

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2019–2022**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Silvie Buzovská**

**Důležitost vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí se  
zaměřením na interní vzdělávání zaměstnanců společnosti XY**

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR PART-TIME STUDIES**

**2019–2022**

**BACHELOR THESIS**

**Silvie Buzovská**

**The Importance of Employee Education in the Corporate  
Environment with a Focus on Internal Education of XY  
Employees**

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....  
*Silvie Buzovská*

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu Ing. Jindřichu Kolkovi, Ph.D., MBA, za pomoc, odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání dospělých ve firemním prostředí. Práce se na prvopočátku věnuje řízení lidských zdrojů, na které navazuje analýza interního vzdělávání ve společnosti XY. Zároveň se tato práce zabývá vlivem pandemie covid-19 u tří vybraných forem interního vzdělávání – lektoringu, koučinku a mentoringu. Tyto tři formy interního vzdělávání v popisované společnosti jsou v práci detailněji přiblíženy a zkoumány z hlediska změn, ke kterým došlo právě díky vlivu této pandemie.

## **Klíčová slova**

Covid-19, interní vzdělávání, koučink, lektoring, mentoring, MS Teams, on-line, pandemie, vzdělávání dospělých, zaměstnanci, změna.

## **Annotation**

The bachelor thesis focuses on adult education in the corporate environment. The thesis initially deals with human resources management, which is followed by an analysis of internal education in company XY. At the same time, this thesis deals with the impact of the covid-19 pandemic on three selected forms of internal education – lecturing, coaching and mentoring. These three forms of internal education in the described company are described in the work in more detail and examined in terms of the changes that have occurred due to the impact of this pandemic.

## **Keywords**

Adult education, change, coaching, covid-19, employees, internal education, lecturing, mentoring, MS Teams, online, pandemic.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Personální plánování.....	16
1.2.1 Plán lidských zdrojů.....	18
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	21
2.2 Metody vzdělávání.....	22
<b>3 ANALÝZA INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY.....</b>	<b>24</b>
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků společnosti XY.....	24
3.2 Plánování vzdělávání ve společnosti XY.....	24
3.3 Realizace firemního vzdělávání ve společnosti XY.....	25
3.4 Vyhodnocení vzdělávání ve společnosti XY.....	26
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>28</b>
<b>4 ANALÝZA INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE VZTAHU K PANDEMICKÉ SITUACI.....</b>	<b>28</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	28
4.2 Metodologie výzkumu.....	29
4.3 Bariéry výzkumu.....	30
4.4 Harmonogram výzkumu.....	31
4.5 Výzkumné otázky.....	32
4.6 Výzkumný soubor a oblast šetření.....	33
<b>5 ANALÝZA ROZHOVORŮ.....</b>	<b>37</b>
5.1 Představení společnosti XY.....	37
1.3 Analýza rozhovorů s lektory (L1, L2).....	38
1.3 Analýza rozhovorů s kouči (K1, K2).....	43
5.2 Analýza rozhovorů s mentory (M1, M2, M3).....	49
<b>6 SHRUTÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ.....</b>	<b>59</b>
6.1 Lektoring.....	59

6.2	Koučink.....	60
6.3	Mentoring.....	61
6.4	Sumarizace výzkumného šetření.....	62
6.5	SWOT analýza interního vzdělávání „on-line“.....	64
6.6	Návrh nových doporučení pro interní vzdělávání ve společnosti XY .....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>72</b>



# ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je integrální součástí managementu organizace. Jeho hlavním úkolem je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí ke krátkodobému ale i dlouhodobému úspěchu organizace, vytvářet prostředí, které dopomůže rozvíjet lidský potenciál a vytvářet pozitivní motivaci zaměstnanců k plnění cílů organizace, posílit mezilidské vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci a sledovat vývoj, ovlivňující splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku.

Cílem bakalářské práce je zaměřením se na důležitost řízení lidských zdrojů v organizaci, na personální práci, její podstatu a úkoly. Tato oblast řízení se za posledních sto let velmi změnila. Už to nejsou jen administrativní práce spojené se zaměstnáním, ale jde o moderní součást řízení organizace. Zabývá se lidmi, a to v procesu adaptace v pracovním procesu, pochopením jednotlivců, pracovních týmů, ale také vzděláváním a dalším rozvojem lidského potenciálu. V současné době se klade velký důraz na zvýšení hodnoty lidského kapitálu, což v konečném důsledku znamená péče o zaměstnance v organizaci.

První kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a personální plánování. Ve druhé kapitole se věnujeme vzdělávání zaměstnanců a metodám vzdělávání. Třetí kapitola teoretické části práce se zaměří na analýzu interního vzdělávání konkrétní společnosti XY, identifikaci potřeb pracovníků, plánování vzdělávání, realizaci firemního vzdělávání a vyhodnocení tohoto vzdělávání.

Praktická část práce se soustředí na výzkum v oblasti interního vzdělávání ve společnosti XY, a to v oblastech lektoringu, koučingu a mentoringu. Výzkum bude realizován prostřednictvím polostrukturovaných řízených rozhovorů. Za cíl si praktická část klade nejen přiblížení těchto konkrétních forem vzdělávání, ale především bude chtít zachytit jakékoliv možné změny, které mohly být způsobeny pandemií covid-19. Hlavní výzkumná otázka tedy bude, zda a popřípadě do jaké míry ovlivnila pandemie covid-19 tyto formy interního vzdělávání. Tato hlavní výzkumná otázka bude mít i několik podotázek a odpovídat na ně budou lektori, kouči a mentoři, kteří v současné době ve společnosti XY aktivně působí. Na základě získaných informací, bude současný stav zhodnocen, bude poukázáno na jednotlivé výhody a nevýhody, které sebou pandemická situace covid-19 ve vzdělávání přinesla. V úplném závěru bakalářské práce zazní návrh,

jak využívat získaných informací k novému přístupu ve vzdělávání zaměstnanců společnosti XY.

Při dosahování cílů organizace a její výkonnosti je důležité získat kvalitní lidi na svou stranu a umět je řídit tak, aby v nich vzbudili zájem o jejich práci, organizační kulturu, vzájemnou spolupráci a cíle organizace.

System řízení lidských zdrojů v organizaci tvoří personální politika, která určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností, sociální politika, která je podporou personální politiky a pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost, stabilizaci pracovníků a vedení lidí, které představuje uplatňovaný styl vedení a ovlivňuje pracovní ochotu lidí.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pokud chce být organizace úspěšná je velmi důležité uvědomění si hodnoty lidského kapitálu a významu lidí, které zaměstnává. Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Za důležitý poznatek považujeme pochopení, že lidé v organizaci jsou pokládáni za největší bohatství a jejich řízení je závislé na tom, zda organizace uspěje na trhu nebo ne. O tom, jaký význam bude mít personální práce v organizaci a jak bude fungovat rozhoduje samotná organizace. Právě v lidských zdrojích, v jejich formování, motivování, odměňování, v racionálním hospodaření s nimi a v celkové péči o zaměstnance se nachází klíč k prosperitě a konkurenční schopnosti organizací.

Neustálé změny v ekonomické a sociální oblasti ve společnosti se musí promítnout i do potřeby změn v přístupu k lidským zdrojům. Management lidských zdrojů dnes stojí před mnoha náročnými otázkami a úkoly, které musí řešit. Personální činnosti je třeba analyzovat z hlediska cílů, aktivit, strategií a postupů nezbytných pro uspokojení potřeb jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Management lidských zdrojů můžeme charakterizovat jako strategický, plánovaný, promyšlený a cílený přístup k řízení nejdůležitějšího článku v organizaci, jejích zaměstnanců.

Ve vyspělých zemích se personalistika vyvíjela přibližně od začátku 20. století v delších vývojových etapách. Podle více zdrojů jsou zaznamenány různé koncepty personální práce. V odborné literatuře se setkáváme nejčastěji s pojmem personální administrativy, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jednotlivé koncepce a vývojové etapy vyjadřují postupně se měnící pohled teorie a praxe řízení organizace, poukazují na význam lidí v organizaci a personální práci, při dosahování úspěchu organizace, a to především přizpůsobování se neustále se měnícím podmínkám podnikání a hospodaření na světových trzích (Šikýř, 2012). Řízení lidských zdrojů se považuje za rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti i ekonomické úspěšnosti podniku. Má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a výši zisku v každé organizaci (Koubek, 1995).

Personální práce byla chápána jako služba, zajišťující administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí (Dudinská a kol. 2011).

V současné době personální administrativa přetrvává v organizacích i nadále a představuje činnosti, které vyplývají z legislativy v pracovněprávní oblasti. Jsou to činnosti, které souvisejí se zaměstnáváním lidí, s péčí o pracovníky, se získáváním, uchováváním a aktualizací personálních informací či dokumentů, které jsou zároveň poskytnuty řídicí složce organizace. Personální řízení se začalo objevovat jako koncepce před druhou světovou válkou v podnicích, které podléhaly dynamickému a progresivnímu vedení. Za důležitý poznatek můžeme považovat, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti, je člověk, tedy lidský faktor. Za velký přínos považujeme aktivní úlohu personální práce a vznik nových personálních útvarů. Personální práce se stala záležitostí specialistů (Dudinská a kol. 2011).

Úspěch organizace byl závislý na velkém množství dostatečně schopných a motivovaných lidech a na jejich optimálním rozmístění a využití v dané organizaci.

Personalistika se stala skutečnou profesí, tedy se profesionalizovala. Rozsáhlé personální útvary se staly součástí velkých organizací, v čele s personálním ředitelem, kde se zaměřovaly na různé personální činnosti. Třetím konceptem personalistiky, který byl prosazován v řízení organizace v osmdesátých až devadesátých letech 20. století, se nazývá řízení lidských zdrojů. Tato změna byla vyvolána radikálními změnami podmínek na světových trzích. Mnozí teoretici se sice používání pojmu řízení lidských zdrojů nevyhýbají, ale zároveň zůstávají i při pojmu personální management. V současné době je ve větší míře využíván pojem HR „Human Resources“ (v překladu lidské zdroje). Zkratkou „HR“ se označují oddělení, která mají na starosti lidské zdroje neboli personální oddělení (Šikýř, 2012).

V oblasti lidských zdrojů a jejich řízení, má dnes významný vliv globalizační ekonomika, která umožňuje organizacím konkurovat si navzájem na mezinárodní úrovni. Přítomnost globalizace může směřovat ke konkurenční výhodě, pokud společnosti integrují lokální obchodní zvláštnosti a efektivně transferují znalosti a technologie za hranice. Transformace nejvhodnějších praktik řízení lidských zdrojů do jiných zemí není však v důsledku kulturních a institucionálních rozdílů vždy možná (Cehlárová, Coculová, 2012).

V problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů je využíváno působení expatriotů v českých společnostech, kteří k nám přinášejí nové znalosti, inovace a postupy ze zahraničí. Problémem však může být stávající jazyková bariéra a z toho vyplývající potřeba vzdělávání českých pracovníků v oblasti cizích jazyků (Coculová, 2014).

Řízení lidského kapitálu je klíčem k požadované výkonnosti, zaměřuje se na management lidí pracujících pro organizaci. Je to tedy proces, vytvářející hodnotnou nehmotnou způsobilost lidského kapitálu, který umožňuje organizaci plně využívat potenciál podnikatelských příležitostí (Ingham, 2013).

V praxi se můžeme setkat se dvěma pojmy z hlediska vývoje řízení lidských zdrojů. Tím prvním je personální řízení, tím druhým je řízení lidských zdrojů.

V evoluci pojmů personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizoval Berridge (In: Antalová, 2011) 6 etap:

1. Péče o zaměstnance (1915–1920) - organizace začaly dbát o péči v oblasti některých pracovních podmínek pracovníků, vytvářely tzv. specifická pracovní místa.
2. Personální administrativa (1930-1940) - organizace se věnovaly získávání, základnímu výcviku a přesné evidenci pracovníků.
3. Personální řízení – fáze rozvoje (1940-1960) vznikaly personální útvary zabývající se činnostmi jako získávání, odborný výcvik pracovníků a výcvik mistrů.
4. Personální řízení – fáze dospělosti (1960-1980) rozšiřovaly se služby pro zaměstnance jako systematické vzdělávání, plánování pracovních sil atd. Využívaly se propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování, hodnocení pracovníků. V podnicích se zavedla funkce personálního ředitele. Personální manažeři se postupně stávali profesionály.
5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (1980) tento pojem vznikl na americké univerzitní půdě. Jednalo se především o strategický přístup k rozvoji lidských zdrojů, s cílem integrace strategie a řízení lidských zdrojů. Personální ředitel měl podle očekávání prosazovat zájmy podnikatele, ne zájmy organizace ani zaměstnanců.

6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (1990) začala se vysoce hodnotit etika týmové práce, podporovat pravomoc a nepřetržitý rozvoj v učící se organizaci. Do stále větší pozornosti se dostával pojem – kompetence. Personální ředitelé poukazovali na důležitost strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky.

Opačný názor zastával Armstrong (In: Antalová, 2011) který pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů staví do kvalitativně odlišných kategorií. Personální řízení charakterizuje, jako řízení lidí, směřující ke zvýšené výkonnosti organizace, což má být záležitostí všech manažerů a vedoucích, ne výlučně personalistů.

Personalisté mají za úkol administrativní stránku řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů považuje Armstrong za odlišný přístup v oblasti zaměstnávání lidí, za účelem dosažení konkurenční výhody vlivem strategického rozmístování kvalitní a schopné pracovní síly.

Autorky Foot a Hook (In: Antalová, 2011) stručně shrnuly rozdílná východiska při definování obou pojmů – Řízení lidských zdrojů je příliš důležité, aby mohlo být svěřeno jen do rukou personalistů.

