tak on přišel prostě na věci a řekl mi, že takhle se na to vůbec nedíval, že je hrozně rád jako.*“ (citace z rozhovoru)

Respondentka procházela těžkou životní událostí, která nastala v době probíhání kurzu. V tomto ohledu bylo pro ni velmi klíčové pochopení a podpora skupiny, kterou pocitově vnímala místy jako skupinovou terapii. Zde se setkala s mnoha momenty, které jí velmi pomohly: „*Takže mě to i vlastně jako by pomohlo i v tom, že vlastně nejsem jako tady úplně sama jediná, která je tady zrovna v takovýhle těžký situaci, ale že každéj máme prostě svoje... svoje nějaký prostě bolístky, na kterých musíme pracovat a co musíme překonávat.*“ (citace z rozhovoru)

Dalším přínosem v sebereflexi dotazované bylo poznání vlastních reakcí, kde rozkryla možnou netrpělivost, horlivost a hodnocení druhého v prvotním dojmu. V těchto oblastech zjistila, že jí vyhovuje větší nadhled a klid, který si může dopřát. Zároveň si dává více času, aby měla možnost poznat ostatní. Tento pocit si uvědomovala již v prvních fázích kurzu.

Po pracovní stránce respondentka vnímá zdokonalení komunikace. Jako nadřízená umožňuje svým kolegyním větší prostor pro vlastní seberealizaci a uplatňuje empatii v rámci různých jednání: *“... je to takový hezkej dialog, kterej vlastně je teďka taková jakoby nová etapa mého..., mého pracovního života.”* (citace z rozhovoru). Současně se jí dostávají pozitivní zpětné pozitivní vazby, a to nejen z jejího pracovního, ale i v soukromého okolí.

Kurz by byl doporučen nejen lidem, kteří se chtějí stát profesionálním koučem, ale také těm, kteří pracují s lidmi ve vedoucích a obchodních pozicích a dalších činnostech, kde probíhá dennodenní komunikace. Respondentka si umí představit absolvování kurzu u lidí, kteří mají problém s temperamentem nebo mají pocit, že nejsou dostatečně empatičtí: *„Je to taková opravdu jako hodně psychoterapeutická záležitost a domnívám se, že prostě pro ty, který se chtějí rozvíjet v té oblasti koučování a skutečně jí poskytovat, tak je to nutná záležitost tohle absolvovat, ale jako vlastně takou psychoterapeutickou tu bych to vlastně doporučila úplně každému.”* (citace z rozhovoru). Označila kurz jako výjimečný v rámci osvojování dovedností v nácvicích a prožitcích, které fixovaly dovednosti do návyků. Zdůraznila nepostradatelnou roli lektorek: *„... byly schopný do toho prostě dát vlastně úplně všechno. Tělo, duši, svoje prožitky, naladit se na ty lidi, vnímat je prostě, povzbuzovat.”* (citace z rozhovoru)

Na videozáznamu byla respondentka velice otevřená, snažila se co nejpresněji definovat informace, občas hledala správná slova. Z chování bylo zřejmé, že některá témata jsou pro ni velmi citlivá.

Respondent 5

- žena, ve věku 48 let, která pracuje jako sales manager

Největším přínosem kurzu u poslední respondentky bylo setkání se stejně smýšlejícími lidmi, vytvoření intimní atmosféry a nalezení nových přátel. Protože v době konání kurzu procházela osobnostní krizí, vyzdvihla podporu lektorek.

Ocenila také možnost reagovat přirozeně v kruhu důvěry: *„A vlastně já jsem si během celého toho kurzu dovolila být hodně sama sebou a prožít si prostě jako takovou životní*

krizi trošku, kterou jsem měla.“ (citace z rozhovoru), tento moment popsala u techniky vzájemné minutové slovní interakce, kde si účastníci sdělovali, jak vnímají jednotlivé členy skupiny. Tento stěžejní moment jí dokázal nasměrovat k pochopení, že lze získat oporu od ostatních lidí a intenzivněji je poznat: „*Takže mě vlastně ty lidi za těch půl roku poznali nějak, jak mě třeba, já nevím, nepoznali některý lidi za deset let.*“ (citace z rozhovoru). Upřesnila, že některé situace byly nekonformní a v určitých chvílích se dostavily silné emoce, což zhodnotila finálně jako kladný moment: „*...prostě jsem tam hodně plakala, hodně jsem tam jako musela pouštět emoce, ale prostě to nešlo jako zastavit.*“ (citace z rozhovoru).

Další přínos byl vnímán prostřednictvím zvědomění svého vnitřního kritika, což je pro ni klíčové téma. V této souvislosti respondentka již předtím prošla různým vzděláváním osobního rozvoje, přičemž na kurzu koučování si vše prohloubila a uvědomila si, jak vnitřní kritik ovládá její život a hodně mu naslouchá. Tento fakt si ověřila i ke konci kurzu, při nácviku techniky osobního koučování. Zároveň pracovala s vlastními hodnotami a sebedůvěrou: „*Spiš jsem si tak víc uvědomila svoji hodnotu, jako lidský bytosti. Jako své plusy, své minusy a takový, že prostě to takhle je a takhle za sebou mám stát.*“ (citace z rozhovoru).

Respondentka často hovořila o „zvědomění informací“, kde vysvětlila rozdíl v jejich zpracování. Uvedla, že informace na kurzu nebyly nové a procházela osobnostním výcvikem, ale zde si dokázala poznatky uvědomit: „*...protože některý věci můžeš číst dvacet let a prostě si řekneš jo, je to dobrý a pak jednou to uslyšíš a pak to slyšíš a fakt se pak teprve něco stane.*“ (citace z rozhovoru). Současně si upřesnila rozdíl mezi koučinkem a terapií.

V pracovní oblasti by se dotazovaná ráda věnovala personalistice a absolvování kurzu si uvedla do životopisu. Chtěla by se věnovat implementaci vzdělávání u zaměstnanců a domnívá se, že koučink je velice důležitý ve firmách a však cítí, že ne všude funguje otevřenost.

Kurz by respondentka referovala svým kamarádkám a každému, kdo má zájem o kurz koučování. Zde by upřednostnila terezínskou školu pro její „opravdovost“. Ocenila pozitivní přístup lektorek a kurz tak označila za lidštější. Navrhovala navázání pokračování kurzu v již utvořené skupině na další témata a rozšíření výuky.

V rozhovoru se dotazovaná chovala přirozeně, zamýšlela se nad pocity, snažila se vyjádřit témata s osobním podtextem a upřesňovala myšlenky.

Souhrn přínosů v rozhovorech

Šetření bylo provedeno s 5 účastníky kurzu a jejich rozhovory byly jednotlivě analyzovány. Z těchto analýz vyplývají shodné faktory přínosů:

Sebezpoznání (5 z 5): Respondentky shodují na tom, že absolvování kurzu jim pomohlo v sebezpoznání, tedy svému jedinečnému já. V tomto ohledu vidí velký přínos, který jim umožňuje porozumět aspektům své osobnosti v různých ohledech. Přispívá k uvědomění si vlastních hodnot, sebedůvěře a sebevědomí. Současně si uvědomovali svoje možnosti, jak sami sobě porozumět. Sebezpoznání jim dává možnost, jak pracovat se svojí identitou. I přes některé nepříjemné emotivní pocity tuto zkušenost vnímají jako pozitivní.

Sebereflexe (5 z 5): Dalším faktorem přínosu kurzu byla práce se sebereflexí. Zde se respondentky učily prostřednictvím různých nácviků pracovat se zpětnou vazbou a odkrývat možnosti ke svému seberozvoji. Stěžejní byly tzv. AHA momenty, kde docházelo k určitému uvědomění v rámci reflektování ve skupině.

Skupinová práce a důvěra (5 z 5): Velmi kladně bylo hodnocena práce ve skupině, kde panovala důvěra, která byla důležitá nejen pro vzájemné nácviky, ale i jako psychická podpora. Respondentky 4 a 5 se nacházely ve složité životní situaci a práce ve skupině na ně měla důležitý psychoterapeutický účinek. Podstatný byl také soulad mezi lektorkami a zbytkem skupiny, kde byla vnímána propojenost, podpora a velmi osobní atmosféra. Tento důležitý faktor se velmi dobře promítnul do celého konání kurzu.

Komunikace (4 z 5): V této oblasti dotazované shodně uvedly, že se jim v průběhu a po dokončení kurzu zlepšila komunikace s okolím. Získaly větší nadhled, více naslouchají, snaží se vcítit do pocitů druhých lidí, nechávají širší prostor pro diskusi. Pociťily tak pozitivní dopad především v osobních vztazích.

Uplatnění v pracovní oblasti (4 z 5): Respondentky 1, 4 uplatňují koučovací techniky a efektivní komunikaci v pracovním prostředí, respondentku 2 kurz motivoval ke změně práce a respondentka 5 se chce do budoucna věnovat výuce vzdělávání. Je potřeba zohlednit, že po dokončení kurzu nemusí mít uplatnění v pracovní oblasti okamžitý efekt.

Intenzita kurzu (5 z 5): Dotazované se shodují, že kurz byl zejména zážitkový, kdy kromě teoretické části byl kladen důraz na praktické cvičení. Učením se formou zážitků, vnímání svých pocitů, reakcí a reflektování určitých situací si více fixovaly návyk na koučovací techniky.

4. 4. DISKUSE

Z prvotního pohledu bychom se mohli domnívat, že kurz koučování je zaměřen především na přípravu profesionálního kouče a nácvik koučovacích technik. Obsahově je primárně upraven na využití v pracovním prostředí. V podrobnějším zkoumání však zjišťujeme, že jeho možnosti využití se uplatnili především v osobní rovině. Výuka koučování se dotýká významně individuálního rozvoje účastníků. V rámci nácviků různých technik a koučovacích rozhovorů se účastníci výcviku sami nacházeli v roli koučovaného a dotýkali se tak citlivých oblastí, přičemž docházelo k rozvoji sebereflexe. Mohli tak významně ovlivnit své dosavadní postoje nebo přístupy v komunikaci a vlastního vnímání. Protože v kurzu respondenti zažívali okamžiky, které provázely emoce příjemné i nepříjemné, zásadním aspektem byla vzájemná důvěra a otevřenost. Z postřehů autora výzkumu, který se zúčastnil prvních dvou sezení vyplývá, že forma výuky se zakládala na nenuceném a harmonickém přístupu lektorek k individuálním potřebám účastníků. Výuka byla charakteristická sdílením pocitů, objevováním nového, experimentováním, poskytováním zpětných vazeb od ostatních a učením se z vlastních chyb.