## **1.1 Strategické řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů, strategické řízení, strategie, strategické řízení lidských zdrojů a mnohé podobné pojmy, které si vytvářejí teoretici, výzkumníci, manažeři a odborníci z organizací představují dostatečně velký zmatek, jak na akademické půdě, ve výzkumných institucích, jakož i v organizacích. Projevuje se v nejednotnosti a rozdílnosti používaných pojmů, i v jejich definování a vysvětlování. Je to důsledek prudkého rozvoje strategického řízení za posledních 30–35 let. V praxi dochází k neustálému používání přívlastku strategický, ve spojeních, která nemají logický smysl. Manažeři a specialisté mají pocit, že tak přiřadí objektu nebo předmětu důležitý význam. Dnes se můžeme setkat s pojmy jako strategický nákup osobních automobilů, strategické obchodní jednání, strategické rozmístění zaměstnanců, strategické odměny, strategie nábory a výběru či dokonce hromadného propouštění. Je zřejmé, že ani v jednom případě nejde o strategické činnosti. Strategické řízení je proces, jehož výstupem je strategie organizace, kterou praktici vnímají i jako strategický plán (Blašková a kol. 2003).

Strategický přístup k řízení lidských zdrojů je talentem lídrů vést lidi a schopností útvary zodpovědných za management lidí, čerpat maximum z potenciálu zaměstnanců poznáním jejich zájmů, motivace a silných stránek, které jsou z dlouhodobého hlediska hlavním znakem odlišení se a získávání konkurenční výhody organizace. Není to způsob soustředící se pouze na měření efektivnosti procesů řízení lidských zdrojů z hlediska nákladovosti, je to o způsobu podpory a schopnosti vést dialog se zaměstnanci, s cílem odkrývat jejich nerozvinutý potenciál, jako předpoklad zlepšování výkonu organizace do budoucnosti.

Strategie organizace nemusí být vždy výsledkem racionálně plánovaného procesu. Existují i spontánní strategie, vznikající uvnitř organizace bez předchozího plánování. Strategie organizace může mít pět forem a to:

1. Strategie jako plán (PLAN), kde je jasně vyjádřena cesta k dosažení cíle.
2. Strategie jako manévr (PLOY), která je vnímána jako reakce na změnu podmínek.
3. Strategie jako model (PATTERN), kde je přesně identifikován postup, v jehož rámci budou cíle realizovány.
4. Strategie jako postavení (POSITION), v jejímž rámci organizace představuje pozici v externím prostředí, a to současnou a budoucí.
5. Strategie jako perspektiva (PERSPECTIVE), která vyjadřuje vnitřní kvalitu a připravenost organizace na změnu (Antalová a kol. 2013).

Realizace strategického řízení lidských zdrojů je úzce spojena s konkrétním posláním organizace s jejími dlouhodobými cíli, se strategií organizace, strategií lidských zdrojů i plány v oblasti řízení lidských zdrojů. Samozřejmě nesmíme při tom opomíjet silné ovlivňující faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, přičemž vnějšími faktory jsou zejména populační vývoj, rozmístění obyvatelstva, jejich prostorová mobilita a situace na trhu práce. Mezi nejdůležitější vnitřní faktory řadíme povahu práce v organizaci, množství a strukturu zaměstnanců, jejich pracovní chování, produktivitu práce, mobilitu či flexibilitu zaměstnanců (Kachaňáková, a kol. 2011).

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je zajistit správné nasměrování vzájemně propojených programů i praktických postupů k řešení dlouhodobých záležitostí, týkajících se lidí, jakož i návod na úspěšné jednání podporující strategii organizace (Kachaňáková a kol. 2011).

V souvislosti s přípravou a volbou strategie je třeba brát v úvahu faktory, které nám dávají odpověď na to, kterou z možných metod je vhodné vybrat podle úrovně strategického managementu. Jednou z metod, která zastává významné místo, je SWOT analýza, jejíž zkratka představuje počáteční písmena slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza je systematická identifikace faktorů a strategie, které si vzájemně nejlépe odpovídají. Zakládá se na logice, že efektivní strategie maximalizuje silné podnikatelské stránky a příležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento předpoklad má významné následky pro úspěšnou volbu a navrhování efektivní strategie.

Tato analýza může vytvořit řadu strategických alternativ s cílem zvolit takovou, která umožňuje nejlepším způsobem sladit externí příležitosti a hrozby s interními silnými a slabými stránkami organizace (Sedlák, 2009).

## **1.2 Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů je součástí plánu rozvoje organizace jako celku a umožňuje v oblasti lidských zdrojů vytvořit adekvátní pracovní potenciál pro rozvoj a strategické záměry organizace. Je východiskem kvalifikovaného rozhodování vrcholového managementu, protože poskytuje významné údaje ke koncipování směřování organizace a umožňuje aktivně reagovat na cíle a případné problémy, které musí řešit.

V průběhu plánování lidských zdrojů se směr budoucího vývoje organizace neustále upřesňuje, což umožňuje organizaci pružně reagovat na nepředvídané změny v ní a v okolí (Kachaňáková a kol. 2011).

Klíčovým úkolem plánování lidských zdrojů je především vypracování cílů. Význam této etapy neustále roste, neboť v tomto období se kladou základy budoucího stavu organizace a od toho, jak se zohlední různé faktory ekonomického, technického a sociálního charakteru a tendence jejich rozvoje, závisí budoucnost organizace (Sedlák, 2009).

Základním úkolem personálního plánování je systematické sladování potřebného počtu a struktury zaměstnanců s cíli a úkoly organizace na určité období.



Plánování může být interpretováno jako proces přijímání rozhodnutí, tzn. j. rozhodování o různých stránkách budoucí činnosti. Plán je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí. Plánování úzce souvisí s informacemi. Východiskem plánování jsou informace, které mohou být z okolí (od odběratelů, dodavatelů, konkurence, o hospodářské politice vlády apod.), ale mohou to být i interní informace, jako například informace o dosavadním průběhu a výsledcích budoucího vývoje (Kachaňáková a kol. 2011).

Plánování a plány můžeme klasifikovat podle dvou hledisek, a to podle časového hlediska (časového horizontu, na jaký se plány stanovují) nebo podle hlediska objektů řízení v organizaci.

Podle časového hlediska se uvádějí a charakterizují tyto úrovně a druhy plánování a plánů: strategické (dlouhodobé) plánování a plány, střednědobé plánování a plány, prováděcí (operativní) plánování a plány.

Strategické plánování je východiskem činnosti organizace. Jeho časový horizont obvykle přesahuje pět let, ale může být také kratší. Určuje základní záměr organizace, na co se bude její činnost koncentrovat. Strategie organizace může obsahovat dílčí strategie pro jednotlivé oblasti činnosti.

Střednědobé plánování je vyjádřeno strategickým plánem na to, aby organizace dosáhla svého poslání a cílů. Představuje nám střední úroveň plánování a považuje se za most mezi strategickým a každodenním plánováním. Má kratší časový horizont jako strategické plánování a je to obvykle na období 1 až 3 let. Je méně složité a zaměřuje se hlavně na tržní podmínky, finanční cíle a zdroje potřebné ke splnění poslání organizace.

Prováděcí (operativní) plánování nám představuje kratší časový horizont, který je jeden rok, nebo méně. Může být také měsíční. Hlavní otázkou plánu je, jaké specifické úkoly se musí splnit, aby bylo dosaženo výsledků stanovených předchozím plánem. Ze všech tří druhů plánování je nejvíce strukturovaný (Sedlák, Líšková, 2015).

Plánování podle hlediska objektů řízení rozdělujeme na plánování organizace jako celku a plánování jeho jednotlivých částí v organizaci.

Personální plánování lze chápat ve dvou významech, v širším významu představuje plánování celého systému personálního rozvoje, jehož výsledkem je komplexní a vyvážený přístup k lidským zdrojům, v užším významu jde o plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí této potřeby.

Plán personálního rozvoje obsahuje následující dílčí plány: plán potřeby zaměstnanců, plán zabezpečení potřeby zaměstnanců, plán snižování počtu zaměstnanců, plán vzdělávání zaměstnanců, plán kariéry zaměstnanců, plán sociální péče, plán personálních nákladů atp. (Sedlák, Líšková, 2015).

Plán personálního rozvoje má čtyři základní dimenze:

- kvantitativní, kterou se vyjadřuje potřebný počet zaměstnanců podle charakteru činnosti dané organizace,
- kvalitativní, kterou se vyjadřuje potřebná struktura zaměstnanců v závislosti na kvalifikačních požadavcích kladených na jednotlivé profese,
- časovou, kterou se vymezuje období plánování lidských zdrojů (dlouhodobé – 5 let, krátkodobé – např. na 1 rok),
- místní, kterou se vyjadřuje dělení plánu podle místa jeho určení, např. podle jednotlivých útvarů (Kachaňáková a kol. 2011).

### **1.2.1 Plán lidských zdrojů**

Úkolem plánu lidských zdrojů, je zajistit rovnováhu mezi potřebou pracovníků, která vyplývá z plánovaného využití kapacit a jejich zdroji, kterými jsou vlastní stálí zaměstnanci organizace. Plánování lidských zdrojů probíhá v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu. Organizace, která ke své činnosti potřebuje speciální pracovní síly uplatňuje vždy delší časový horizont. Každý úbytek kvalifikovaných pracovníků by mohl vést k nežádoucím důsledkům.

Potřeba pracovníků na plánované období je dána správnou transformací cílů organizace, stavem technického vybavení a zařízení, organizací práce, politikou organizace v oblasti zaměstnanosti (Majtán a kol. 2016).

Cílem plánování lidských zdrojů je vytvořit rovnováhu potřeb a zdrojů s čímž úzce souvisí plánování mezd a odměn. I pro systém odměňování je příznačné úsilí o rovnováhu – rozpočtovou, kompetitivní i sociální spravedlnost. Systém odměňování se dynamicky mění, protože výši mzdy ovlivňují externí faktory, jako je růst cen a inflace, cena práce na trhu, garantovaná minimální mzda, ale také interní faktory, jako je stárnutí zaměstnanců organizace, růst kvalifikace, možnosti kariérního růstu jednotlivců a podobně (Majtán a kol. 2016).

Základem personálního plánování je stanovení potřeby zaměstnanců, tzn. stanovení množství a struktury pracovních míst v návaznosti na předpokládaný objem prací a statisticky zjištěný nebo kvalifikovaně odhadnutý ukazatel produktivity práce. Na stanovení potřeby se využívají metody, a to empirické, které jsou založeny na praktických zkušenostech, poznacích a intuici samotných manažerů, případně expertů a exaktní, kde dochází k využívání matematických a ekonomicko-statistických metod (Majtán a kol. 2016).

Na základě bilancování vlastních zdrojů a stavu potřeb lze rozhodnout o potřebě získávání nových zaměstnanců, nebo racionálnějším využíváním stávajících lidských zdrojů, případně řešit přebytek zaměstnanců jejich uvolňováním. Na zajišťování pracovních úkolů v organizaci by se měly přednostně využívat vnitřní zdroje, pokud jsou k dispozici. Tento způsob je výhodnější zejména z hlediska nižších nákladů v porovnání se získáváním a výběrem nových zaměstnanců (Majtán a kol. 2016).

Plánování v organizacích vystupuje v současnosti jako proces s vazbami, které spojují intelektuální činnost manažerů a využívají různé metody a techniky, přičemž vytvářejí ucelený plánovací systém. Úroveň plánování se odvíjí od organizačního uspořádání organizace a odráží se v ní míra ekonomické a organizační samostatnosti vnitropodnikových jednotek (Majtán a kol. 2016).

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Nejširší a nejjednodušší definice vymezení firemního vzdělávání podle Bartoňkové: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.*“ (Bartoňková, 2010, s. 97).

Pokud bychom chtěli firemní vzdělávání přiblížit více detailněji, jedná se především o takové vzdělávací aktivity, které vedou ke zvyšování efektivity zaměstnanců a vedoucích pracovníků dané organizace. Jedná se tedy o takové způsoby vzdělávání, které zajišťují nebo zlepšují dovednosti zaměstnanců a jejich výkon tím, že kladou důraz na jejich profesní rozvoj. Vzdělávání zaměstnanců umožňuje zaměstnancům získávat nové dovednosti a informace, zlepšovat své stávající dovednosti, podávat lepší výkony, zvyšovat svoji produktivitu a být lepšími manažery (řídícími pracovníky).

Každá organizace, která chce být silnou a konkurenci schopnou, musí vždy klást silný důraz na pravidelné vzdělávání zaměstnanců, jak bylo uvedeno již výše, zaměstnanci (v tomto případě velmi dobře edukovaní zaměstnanci) jsou v podstatě tím nejvíce cenným majetkem každé organizace (Bartoňková, 2010).

Samotná podoba firemního vzdělávání je mimo jiné závislá na velikosti podniků, ve kterých je vzdělávání realizováno. Vzdělávání v menších podnicích je ve větší míře individualizované, zatímco středně velký podnik by již měl disponovat určitou koncepcí vzdělávání svých zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné, neboť zajišťují organizaci potřebné schopnosti pracovnímu potenciálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je vzdělávání pracovníků významnou činností v systému poskytovaných personálních činností, kde se na jejich realizaci významně podílejí personální odborníci nebo odborníci z oblasti vzdělávání v organizaci a také vedoucí pracovníci. Vzdělávání je důležitou oblastí strategie a personální politiky i personálního plánování.

Vzdělávání zaměstnanců lze chápat jako permanentní proces, ve kterém nastává přizpůsobování a změna pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců organizace (Kachaňáková, 2011).

Vzdělávání pracovníků, jako personální činnost, obsahuje následující aktivity: prohlubování pracovních dovedností v rámci pracovního místa (doškolení), rozšiřování pracovních schopností (provádění jiných pracovních funkcí), orientace pracovníků (přizpůsobování se specifickým požadavkům pracovního místa), formování pracovních schopností (rozvoj kompetencí pracovníka) (Koubek, 2008).

Realizace vzdělávacích programů vyžaduje definování cílů vzdělávání, vytváření prostředí, ve kterém se bude vzdělávání uskutečňovat, používání správně nakombinovaných programů vzdělávání, uplatňování systematického plánovaného a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání, identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje a vyhodnocování efektivity těchto procesů (Armstrong, 2007).

Úkolem liniových manažerů je podporovat vzdělávání, které se nepřetržitě uskutečňuje na pracovišti v závislosti na konkrétních potřebách organizace. Je důležité, aby si lidé uvědomili, co je potřebné pro jejich pracovní výkon, aby práci mohli vykonávat co nejlépe. Je třeba identifikovat potřeby vzdělávání, realizovat vzdělávání s využíváním optimálních metod, zvažovat náklady na vzdělávání a vyhodnocovat jeho přínos (Armstrong, 2007).

## **2.1 Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Plánování vzdělávání zaměstnanců patří mezi dílčí plány organizace, jehož prostřednictvím by mělo být zajištěno sladění kvalifikační struktury zaměstnanců s cíli a úkoly organizace. Obsahem tohoto plánu je vymezení oblasti vzdělávání, počtu a kategorie zaměstnanců zapojených do vzdělávání, metod a časového harmonogramu vzdělávání subjektů, které zajistí vzdělávání, jakož i adekvátního objemu finančních nákladů na vzdělávání.

Vytváření vzdělávacího programu zahrnuje tyto kroky:

1. určení východisek pro přípravu vzdělávacího programu;
  - potřeby zjištěné v etapě analýzy vzdělávacích potřeb,
  - strategie personálního managementu,
  - omezení a zdroje,

2. příprava vzdělávacího programu;
  - stanovení cílové skupiny účastníků vzdělávání,
  - vymezení obsahu vzdělávacího programu,
  - výběr metod vzdělávání,
  - výběr subjektů pro realizaci programu,
  - výběr lektorů,
  - příprava literatury a didaktických pomůcek,
  - stanovení časového rozsahu vzdělávání,
  - výběr místa realizace vzdělávání,
  - upřesnění rozpočtu,
  - příprava hodnotících dotazníků,
  - ostatní služby (ubytování, strava, doprava apod.),
3. Realizace programu (Kachaňáková, 2011).

## 2.2 Metody vzdělávání

Tradičně se metody vzdělávání rozdělují na ty, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“), a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“). Do skupiny metod uplatňovaných při výkonu práce patří instruktáž (zácvik), asistování (asistující pomáhá při plnění úkolů), pověření úkolem (samostatné plnění úkolu při dohledu nadřízeného), koučování (podněcování a směřování pracovníka k požadovanému výkonu), mentoring (osobní vzor mentora, pomoci pracovníkovi), konzultování (vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělávatelem), rotace práce (krátkodobé působení na různých pracovních místech) a pracovní porady (seznámení se s problémy vlastního pracoviště i organizace).

Do skupiny metod uplatňovaných mimo pracoviště patří přednáška (zaměřená na zprostředkování faktických informací, nebo teoretických znalostí), seminář (metoda která přináší spíše teoretické znalosti), demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie (rozšířená a velmi oblíbená metoda vzdělávání, většinou se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků - diagnostikování situace a navržení řešení problému), Brainstorming (varianta případové studie), workshop (řešení problému ve

skupině odborníků, nebo pracovníků organizace) a simulace (metoda je zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných) (Kachaňáková, 2011).

Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí celá řada faktorů. Některé jsou na straně pracovníků, jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně organizace a vedoucích pracovníků a další mohou být i na straně dodavatelů vzdělávání. Pokud jde o pracovníky, nejdůležitější je motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání, tzn. rozvoj schopností, které potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je důležité, aby investice do vzdělávání podporovali právě rozvoj těchto schopností. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání jsou velmi důležitým článkem ve vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníky vzdělávání, mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv (Kocianová, 2010).

Plánování osobního rozvoje je zaměřeno na rozvoj a nástupnictví ve funkcích. Úspěšnost rozvoje manažerů vyžaduje především pochopit podstatu rozvoje manažerů a všech procesů, které s nimi souvisí, v návaznosti na strategii organizace, formulovat strategii rozvoje manažerů. Příprava kompetentních manažerů vyžaduje uplatnění specifických programů, přístupů a metod vzdělávání (Kachaňáková, 2011).

### **3 ANALÝZA INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY**

Vzdělávání v popisované společnosti XY je zaměřeno na systematický přístup, který je jasně definován vzdělávací firemní politikou a je v plném souladu s cíli personální a firemní strategie společnosti.

Tento přístup k firemnímu vzdělávání plně odpovídá definici dle Tureckiové, že *„systematický přístup vzdělávání je systematický proces, který propojuje podnikové vzdělávání s firemní a personální strategií, a kromě změn ve znalostech a dovednostech dochází také ke změnám v pracovním chování“*. (2004, s. 92)

#### **3.1 Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků společnosti XY**

V popisované společnosti XY probíhá identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků na základě aktuálních potřeb organizace a také na základě každoročního hodnocení výkonů jednotlivých zaměstnanců a jejich vlastních návrhů na doplnění či zlepšení jejich dosavadního vzdělání. Tyto návrhy jsou posuzovány jejich přímým nadřízeným, který je plně zodpovědný za jejich odsouhlasení, zrušení, změnu či doplnění tak, aby veškerá následná školení plně korespondovala s potřebami organizace. K identifikaci vzdělávacích potřeb ze strany organizace dochází u klíčových pracovníků také prostřednictvím Assessment center, a prostřednictvím tzv. měření 360 °.

#### **3.2 Plánování vzdělávání ve společnosti XY**

Ve společnosti XY je pro plánování vzdělávání pracovníků používáno základní rozdělení z hlediska času – krátkodobé / dlouhodobé a z hlediska počtu účastníků vzdělávání – individuální / skupinové.

Krátkodobé, individuální odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti XY zahrnuje externí i interní školení (semináře, školení, workshop, konference). Tento typ rozvoje je nezbytný pro každodenní fungování dané společnosti, například: změna



legislativy = odborný seminář. Tyto vzdělávací akce si většinou zaměstnanci vyhledávají samostatně, popřípadě jsou jim doporučeny nadřízenými zaměstnanci.

Naopak u dlouhodobých individuálních vzdělávacích aktivit se ve společnosti XY jedná především o dlouhodobější individuální rozvoj, a to jak tvrdých dovedností (hard skills), tak i v oblasti tzv. měkkých dovedností pro klíčové zaměstnance. Příkladem jsou certifikované a akreditované kurzy, zvyšování kvalifikace apod. Tento typ rozvoje je iniciován manažery, popřípadě HR manažery. Je naplánován individuální rozvojový program.

Krátkodobé skupinové vzdělávání a rozvoj pracovníků se zabývá rozvojem odborným (hard skills), tak i rozvojem v oblasti měkkých dovedností pro skupiny zaměstnanců. Tyto vzdělávací aktivity jsou organizovány příslušným personálním útvarem. Jedná se například o odborné semináře zaměřené na různé oblasti: právní, ekonomické, IT apod. Z měkkých dovedností jsou to například školení v oblasti vyjednávání, Time managementu, prodejních dovedností, Stressmanagementu, aj.

Dlouhodobé skupinové vzdělávání zaměstnanců zahrnuje speciální rozvojové projekty, zaměřené pouze na určité skupiny zaměstnanců. Mezi tyto patří například Manažerská akademie – rozvojový program, který se zabývá rozvojem manažerských kompetencí.

### **3.3 Realizace firemního vzdělávání ve společnosti XY**

*“Realizace firemního vzdělávání vychází z předchozích kroků cyklu a má řadu podob, které jsou odvozeny z cílů a očekávaných efektů firemního vzdělávání a jejich konkrétní podoba souvisí s úrovní rozvoje (fázi) firemního vzdělávání. Vzdělávací akce jsou dále prováděny v souladu s identifikovanými potřebami vzdělávání na všech úrovních analýzy tak, aby přinesly co možná největší efekt všem účastníkům vzdělávání i organizaci jako celku.” (Tureckiová, 2009, s. 112)*

Do fáze realizace vstupuje několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce. Jsou to dle Vodáka – Kucharčíkové: cíle, programy, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2007). K těmto hlavním prvkům je také nezbytné připočítat ještě

organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, která se prolíná všemi fázemi realizace firemního vzdělávání (Hroník, 2006).

K realizaci jednotlivých vzdělávacích programů dochází ve společnosti XY nejen prostřednictvím využívání interních lektorů, koučů a mentorů, ale také prostřednictvím externích firem a jejich školitelů, jejichž výběr je vždy prováděn na základě poptávky a následného výběrového řízení.

### **3.4 Vyhodnocení vzdělávání ve společnosti XY**

Při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání, je vhodné aplikovat konkrétní přístupy, modely a metody. Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více; v každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků (zaměstnanců), a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity. V rámci uvedených přístupů je možné sledovat například před vzdělávací aktivitou (počet lidí, kteří o danou vzdělávací aktivitu vyjádřili zájem a počet lidí, kteří se nakonec přihlásili), dále po ukončení vzdělávací akce (vyjádření spokojenosti zúčastněných, měřitelná změna znalostí či dovedností na konci vzdělávací aktivity, schopnost řešit simulované situace na konci vzdělávací akce, ochota a odhodlání využít nabytých vědomostí a dovedností). S odstupem času (spokojenost účastníků i několik týdnů po absolvování vzdělávání, udržení nabytých znalostí, schopnost řešit simulované situace i několik týdnů po ukončení vzdělávací akce apod.)

Vliv na chování lidí v práci (účastník je schopen připravit zprávu o změnách svého chování, jak využil nově nabyté schopnosti a vědomosti v práci po vzdělávací akci, nadřízený pracovník je schopen přímé zpětné vazby, týkající se změn chování daného pracovníka).

Vliv na změnu výkonnosti (účastník vzdělávací akce je schopen popsat změny dosažené ve vlastní pracovní výkonnosti, počet účastníků, u nichž je možné pozorovat zlepšení jejich pracovní výkonnosti, změna výkonnosti oddělení jejichž pracovníci se účastnili vzdělávací akce, aj.) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ve společnosti XY probíhá vyhodnocování vzdělávacích aktivit především prostřednictvím vyjádření spokojenosti účastníků vzdělávacích aktivit, které je realizováno za pomoci interních dotazníků ke zpětné vazbě. Dále jsou zaměstnanci

hodnocení svými nadřízenými prostřednictvím osobních rozhovorů, které jsou prováděny v již zmiňovaném ročním hodnocení zaměstnanců. U některých specifických oddělení společnosti XY dochází také k pravidelným následům, u kterých je možné nejen okamžitě zhodnotit přínos absolvovaného vzdělávání, ale stejně tak i možnost identifikovat další potřeby vzdělávání, které daný pracovník postrádá.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ANALÝZA INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE VZTAHU K PANDEMICKÉ SITUACI

Tato část bakalářské práce navazuje na část teoretickou, která byla zaměřena na řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, jeho plánování a využití různých metod vzdělávání, včetně detailnějšího pohledu na vzdělávání ve vybrané společnosti XY.

Výzkumná část bakalářské práce se věnuje třem formám interního vzdělávání ve vybrané společnosti XY. Jednotlivé formy budou blíže představeny a samotný výzkum se bude zabývat základní výzkumnou otázkou, a sice: „Do jaké míry a zdali vůbec ovlivnila současná pandemická situace covid-19 tyto jednotlivé formy interního vzdělávání ve společnosti XY?“.

Tato kapitola bude primárně zaměřena na cíl výzkumu, metodologii výzkumu, stejně jako na možné bariéry tohoto výzkumu. Dále zde budou popsány výzkumné otázky, informace o respondentech a oblast šetření.

### 4.1 Cíl výzkumu

Hlavní cíl výzkumu bakalářské práce je zkoumání vlivu pandemické situace covid-19 na vybrané interní formy vzdělávání ve společnosti XY. Předpokladem samotného výzkumu je, že došlo k mnoha změnám, které sebou přinesly spoustu nových výzev, nutných opatření a nutnosti rychlých reakcí, vedoucích k jejich aplikaci. Tyto změny a následné srovnání jejich dopadu na samotné interní vzdělávání, se staly motivací pro vypracování této bakalářské práce. Dílčím cílem výzkumu této bakalářské práce je specifikace a přiblížení těchto vybraných interních forem vzdělávání ve společnosti XY.

## 4.2 Metodologie výzkumu

Po definování hlavního cíle výzkumu bylo nutné vybrat vhodnou metodu výzkumného šetření. V tomto případě se jednalo o empirický výzkum pomocí řízených, polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s interními lektory, kouči a mentory vybrané společnosti XY. Tito vzdělavatelé se na interním vzdělávání zaměstnanců analyzované společnosti XY aktivně podílejí již několik let, jejich odpovědi tak mají velkou vypovídací schopnost.

Nejdříve byl jako hlavní nástroj výzkumu vybrán strukturovaný rozhovor s předem sestaveným souborem otázek, avšak při zahájení samotného výzkumu (zahájení rozhovoru s prvním respondentem) bylo zjištěno, že mnohem vhodnějším nástrojem výzkumu je rozhovor polostrukturovaný, a to z důvodu, že respondentovi poskytuje mnohem širší, uvolněnější formu odpovědí a jednotlivé otázky rozhovoru je možné v případě potřeby diskutovat v mnohem detailnějším a širším smyslu slova.

Průcha uvádí 3 základní typy rozhovoru:

- Strukturovaný rozhovor, který je veden s jedním nebo několika respondenty, a to obvykle s předem sestaveným souborem otázek.
- Polostrukturovaný rozhovor, kde výzkumník také pokládá předem připravené otázky, zde však má respondent mnohem širší volbu svých odpovědí.
- Nestrukturovaný rozhovor – v tomto případě se pouze vymezí dané téma a respondent reaguje formou volného vyprávění.