Z šetření vychází, že respondenti v mnoha směrech praktikují zkušenosti ze zážitkového učení z kurzu v běžném životě. Pokud by tedy neuvažovaly o dráze profesionálního kouče, výuka byla pro ně přínosná v jiných ohledech. Nabízí se však otázka, v jakém okamžiku svého života se respondenti nachází. Zda momenty, které prožili ve výuce jsou dostačující jako hybná síla v posunu vlastní sebereflexe, anebo je nutné navázat na další tréninkové kurzy, které budou postupně doplňovat jejich seberozvoj. Pro porovnání přikládáme pohled i jiné výukové organizace.

„Naučit se koučovat neznamena jen získat potřebné znalosti a dovednosti. Pro skutečného kouče je jeho práce především životní filozofií, osobním postojem ke světu a lidem. Proto je každý dobrý výcvik koučování v první řadě sebezážitekový, umožňující osobnostní rozvoj a významný posun v sebereflexi. Jací jsme lidé, takoví jsme koučové. I vzdělávání v koučování se tedy především děje koučováním samotným. Pro mnohé lidi bývá výcvik v koučování významným životním předělem, novým začátkem na jejich cestě životem a kariérou.“ (www.systemicky-institut.cz)

Respondenti by kurz doporučovali nejen jako přínos do pracovního života, ale jako vzdělávání, které souvisí se sebepoznáním a pochopení svých hodnot.

Aby k tomu mohlo dojít, je podstatná propojenost mezi lektorem a účastníkem kurzu, protože propojenost může ovlivnit samotnou kvalitu kurzu. Lektorky tedy pracovaly i se svojí sebereflexí a reflexí, kterou sdílely. Jinými slovy to, co je uvěřitelné vychází z vlastního poznání. Z odpovědí bylo patrné, že stěžejní přínosy se týkaly uvědomění si důležitých momentů z vlastních prožitků, se kterými respondenti dále pracují a které se promítají v jejich postojích a můžou vést i k zásadním pozitivním změnám.

Omezení výzkumu

Nejtěžší část samotného výzkumu se týkala realizace samotných rozhovorů. Přestože si autor připravil výzkumné otázky, reakce na ně není nikdy známá a bylo nutné se na ně přizpůsobovat. Autor tedy v některých okamžicích hledal správnou návaznost. Protože se odpovědi mnohdy týkaly citlivých oblastí, byla nutná jistá otevřenost. Výhodou byla určitá uvolněnost respondentů, která plynula z toho, že autora výzkumu znali a nebyl pro ně tedy zcela anonymní.

Doporučení

Výzkum ukázal, že pro respondenty hrála významnou roli vzájemná důvěra a intimita skupiny. Z tohoto pohledu by bylo vhodné zjistit, zda by se účastníci dále vzdělávali ve stejné skupině a navázali tak na pokračování předchozího kurzu. Zajímavý by mohl být seminář ve stejné skupině po určité době, kde by si členové skupiny s lektorkami vzájemně nasdíleli, jak se svými zkušenostmi a dovednostmi z kurzu pracují a kde jej aplikují.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza teoretických poznatků z dostupné literatury, odborných článků a časopisů. Praktická část se zaměřovala na zjištění a zmapování přínosů konkrétního kurzu vzdělávání.

Z teoretické části vyplývá, že je na místě stále opakovat, že vzdělávání a následný rozvoj zaměstnanců patří mezi důležité oblasti, a proto je podstatné nastavit správné vzdělávací a rozvojové programy. Vedení každé firmy rozhoduje, zda bude věnovat této činnosti patřičnou pozornost a zvolí vhodné metody. Těch je nepřehledné množství a je klíčové, jaké metody budou použity pro dosažení cíleného efektu. S nástupem technologií se do popředí dostávají moderní online výuky a tento trend urychlila probíhající pandemie COVID19. Ty mohou zaměstnavatelům ušetřit finanční prostředky a nabízejí časovou flexibilitu, avšak nemohou nahradit výcvik v reálném pracovním prostředí, který je důležitý pro osvojení a mapování praktických zkušeností a znalostí. V tomto ohledu ani absence osobního kontaktu není pro zaměstnance příliš příznivá. Vzdělávací agentury nabádají zaměstnavatele, aby se pravidelně dotazovali svých pracovníků, jaké rozvojové aktivity by uvítali a ty nutně nespojovali pouze s obsahem práce. Tím by vytvářeli nové příležitosti k růstu a mohou své lidi nadchnout a aktivně nasměrovat.

Firmy, které vynakládají úsilí do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, by měly zároveň vyhodnocovat, zda zpětná vazba účastníků a výsledky vzdělávacího procesu jsou efektivní. Hodnocení je důležitou fází vzdělávacího programu, avšak také nejsložitější. Přes tuto skutečnost není tomuto tématu věnovaná dostatečná pozornost v odborných zdrojích ani v praxi. Problémem je obtížné vyjádření přínosů rozvojových a vzdělávacích aktivit, jejichž výsledek je znám po delší době a se zpožděním, oproti okamžitým nákladům. Složitě je také prokazování faktu, že existuje spojitost mezi vzděláváním a nově získanými znalostmi a dovednostmi. Manažeři často požadují předložení návratnosti investovaných prostředků do vzdělání v tvrdých datech, ale v tomto směru nelze efektivitu posuzovat pouze na úrovni finanční, nýbrž sledováním užitků pro firmu. Zde mohou pomoci hodnotící modely, ale otázkou zůstává, zda se organizace hodnocením zabývají do podrobnějších detailů. V opačném případě se může stát, že firmy vynakládají některé náklady na vzdělávání zbytečně. Všechny vzdělávací aktivity by měly být hodnoceny, aby bylo možné v jednotlivých fázích obhájit náročnost procesu.

V praktické části byly kvalitativním výzkumem zmapovány přínosy vzdělávacího kurzu koučování, v rámci jedné z uvedených metod ze vzdělávacího procesu, které popisujeme v teoretické části. Ukázalo se, že kromě získaných vědomostí o fenoménu koučování, respondenti uváděli přínosy hlavně v osobní oblasti svých vnitřních hodnot, které se promítli do jejich běžného života. Sebepoznání a sebereflexe jim umožnily získat jiný nadhled, posílit sebedůvěru a pracovat na svém osobním rozvoji. To dokládá, že techniky výuky koučinku jsou především zážitkové a dobře se v učení fixují. Tento efekt může mít i dlouhodobý charakter, kdy účastník pracuje na své sebereflexi i po dokončení kurzu a trvale se rozvíjí. V bakalářské práci byla navržena realizace opakujícího semináře, kde by diskuse umožnila sdílet, jak členové skupiny pracují na svém rozvoji po dokončení kurzu a získali zároveň další doporučení.

Cíle bakalářské práce byly splněny a přinesly mnoho poznatků jak z teoretické, tak i praktické části. Současně motivují autora práce k dalšímu prozkoumávání tématu a rozvoji dalších aktivit.

POUŽITÁ LITERATURA

Publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Odborné časopisy

Firemní vzdělávání 2020. *Ročenka e-časopisu: Vydavatel Langer T.* Praha, 2021, (1), 80. ISSN 978-80-908075-0-1.

Firemní vzdělávání 2021. *Ročenka e-časopisu: Vydavatel Langer T.* Praha, 2022, (1), 80. ISSN 978-80-908075-1-8.

Internetové odkazy

[online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jake-mekke-dovednosti-vyzaduji-manazeri/>

[online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>

[online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/proc-byl-rok-2020-ve-firemnim-vzdelavani-pozitivni-id-4023089>

[online]. [cit. 2021-7-25]. V-learning: nejnovější technologie učí i na dálku/HR News. *Zprávy a novinky z HR* Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/v-learning-nejnovejsi-technologie-uci-i-na-dalku-id-3971642>

[online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/proc-byl-rok-2020-ve-firemnim-vzdelavani-pozitivni-id-4023089>

[online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

[online]. [cit. 2022-7-21]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Brainstorming>

[online]. [cit. 2022-7-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/michael-armstrong>

[online]. [cit. 2022-7-21]. Dostupné z: <https://www.albatrosmedia.cz/autori/23839967/john-whitmore/>

[online]. [cit. 2022-7-21]. Dostupné z: <https://www.davidsimmonds.com/people>

Zahraniční zdroj:

[online]. [cit. 2022-7-20]. Dostupné z: <https://www.performanceconsultants.com/what-is-coaching>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces vytváření tržní hodnoty firmy (Zdroj: Vodák, Kucharčíková, s. 20)	3
Obrázek 2: Kategorie znalostí (Zdroj: školní skripta, Mgr. Valery Senichev Ph.D.)	7
Obrázek 3: Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním (Zdroj: Hroník, 2007)	9
Obrázek 4: Fáze systému vzdělání (Zdroj: Bartoňková 2010, s. 110)	12
Obrázek 5: Proces vzdělávání (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 354)	14
Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělání (Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)	15
Obrázek 7: Anketa (Zdroj: Ročenka časopisu Firemní vzdělávání, 2021, s. 38)	25
Obrázek 8: Kirkpatrickův/Phillipsův model (Zdroj: Armstrong, 2015, s. 368)	27
Obrázek 9: Hodnotící matice (Zdroj: Belcourt a Wright (1998, s. 195)	28
Obrázek 10: Balanced Scorecard (Zdroj: www.vlastnícesta.cz)	29

PŘEPIS ROZHOVORŮ

R = respondent, T = tazatel

Příloha č.1

T: Ahoj Veroniko

R: Ahoj Maruško

T: Tak já jsem moc ráda, že mi věnuješ čas při mém výzkumu a v podstatě, než začneme, tak tě potřebuji upozornit, že hovor je nahrávaný a požádala bych tě o souhlas, jestli ten hovor můžu nahrát a použít pro studijní účely.

R: Souhlasím, chápu to.

T: Já začnu první takovou otázkou o proběhlém kurzu, kterého jsi se zúčastnila nedávno a chtěla jsem se tě zeptat, jednalo se o kurz koučinku: jaké hlavní přínosy kurzu jsi vnímala?