Průcha dále upozorňuje, že důležitou součástí každého rozhovoru je jeho záznam. Jako nejvíce vhodné se doporučuje nahrávání rozhovoru, to však také vyžaduje souhlas samotného respondenta. (Průcha, 2014) Toto upozornění bylo bráno v potaz a před každým nahrávaným rozhovorem byl respondent seznámen s tím, že součástí rozhovoru bude pořizování záznamu tohoto rozhovoru. Zároveň byl vždy požadován také souhlas nahrávaného respondenta.

Mezi hlavní přednosti rozhovoru Průcha zařazuje:

- Přímý kontakt respondenta s účastníkem rozhovoru, průběh dotazování lze přímo řídit.

- Pokud je možné s respondenty rozhovor vést, je zároveň možné je přesně identifikovat.
- Nedochází zde k omezení délky a k omezení detailů jednotlivých výpovědí (tak, jak tomu bývá u dotazníků).

Naproti tomu mezi hlavní nevýhody rozhovoru patří:

- Omezení počtu respondentů (vhodné spíše pro 1 osobu či menší skupinu).
- Získané odpovědi musí být přepsány – velká časová náročnost.
- Odpovědi, které jsou při rozhovoru získány, není možné automatizovat. (Průcha, 2014)

### 4.3 Bariéry výzkumu

Během určování metodologie samotného výzkumu, bylo nejprve uvažováno o kombinaci výše uvedených řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Z této varianty však muselo být upuštěno, a to z důvodu nemožnosti srovnání získaných informací od účastníků jednotlivých vzdělávacích programů z doby před a během koronavirové pandemie covid-19. Ve vybrané společnosti XY bylo výzkumem zjištěno, že na mnohé vzdělávací aktivity (vzdělávací programy), měla aktuální pandemická situace tak silný vliv, že byly zcela pozastaveny, a nebo jejich forma byla zásadně pozměněna. Proto nebylo možné provést relevantní srovnávací analýzu, respektive dotazníkové šetření.

Autorka provádějící výzkum v této bakalářské práci se snažila být v co možná největší míře objektivní ve vztahu ke zjištěným skutečnostem a výsledkům výzkumu. Nesnažila se nikterak ovlivňovat samotné respondenty a jejich subjektivní reakce na dané otázky, stejně tak jako celkové zhodnocení získaných informací. Toto se stalo pro autorku v mnohých situacích i velkým morálním dilematem, jelikož i ona je zaměstnancem společnosti XY a mnohá fakta a souvislosti týkající se interního vzdělávání jí jsou velmi dobře známa. Často je s nimi konfrontována v rámci své pracovní pozice.

#### 4.4 Harmonogram výzkumu

Začátek kvalitativního výzkumu je úzce spojen se studiem souvisejících dokumentů. Hendl (2005) zmiňuje studium dokumentů jako dobrý nástroj, který výzkumníkovi pomáhá doplnit informace, které jsou také důležité pro realizaci výzkumu.

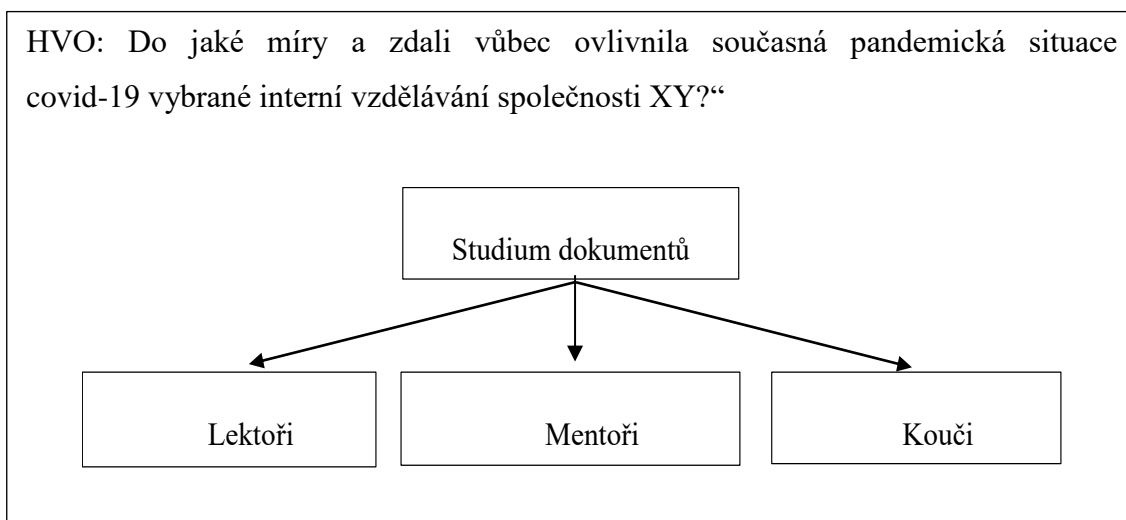
Provedení samotného výzkumu tedy předcházelo detailní studium interních směrnic a nařízení společnosti XY, které se týkají vzdělávání zaměstnanců. Veškeré tyto interní materiály (nařízení a směrnice), stejně jako jejich striktní dodržování zaměstnanci společnosti XY, jsou závazné. Pro úspěšný chod pojišťovny je důležitá odborná i osobnostní připravenost všech zaměstnanců. Hlavním cílem v této oblasti je kvalitně, komplexně a kontinuálně naplňovat potřebu „zvyšující se odbornosti a kompetentnosti všech zaměstnanců“. Nabídka vzdělávacích příležitostí se odvíjí od aktuálních potřeb pojišťovny, rovněž tak potřeb zaměstnanců (nejčastěji zjišťovaných v procesu periodického ročního hodnocení, jak již bylo zmíněno v teoretické části.). Vzdělávání zaměstnanců je zajišťováno oddělením rozvoje lidských zdrojů a personálním oddělením společnosti XY.

Výběr tématu výzkumu této bakalářské práce, které je schopné identifikovat případné změny ve stylu interního vzdělávání společnosti XY, stejně jako jejich dopad na interní vzdělávání a jeho účastníky (pozitivní i negativní), byl na prvním počátku založen také na osobní konzultaci s vedoucím personálního oddělení zkoumané společnosti XY. Na základě tohoto rozhovoru bylo téma upřesněno a vedoucí personálního oddělení jej shledal vhodným a pro současnou situaci aktuálním. Jeho výstupy mohou popsat případné negativní dopady těchto změn, které tak mohou být mnohem efektivněji napraveny či zcela eliminovány. Stejně tak může být využito pozitivních dopadů změn v interním vzdělávání, ke kterým ve společnosti XY před a během pandemie covid-19 došlo.

Dále následovalo prvotní kontaktování respondentů, které proběhlo během prosince 2021, kdy byla všem těmto osobám odeslána žádost o spolupráci, která blíže specifikovala formu a cíle tohoto výzkumu. Zároveň byly zjištěny časové možnosti jednotlivých respondentů pro přípravu detailního plánu samotných polostrukturovaných rozhovorů. Každému z respondentů byly předem zaslány otázky týkající se provádění výzkumu společně s informací, že každý rozhovor bude nahráván na záznamové medium, jelikož bylo nutné obdržet jejich souhlas. Všichni dotazovaní byly také seznámeni

s faktem, že bude v rámci výzkumu a jeho výstupů zachována jejich anonymita. Výzkumné rozhovory začaly být realizovány v měsíci prosinci v roce 2021 a pokračovaly během ledna roku 2022. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí mezi 25 až 60 minutami.

Obrázek 1: Výzkumné schéma



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

## 4.5 Výzkumné otázky

Hlavní otázkou tohoto výzkumu se stal předpoklad, že celosvětová pandemie covid-19 silně zasáhla a stále ještě zasahuje do interního vzdělávání zaměstnanců společnosti XY, nejvíce však z hlediska změny formy samotného vzdělávání. Na základě rychlého šíření viru covid-19 (a jeho stále nových mutací) a současně, na základě nutnosti maximální ochrany zdraví všech zaměstnanců společnosti XY, bylo nutné rychle a efektivně reagovat na veškeré tyto změny ve společnosti, také změnou v přístupu k nim.

Za předpokladu, že se díky faktům uvedeným výše větší část interního vzdělávání společnosti XY transformovala ze vzdělávání prezenčního na vzdělávání „on-line“, bylo pravděpodobné, že tato razantní změna formy interního vzdělávání s sebou přinese také určitá pozitiva, stejně jako negativa, které tento výzkum chce zachytit a popsat. Výzkum zároveň předpokládá, že změna formy interního vzdělávání, ke které během pandemie covid-19 ve společnosti XY došlo, respektive výstupy tohoto výzkumu jasně definují



vhodnost či nevhodnost nové formy vzdělávání pro specifické typy interního vzdělávání, které je ve společnosti XY prováděné prostřednictvím mentorů, koučů či lektorů.

Z výše uvedeného je také možné vyvozovat předpoklad, že došlo nejen ke změně formy samotného interního vzdělávání ve společnosti XY, ale také že došlo k významné změně poptávky vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele. Lze také předpokládat, že došlo ke změně zájmu a celkové motivace k internímu vzdělávání ze strany zaměstnanců.

Hlavní výzkumnou otázkou praktické části této bakalářské práce je tedy otázka:

HVO: „Do jaké míry a zdali vůbec ovlivnila současná pandemická situace covid-19 vybrané interní vzdělávání společnosti XY?“

Aby mohla být tato hlavní výzkumná otázka relevantně a komplexně zodpovězena, bylo nutné stanovit také dílčí výzkumné otázky.

Těmito dílčími výzkumnými otázkami byly:

DVO1: „Snížil se počet vzdělávacích aktivit a jejich účastníků?“

DVO2: „Je stále stejný zájem a motivace ze strany zaměstnanců o nabízené vzdělávací akce?“

DVO3: „Nastala jakákoliv změna poptávky po vzdělávacích aktivitách ze strany zaměstnavatele nebo ze strany zaměstnanců?“

DVO4: „Změnila se forma vzdělávání?“

DVO5: „Pokud se forma vzdělávání změnila z prezenční formy vzdělávání na on-line vzdělávání, změnila se zároveň i jeho náročnost?“

## **4.6 Výzkumný soubor a oblast šetření**

Vzhledem k faktu, že je tato bakalářská práce zaměřena na interní formu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY, byli jako respondenti výzkumu vybráni z řad interních lektorů, koučů a mentorů, jak již bylo několikrát zmíněno. Z důvodu získání komplexních informací s vyšší vypovídací hodnotou, bylo z každé skupiny těchto vzdělavatelů vždy vybráno více osob. Nebyl tedy veden pouze jeden polostrukturovaný rozhovor se zástupcem každé skupiny, ale vždy alespoň dva rozhovory týkající se konkrétní skupiny. Důvodem bylo ověření si získaných informací. Je také nutné zmínit, že většina z těchto respondentů zastává vedle role vzdělavatele (tedy role lektora, mentora či kouče) také vedoucí či jinak specializovanou pozici v rámci samotné společnosti XY.

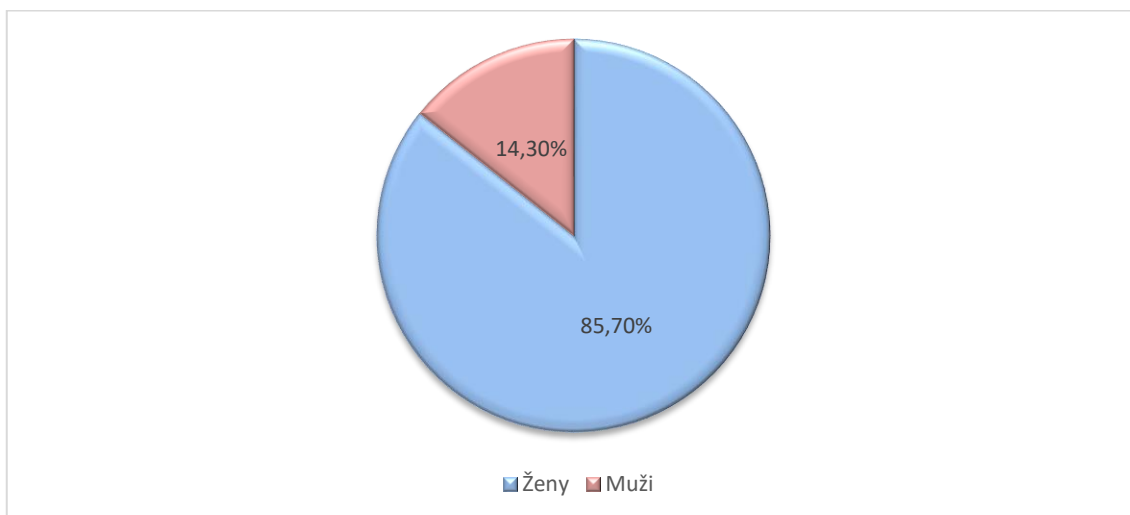
Tabulka 1: Charakteristika respondentů (polostrukturované rozhovory)

Pohlaví	Žena	6
	Muž	1
Nejvyšší dosažené vzdělání	SŠ	2
	VŠ	5
Počet odpracovaných let ve společnosti XY	6 až 12 let	2
	Více než 12 let	5

Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že z celkového počtu 7 respondentů je 6 žen (85,7 %) a 1 muž (14,3 %), toto dokládá také následující graf 1.

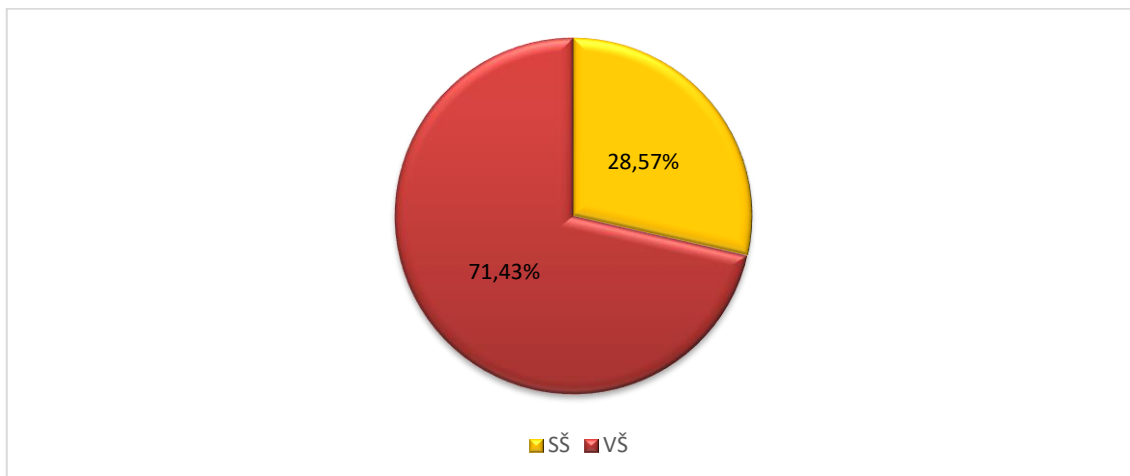
Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání jsou respondenti rozděleni do 2 skupin (SŠ a VŠ). Respondenti se středoškolským vzděláním jsou ve výzkumu zastoupeni 28,57 % a respondenti s vysokoškolským vzděláním 71,43 %.

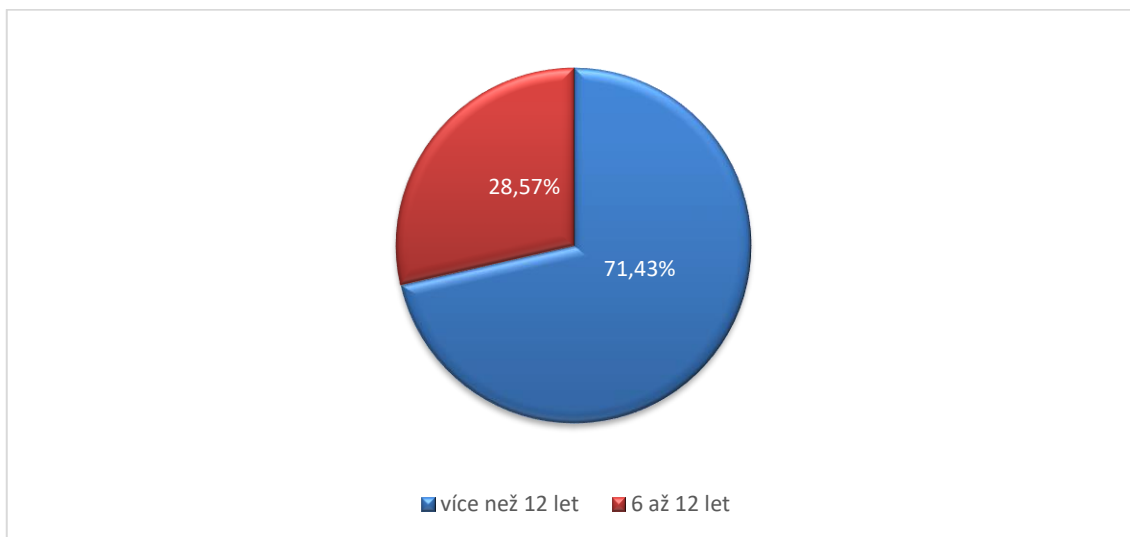
Graf 2: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

Na základě odpracovaných let ve společnosti XY byly respondenti rozděleni do 2 skupin (6–12let, více než 12 let). Respondenti pracující ve společnosti XY v období mezi 6 až 12 let zaujímají 28,57 % a respondenti pracující v této společnosti více než 12 let zde zaujímají 71,43 %.

Graf 3: Struktura respondentů dle počtu odpracovaných let ve společnosti XY



Zdroj: Autorka práce, 2022 (vlastní šetření)

V rámci analýzy polostrukturovaných rozhovorů je nutné identifikovat jednotlivé respondenty dle jejich základního zařazení, a to z pohledu vzdělávací aktivity, kterou zaštiťují:

- lektoring (L1, L2),
- koučing (K1, K2),
- mentoring (M1, M2, M3).

K tomuto základnímu rozřazení bylo u každého respondenta také vždy nutné rozlišit, zda se jedná o vedoucího pracovníka (VP) nebo specialistu (SP).

Co se týká oblasti šetření, není zde vymezené specifické území např. pouze jeden kraj. Zkoumaná společnost XY má pobočky a zastoupení po celém území této republiky, proto je výzkumná oblast definována jako celá ČR, jelikož interní vzdělávání se týká všech zaměstnanců na všech pobočkách.

## 5 ANALÝZA ROZHovorŮ

Tato kapitola obsahuje samotný výzkum jednotlivých vzdělávacích aktivit a je rozdělena do čtyř částí. První část představuje vybranou společnost, kde byl výzkum prováděn a následující tři části obsahují analýzu jednotlivých rozhovorů, rozdělených podle konkrétní vzdělávací aktivity. V každé této části obsahuje přiblížení a popis jednotlivé vzdělávací aktivity a poté rozbor získaných informací. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4, rozhovory se všemi respondenty byly nahrávány a následně přepsány prostřednictvím programu MS Word. Z tohoto přepisu byl proveden výběr odpovědí, které korespondovaly s dílčími otázkami.

V analýze je využito standardního rozlišení pro kladené otázky tedy:

- HVO: Hlavní výzkumná otázka
- DVO1 – DVO5: Dílčí výzkumná otázka (viz kapitola 4.5 – Výzkumné otázky)

Dále jsou zde identifikováni jednotliví respondenti dle jejich vzdělávací aktivity:

- lektoring (L1, L2),
- koučing (K1, K2),
- mentoring (M1, M2, M3).

A na základě jejich hlavní náplně práce SP (specialista) a VD (vedoucí); (viz kapitola 4.6 - Výzkumný soubor a oblast šetření)

### 5.1 Představení společnosti XY

Společnost XY, která byla vybrána pro téma bakalářské práce, je zdravotní pojišťovna, jejíž péče se dotýká mnoha milionů klientů. Hlavním úkolem každé zdravotní pojišťovny je v souladu s legislativními normami, vybírat pojistné na zdravotní pojištění na straně jedné a na straně druhé hradit zdravotní služby, které byly poskytnuty klientům této pojišťovny smluvními poskytovateli zdravotních služeb (lékaři, nemocnice apod.). Zároveň si pojišťovna udržuje velké množství aktivních poboček po celém území ČR a má smlouvy s převážnou většinou praktických lékařů, stejně jako téměř se všemi zdravotnickými zařízeními.

Mezi základní firemní hodnoty této společnosti patří především efektivita, profesionalita, odpovědnost a spolehlivost, spolupráce, loajalita a dynamičnost. Těchto hodnot společnost XY dosahuje nejen výběrem kvalitních zaměstnanců, kteří sdílejí společné cíle a vize, ale také pravidelným vzděláváním a efektivním cílením vhodné motivace pro všechny tyto zaměstnance, dle jejich specifického pracovního zařazení.

Společnost XY se vždy snaží hledat nové cesty vedoucí k naplňování potřeb svých klientů, kterým jde vždy naproti a stává se tak jejich progresivním společníkem na cestě k jejich zdraví. Cílem této společnosti je zajistit, co nejkvalitnější a dostupnou zdravotní péči všem svým klientům, a to velmi rychle a efektivně. Popisovaná společnost XY v posledních letech také významně urychlila a uvolnila široké spektrum agendy, která se začala řešit v on-line prostředí. Díky této podstatné změně šetří čas svým klientům a dává jim možnost vyřizovat vše z bezpečí svého domova (tuto významnou změnu velmi urychlila právě současná pandemická situace).

Je také zajímavé zmínit, že 83 % všech zaměstnanců této společnosti tvoří ženy a 17 % muži. Z 92 % jsou manažerské pozice obsazovány vlastními zaměstnanci. Tento fakt odpovídá tomu, že si tato společnost zakládá na profesionálním růstu svých zaměstnanců, rozvíjí talenty a pomocí vzdělávání jim umožňuje i kariérní postup. Dalším zajímavým faktem je i průměrná délka pracovního poměru, která zde činí 13 let. To poukazuje na to, že tato firma je velice stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel. V rámci interního vzdělávání společnosti XY, je každý den průměrně proškolen 34 zaměstnanců, což dokazuje, že tato firma má s interním vzděláváním bohaté zkušenosti. (zdroj intranet)

### **1.3 Analýza rozhovorů s lektory (L1, L2)**

Interní lektoring funguje ve zkoumané společnosti XY již delší dobu. Společnost XY si vychovává a vybírá interní lektory z řad zaměstnanců, kteří pro daný typ vzdělávání splňují určitá kritéria. V první řadě musí být uznávanými odborníky ve své profesi a zároveň musí splňovat požadavky na kompetence lektora. Tím je myšlena schopnost zaujmout lidi, umět jim srozumitelnou a poutavou formou předat požadované informace, naučit je aplikovat teorii do praxe, objektivně zhodnotit jejich výkon a podat vhodnou formou adekvátní zpětnou vazbu. Dále musí interní lektor projít kurzem, který zajišťuje vybraná externí firma. Obsahem tohoto kurzu je naučit vybraného

člověka/lektora, jak kompletně připravit určitou vzdělávací aktivitu. Přes zadání, technickou část, obsahovou a v neposlední řadě také část hodnotící. Interní lektoři jsou zveřejněni na intranetu společnosti XY, spolu s jejich životopisy a individuálním zaměřením. Vedoucí zaměstnanci mají možnost si vybrat konkrétního lektora pro jejich požadovanou vzdělávací akci. V tomto typu interního vzdělávání probíhají nejčastěji uživatelská školení pro různé aplikace a školení odborná, stejně jako workshopy zabývající se měkkými dovednostmi určenými především pro klientské pracovníky.

Oslovení interní lektoři společnosti XY se věnují seznamování pracovníků se standardy nastavené komunikace v této společnosti a zároveň jim také předávají odborné znalosti na základě aktuální poptávky ze strany zaměstnavatele. Ve společnosti XY nyní aktivně působí 10 lektorů (8 lektorů pro interní vzdělávání klientských pracovníků a 2 lektoři pro vzdělávání pracovníků na call centru). Pro účely této bakalářské práce byly provedeny rozhovory s 2 lektory, a to takovým způsobem, aby byly pokryty obě tyto kategorie. Tedy jeden interní lektor specializovaný na vzdělávání klientských pracovníků (L1) -vzdělává zaměstnance již pět let a druhý se specializací na vzdělávání pracovníků call centra (L2), který zaměstnance vzdělává již čtvrtým rokem.

Interní lektoring je ve společnosti XY nejčastěji aplikován formou workshopu, kde je předpokládáné a zároveň žádoucí zapojování samotných účastníků. Zde je také nutné zmínit, že veškeré tyto vzdělávací aktivity týkající se lektoringu, jsou určené pro větší počet zaměstnanců. Pro výzkum této práce byla získána data zajímavá především z pohledu změn, ke kterým došlo právě u této metody interního vzdělávání, jelikož byla pandemií covid-19 nejvíce ovlivněna.

Na začátku každého rozhovoru byla zdůrazněna HVO, která je následně definována prostřednictvím odpovědí na jednotlivé dílčí otázky DVO1-DVO5.

#### **DVO1: Snížil se počet vzdělávacích aktivit a jejich účastníků?**

**L1SP:** *„Nevím, jestli přes celý covid, ale poslední rok mám v podstatě ty standardy nebo spíš od loňského května 1xměsíčně pro nováčky, ti to mají v podstatě téměř povinně, pokud ten vedoucí na to dohlídne, takže z tohoto hlediska, tedy z mého pohledu, teď školím častěji, než jsem školila face to face. Takže počet účastníků se odvíjí od počtu nováčků a tím pádem se nemění. Komunikační workshopy, které byly před covidem se zatím nerozjely a nevím, jakým způsobem se to bude dál rozvíjet, jaké bude*

*k tomu další směřování, to všechno uvidíme letos. Před covidem jsem školila míňkrát, ale větší počet lidí.“*

**L2SP:** *„Nám se počet navýšil díky školení nejen pro nováčky call centra, ale protože vznikl nový projekt hybridního call centra, kde bylo zapotřebí ihned intenzivně proškolit..přeškolit větší počet lidí z přepážek, aby mohli vypomáhat call centru, které bylo zahlceno. Dostali od nás veškerou podporu, spíš takových procesů, jak se to dělá na call centru*

U této první otázky se již začala zmiňovat změna formy vzdělávání, která se prolínala celým rozhovorem a ovlivňovala odpovědi i u ostatních dílčích otázek. Paradoxně, ačkoliv některé vzdělávací aktivity v lektoringu byly v době pandemické situace utlumeny, ihned vznikly nové projekty, které musely reagovat na vyvstalou pandemickou situaci, takže počty vzdělávacích aktivit se v podstatě nesnížily.