R: Já bych to rozdělila asi do dvou rovin. Já jsem do toho kurzu šla proto, abych se dozvěděla něco o koučování, ten se mi samozřejmě splnil. A jak je to pro mě mělo dopady? Nejdřív bych zvolila asi tu profesní rovinu, protože to se nabízí. Já pracuju jako personalistka, takže jsem se chtěla dozvědět, jak nenásilně implementovat nějaký koučovací přístup do té své práce, ale i interakci s kolegy a zaměstnanci v práci, což se stalo. Myslím si, že jsem dostala spoustu nejenom typů, ale hlavně podnětů a různých perspektiv, které změnilly hodně můj přístup ke komunikaci a tady už se dostávám teda i do té osobní roviny, protože změnilly můj přístup ke komunikaci vlastně v každém ohledu. V tom směru, že snažím se komunikovat tak, aby docházelo k nějaké i sebereflexi, reflexi toho, co ten, ta druhá strana říká. Aby ten rozhovor byl svobodnější, aby to byl opravdu rozhovor, aby to byl dialog nejenom monolog, kdy já se snažím prezentovat ten svůj obsah a tu druhou stranu dotlačit někam, ale změnil se opravdu hodně mu náhled na to, jak by bylo možné komunikovat.

T: Na čem si konkrétně poznala, že ten přístup v té komunikaci měníš?

R: Vůbec na tom, když komunikaci... ale řekla bych, že téměř jakoukoliv zahajuju. Ať už je písemná, ať už je mluvená, tam teda hlavně, tak snažím se si na ní vyhradit i víc času a snažím se opravdu být připravená na to, že prostě ta druhá strana může dost změnit i ten můj záměr v rámci té komunikace vůbec komunikovat.

Když třeba vidím, že na to není vyloženě naladěná a je to téma, které by se podle mého názoru zasloužilo, aby byla, tak to třeba odsunu. Takže už opravdu od začátku té komunikace jsem přenastavila takový svůj mindset.

T: To je hodně zajímavé. Když jsi se bavila o té osobní rovině, co jsi se naučila o sobě v tu chvíli v průběhu toho kurzu?

R: Naučila jsem se to, že v interakci nebo v komunikaci, ať už tomu říkáme prostě jakkoliv, tak jsem se domnívala, že jsem středně dobrý posluchač, řekla bych. Já se snažím naslouchat, ale v čem bych řekla, že jsem se zlepšila opravdu je to, abych nepodsouvala druhé straně nějaký svůj názor, prostě abych nementorovala za každou cenu. Takže tohle jsem se hodně naučila.

T: A kdy přišel vlastně tenhle moment, kdy jsem si tohle uvědomila? Už v průběhu kurzu?

R: Ano. Hned vlastně potom prvním sezení, to bylo téma, které tak nějak se mnou hodně rezonovalo a už když jsem šla na to druhé, tak jsem věděla, že jsem tam nějakou cestu udělala. Neříkám, že je to perfektní, ale rozhodně došlo tam k velké sebereflexi a už vlastně od toho prvního sezení jsem ten přístup, ne že musela změnit, ale on se tak nějak sám postupně rozvíjí a mění.

T: Když jsi teď říkala, že se postupně ještě rozvíjí a mění, je to ještě pořád proces, který u tebe probíhá?

R: Samozřejmě, protože ne vždycky se ta moje dobrá myšlenka nebo změna toho přístupu dokáže promítnout. Někde prostě komunikuju pod stresem a sklouznu zas k tomu starému způsobu. Takže ano, takže učím se prostě zvládat tu komunikaci v určitých jiných situacích, s různými lidmi, takže různý přístup soukromě, ve firmě. Takže myslím si, že to je proces, který neskončí nikdy.

T: Když jsi říkala... v různých situacích. V jakých tedy situacích si už jako uvědomuješ, že tam nastala ta změna? Kde nejčastěji si myslíš že ta změna probíhá?

R: No u mě se to opravdu nabízí prostě v práci. Já mám proto příležitost tohle aplikovat a důvod tohle zlepšovat každý den prostě prakticky s každým rozhovorem, protože pracuju jako HR, no, takže tam je to opravdu velmi záhodno a velmi potřeba. V soukromé rovině tady odhaluju jako že soukromí, ale s manželem jsme oba poměrně hodně zaměstnaní, takže tady je to prostě oříšek, najít si ten čas, tu chuť a tu energii na tu opravdu kvalitní interakci a na tu kvalitní komunikaci. Takže tam se snažím, ale řekla bych že to pokulhává, ne vždycky se mi to podaří.

T: Když se budeme vracet ještě k tomu kurzu, řeknu: Byl tam nějaký klíčový moment toho, už v průběhu toho kurzu, který je takový hodně pro tebe stěžejní? Bylo tam něco, co opravdu bylo hodně pro tebe důležité v tom, co jsi se dozvěděla?

R: Maruško spousta věcí. Náplň kurzu to ani snad nedokážu shrnout, protože během každého toho kurzu, já jsem se dozvěděla určitě dvě, ne-li víc zásadních impulzů nebo informací pro mě, jako pro člověka. Takže když prostě pominu všechny techniky, které nám tam byly představeny, které jsme si tam mohli procvičit, tak řekla bych, že ten kurz u mě vedl vlastně i k takovému sebepoznání. Samozřejmě ne úplně hloubkovému, ale prostě něco osobě jsem se dozvěděla.

T: Jenom abych si to uměla ještě představit, jak ten impuls probíhal? Kde se to stalo třeba, nebo v jaké reakci?

R: Myslíš konkrétní situace?

T: Klidně konkrétní situaci, kdybys dala příkladem?

R: Bylo jich několik. Oni se tam vlastně na začátku hned dotkli citlivého tématu, které asi je velké téma pro všechny. Pro mě osobně hodně, vlastně odchodu ze života rodinného příslušníka, takže tam už prostě pro mě ty emoce šli ven, a to bylo hlavně vlastně na začátku hned toho kurzu. Myslím si, že ten kurz tím byl hodně poznamenaný, to že jsme se prostě dotkli tématu, které je daleko větší než my všichni a bylo to těžké a bylo to v určitých chvílích pro mě velmi nepříjemné. Přemýšlela jsem o tom, jestli to bylo osvobuzující, nedokážu říct, ale prostě asi to vzbudilo emoce u mě asi i reakce, asi i to, co jsem sdílela bylo něco, co jsem nečekala, že budu sdílet na kurzu koučování nebo před jakýmkoliv publikem. No a tam jsem pochopila, že je možnost prostě být otevřená na tu nejvyšší míru. Takže to byl takový první moment, kdy jsem si uvědomila, že ta otevřenost tady bude maximální a že je to vlastně možné, protože nemám kolikrát tu možnost prostě otevřeně jednat nebo se projevat.

T: Verunko, tohle je hodně zajímavý. Tady ještě když se bavíme o té otevřenosti: bylo to teda jenom v té skupině na tom kurzu, nebo ta otevřenost, tam se ti odkrývá něco i jako v té komunikaci?

R: Ono to souvisí. Ono, když něčím intenzivně žiješ, což třeba byl ten koučovací kurz a stane se tam takováhle věc a ty jseš vlastně naladěná na nějakou změnu přístupu, otevřená tomu něco nového se dozvědět a láká tě to, prostě ty poznatky a ty myšlenky a tu atmosféru přenést i někam jinam. Tak samozřejmě myslím si, že je to asi vidět v tom mém přístupu, asi v komunikaci doma nebo v práci. Samozřejmě ta míra je jiná, ale myslím si že jo.

T: Ještě mě zaujalo to slovo, když si říkala intenzivní, že ten kurz byl intenzivní. Jak bys tohle popsala, co znamená v tvém podání: byl to intenzivní kurz?

R: Tak jednak ty bloky na ta témata nebyly dlouhé. Byly to vždycky dva dny, takže člověka to prostě pohltilo a byla navíc možnost po Covidu setkávat se osobně. Takže o to intenzivnější to bylo, že člověk měl možnost tahle témata probírat face to face po všech těch onlinech. To je jedna věc, prostě člověk z toho měl radost, že tohle možné. No a druhá věc je ta, že ta témata a ta cvičení byla zvolená, sestavená tak, že ta sebereflexe tam byla nutná a tou sebereflexí a tím obsahem jsem prostě žila i mezi těmi jednotlivými bloky. Takže v tomhle to bylo intenzivní. A nechce se mi to vlastně pustit ani teď, protože ten kurz vlastně teď skončil, měli jsme poslední modul v pátek a já jsem si přes víkend vzala celou tu složku, a protože jsem to fakt oceňovala tu přípravu, tak jsem si ještě jednou prošla celou tu složku, jsem si jí prostě přečetla a některé ty momenty jsem si připamatovala. Takže nechci tu intenzitu a ten pocit z toho ztratit.

T: To je hodně zajímavé a plánuješ nějakou návaznost ještě na ten kurz?

R: Ráda bych, nevím ale kdy a nevím v jaké formě. A já jsem taková, že když prostě řeknu, že něco udělám, tak chci být na to připravená, že to udělám jako kvalitně. Ne, že to prostě nějak odchodím, zaplatím, dostanu papír... tak to nechci. Takže teď bych si chtěla některé věci ještě zapraktikovat z toho, co jsme... co jsme se učili, nebo co jsme se dozvěděli. Tak ještě na tom určitě přes prázdniny pracovat a pak podle času se rozhodnu, jestli budu mít nějaký návazný kurz nebo jak dál se budu vzdělávat, ale... ale vzdělávat bych se určitě chtěla v téhle oblasti.

T: Poslední otázka: Komu bys ten kurz třeba doporučila?

R: Doporučila bych ho všem, kteří se chtějí dozvědět něco o sobě, něco o sebereflexi, něco o trošku jiném přístupu a já hodně zmiňuju tu interakci s lidmi a o vnímání okolí a hlavně o vnímání sebe sama. Takže všem těmhle lidem, kteří které tohle téma oslovuje, no ale myslím si, že by bylo dobré třeba i pro vrcholové manažery ve firmách. V nějaké úpravě drobné toho obsahu, myslím si, že i pro ně by to bylo velmi zajímavé v rámci nějakého change managementu.

T: Ještě když se tady u tohohle zastavím u těch manažerů, v čem si myslíš že, by pro ně byl přínos?

R: Firma, když implementuje změny, tak tam dojde k tomu, že je někdo ve firmě vymyslí nebo se to koupí ten koncept od nějaké poradenské firmy.

Dostanete hotový recept, takhle se ten recept předá zaměstnancům, přednese se a do jaké míry se s ním ti lidé ztotožnili nebo ne, tam už se to potom řeší většinou podle toho, jak velké nastanou problémy v tom přijetí nebo v té akceptaci. Takže myslím si, že tohle by opravdu bylo velmi záhodno pro celý ten change management koncept ve firmách.

T: To znamená dělat to jinak, jiným způsobem? Tohle by byl ten přínos?

R: Koučovací způsobem, konkrétně třeba naše firma opravdu trpí nedostatkem interních koučů, kteří si myslím, že by byla potřeba pro tyhle procesy v takhle velké firmě jako je ta, ve které pracuju.

T: Veru já moc děkuju za tvůj rozhovor a bylo to hodně zajímavý a hodně takových zajímavých podnětů. A doufám že se ještě spolu setkáme ať už telefonicky nebo třeba osobně a děkuju moc za ten rozhovor.

R: Rádo se stalo.

Příloha č. 2

T: Ahoj Moni

R: Přikývnutí

T: Já tě vítám a v úvodu moc děkuju, že mi věnuješ teďka pár minut na rozhovor, který vytvářím k bakalářské práci. Ten rozhovor se bude týkat právě proběhlého kurzu koučinku, a ještě, než začneme, tak bych tě ráda upozornila, že tedy hovor nahráváme a bude použit ke studijním účelům pouze. Tak jestli s tím souhlasíš?

R: Určitě.

T: Tak cílem našeho rozhovoru je v podstatě hlavní přínosy kurzu, kterým si nedávno prošla a moje první otázka je: Jaké vlastně hlavní přínosy ten kurz ti dával nebo jaké přínosy si zavnímala?

R: Tak pokud mám myslet nebo pokud mám odpovídat ve směru k sobě, tak po absolvování toho kurzu jsem cítila nějaký vnitřní svůj posun a větší, řekněme větší víru v sebe nebo sebedůvěru nebo jak to nazvat. Takovej jak se tomu říká ten vnitřní oheň, jak s námi neustále bojuje, tak jako bych se ho naučila líp poznat, jako bych mu byla blíž a celkově mám z toho kurzu takovej pozitivní pocit, pocit jako vnitřního klidu, který mi do toho těla, nebo do té mé duše vstoupil. Jsem přesvědčena, že je to důsledkem toho, co jsme tam všechno probírali a čím vším jsem si tam prošla, co mi bylo dovoleno projít mojí hlavou.

T: Když se budeme bavit tedy konkrétně o tobě, kde všude jsi to cítila, kde se to projevovalo, na jakých konkrétních příkladech?

R: Jsou takový střípky, kterých si všímám, ale asi nejvíc... nejvíc toho vnímám v partnerském vztahu a v rodině vůbec. Já si to vysvětluju tím, že jsem s nima nejvíc času, takže tam asi největší prostor proto si toho hodně uvědomovat. Vyloženě se tam odráží...odráží se... jak to nazvat... v reakci toho okolí nejenom cítím, ale už mi bylo i řečeno veliká změna jak v mém přístupu k nim, tak vlastně i jejich přístupu ke mně. Z mé strany to velmi kvituju a беру to zase pozitivně, velmi.

T: V čem se ten přístup k tomu okolí změnil?

R: V nadhledu...v nadhledu, s tím souvisí i z mého pohledu i větší pochopení. Moje vnitřní uvolnění mi přineslo daleko jednodušší...daleko jednodušeji se mi jako dívá teď na ty lidi okolo sebe. S takovým odstupem, s takovým... nemám na to asi pořádný správný slova ještě, pořád se v tom.... Ještě doznívají ty pocity ve mně, a ještě pořád hledám ten... ten správný výstup, hledám to pojmenování toho, co se vlastně ve mně děje. Ale určitě to vnímám i v pracovním procesu, je to takovej...takovej vnitřní klid, svůj vnitřní klid, tudíž venkovní nadhled vůči tomu světu okolnímu.

T: V tom pracovním procesu, pomohlo ti to k nějakému řešení věci nebo situací?

R: Určitě, u mě konkrétně je to přesná otázka. Já jsem přesně den před skončením koučinku kurzu jsem podala výpověď, k čemuž si myslím, že za normálních okolností, bez tohoto kurzu bych myslím nedospěla. Jak už jsem zmínila, je to důsledek toho mého vnitřního klidu, té mé větší rozhodnosti, větší takový vnitřní síly a větší víry v sebe.

T: Ten krok podání výpovědi tedy je směřován na to, že sis něco uvědomila, a proto se to stalo?

R: Byl to další už proces, který ve mně zrál, ale určitě to uvědomění bylo hlubšího rázu než to, co bylo do té doby, než se mi začali tyhle věci v mé hlavě dít. Jestli se ptáš na to konkrétně co jsem si uvědomila nebo jak rozumět tady té otázce nevím....

T: (Pokývnutí) Ano

R: Tak tam bych asi trošku zabrousila do hodnot jako takovejch. Hodnoty, svoje hodnoty, který mám vůči životu, který... jak ten život chci prožívat a hodnoty těch lidí okolo z mého pohledu pro mě.

T: Které klíčové momenty během kurzu byly pro tebe takové stěžejní?

R: Určitě ty AHA momenty, které přicházejí v průběhu toho kurzu několikrát. Jsou tam momenty, kdy si člověk na něco šáhne dovnitř, kdy mu se mu takzvaně rozsvítí, něco pochopí, něco se mu tam spojí v hlavě, něco ho jako posílí.

To jsou ty AHA momenty. Pak pro mě byli hodně silný cvičení, které jsme dělali. Tak tam taky bylo hodně a dá se říct, že každý to cvičení pro mě mělo ve výsledku nějaký posun. U mě se, jakože udál na základě toho cvičení. Silný momenty... Já se zase vrátím k Alenky Jáchymů (pozn. Mgr. Alena Jáchymová) kresbičkám, kterými ona ten kurz provázela. Tak pro mě osobně byt' to jsou v uvozovkách pouze kresby, tak mě osobně daly strašně strašně moc. Já jsem člověk, kterej neumí informace vstřebávat přes písmenka a tohle to, co ona mi nabízí...ted' mám slzy ve vočích... to je pro mě obrovské přínos a za to jsem jí prostě nesmírně vděčná a do smrti budu.

T: To znamená, ty kresby, když bysme se i nich ještě trochu zastavili: bylo to něco jako co ti spíš otevíralo tu tvoji myšlenkovou mapu, že jsi si to uměla představit?

R: Určitě, je to věc, která ti dovolí, nebo mě osobně dovolila mi tu fantazii a tu... to moje myšlení vnitřní ještě otevřít daleko širším úhlem daleko do větších jako směrů, nebo jak mám říct, do daleko širšího pohledu, než kdybych já ty věci četla. A jsem přesvědčená o tom, že kdybych to četla nedojdu ani... nevím nedá se to poj.... Neumím to pojmenovat, prostě nedokázala bych dojít takhle daleko, jako jsem došla díky těm kresbám a samozřejmě díky oběma holkám, co nás provázely, jak Alence, tak Irenci (pozn. Mgr. Alena Jáchymová a Ing. Irena Konečná), ale ty kresby osobně prostě na mě mají obrovské vliv.

T: Ještě, využíváš ty kresby dál teďka po ukončení toho kurzu nebo tvoříš si nějaké vlastní?

R: Mám je vytisknutý, mám je dokonce doma i na lednici, občas je měním podle toho, jak mám zrovna jaký mám období, a i když se vracím k těm hodinám a něco si chci připomenout, tak vlastně i když čtu ty materiály, tak dokud si neotevřu ty kresby, tak se mi tam hned nevybaví, nespojí se mi ty informace, který jsme dostávali. Ale když se podívám na tu kresbu tak se mi vybaví přesně ty pocity, vybaví se mi ty momenty, které jsme přitom prožívali a celá ta situace v tý... v tý učebně.

T: Když se zaměřím ještě na ten kurz: jaký teda vlastně pro tebe měl v těch přínosech...jako co mělo pro tebe tu nejvyšší právě hodnotu v rámci tvýho osobního rozvoje?

R: Pokud bych to měla hodně zestručnit, tak posilnění... posilnění sama sebe. Jestli takhle stačí anebo se mám o tom víc rozprávět? Celé se to bude točit okolo toho zakotvení...

T: Klidně můžeš rozšířit, mě by třeba zajímalo, kdy si to třeba začala cítit, jestli bylo v průběhu třeba toho kurzu, nebo kdy sis to začala uvědomovat?

R: Já už jsem první takovejhle posun cejtla po absolvování dvou semestrech toho osobního rozvoje loni nebo předloni a vlastně na týhle vlně jsem se vezla dál i v průběhu toho koučinku. A musím říct, že ten posun jsem cítila už v průběhu, ne jenom po dokončení. Už v průběhu, vždycky vlastně s každou lekcí, s každou tou...těma novými materiálama, které jsme měli možnost probrat na tý hodině nebo na tom vyukovém dnu tak z každýho jsem si odnášela vždycky střípek kterej mě nějak posilnil a posunul dopředu.

T: Dobře. Teďka ještě další otázka: jestli jsi pocítovala v průběhu nebo i poté v tom kurzu, jestli ti to přinášelo něco jako, že jsi třeba sama ty o sobě něco naučila?

R: Určitě, určitě jsem se o sobě dozvěděla věci, který mi právě, když už je mám teď pojmenovaný tak mi vlastně pomáhají k tý větší sebejistotě a k tomu lepšímu přístupu nebo k lepší komunikaci se svým okolím.

T: A v čem je to lepší z tvého pohledu ta komunikace?

R: Je tam míň, míň těch aspektů nebo snahy o přesvědčování protějška o mém názoru, je tam větší chuť toho člověka pochopit a přijmout ho tak jak je. Hodně používám otázky, což jsem dřív nepoužívala v komunikaci. Víc naslouchám, i když s tím se moc problém neměla, ale teď bych řekla, že je to ještě prohloubenější to naslouchání a nedělám... nedělám závěry. Nedělám závěry, nechávám věci otevřené a je to takový svobodnější ta komunikace.

T: Ty už si se vlastně v počátku toho rozhovoru zmínila, že vlastně to cítíš z toho okolí, že oni pocítovali nějakou změnu u tebe. Jakým způsobem ti to dávalo to okolí najevo?

R: Tak v průběhu toho koučování, jak šel krok po kroku, tak jsem cítila změnu chování třeba konkrétně u partnera nebo u svých dětí. Postupně jsem si začala vysvětlovat tuhle změnu právě tím, že jsem změnila já svůj nějaký postoj nebo náhled, nevím způsob komunikace. V podstatě jsem... to byla taková jako drobná... drobný semínko v hlavě, který postupně jako klíčilo a došlo k přesvědčení v momentě, kdy vlastně aniž bych si o to řekla, tak mi bylo řečeno se moje... můj přístup a moje chování jako hodně změnilo za poslední dobu. Že už nejsem takovej výbušnej čertík, že jsem vstřícnější, takováhle jako zpětný...takováhle jako zpětná vazba mi přišla slovní, verbální. Tady se mi potvrdilo, potvrdilo se mi to, že mým... změnou mého přístupu můžu ovlivnit vlastně přístup toho druhýho k sobě.