**DVO2:** **Je stejný zájem motivace ze strany zaměstnanců o nabízené vzdělávací aktivity?**

**L1SP:** *„Jak jsem již říkala u nováčků je to prakticky povinně, ti to mají v rámci adaptačního procesu a nadstavbové komunikační workshopy byly za dobu covidu úplně zrušeny a neví se, jestli ještě vůbec budou. Co se týká zájmu, tam strašně záleží na tom, jaké prostředí má ta osoba na druhé straně. Samozřejmě, měli jsme větší jistotu, když to bylo face to face za zavřenými dveřmi a lidi se nám mohli více otevřít a lépe se potom na všem pracovalo. Na druhou stranu máme skupiny, kde se i v on-line prostředí otevřou dobře a umí to správně uchopit, že i když už to nechtějí říkat otevřeně do prostoru, tak využívají chat.“*

**L2SP:** *„U nás ta školení probíhají opakovaně a jsou nezbytný, aby ti účastníci mohli tu práci vůbec dělat, takže to není o zájmu, ale o nutnosti je absolvovat. Záleží na tom, když jsme školili lidi z call centra, pokud se jednalo o call centrum, tak už jsme měli navázané nějaké vztahy, a když potom probíhalo to on-lineové školení, tak v podstatě došlo k tomu, že se chovali a měli stejný zájem jako při té presenční formě. Když to posoudím v rámci těch hybridů, tak jsme se viděli dvakrát, oni se na to online školení přihlásili, ale už bych si nebyla 100 % jistá, že poslouchali to školení a že na to nějakým způsobem zareagovali. Dejme tomu, z 15 lidí, kteří na tom školení byli, reagovalo tak 4-5. Potom jsme vyvolávali několikrát někoho, tak asi nějak se k němu ta informace dostala, jako že požadujeme nějaký vstup, takže potom zareagoval, ale nebylo to tak, že když jsme*



*se zeptali našich lidí: „máte nějaké dotazy?“, tak se hned sesypaly, nějaké dotazy, tak když se u téhle hybridní skupiny řeklo: „máte nějaké dotazy?“ tak dotazy řekly 4 lidi. Zbytek jsme věděli, že tomu nerozumí, protože poté dle testu jsme věděli, že tomu nerozumí a nikdo se nezeptal, protože ten vztah tam takový vybudovaný nebyl, a oni to školení zřejmě pochopili jako nějakou odlehčující zábavu.*

Z uvedeného je patrné, že zájem ze strany zaměstnanců vykazuje určité rozdíly, je to způsobeno především konkrétní vzdělávací aktivitou. Například, u vzdělávací aktivity interního lektoringu (L1SP) se jednalo o seznámení ukotvení nastavených standardů v komunikaci ve vybrané společnosti XY, zatímco u lektoringu L2SP byl patrný podstatný fakt, že pokud se jednalo o pravidelnou aktivitu školení nováčků, se kterými se pravidelně školitelé setkávají i osobně, byl projevovaný zájem ze strany účastníků stejný. Avšak v případě, kdy se jednalo o nový vzdělávací program pro stávající zaměstnance, se kterými došlo k minimálnímu osobnímu kontaktu, byl zájem ze strany účastníků podstatně nižší.

### **DVO3: Nastala jakákoliv změna poptávky vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele nebo ze strany samotných zaměstnanců?**

**L1SP:** *„Momentálně se řeší jenom ty standardy a já dělám častěji krátké semináře, protože se pořád něco mění a je potřeba ty lidi to rychle naučit, teď například samotestování ve firmách a nevím, jak budou pokračovat ty workshopy na tu pokročilou komunikaci, co jsme dělali.“*

**L2SP:** *“Nám přibylo to hybridní call centrum, museli jsme rychle proškolit ty lidi z přepážek, oni tu práci jako znají, ale museli jsme je naučit, jak to dělat podle standardů call centra. V tom se ta práce hodně liší a pořád je na to musíme upozorňovat.“*

U této otázky došlo k opětovnému potvrzení toho, že některé vzdělávací aktivity byly zcela pozastaveny, toto se týkalo například workshopů zaměřených na komunikaci s obtížným klientem. Zároveň kvůli pandemii, která často vyžadovala velmi rychlé reakce, vznikly také nové projekty, které musely například připravit zaměstnance na nový kombinovaný systém obsluhy klientů, jelikož došlo k razantnímu zvýšení požadavků na telefonickou a e-mailovou komunikaci s klienty (což se dá hodnotit jako podstatná změna poptávky ze strany zaměstnavatele).

#### **DVO4: Změnila se forma vzdělávání?**

**L1SP:** „*Určitě, dřív všechno bylo prezenčně a teď všechno probíhá přes Teamsy a museli jsme snížit počet účastníků z 15 na maximálně 8, aby každý dostal prostor se vyjádřit a celodenní workshop se musel rozdělit na dvě části po 3,5 hodinách*“.

**L2SP:** „*Ve větší míře ano, museli jsme začít školit přes Teamsy, až když se to trochu uvolnilo, tak jsme měli celodenní trénink prezenčně na call centru a hned ten rozdíl byl znát.*“

Pandemická situace měla významný vliv na změnu formy interního vzdělávání, kdy musela společnost XY na nastalou situaci ihned zareagovat, a to takovým způsobem, který splňoval požadavky nejen ve smyslu pokračujících interních vzdělávání, ale zároveň také s velkým důrazem na zdraví a bezpečí svých zaměstnanců (minimalizace osobních kontaktů eliminující možnost setkání se s potenciálně nakaženou osobou). Společnost XY si k tomuto účelu nové formy vzdělávání a komunikace se svými zaměstnanci, vybrala platformu MS Teams, která splňuje veškeré standardy a požadavky pro komunikační nástroj tohoto typu. Přejít na novou formu komunikace bylo navíc nutné zajistit ve velmi krátkém čase. Implementace této podstatné změny byla velmi náročná nejen z pohledu technického zajištění celého procesu, ale také z pohledu proškolení všech zaměstnanců na tento nový styl komunikace. Dovolím si zde citovat L1SP: „*Ze začátku to bylo peklo, co ti budu povídat*“.

#### **DVO5: Pokud se změnila forma vzdělávání, změnila se i zároveň jeho náročnost?**

**L1SP:** „*Já zase musím říct, že mě ta on-line forma až tak nevadí, akorát samozřejmě náročné to je. Je to náročnější si zapamatovat, který účastník, už mluvil a který nemluvil, když je nemá rozesazené po té třídě, aby si si pamatovala, co a jak, tak občas mi dělá problém, kdo už mluvil a kdo nemluvil...zase jsme na to dvě, takže se to dá ukočírovat, je to samozřejmě jiné, že v té face to face formě si mohla dát otázku do pléna a čekat kdo se ozve, případně si to korigovat, což v tom on-line prostředí, až tak nejde zase, aby se nerušili. Potom tam máš ty technický věci, jsou i šumy, zas abychom se slyšeli a musíš je víc vyvolávat, musíš kontrolovat chat, jsou tam prostě určité nuance. Z druhé strany mi to zabere jenom třeba ty čtyři hodiny toho dne a potom, už si zase můžu dělat svoji práci, zatímco když jsem musela někam dojet, tak to bylo samozřejmě na celý den*“

**L2SP:** „Když porovnám školení napřímo v zasedačce, tak jsem hned poznala, když se třeba začal škrábat, že je něco, že se třeba nechce zeptat, i když jsem dala prostor pro dotazy, a tak jsem se zeptala přímo já: „Rozumíš tomu? Můžu ti k tomu něco říct?“ a odpověď byla třeba: „No víš, úplně mi to není jasné.“ Když vlastně, v podstatě se školilo on-line, tak já jsem neviděla reakci těch lidí, protože kamery byly vypnutý, mikrofony měly taky vypnutý a předpokládala jsem, že kdyby něco nevěděli, že se zeptají. Když je to prezenčně, tak to školení je jiné, protože s těma lidma člověk navodí vztah, kdežto v tom onlinu je to takový bezejmenný, jo dobrý, já vám tady něco odříkám, máte k tomu dotazy? Oni, řeknou, že nemají, pak se řekne: „nashledanou“ a potom se pošle nějaká zpětná vazba, nějaký test a zjistí se, že to mu nerozuměli, nezeptali se, a potom se musí řešit, proč se nezeptali. Odpovědi často bývá, že to v tu chvíli chápali, což mi připadá jako hloupost.“

Na základě těchto reakcí je patrné, že obsahová náročnost vzdělávacích aktivit zůstala v podstatě neměnná, ale došlo ke zvýšení technické náročnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit (především ze strany školitelů) a také ke zvýšení souvisejících aktivit, které musí lektori během školení zajišťovat (provádění samotného školení, vyvolávání, pravidelná kontrola chatu, kontrola funkčnosti systému, ověřování zájmu účastníků apod.). Na druhou stranu, lektori tuto formu vzdělávání hodnotí kladně, z pohledu úspory pracovního času (eliminace potřeby cestování za účastníky školení a nákladů s ním spojených), stejně jako z hlediska flexibility při domluvě termínů samotných kurzů, jejich změn, akceptací ze strany účastníků atd.

### **1.3 Analýza rozhovorů s kouči (K1, K2)**

V posledních letech stále více vzrůstala poptávka i po individuálním rozvoji ve společnosti XY. Z tohoto důvodu, se tato společnost rozhodla v tomto směru zaměstnancům vyhovět a rozšířila interní vzdělávání i o interní koučink. Celkem realizuje koučink v této společnosti 9 kvalifikovaných koučů z řad zaměstnanců. Někteří z nich jsou již registrovaní v asociaci ICF (Mezinárodní federaci koučů) a věnují se koučinku i mimo tuto společnost. Dle vyjádření uvedené federace ICF, představuje koučink partnerský vztah s klientem v procesu, který je kreativní, podněcuje a inspiruje klienty k co největšímu rozvoji jejich osobního a pracovního potenciálu.

Výkon = potenciál = interference (zdroj: [www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf](http://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf)).

Na prvopočátku byl koučink ve společnosti XY určen pouze pro vedoucí pracovníky, ale posléze se rozšířil na veškeré zaměstnance, kteří mají zájem se dále rozvíjet. Jedinou podmínkou, je schválení jejich přímým nadřízeným. Koučování se skládá ze série individuálních setkání, kterým není přítomen ani personalista, ani nadřízený (tzv. individuální koučink). Veškeré předávané informace jsou důvěrné a zůstávají mezi koučem a koučovaným. Technicky tato setkání trvají 60–90 minut a jejich počet a frekvence se odvíjí od společné dohody kouče s koučovaným. Obvykle se zájemce s koučem setkává jedenkrát za měsíc, přičemž celkový počet sezení se pohybuje okolo pěti. Na čase, místě a formě se oba domlouvají individuálně. Dle zhodnocení jsou nejčastější témata, která chtějí zaměstnanci s kouči řešit: potřeba osobního rozvoje, sebe prezentace, organizace času, zvládnutí emocí, posílení výkonu, promyšlení velkých pracovních či životních změn apod.

V roce 2020 odstartoval v této společnosti ještě další rozšířený program s názvem „Koučem svého týmu“. Tento program vznikl jako doplněk koučování, jehož cílem je rozvinout koučovací kulturu ve společnosti XY. Jsou zde představeny koučovací principy společně s manažerskými radami, které jsou v souladu s koučováním. Zejména naslouchání, podávání zpětné vazby, síla otázek, sebekoučink. Vše vychází z předpokladu, že se účastníci tohoto programu musí nejprve ukotvit sami v sobě, a také se naučit, jak přistupovat ke svým vlastním lidem (podřízeným) koučovacím přístupem. Jak již ze samotného názvu vyplývá je tento nový program specializován na manažery, projektové vedoucí a celkově na jakéhokoliv vedoucího, který vede tým podřízených o různé velikosti. Program se skládá z pěti modulů/dílů, které se obvykle konají v pátek jednou za čtrnáct dní a každý trvá přibližně 2–3 hodiny. Manažeři/vedoucí jsou rozděleni do skupin maximálně po osmi lidech. Obsahem tohoto programu je tedy přiblížení koučovacího přístupu, který slouží ke zvyšování motivace, angažovanosti a jejich vyššímu výkonu, zároveň je podporuje k přijetí odpovědnosti za vlastní práci. Doposud tímto programem prošlo 70 spokojených „absolventů“.

V této nelehké době, která s sebou přinesla nové a náročnější životní situace, se interní kouči společnosti XY zapojili navíc i do charitativního projektu „#nejstenatosami“. Do tohoto projektu bylo zapojeno přibližně 50 dobrovolných koučů

napříč celou Českou republikou, kteří zcela zdarma poskytovali své služby všude tam, kde to bylo zapotřebí.

Pro potřeby této bakalářské práce byli osloveni dva kouči z vybrané společnosti XY. Jeden z těchto oslovených koučů se zabývá strategií a rozvojem zaměstnanců na pozici specialisty (K1SP) a druhý zastává ve společnosti XY pozici vedoucího (K2VD). Rozhovory s oběma kouči byly koncipovány stejnou formou, jako předešlé rozhovory s lektory. Byla tedy nedřívě představena hlavní výzkumná otázka (HVO), která byla následně zodpovězena jednotlivými dílčími podotázkami (DVO1-DVO5).

#### **DVO1: Snížil se počet vzdělávacích aktivit a jejich účastníků?**

**K1SP:** „*Za tenhle ten rok (2021) jsem měla odkoučovaných 25 hodin. V roce 2021 jsme odkoučovali celkem 250 hodin s tím, že máme 9 interních koučů. V roce 2021 jsme odkoučovali celkem 40 lidí. Co se týče koučování, nemůžu říct, že by klesl počet koučovanéjch, to určitě ne, počet koučovanéjch se drží pořád na stejných číslech. Ani se to nedá pořádně porovnat, jestli by bylo víc koučovanéjch, kdyby nebyla pandemická doba, spíš naopak, možná tím, že se může koučovat přes Teamsy a není potřeba, aby se někdo někam přemísťoval, tak to vlastně ušetří poměrně dost času u těch lidí, jak koučovanéjch, tak koučů. Takže nedokážu říct, že by tam klesl počet koučovanéjch. To asi ne. To asi není porovnatelný.*“

**K2VD:** „*Ne, nemám pocit, že se mi počet účastníků nebo vzdělávacích aktivit snížil.*“

Z uvedených reakcí nevyplývalo, že by došlo k jakémukoliv snížení, jak v počtu vzdělávacích aktivit, tak v počtu jejich účastníků. Respondenti nedokázali plně konkretizovat počty před pandemií a během pandemie, spíše vždy potvrzovali stejné hodnoty.