T: A teďka kurz skončil. Jak se v tohle právě cítíš, že tam, ty jsi řekla, že proběhla nějaká teďka... nebo vnímáš změnu, tak jak se v ní cítíš teďka?

R: Já mám obrovský přání svoje vnitřní, aby to nikdy neskončilo tenhle pocit. Budu na tom hodně pracovat a pak jako nechci si to nechat vzít nějakou... nějakým stereotypem nechci sklouznout zase zpátky. Je to takový opojný... opojný, svobodný a dělá mi to hrozně dobře.

T: A uvažovala jsi o nějakou... nějaké nastavbě třeba ještě k tomuhle kurzu nějak, plánuješ?

R: Já samozřejmě cokoliv budou podnikat tyto dvě dámy, tak o to se budu opravdu zajímat hodně intenzivně a pokud mě to osloví, tak okamžitě do toho jdu. A pokud udělají to, co slibují, jako že by se snad mělo příští téma otevřít okolo komunikace a konfliktů, tak samozřejmě budu jedna z prvních, která se přihlásí.

T: Komu bys tady ten kurz koučování doporučila?

R: Všem. I když si myslím, že to dost dobře nejde, protože ne všichni lidé jsou... jak bych to řekla... ochotní naslouchat. Museli by sami chtít. Doporučení je jedna věc, ale člověk musí chtít, aby ty slova na té druhé straně padly na tu úrodnou půdu no...

T: A to slovo „chtít v tuhle chvíli“, co to pro tebe znamená to chtít? Jako být otevřená nebo k tomu, co ten kurz přináší?

R: No... chtít... chtít poslouchat a vnímat i věci, který nemusí bejt vždycky příjemný pro tebe nebo pro sebe, jako pro svoji osobu. Ty věci, který nebyly příjemný mě samozřejmě nejvíc posunuli, za ty jsem obrovsky vděčná. A chtít vidět věci daleko ze širšího úhlu pohledu než z toho, jak je člověk zvyklý a je přesvědčený, že to je takhle přece správně, že jo. A že dívat se na věci ze široka, mít otevřený srdce všem různěm názorům a postojům a úhlům pohledu a vidět to zvenku. Přemejšlet nad tím vším, a to vlastně přináší člověku zpátky nějaké... něco... nějaké přínos. Pokud člověk chce, tak tam vždycky nějaké přínos z toho dostane.

T: Moni, ještě se trochu dopátrám... který z těch okamžiků a stačí mi příklad, nebyl pro tebe příjemný? Kdys to cítila v rámci toho kurzu?

R: Třeba při nějakém cvičení, kdy jsme měli možnost podívat se na sebe právě jakože z vrchu nebo z dálky nebo pohledem někoho jinýho, podívat se na tu situaci, kterou jsme si modelovali už pohledu někoho jinýho, z dálky. A vlastně tam se mi povedlo se nějak odpojit sama od sebe a viděla jsem svůj... svůj přístup vlastně z venku a vůbec se mi nelíbil. Vůbec se mi nelíbil a pochopila jsem, že se samozřejmě musí dotýkat i toho protějška s kterým... o kterým tedy ta konkrétní situace byla.

To vlastně mě vedlo k hlubokému jako hlubokému uvědomění si, jak hodnoty toho druhého, tak svého... to neumím pojmenovat... svého přístupu dosavadního, kterej jsem si naopak já vůbec neuvědomovala a měla jsem ho nějakým způsobem zažitéj roky. Používala jsem ho pravděpodobně... nepravděpodobně... používala jsem ho i na děti a vlastně jsem si ho přenesla i do své dospělosti a určitě musel bejt nepříjemnej spoustě lidem a bohužel se mi to nikdy jako... nikdy jsem to asi neslyšela, jestli mi to někdy někdo říkal, tak jsem to prostě neslyšela. Díky tý technice, kterou jsme používali vtom koučinku jsem vlastně viděla sama sebe a tam jsem si to uvědomila.

T: Chápu to teda tak, že i tenhle ten nepříjemnej zážitek ti vlastně otevřel nějaké možnosti a v podstatě ten přínos vidíš z toho jakoby z toho důvodu, že sis to vlastně neuvědomovala čili to je to, co tě posunulo, že sis zažila něco nepříjemného a pak tam došlo k nějakému uvědomění?

R: Přesně jak říkáš. Do té doby jsem si to neuvědomila a tím posunem toho zvědomění si toho, tak já jsem cejtila vnitřní prostě v sobě jako osvobozující takovej pocit. Byl nepříjemnej nejdřív, ale to, co přišlo následně vlastně, že s tím můžu dál pracovat, na tom stavět dál, tak to bylo prostě pro mě obrovsky jako přínosný. Takových momentů bylo víc.

T: Moni poslední otázka: když se na to podíváš na ten kurz celkově, který teda z těch přínosů, který jsme si tady říkali byl pro tebe opravdu klíčový?

R: Moje osobní vnitřní svoboda, mám teď tenhle ten pocit uvnitř v sobě. Větší víra v sama sebe spojená s nějakou svobodou.

T: Děkuju.

R: Vůbec není za co.

T: Moničko já děkuju za rozvor, teďka vypnu nahrávání, a ještě se domluvíme. Děkuju mockrát.

R: Není za co, rádo se stalo.

Přepis č. 3

T: Ahoj Míšo

R: Přikývnutí

T: Já, já jsem moc ráda, že mě dneska věnuješ čas a pomůžeš mi vlastně tvořit bakalářskou práci a děkuju ti, že mi poskytneš rozhovor, který se bude tedy nahrávat a bude použit jenom pro studentské účely. Chtěla jsem se zeptat, jestli s tím souhlasíš?

R: Souhlasím, souhlasím.

T: Tak téma se týká proběhlého kurzu koučinku, který si teďka ukončovala a v podstatě mě zajímá, zajímají hlavní přínosy toho kurzu. Jaký pro tebe byly, konkrétně pro tebe hlavní přínosy kurzu koučování?

R: Tak já, když to rozeberu, tak mám několik. Určitě za hodně podstatný, to vnímám sebezpoznání. Do hloubky jsem poznala to, co jsem si v podstatě myslela, že umím o sobě, jako třeba popisovat pocity, city, detailněji o nich hovořit, tak to mi nejde. To byl jeden z takových mezech poměrně velkých AHA momentů a další určitě fakt, nechat druhému na druhý straně časový prostor, takže takový naslouchání. Snažit se vnímat to, co mi ten člověk říká, neskákat mu do řeči. To je pro mě hodně, hodně těžká věc, že to už jsou dvě věci. A teď bych se asi musela nějak ještě jako hodně detailně zamyslet nad tím..., protože v rámci toho kurzu, tam bylo opravdu strašně moc věcí, který... jsem si říkala, že ve mě něco zanechaj... že i kdyby si člověk na ně nějak jako teďka extra detailně nevzpomněl, tak ale v tom povědomí zůstanou. A vzhledem k tomu, že před sebou teďka nemám ty materiály, tak to půjde těžko. Za mě bych takhle odpověděla těma dvěma pro mě důležitěma věcmi.

T: A protože se bavíme o přínosech toho kurzu, kde u té první věci, kde jsem spatřovala ten přínos? V čem to bylo?

R: Je to v podstatě v tom napojení. Napojení na toho klienta, protože pokud já se naučím detailněji rozklíčovat a popisovat pocity, což je vlastně ta sebereflexe, tak se za prvý zdokonaluju sama v sobě a zároveň, zároveň se umím lépe napojit na tu osobu, se kterou si povídám, ale to je jedno, jestli je to běžnej rozhovor nebo koučovací rozhovor. No a v podstatě ta sebereflexe jako taková je strašně důležitá, kde si prostě člověk reflektuje to i jako s nadhledem. S nadhledem s tou supervizí, kde to mohl udělat jinak, mohl to vyřešit jinak, může se se vlastně poučit z té situace... Takhle, samozřejmě ne vždycky se podaří v té budoucí komunikaci předejít těmhle těm věcem, který se nepovedly, ale už máš, mám lepší pohled na tu situaci, protože už jsem jednou zreflektovala, dvakrát, třikrát a dokážu si říct: „Hele, tak takhle ne:“

T: A kdy přišel ten moment, kdy jsem si říkala: už to vidím jinak nebo vidím to trochu jinak?

R: V podstatě pro mě děs, pamatuji velmi detailně. Ten, ten moment, kdy se mi vlastně jako rozsvítlo a byl to moment, kdy jsme v rámci toho koučovacího kurzu dělali takový to cvičení, kde se opírají dva, dva lidi o sebe. Buď bokem, zádama, hrudí a pak jsme o těch pocitech...

A udržet a zároveň teda mají udržet tu stabilitu, mají přenášet váhu jeden na druhého a tak dále. A pak jsme o tom měli vlastně měli mluvit. O tom, jaký máme pocity, co to v nás vzbuzuje, jak to vnímáme. A já... ze mě vypadlo jenom „dobrý“. A když jsem potom viděla a slyšela, jak všichni o tom dokážu jako krásně mluvit a já vlastně... Není to ani o tom, že bych neměla tu slovní zásobu, ale o tom, že v té situaci je to pro hrozně těžký, vyjádřit můj pocit třeba třema, čtyřma, pěti větama. Takže to byl ten fakt detailní, detailní moment a ten si opravdu jako pamatuju přítom to bylo někde v půlce toho kurzu, kdy jsem si říkala: „Aha, tak to bude jinak, než si prostě hele myslíš. Ty si do teďka myslíš, jak seš prostě schopná o svých pocitech a citech mluvit, ale ono asi říct někomu že ho miluju, je vlastně jinej popis než prostě detailně rozebrat tu danou situaci.“ Protože to miluju je takovej pro mě název, já bych to dala jako nadpis, ale pod tím miluju je dalších... X dalších věcí, který, o kterých už člověk jako nemluví jo. Protože to není jenom krás...to nejsou jenom krásný věci, to už jsou prostě i bolavý věci, citový věci. A pak jsem si teda pak jako uvědomila, že v tomhle tom je velká moje slabina, ve který mám hodně velkej prostor pro zlepšení a v tom se posunout, posunout se dál.

T: Takže vlastně dalo by se říct, že ten přínos pro tebe je, že jsi si něco uvědomila a chceš s tím pracovat?

R: Přesně tak, přesně tak.

T: Když by si tohle to měla říct třeba do nějaké osobní roviny, to, jak s tím teďka pracuješ nebo co ti ten kurz dal: Projevuje se to nějak v osobní rovině?

R: Projevuje, protože minimálně s těma pocitama a citama... snažím se nenechávat si to pro sebe. Opravdu ty moje pocity a city říct i když nejsou... vlastně nejsou hezký, protože většinou člověk sdílí nebo nesdílí právě ty ošklivý, že sdílí ty hezký, ale to že nesdílíme ty ošklivý nám moc nepomáhá. Takže já se potřebuju naučit sdílet obě ty varianty a zatím se mi to jako docela daří. Byla jsem jako překvapena i jsem jako zaregistrovala, že muž na to reaguje poměrně dost. Jakože... že je vidět, že těch otázek ode mě dostává víc, no a pak samozřejmě otevřený otázky, no.

T: A protože ty hodně komunikuješ v pracovní sféře, hodně komunikuješ s lidma: Jaký tam by si vnímala přínosy toho kurzu? Změnilo se něco? Nebo je tam nějaký přínos i v té pracovní sféře?

R: Já jsem neměla moc prostor pro to, abych mohla zkusit koučování na lidech v práci, jo.

Takže pokud by se to týkalo vyloženě nějakého koučovacího rozhovoru tak tam nemůžu říct, jestli to mělo nějaký efekt, protože já jsem v práci žádný koučovací rozhovor nevedla. Samozřejmě běžnej rozhovor se může stát vlastně taky koučovacím rozhovorem, ale mě přijde, že zatím se to v práci... nevnímám v práci nějak výraznej rozdíl.

T: To znamená, když ještě se vrátím jakoby ne ke koučování ale ke kurzu: To znamená ten kurz nebyl zatím pro tebe přínosný na tom pracovním... v tom pracovním prostředí?

R: Souhlasím, nebyl. Zatím nevnímám opravdu nějaký radikální rozdíl a je to asi v tom, že já jsem asi pořád v té fázi toho sebepoznání, poznávání. U mě je to opravdu spíš o tom... vlastně pro mě je to pořád kolem těch pocitů a citů. Ono se v té práci hodně špatně jako s někým komunikuje o citech a o tom, jak se zrovna mám jo. Jako v tom pracovním prostředí v tuhle chvíli není času nazbyt a nikdo s tebou nebude trávit... nebo nikdo se mnou nemá možnost strávit spoustu času na to, abych já měla prostor, nebo někdo jinej měl prostor si se mnou nějak povídat.

T: Takže když bychom udělali z toho kurzu nějaké shrnutí, jaký teda ten klíčový moment z toho kurzu byl u tebe opravdu stěžejní?

R: Tenhle ten, ten, co jsem ti teďka popsala. A to je to, že jsem vlastně přišla na to, že bych měla více zapracovat na té sebereflexi v té pocitový části, těch citech, pocitech. A jako hezkej moment... Jako hezkej moment... příklad jsem měla, když jsem měla s Álou (pozn. Mgr. Alena Jáchymová) koučovací rozhovor, kdy jsme řešili vlastně teďka takovou tu poslední, jednu z posledních metod třech, čtyřech židlí, kdy se vlastně vcitujeme do té druhé osoby z nějakého rozhovoru, incidentu, z nějaké situace, chování, schůzky a tak dále. A vlastně si sedneme do jejího těla zreflektujeme nejenom teda pocity, zrespektujeme chování, posed v té židli a vlastně zreflektujeme to, jak se ta osoba cítí jo. A mě to vlastně přivedlo na... na důležitěj... důležitěj fakt, že vlastně hodnotím...já v té daný chvíli hodnotím toho člověka na druhý straně dřív, než se vlastně vžiju i do té jeho situace, ve který on se může nacházet a vlastně i to v jaký situaci se on se... jako jak se cítí, čím je ovivněnej a z čeho potom vyplývá ta komunikace ke mně. A už mám teďka takovou tu potřebu se nad tím jako zamejšlet no. Říct si: „Hele, ale von udělal nějaký rozhodnutí na základě něčeho, co mohlo vyplynout z toho co zrovna teďka dělá, nebo probírá, nebo co se ho... co ho ovlivňuje a není to nic spojenýho se mnou.“ Takže to byly asi tokavý dva.

T: Moc děkuju. Tak a poslední otázka: Komu by si tenhle kurz doporučila?

R: Určitě lidem, kteří chtějí poznat sami sebe a chtějí pracovat na sobě, protože to, aby člověk mohl pomáhat druhým lidem v rámci toho dalšího vývoje toho kouče, tak musí opravdu nejdřív pracovat sám na sobě, nebo minimálně já to tak vnímám. A pak určitě lidem v manažerských pozicích, ve vedoucích pozicích. Všem lidem, kteří vedou a pracují s lidmi, protože tam si myslím, že je to hodně důležitý fakt. Zase, zase takovéto číslo oblíbené, teďka koukám, koukám v rozhovoru moje číslo dvě no ☺ takže lidi, co chtějí na sobě pracovat a rozvíjet sami sebe a potom následně teda pomáhat a lidem kteří řídí, vedou a pracují s lidmi.

T: Míšo já hodně moc děkuju za to vyjádření, za rozhovor a budu ti přát hodně... hodně dobrých pozitivních zážitků právě s tím: sebepráce. Měj se hezky a děkuju (úsměv)
Já tobě taky Maruško děkuju (úsměv)

Přepis č. 4

T: Ahoj Renčo, já moc děkuju, že se dneska zúčastníš našeho rozhovoru společného, který se týká vlastně výzkumu k bakalářské práci na téma přínosy kurzu, který si vlastně absolvovala. Jenom, než si začneme společně povídat, tak tento rozhovor bude zpracován pro studentské účely. Já bych se tě jenom chtěla zeptat, jestli s tím takto souhlasíš, že můžeme nahrávat?

R: Ano, souhlasím.

T: Tak jak už jsem řekla, tak hlavním... hlavním tématem je oblast, čím ten kurz koučinku byl přínosný. A vlastně taková první otázka je: Jaký hlavní přínosy toho kurzu bys vystihla?

R: Ono těch přínosů bylo pro mě osobně víc. Takový snad asi možná úplně největší bylo to, že jsem... že mám pocit, že jsem se trochu víc poznala, že jsem schopná sama sebe trochu víc i respektovat, že dokážu tím, že jsem identifikovala nějaká moje slabší místa nebo oblasti v kterých třeba nejsem tak silná. To neznámá, že oblasti k rozvoji, tak mohu pracovat na tom, abych byla řekněme... abych... abych, aby se nevytvářeli kolem mě třeba... nebo bylo těch konfliktů daleko méně a abych se efektivněji domluvila vlastně s ostatními komunikačními partnery.

T: Dobře. Kde konkrétně se to projevovalo, kdys to poznala?

R: Poznala jsem to v průběhu těch koučovacích rozhovorů těch tréninkových, kdy vlastně jsem pomocí těch koučovacích otázek byla naváděna k tomu, abych pojmenovávala ty oblasti.

Abych se nad nima zamyslela... ty oblasti, ty moje rozvojové teďka myslím a hodně mi to pomohlo v technice vlastně těch tří židlí, kdy jsem měla možnost si vlastně i jakoby představit a vžít se do emocí toho mojeho komunikačního partnera. To považuju za velmi jako dobrou techniku.

T: V kterých konkrétně rozvojových oblastech, když bysme měli jít do opravdového detailu, cítíš ten posun?

R: Posun cítím v oblasti diplomacie a taktiky, že rozhodně mám pocit, že jsem teďka daleko diplomatictější. Cítím i posun v oblasti empatie ke druhým. Mám pocit, že daleko efektivnějc dokážu lidem naslouchat a v případě, že... tady jsem jako objevila úplně vlastně v podstatě největší posun, kdy mám před sebou nějakého emočně velmi napjatého prostě komunikačního partnera a několikrát se mi ověřilo, že vlastně prostřednictvím, nebo že prostřednictvím těch otázek jsem byla schopná ho jako vlastně ty emoce zcela zklidnit prostě a vlastně i jeho uklidnit a začít reálně uvažovat, co s tou situací vlastně jakoby dělat. Vlastně ho ne ne ne jako ho v těch emocích ho jako nějak nepodporovat, nevysvětlovat, ale spíš naopak ho vytáhnout prostě formou těch otázek a toho zamyšlení, co on sám by s tím mohl udělat. Tak to bylo taky takovej hezkej halo efekt, kterej se mi dostal.

T: Vnímáš ten přínos po stránce soukromé nebo i pracovní?

R: Obojí. Obojí, protože ty techniky se dají samozřejmě velmi dobře aplikovat i do, do těch osobních vztahů i rodinných vztahů, kamarádkých a v tý práci to samozřejmě jako má tady každodenní efekt.

T: Který z těch přínosů využíváš na pracovním poli?

R: No v podstatě je to něco, co už jsem tady jako by naznačovala. Nejvíc je to ta empatie. Nejvíc taky je to vlastně to, že ty svoje podřízený i třeba vedu k tomu, aby si těmi, těmi otázkami, aby... aby si i oni určili nějaký jakoby svoje postupy a co potřebuji k práci a kde vidí nějaký hrozby a je to takový hezkej dialog, kterej vlastně je teďka taková jakoby nová etapa mého..., mého pracovního života.

T: Ten přínos vnímáš u sebe nebo máš i zpětné vazby z okolí?

R: Nejsou nějak jakoby cílený, každopádně se mi velmi často dostává jakoby poděkování nebo ocenění toho, že těm lidem jakoby pomůžu v tý konkrétní situaci anebo že jim umožním jinej nadhled na tu, na tu věc. Ale není ti to jako že by někdo řekl: „Jé, ty teďka, co jsi koučovala, tak jsi nějaká lepší.“ Nebo: „Co jsi byla kurzu koučování...“ Ale jako sama to cítím a dostává se mi prostě toho ocenění nebo poděkování.

T: Vraťme se k tomu kurzu, čistě ke kurzu. Který moment tam byl pro tebe klíčový, kdy sis uvědomila, že to je pro tebe to přínosný?