#### **DVO2: Je stejný zájem motivace ze strany zaměstnanců o nabízené vzdělávací aktivity?**

**K1SP:** „*Kde vnímám jako rozdíl, tak je ve 2 věcech. Jednou je, že někdo nechce být koučovanéj v on-linu. Vzhledem k vyššímu věku lidí, tak oni to prostě nechtějí. A je to pro ně nějaká nepřírozená forma a myslí si, že je to pro ně nepředstavitelný, že by měli v některých osobních věcech poslouchat někoho na obrazovce. Takže někdo do toho koučování přes on-line nechce jít.*“

*„Co se týče zpětných vazeb, tak tady na to, co se týká programu „Koučem svému týmu“ tak zpětný vazby jsou dobrý, ale nevrací se nám ve 100 %. Sbíráme je on-linenovou formou, máme pro ně připravený elektronický dotazník.“*

**K2VD:** *„Samozřejmě je ústní zpětná vazba má i toho klienta. Koučink nikdy nekončí, je to živý organismus, který nějakým způsobem stále roste a já bych řekla, že všechna školení jsou živý materiál, to znamená, že vlastně nikdy nemůžeme říct, že teď už je to to pravé a že už se nebudeme rozvíjet, protože si myslím, že jako školitelé a koučové bysme v ten moment mohli skončit. My musíme těm klientům předat co nejvíc, s tím souvisí naše vzdělávání, rozvíjení obzorů, skutečně to je záležitost, která ani nesmí skončit. Já sama se velice ráda vzdělávám a myslím si, že všechno, co člověka potká, ať už je to negativní nebo pozitivní, tak že ho to pořád jakoby nějakým způsobem otužuje.“*

Ze získaných odpovědí bylo patrné, že přechod do on-line prostředí postupně procházel určitými stádii svého vývoje. Mnoho lidí si nejdříve on-line formu koučinku nedokázalo ani představit, respektive jí nechtěli přijmout, ale postupem času, kdy se tato forma vzdělávání stále více stávala samozřejmostí, jejich motivace k jejímu pozitivnímu vnímání více a více rostla. Toto je patrné i na velmi kladných ohlasech ze zpětných vazeb.

**DVO3: Nastala jakákoliv změna poptávky vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele nebo ze strany samotných zaměstnanců?**

**K1SP:** *„Ze strany zaměstnavatele je to velmi dobře přijímáno, hlavně z pohledu nákladů. Takže hlavně časová úspora, která se samozřejmě později překloupí i do finanční úspory. Když si vezmeš hodinovou mzdu toho kouče, když bysme to brali třeba podle externích peněz, tak kouč stojí nějaký peníze za hodinu, v řádu tisíců. Tak my sme taky na různých pozicích, takže naše hodinová mzda je různá, ale pro znázornění, když by byla mzda například 500Kč za hodinu, tak když si vezmeš, že celý den musím někam jet a do toho náklady na benzín a počítala bys to, tak je to velkej rozdíl oproti tomu, když si sednu jen k počítači a zaberu tím jen třeba 2 hodiny.“*

**K2VD:** *„Někteří klienti stále chtějí vysloveně osobní kontakt, takže jim v tom samozřejmě nebráníme, ale bohužel v této době si musí počkat, než bude možnost se s nimi opět setkat naživo.“*

Co se týče zaměstnanců, poptávka po koučinku zůstala nezměněná, respondenti vnímají výhody on-line vzdělávání v rámci šetření nákladů, což je pro samotného zaměstnavatele ještě mnohem více zajímavé a přínosné z pohledu podpory této

vzdělávací aktivity. Dochází k velmi značné časové a finanční úspoře a zvýšení efektivity dané vzdělávací aktivity.

**DVO4: Změnila se forma vzdělávání?**

**K1SP:** „Ano samozřejmě, velká část setkávání se teď už odehrává jen v on-line prostředí, ale jako ne zase úplně všechno. Některým lidem tahle forma moc nevyhovuje, a tak se ještě občas koučuje klasickým způsobem, jako, že se kouč s koučovanou osobou setká osobně.“

**K2VD:** „Ano jistě, forma se změnila z osobní roviny do on-line prostředí.“

„Je to rozdíl někomu to vůbec nevadí to koučování on-line, já spíš to považuju, když to беру teď zpětně, že nás to naučilo další věci, novou komunikaci, takže v rámci koučování z mého hlediska je úplně jedno, jestli s tím člověkem sedím za stolem nebo jestli se vidíme on-line. Je pravda, že někteří, kteří se přihlásili, tak vysloveně čekají až zase bude vhodná doba, až se budeme moct setkat naživo. Ale zase ostatní to hodnotí tak, že také s tím nemají vůbec žádné problémy, takže já to spíš hodnotím tak, že nás to posunulo a zase trochu naučilo něco jiného.“

„Já si myslím, že u toho jednotlivého koučinku, kde je to skutečně jeden člověk na jednoho je to úplně jedno. U koučinku, který by měl být pro víc lidí, tak tam samozřejmě pro mě by převažoval víc ten osobní kontakt.“

Ohledně formy vzdělávání respondenti shodně potvrdili, že došlo k zásadní změně. Forma vzdělávání se přesunula z roviny osobních setkání, do plně on-line prostředí, které je účastníky většinou přijímáno pozitivně. Jen v ojedinělých případech, stále nejsou někteří vzdělávání s touto novou formou zcela ztotožnění.

Z rozhovorů s respondenty také vyplynulo, že jejich práce s účastníky vzdělávání a styl předávání informací je na velmi profesionální úrovni, podařilo se jim změnit vnímání této on-line formy vzdělávání z negativního na pozitivní (pro lepší přijímání on-line formy vzdělávání, mnohdy stačil pouze jediný osobní kontakt a účastník on-line formu přijal a bylo možné s ním dále takto „vzdáleně“ pracovat – viz dále).

**DVO5: Pokud se změnila forma vzdělávání, změnila se i zároveň jeho náročnost?**

**K1SP:** „My máme jednu měsíčně sdílení jako koučové, a tam zaznělo, a to bylo celkem zajímavý, že při on-linu, když spolu měli on-line první, tak se to tomu koučovi nezdálo a říkal, prostě to je takový divný jo, skoro to jako vypadá, že ten koučovanéj

*nechce bejt koučovanéj, a že vlastně nemá to téma, že je to úplně na nic a řek: „Dám tomu ještě šanci a sejdu se s ním ještě jednou, ale když to bude stejný, tak to koučování ukončím, protože to nemá dál smysl“. A pak řekl: „Ale ne, zkusím tam zajet“, za tím člověkem koučovaným a najednou se to úplně jako zlomilo a najednou tam bylo to téma, na jednou tam byl navázanej ten vztah, a najednou to začalo skvěle fungovat. Takže stačila jedna návštěva a ty ledy se jako prolomily a dál už se může pokračovat po on-linu. Během toho koučování se často sklouzne na osobní témata, pak se zase vrátíme do té polohy pracovní, ale pro některé z koučovaných, je to přes tu obrazovku prostě nepředstavitelné. Takže někteří lidé potřebují alespoň prvotní osobní kontakt.“*

*„Já, pokud to mám hodnotit sama za sebe, tak z pohledu kouče je ta práce pořád stejná, naopak se cítím líp, že ušetřím spoustu času, takhle když jsem jela na druhý konec republiky, tam sem měla jen jednoho koučovaného, tam jsem tedy jela celý den jen kvůli dvěma hodinám. Což sem nevyhodnotila, že je pro firmu úplně nejlepší. Ale takhle když to teď jde po on-linu, tak je to pro mě jako pro kouče skvělý, to, co vidím, bariéry, na který narážím je, že některý koučovací techniky potřebuju nakreslit. A pak je pro mě takový složitý, že to tady nakreslím, vyfotím, dám to do chatu, tak aby to viděl, co kreslím. Sem se musela naučit jako hodně dobře popisovat. Třeba: a teď kreslím jako když si představíte kolo u vozu a teď ho rozdělíme na jednotlivé dílky, jako je například pizza, třeba. Malinko ta práce se jako změnila v tom popisování a víc se teda musíme uchylovat ke koučování slovnímu, bez těch různých malůvek. Během koučování používáš rozdílné koučovací techniky, podle toho, co si tam ten koučovaný řeší. Prostě se stává, že někdy potřebuješ použít tu techniku, ale nemůžeš, prostě je to takový složitější, takže to jsou podle mě teď ty limity v tom koučování přes on-line.“*

*„Je třeba vidět, že někteří koučové v tom nevidí rozdíl, že jim to takhle vyhovuje, že je to takhle paráda, ale zároveň na nich vidím, že když můžou někam vyjet, tak to rádi udělají, prostě to potřebujou, jsme tak nastavení jako lidi.“*

*„Můžu teda potvrdit, že lidi, co jsou koučovaný takhle přes ten on-line se neboje říct hodně intimní věci, takže možná proto v tom nevidím až tak velký rozdíl. V čem však rozdíl vnímám hodně, je fakt, že u Kouče svému týmu jsme to pro on-line museli hodně zhustit, takže někdy je to hodně informací v krátkým čase a ty lidi to musí nějak vstřebat, že je tam jako ještě doběh myšlenek. Takže když je prezenční školení 8 hodinový, to*



*vstřebávání je tam v průběhu celého dne. Takhle musí vstřebat velké množství informací během například 2-3 hodin.“*

*„Důležité je říct, že s příchodem on-line vzdělávání došlo také k podstatné změně prostředí, ze kterého kouč vysílá „on-line“ (často se totiž jedná o domácí prostředí home-office, kde jsou do poslední chvíle před zahájením vysílání přítomni často i ostatní členové rodiny, což může mít také vliv na koncentraci samotného kouče – absence prostoru pro zamyšlení – okamžité přepnutí z „rodinného“ modu do modu „pracovního“).“*

**K2VD:** *„Když vezmu vyloženě po linii koučinku, tak z mého hlediska je koučink on-line pro mě pozitivnější v tom, že nemusím nikam jezdit a vlastně nemám ztrátu času, z tohoto hlediska to vnímám velmi pozitivně. Jistou bariéru tam vnímám v tom, že s tím člověkem na živo je to příjemnější, ale vůbec v rámci koučinku nevnímám špatně, že je to on-line, samozřejmě, když to pak bylo možné, tak jsme se třeba to poslední setkání už sešli naživo. Ale jak říkám, těch pozitivních věcí převyšuje v tom on-line než ty negativní.“*

U této otázky se respondenti shodli na tom, že změna formy koučinku do on-line prostředí jim spíše vyhovuje, a to především z hlediska podstatné úspory času finančních nákladů (především na cestování). Dochází sice také k určitým omezením, například není možné plně využít veškeré koučovací techniky, které je možné použít při osobním kontaktu (například flip chart, kreslení apod.), avšak výhody této formy převažují nad nevýhodami. Pokud se jedná o skupinový koučink, vnímají respondenti jistou zvýšenou náročnost, a to z pohledu přijímání velkého množství informací samotnými účastníky – získávání mnohem většího počtu informací v mnohem menším časovém období, nežli je tomu při osobním kontaktu (kratší doba pro jejich zpracování a následné ukotvení).

## **5.2 Analýza rozhovorů s mentory (M1, M2, M3)**

Mentoring je ve zkoumané společnosti XY „nejmladší“ individuálně rozvojovou aktivitou. K jeho zahájení oficiálně došlo v roce 2020 pod názvem Leaderguide. Dá se, ale říci, že do té doby, již víceméně neoficiálně fungoval, protože jeho základní principy založené na předávání zkušeností služebně starších kolegů mladším, probíhalo i bez přesně vymezeného rámce této vzdělávací aktivity. O tento program je velký zájem. Určen je výhradně zaměstnancům, kteří vedou týmy. Původně měl cílit pouze na juniorní

manažery, ale dnes se do něj mohou zapojit i zájemci z řad vedoucích projektů či specialistů, kteří rovněž vedou týmy složené z odborníků napříč odděleními nebo regionálními pobočkami.

*„Mentoring je pocta! Kromě lásky není většího daru, jímž můžeme obdarovat druhého, než je dar podpory růstu.“* prohlásil Marshall Goldsmith, jeden z největších amerických odborníků na poli výuky firemního vůdcovství. Jeho slova jsou možná trochu patetická, ale vystihují podstatu věci. Je ideální, když odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti, což je základem mentoringu, předává skutečná osobnost, která dosáhla určitého společenského postavení a již lidé ctí a respektují. Jedině taková osobnost totiž vzbudí v naslouchajícím respekt a pokoru, bez nichž se těžko něco učí do hloubky.“  
(zdroj: intranet)

Ve společnosti XY se momentálně mentoringu věnuje 11 zkušených zaměstnanců z řad vedoucích. Z těchto mentorů, si může budoucí účastník (mentee) vybrat, pomocí krátkého výstižného medailonku umístěného na intranetu této společnosti. Po tomto osobním výběru, je účastníkovi doporučeno oslovit daného mentora e-mailem, ve kterém uvede své požadavky a očekávání. Následně dojde ke společnému naplánování, jak způsobu formy setkávání, tak možných časových dotací. Spolupráce mentora a menteeho je rozdělena na několik fází. Nejdříve je zformulována zakázka a stanoven měřitelný cíl, následuje zhodnocení reality, potom spolupráce pokračuje plánováním jednotlivých kroků k dosažení cíle (posunu) a v závěru dochází k samotné praktické realizaci vytyčeného cíle, při které je mentor nápomocen radou, ukázkou, povzbuzením.

Jak bylo při výzkumu zjištěno, spolupráce mentora a menteeho prakticky nikdy nekončí. Menteeemu je nabídnuto se kdykoliv na svého mentora obracet.

Respondenty pro výzkum této bakalářské práce se stali tři mentoři, kteří v oblasti mentoringu ve společnosti XY aktivně působí. Všichni z oslovených mentorů pracují na vedoucích pozicích. Je také důležité zmínit, že jeden z oslovených mentorů byl rovněž jedním ze zakladatelů a protagonistů této formy vzdělávání v popisované společnosti (program Leaderguide). Pod vynikajícím vedením dalšího z oslovených mentorů dosáhlo mnoho nových zaměstnanců na vedoucí pozice uvnitř společnosti XY. Třetí z vybraných mentorů se věnuje průběžně internímu vzdělávání zaměstnanců během celého svého

profesního působení ve společnosti XY, které se dá počítat na desítky let, což je hodno velkého respektu.