R: Já jsem takovej trošku v tuhle chvíli docela netypickej absolvent, tím, že jsem tedy zrovna vlastně hnedka po... po tom nástupu procházela tím jakoby nejtěžším obdobím životním, kdy mě teda zemřel partner. A pro mě úplně neklíčovější byla podpora tý skupiny a vlastně jakoby pochopení a... a pak jako mně to přišlo taková jakoby místama trošku taková jako skupinová terapie a bylo tam vlastně pro mě jako skutečně spousty momentů, který mě nesmírně pomohly a pomohlo mě i vlastně to, že vlastně formou tý... tý skupinový terapie jsme jsem i... vlastně jsme rozkryli, že každý z nás má svoje bolesti a svoje řekněme trápení. Takže mě to i vlastně jakoby pomohlo i v tom, že vlastně nejsem jako tady úplně sama jediná, která je tady zrovna v takovýhle těžký situaci, ale že každéj máme prostě svoje... svoje nějaký prostě bolístky, na kterých musíme pracovat a co musíme překonávat.

T: Je moment nebo byl moment z toho kurzu, kdy sis dokázala říct: „Něco jsem se naučila o sobě.“?

R: Ano určitě. Určitě to bylo.

T: Které...které ty oblasti to byly?

R: Tak zase se vrátím k tomu, že to bylo vlastně taková jakoby moje... rozkryla jsem tam v rámci těch koučovacích rozhovorů, že jsem byla dost netrpělivá a někdy zbytečně tlačící na... na nějakou akci. A tady vlastně mě to umožňovalo bejt jakoby... mít větší nadhled a být v pohodě a nechat lidi přemejšlet a tohle to si vlastně... tuhle tu věc si... nebo tohle ten... tuhle tu vlastnost si jako dopřát i sama sobě, že i já nad tím se jako můžu... že nemusím řešit všechno hned teď, jako že si můžu v klidu některý ty věci jako rozmyslet, promyslet a pouvažovat o tom, aby to prostě nebylo takovýto hodně prostě... jako teď, hned, tady, že jo.

T: Ten přínos jsi vnímala už v průběhu kurzu nebo až teďka, kdy je to už trošku odstupňované?

R: Určitě už to bylo vlastně od prvního setkání, jsem měla pocit, že už i třeba například... během toho prvního setkání. Já jsem zjistila, že vlastně jsem člověk, kterej je docela dost... tak až jsem tím byla překvapená, dává na první dojem. A někteří nebo respektive některá účastnice mi byla nesmírně nesympatická, a vlastně tak osud tomu chtěl, že jsem s ní dost intenzivně pracovala.

A najednou jsem zjistila, že to vůbec není tak, jak jsem si myslela a že teda skutečně jako nebudu... nebudu dávat na tenhle ten první dojem a že je vždycky potřeba ty lidi nejdřív trochu poznat, nebo dát jim možnost, pokud chtějí, takže... Takže u mě se to objevilo už úplně na začátku.

T: A kdyby si měla hodnotit teď, bavíme se ještě pořád o přínosech: vnímáš ještě teď po ukončení kurzu, když si řekneš „jo ještě mi to přineslo třeba nějaký další věci“, co třeba navnímáš až jako později?

R: Já teďka po konci toho kurzu navnímávám velmi efektivně to, vlastně ten celkový záměr teda závěr toho kurzu, když jsme tam dostali nějaké tři jiskry na cestu, jak oni to po nepojmenovaly tam lektorky. A byla to vlastně taková jakoby technika, že každému měl během jedné minuty říct prostě jako co se o něm vlastně na tom kurzu dozvěděl, co si o něm myslel na začátku, potom, jak si ho prostě váží, za co si ho váží. Takže jako to... to mě přineslo vlastně obrovskou sebedůvěru, vlastně i takovou jakoby pozitivní energii do... do dalších prostě období, kterou jsem vlastně i tím čím jsem prožila tak trochu ztrácela. Takže tohle byl pro mě obrovsky osobní přínos.

T: To je hezké. A komu by se ten kurz doporučila?

R: Já bych ho v zásadě doporučila asi úplně každému, kdo pracuje s lidma. A vlastně, když jsem se nad tím zamýšlela, protože já nejsem ještě v etapě, kdy bych si řekla, že bych se chtěla koučováním živit, anebo že bych si chtěla udělat nějakou poradnu nebo něco takovýho. Přesto se ke mně lidi často choděj radit o různých věcech, ale to jsou prostě přátelské rady, tam není nic... nic jako na komerční úrovni. Tak... tak vlastně si myslím, že je to skutečně každému, kdo přichází do kontaktu s lidma, kdo je ať už od obchodu, v nějakých i vlastně řekněme officech, který musí vlastně dennodenně nějak komunikovat, něco zařizovat. Dovedla bych si to i představit u lidí, kteří třeba mají i problém sami se svým temperamentem, který mají pocit, že nejsou příliš empatictí. Je to taková opravdu jako hodně psychoterapeutická záležitost a domnívám se, že prostě pro ty, který se chtějí rozvíjet v té oblasti koučování a skutečně jí poskytovat, tak je to nutná záležitost tohle absolvovat, ale jako vlastně takou psychoterapeutickou tu bych to vlastně doporučila úplně každému.

T: Ten kurz z tvého pohledu byl něčím třeba výjimečný od ostatních kurzů? Protože vím, že si se spousta kurzů zúčastňovala, tak kdybys měla jako... třeba zase pojd'me si říct ty přínosy, jako když bys měla nějaké porovnání? Nebo v čem byl odlišný?

R: No pro mě byl naprosto výjimečný právě tím, že nešlo v podstatě apriori pro nějaký jakoby znalosti že jo, ale spíš o ty... o ty dovednosti, který byly prostřednictvím těch nácviků vlastně intenzivně fixovány a nacvičovány a vlastně ty... tyhle ty prožitky vlastně přinesly jako velkou fixaci do... do těch vlastně návyků a v tomhle spatřuju jakoby výjimečnost. Že to není nějaký jako mentorování, nebo nějaký prostě přednášení, ale že vlastně těch teoretických vstupů bylo v podstatě velmi málo a že to všechno stálo na těch... na těch vlastně nácvicích a na těch prožitkách a vciťování se do situací druhých. Tohle mi přišlo zcela výjimečný.

T: Čili dalo by se to nazvat jako zážitkové učení?

R: Ano, ano, ano Taková škola hrou (úsměv)

T: Škola hrou (úsměv)

T: Fajn. Je něco, co k tomu kurzu nebo k těm přínosům by si chtěla ještě dodat? Co je tam takový za tebe... nebo co bylo za tebe hodně důležité?

R: Hodně důležitý ještě jeden moment tam byl, kdy jsem se pořád zamejšlela nad tou rolí toho kouče a vlastně tam jsem pochopila, že kouč skutečně není rádce. A protože když jsem se i zamejšlela říkám:“ Jak můžou některý lidi jako koučovat?“ Ale já jsem spíš chápala radit jako, nebo jsem to měla tak někde to...jako v nějakym třeba... prostě vysokejm manažerům, nebo někomu... víš jako v oblastech, který neznaj. A tady jsem si vlastně uvědomila, že tam jeden z účastníků byl jako vysoce postavenej manažer a řešil nějaký jako věci, kam ani nedohlídnu. A vlastně koučovací rozhovorem, když si ho veda správně tak, jak měl bejt, tak on přišel prostě na věci a řekl mi, že takhle se na to vůbec nedíval, že je hrozně rád jako. Takže vlastně tady, že vlastně nejde o ty rady, ale o to, o to toho člověka jakoby navádět a nechat ho si prostě ty věci pojmenovávat. To byl pro mě velmi zajímavěj efekt tady tohohle toho. Pak co bych chtěla určitě vyzdvihnout, to byly teda osoby obou lektorek, který bych řekla jako... Málo kdy jsem se se setkala s takovejhlema lidma, který jako byly schopný do toho prostě dát vlastně úplně všechno. Tělo, duši, svoje prožitky, naladit se na ty lidi, vnímat je prostě, povzbuzovat. Takže to myslím, že je i jeden z důvodů, proč si myslím, že by měli ty lidi kurz absolvovat.

T: Skvělý... Renčo já moc děkuju za rozhovor. Hodně přínosné i teďka pro mě, cos mi řekla a já doufám, že se ještě uvidíme a moc děkuju.

R: Taky doufám, že se uvidíme. Minimálně u státnic (úsměv)

T: No ráda bych, děkuju (úsměv)

Přepis č. 5

T: Tak ahoj Hani

R: Ahoj Maruško

T: Já děkuju, že se zúčastňuješ dnešního výzkumu rozhovoru na téma: čím byl pro tebe přínosný kurz koučinku, který si právě absolvovala a jenom hovor nahráváme pro studijní účely tak jestli s tím takto souhlasíš?

R: Ano souhlasím, je to je to jenom zvukovej nebo i obrazovej?

T: Je to, je to video.

R: Jo dobře.

T: Moje první otázka k tomu kurzu, kterým jsi vlastně teďka prošla je: Jaké jsou hlavní přínosy toho kurzu pro tebe?

R: No pro mě asi největší přínos je setkání se stejně smýšlejícími lidmi, jako vlastně vytvoření té intimní atmosféry, kterou teda znám i z jiných kurzů, ale tady to bylo extrémně jako dobrý. To byla jako první taková věc, takže nalezení určitě nových přátel. Rozhodně obohacení, hodně jsem se tam, hodně věcí jsem si uvědomila. Sama jsem procházela během toho kurzu nějakou osobnostní krizí takže... takže to pro mě jako bylo jako dobrý, že jsem vlastně mohla být mezi... Měla jsem podporu lektorek, především Alči (pozn. Mgr. Alena Jáchymová) a... nevím, to je asi všechno.

T: Když půjdeme víc do detailů, řekla jsi uvědomění. V kterých oblastech to uvědomění bylo třeba pro tebe přínosný? Když půjdeme trochu v detailu?

R: No nejvíc asi pro mě bylo zvědomění si svého kritika vnitřního, což jako jsem už předtím slyšela mnohokrát, ale teď tentokrát mi to nějak jako víc docvaklo a uvědomila jsem si, jak mě v mém životě hodně ovládá. Potom jsem si hodně zvědomila, co vlastně ten koučink je. Já jsem si to pořád tak jako nepletla, ale nebylo mi jasné rozdíly mezi terapií a koučinkem a zjistila jsem... celou dobu jsem si myslela, že terapie je spíš pro mě a teď vidím, že se mi víc líbí možná ten koučink, že se tolik jako nepatří v těch detailech, ale spíš se soustřeďuje na to řešení. A pak ještě tam bylo určitě nějaký... a celkově to pro mě bylo takový shrnutí jako mého nějakého vnitřního zkoumání, který třeba dělám už já nevím patnáct, dvacet let, tak tady jsem toho dostala ještě jako jinak a v kostce a víc jsem si to jako prohloubila všechno. No takže...

T: V jakých momentech jsi to poznala, že si něco uvědomuješ, nebo že se tam třeba něco mění... Nebo v jakých momentech jsi si řekla, aha, tohle je pro mě užitečný?

R: No pro mě to bylo všechno hodně až o tom konci, jinak jsem to pořád tak jako procházela. Hodně se mi líbilo cvičení na konci, kdy jsme si během minuty měli vzájemně říct, co pro ty druhý znamenáme nebo jak... jak nás vnímají oni. Tak to pro mě bylo hodně užitečný. Protože jsem si uvědomila, že během toho kurzu jsem si vlastně hodně dovolila jako jít jako do těch emocí, což bych dřív jako nikdy nedělala, že jsem procházela takovou svojí krizí trochu. Takže mě vlastně ty lidi za těch půl roku poznali nějak, jak mě třeba, já nevím, nepoznali některý lidi za deset let. Se tam vytvořila taková pro mě intimní atmosféra. No takový jako... jako že v podstatě během toho žádný velký uvědomění nebylo, až prostě na konci jsem si uvědomila, co to vlastně je. Co tě to setkání, to naše setkání pro mě znamenalo jako, že jsem si něco završila v sobě.

T: Tak teď, jaký ten přínos je třeba... nebo jestli pociťuješ nějaký přínos, který se třeba promítá do tvýho osobního života? (z tohoto kurzu)

R: No v osobním životě, já jsem to nějak shrnula všechno dohromady, ale bylo to podle mě podobný. Spíš jsem si tak víc uvědomila svoji hodnotu, jako lidský bytosti. Jako své plusy, své mínusy a takový, že prostě to takhle je a takhle za sebou mám stát.

T: A to, když o tom mluvíš, to je to, co jsi se řekně naučila na tom kurzu?

R: Ne to jsem si zvědomila. Já už jsem předtím procházela jako hodně takovým osobnostním výcvikem, takže jako pro mě tam jako úplně nebyly jako nové informace, ale nový zvědomění těch informací, protože některý věci můžeš číst dvacet let a prostě si řekneš jo, je to dobrý a pak jednou to uslyšíš a pak to slyšíš a fakt se pak teprve něco stane.

T: A na čem si jako by poznala, že teď to je to zvědomění?

R: No my jsme ještě potom na konci... jsem vlastně měla ještě jeden osobnostní koučink s Alčou (pozn. Mgr. Alena Jáchymová) a tam jsem si hodně zvědomila toho kritika, takže to pro mě bylo úplně jako nejvíc, že jsem si uvědomila, jak mě ovládá v tom životě. Jak vlastně všechny věci, který jsem si nějak jako myslala, že je něco, tak jsem zjistila, že to je pořád to samý, že ten kritik, kterému dávám velkou jako... hodně mu naslouchám.

T: V tuhle chvíli, kdy kurz už skončil, doznívá tam něco? Nebo pracuješ ještě v rámci toho kurzu na sobě třeba, nebo na něčem, co tě tam hodně oslovilo?

R: Tohle, co jsem teď řekla. To je prostě teďko moje hlavní téma, ten kritik. Ještě jsem si víc taky zvědomila funkce těch mozků, který... Jako já jsem studovala teďko v NLP (pozn. Neurolingvistické programování) taky poslední rok a pak nějak souběžně nebo... ještě to běželo chvílku souběžně.

Jsem dělala takovej online kurz NLP, kde taky jsme si hodně o tom mozku říkali. Tam je to samozřejmě hodně založený na činnosti mozku, ale teď mi nějak taky víc došlo všechno no...

Když bysme se bavili třeba o nějakém přínosu, co se týče pracovní sféry, je tam nějaký?

R: Já teďko se trochu snažím jako by jít tou personalistikou, takže že tam určitě jsem si to dala do životopisu, určitě mi to jako v tomhle pomůže. Určitě to, co by se mi líbilo, třeba v té personalistice je implementovat nějak tyhle ty kurzy a tohle to vzdělávání prostě pro ty zaměstnance, že koučování je podle mě v těch firmách strašně důležitý, a to by mohla bejt třeba ta činnost, kterou bych dělala, jestli mi to bude někdy dovoleno, protože pořád cejtím, že ne všude jako jsou ty lidi k tady těm věcem otevřený.

T: Když se ještě vrátíme do průběhu toho kurzu, byl tam nějaký klíčový moment pro tebe, kterej byl opravdově stěžejní?

R: Maruško, já bych si vyměřšlela teďko, já... pro mě...pro mě to byl ten kritik pořad, ten byl pro mě stěžejní. Jinak tam bylo prostě různějak několik takovejak menších věcí. Třeba jak se proměňujou, ale to znám taky z jinejak kurzů, ale tady to bylo taky hodně vidět... jak se proměňujou ty lidi během toho kurzu. Jak nějak je vnímáš na začátku, nějak v prostředku, nějak na konci. Jak vlastně každě tvoří nějakou část mě a něco mi říkal jako i o mě, že to se mi tam... to se mi vždycky líbí ve skupinové práci.

T: Když bysme se zamysleli, komu by si ten kurz doporučila?

R: No tak určitě bych ho doporučila jako kamarádkám třeba mejm, který si tady tím směrem jako o něj zajímaj. Určitě bych jako kdyby jsem někde slyšela, že se někdo chystá na koučovací kurz, tak bych určitě doporučila jako terezínskou školu a to proto, že mi to tam přijde takový hodně opravdový. Takový jsem cejtla z těch lektorek, že... že nebyly nad náma, ale že se fakt snažili bejt součástí a bejt jako... opravdu tam s náma být. Takový to, co mě baví vlastně tady na tý práci je, zůstat člověkem s lidskou tváří, a to prostě já si takový lidi prostě i jako vyhledávám v osobním životě a potřebuju je i v tom profesním. Jsem zjistila, že nemůžu úplně jako bejt úplně někde neosobní a to jsem... to mi připadá, že tam bylo jako no... že ta Alena i ta Irena (pozn. Mgr. Alena Jáchymová a Ing. Irena Konečná), obě dvě jsou takový prostě lidský.

T: Takže máš pocit, že tím, jaký tam byli lektori, že ten kurz byl pro tebe ještě víc řekněme pocitovější nebo intenzivnější?

Byl lidštější.

T: Lidštější. To znamená lidštější, že ty ses tam cítila dobře na tom kurzu?

R: Cítila jsem se dobře, a i jsem tam procházela takovou jednou velkou takovou krizí a hodně prostě pro mě znamenalo, že Alena mi poslala smsku, jak se cejtím, že mi nabízí úplně obyčejnej lidskej rozhovor. Ani ne koučování nebo něco takovýho, a to pro mě hrozně znamenalo. Že to je vlastně to, co jsem i takováhle já, že ve svém životě, že když vidím, že někdo potřebuje pomoc, tak tu pomoc nabízím. A vlastně já jsem si během celýho toho kurzu dovolila bejt hodně sama sebou a prožít si prostě jako takovou životní krizi trošku, kterou jsem měla. Takže, takže tohle pro je mě asi nejvíc stěžejní ve všem. Hodně mě to nasměrovalo, že to vlastně to jde v tom životě si najít znova ještě i v tomhle věku lidi, který to maj podobně.

T: Tady se ještě zastavím. Ty jsi říkala, že jsi si dovolila v tuhle tu chvíli bejt sama sebou. Co to podnítilo? Kdy ses rozhodla, že sis řekla...

R: Já jsem se nerozhodla, to se stalo.

T: To se stalo?

R: Já jsem už ani nemohla hrát tam nějaký jako masky, protože já jsem prostě měla takovou osobnostní krizi že jo, hledání nějakého směru životního. Takže prostě to se stalo. Já jsem se pro to nerozhodla vědomě.

T: To znamená byl to takovej ten přirozenej vývoj dění toho kurzu, kdy takhle to bylo?

R: Já bych neřekla, že to bylo jenom tím kurzem, bylo to prostě i mojí situací prostě, shodou různějch okolností.

T: A ještě prosím, když ty jsi říkala: „tam jsem byla sama sebou“, jak jsi se cítila u toho právě být sama sebou na tom kurzu?

R: No ne úplně komfortně ve všem, protože prostě jsem tam hodně plakala, hodně jsem tam jako musela pouštět emoce, ale prostě to nešlo jako zastavit. Takže jsem tam hodně odkládala ty masky toho ega a prostě takhle se to děje, takhle to teďko mám a byla... snažila jsem se bejt právě úplně autentická. Nebo snažila... ono to jinak nešlo.

T: To znamená, že když to řeknu, že i přes ty určité nepříjemný pocity, vnímáš ten průběh jako přínosný?

Určitě, určitě jako přínosný.

T: Dobře, je ještě třeba něco, co by se třeba hodilo mi říct jako o tom kurzu, něco třeba z tvého pohledu, co by mělo zaznít?

R: Ještě myslím, že by bylo fajn, jako nějak jako pokračovat, když se vytvoří takováhle skupina, tak třeba se ještě i nějak třeba propojit... za mě samozřejmě, to je jenom takový můj obchodní návrh třeba s tím EMCC (pozn. Evropská rada pro mentoring a koučování) a jako víc ještě pracovat, mít třeba dvojku.

Možnost si vytvořit si tam třeba ten profi certifikát. Protože když se vytvoří takováhle parta a sedne si i s těma lektorkama, tak je za mě škoda tohle to opouštět no...

T: To znamená, ty by si uvítala přesně tu návaznost, aby to pokračovalo dál a aby tam byl další vlastně rozvoj. Chápu to správně? Pokud možno v té komfortní skupině, která je tam je vytvořená?

R: Ano, ano.

T: Je to pro tebe důležitý právě ta skupina ještě co se týká kurzu?

R: No myslím si, že to trvá prostě nějakou dobu, než se jako vytvoří ta skupina, než se vytvoří dobrá skupina a je škoda jako, když se vytvoří takhle dobrá skupina, tak jako to ukončit a nepokračovat dál, kor, když jako ty lidi... většina má chuť.

T: Rozumím. Tak jo. Tak Haničko, jestli ještě něco z těch přínosu tě napadá?

R: Já myslím, že to je všechno.

T: Tak já ti moc děkuju, bylo to fajn, že jsi se o tom takhle rozpovídala a já doufám že se ještě uvidíme.