Jednotliví mentoři jsou rozděleni následujícím způsobem: M1VD, M2VD a M3VD.

Stejně jako u předešlých popisovaných forem vzdělávání, tak i u mentoringu byla všem respondentům nejdříve položena hlavní výzkumná otázka (HVO), která byla určitou sumarizací všech informací získaných prostřednictvím jednotlivých dílčích otázek (DVO1-DVO5).

**DVO1: Snížil se počet vzdělávacích aktivit a jejich účastníků?**

**M1VD:** *„V programu Leaderguide jsem třetím rokem. Mým dlouhodobým posláním, je, že vychovávám. Vždycky, když si volím tým, tak chci, aby alespoň 1/3 byla těch lidí s tím potenciálem, který bych si tady vychovala, kteří by potom mohli postoupit dále v rámci karierního růstu, na určité manažerské pozice. Takže je to moje každodenní práce, to vzdělávání lidí, i tedy v tom programu Leaderguide. Díky tomu covidu přímo v tom Leaderguide, se mi ozvalo celkem 6 lidí (viz dále, DVO2).“*

**M2VD:** *„Toto já nedokážu posoudit. V mém současném Leaderguideu mám 2 lidi, které aktivně mentoruji.“*

**M3VD:** *„Mentoringu se věnuji 4 roky. Počet mentorovaných je kolem 12 lidí. Nevím to teď zcela přesně. Vlivem pandemie se z mého pohledu nic nezměnilo, ani motivace účastníků, ani jejich počet.“*

*„Covid mě osobně nějak neovlivnil. Možná to odradilo nějaké účastníky, kteří by ke mně vůbec nepřišli, o tom samozřejmě nevím. Ale ti, co mě oslovili, tak já jsem všem vždycky říkal a budu říkat, že já upřednostňuji prezenční formu. Fyzicky se tedy vidět, to znamená, že tím, že jsem to takhle už nabídnul, tak všichni, kdo už teda přišli, řekli, jo, já jsem s tím takhle také v pohodě. No možná, že někdo, kdo měl obavu z covidu, tak si řekl, nebudu se s nikým potkávat. Ale ti lidi, kteří ke mně došli, tak vždycky jsme se potkávali fyzicky, pouze na absolutní vyjímky, kdy třeba jeden z těch mentorignů byl, třeba jenom na probíračku na 30 minut, a ten člověk byl z jiného města, tak jsem mu řekl, že mohu i já zajet za ním, ale když jsme věděli, že to bude vážně jen na chvíli, tak jsme udělali pouze on-linovku. Takže žádná faktická změna před covidem, po covidu pro mě nenastala“.*

V uvedených odpovědích nebylo jednoznačně sděleno, že by se počet účastníků v tomto vzdělávacím programu vlivem pandemie výrazně snížil. Respondenti si nebyli

jisti, zda by se počty mentorovaných zvýšily v případě, že by nenastala tato pandemie. Z jejich pohledu probíhalo vzdělávání nárazově, dle aktuálních potřeb, a to spíše operativně, nežli dlouhodobě a plánovitě. Počet vzdělávacích aktivit snížen také nebyl, pouze mohlo dojít k jejich krátkodobé stagnaci.

**DVO2: Je stejný zájem motivace ze strany zaměstnanců o nabízené vzdělávací aktivity?**

**M1VD:** „Co se týče zájmu účastníků – v době té největší pandemie to úplně utichlo a myslím si, že je to nyní v menší míře ten zájem, než byl v té době předcovidové.“

„Pokud to mohu zhodnotit, já už jsem v této společnosti již dlouhou dobu, tak to vzdělávání zaměstnanců je úžasné. Když to srovnám s jinou firmou, vždycky je kam sáhnout. Musí ty lidi, ale mít zájem, musí je ten vedoucí motivovat.“

„Dospěla jsem k názoru používat selský rozum. Každé školení mi v životě něco dalo. Hrozně se mi v životě vyplatila ty 3 slova, proč se vždycky z mého týmu najde někdo kdo, se poté posune dál. To je ten prostor, svoboda a zodpovědnost. Já těm lidem dávám prostor, jsou to dospělí lidé, neříkám jim, jak co mají dělat. Tak jim řeknu úkol a dám jim prostor, jak to udělat, aby si to mohli rozhodnout sami. Ti lidé se pak cítí strašně zodpovědní a dělají to dobře. Mají tu svobodu, tu volbu. Máme tam určité mantinely, ale tohle se mi u těch lidí hodně vyplatilo, že jsem jim tu svobodu nechala a podařilo se mi z nich vykresat to nejefektivnější, nejlepší a ti, kteří to správně uchopili, tak už tady dneska nejsou, tedy jsou někde na ústředí nebo na pozici manažera, nebo zástupce apod.“

**M2VD:** „Já mám dojem, že se to dalo lidem vědět, ale ne v takovém rozsahu, jako aby se na nás obraceli. Já má pocit, že o tom lidi moc nevědí. Já jsem to sama nabídla v loňském roce dvou kolegyním, že je možnost, aby se na nás obracely, že tam ty informace o nás jsou, a ať si vyberou, co by jim tak vyhovovalo. A jedna z nich byla moje nástupkyně a jedna nově jmenovaná vedoucí. My jsme prošli manažerskou akademií. A oni teď už mají také program, kde tyto vědomosti dostanou. Takže si jako myslím, že zájem by byl jistě mnohem větší, kdyby se o těchto možnostech vzdělávání více vědělo.“

**M3VD:** „Já jsem tady dnes už nějakých 18 let. Lidi se na mě obraceli. No a za tu dobu co tu jsem mi prošlo rukama hodně moc lidí nově nastupujících. Viděl jsem, že ty lidi na začátku řeší úplně stejné věci, je to pro ně mnohdy nepřekonatelný problém. Tak jsme si s kolegyní řekli, hele ty lidi za námi chodí s pořád stejnýma věcmi, tak tomu pojd'me trošku naproti. Pojd'me těm lidem, kteří chtějí, nabídnout produkt, který jim může

*ukázat, jak na to jít, aniž by se v tom museli hrabat úplně sami. Takže mi to jako dávalo smysl, a hlavně mě jako opravdu baví lidi. Je hezký vidět, jak lidi okolo mě rostou. Rád předávám svoje zkušenosti. Teda jako když vás nechám vyrůst, budete to za chvíli dělat líp než já a já budu mít zase volný ruce na něco jinýho. Moc mě baví, když někdo něco z toho, co mu řeknu zaaplikuje, pak mi přijde říct, že mu to k něčemu bylo, tak mi to dává jakoby smysl jít do toho příště znova. Mluvil jsem s lidmi i z jiných firem. A to, co tady u nás máme ve smyslu růstu, opravdu není běžný. A lidé to dostávají v podstatě zadarmo. Baví mě pracovat ve firmě, která dává lidem takové možnosti.“*

Shrnutím těchto reakcí je, že zájem o tento druh interního vzdělávání z určitého pohledu mohl mírně klesnout, v době pandemie, ale na druhou stranu to také úzce souvisí s nižším povědomím zaměstnanců o této nabízené možnosti vzdělávání. Je však také důležité zmínit, že zájemci, kteří s tímto vzdělávacím programem začnou, jsou silně motivováni, mají chuť učit se novým věcem, nebo se alespoň utvrdit v tom, že to, co dělají, dělají opravdu dobře a smysluplně.

### **DVO3: Nastala jakákoliv změna poptávky vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnavatele nebo ze strany samotných zaměstnanců?**

**M1VD:** *„Dneska jsem udělala takový malý průzkum, požádala jsem své lidi, aby mi sdělili, aby porovnali teda ta různá školení on-line nebo teda ty face-to-face. Ač já tu mám tým od 20 do 30 let, jednu kolegyni 40 a jednu 36, tedy spíš mladší generace. Sdělili mi že jim on-line školení vůbec nevyhovuje. Že často vidí, jak někteří z kolegů neposlouchají, že se opakovaně dotazují, na již řečené (nejsou soustředěni), nebo se i přihlásí a v diskusi se dotazují na to samé, tak je to otravuje a zdržuje. Díky tomu ztratí úplně pozornost a zájem. Když se jedná o komunikační školení, které je dobré si vyzkoušet a trénovat, zde jim maximálně vyhovuje forma face-to-face, tedy osobní kontakt. Takže na ty měkké dovednosti určitě preferují to osobní setkání a na ty tvrdé, jim online dostačuje. Musím podotknout že hrozně záleží na tom školiteli, při tom on-line školení, který musí být perfektně připravený.“*

*„Doba covidová, přinesla agresivitu lidí, jsou vyčerpaní a zblblí těma příkazama a zákazama a vybíjí si to tady na přepážkách. Vidím, co ty holky tady musí všechno vydržet, a proto volají po těch soft-skills (například jednání s obtížným klientem), čili takováto školení nyní poptávají mnohem více.“*

**M2VD:** „Jako celkově je vzdělávací systém tady nastaven úžasně, to mi říkali i lidé z jiných společností. Tam třeba musí kolikrát dlouho čekat na každý kurz nebo školení. Tady se naopak na některá školení musí i upozorňovat, aby lidé neztratili možnost se jich účastnit. Takže tedy ze strany zaměstnavatele, já náš systém hodnotím velmi kladně.“

**M3VD:** „Nějakým způsobem neomezují čas, který strávím s menteeem. Záleží na tom, s jakým požadavkem, kdo přijde a na základě toho nastavíme dobu jakou se danému tématu společně budeme věnovat. I když mentorovaný má již všechny informace, mentoring není zcela ukončen, spíše jen pozastaven, a mentee se na mě může dále kdykoliv obracet. Nemáme časový rámec, formuláře, formu, vždy se to odvíjí od konkrétního požadavku menteeho. Například chce vidět, jak já vedu porady, tak ho na ni vezmu, nebo chce abych se šel podívat já na něj. Je to zcela individuální. U těch 12 lidí se nikdy nestalo, že by se jednalo o stejný případ. Maximum bylo asi 6 sezení.“

„Co se náběhu pandemie týče, hlavně té první, to znamená cca v roce 2020, tak mezitím březnem a červnem se to hodně pozastavuje pokaždý, ale tady to možná ten covid ovlivnil trochu více. V ten moment jsem neměl žádné pokračující běhy (mentorování), tak nemůžu posoudit, jak moc to ten covid ovlivnil. Protože pak v září se svět stejně jako počet mentee vrátil do normálu. Od té doby, co jsem na ty běhy navázal některý věci, tak už k žádnému přerušení v podstatě nedošlo. Takže v tomhle ohledu pro mě jako by ta pandemie vůbec neexistovala.“

Dle odpovědí dotazovaných je možné potvrdit, že poptávka po mentorování se v tomto případě v podstatě nezměnila. Tento fakt je také silně podpořen tím, že zde nebyl tak silný tlak na radikální změnu formy výuky, tedy přechod z osobního kontaktu na on-line prostředí. Tato možnost je zde samozřejmě také nabízena, ale mentoři i účastníci i nadále preferují osobní kontakt. Z pohledu zkušeností mentorů s vedením jednotlivých pracovních týmů ve společnosti XY zde dochází spíše ke zvýšené poptávce, a to především po vzdělávání komunikačních dovedností, například jednání s obtížným klientem na základě zvyšující se agrese samotných klientů v době pandemie.

#### **DVO4: Změnila se forma vzdělávání?**

**M1VD:** „Určitě došlo k první schůzce, to si myslím, že byla klíčová, že byla důležitá. Pokud to byli lidi z Prahy, tak mě navštívili třeba ještě jednou, ale potom z těch vzdálených pracovišť, tak to bylo už teda on-line.“

*„Forma mentorování byla teda ta první návštěva, pak teda telefon i pak tou formou toho teamsu, když kolega potřeboval něco řešit, nějaký konkrétní problém, jak bych se na to dívala já apod. Nebo chtěl jen něco zkonzultovat, třeba postupy. Tady v tom leaderguide sem to neměla časově nastavené, vždycky si mohli předjednat schůzku a já to řešila operativně a bylo to takové free.“*

*„Změna formy komunikace? Ono záleží k jakému účelu ta forma komunikace je, pokud je to nějaká odborná záležitost, například proškolení lidí v přehledech za 2021, když by to byla hromadná akce, která by byla ani nějak neuchopitelná a neproveditelná pro všechny pracovníky v celé ČR, aby někam přijeli do učebny, tak pro takovou akci, odborné proškolení znalostí si myslím, že ty Teamsy jsou úžasný, kdy se v jeden moment připojí téměř všichni pracovníci klientského pracoviště napříč republikou a projdou tím školením a vyeliminujeme ten počet chyb, takže jsme si na mnoho procent jisti, že ty lidi to odborné know-how dostali a v momentě kdy není potřeba úplně diskuze nebo v menší míře, tak ty lidi poslouchají jak to mají dělat, mají možnost psát dotazy, ale u takovéto hromadné akce on-line formu velmi chválím, jelikož se ušetří strašně čas a finance a ten člověk je hned po školení k dispozici na tom pracovišti kde se opět může věnovat svým klientům. Na druhou stranu, když je to ale školení pro specifickou specializaci nebo tematiku, kde je potřeba komunikace i z té druhé strany, tak tam si myslím, že je s Teamsy trochu problém, myslím v případech, kdy kolegové nemají na počítači aktivní mikrofon, nebo nemají kameru a nevidí toho prezentátora, tak neudrží úplně pozornost. Je to takové malé mínus. A když to je v menším počtu, tedy i s technickým vybavením (kamera+mikrofon) tak by to bylo určitě velmi dobré, použití těch Teamsů.“*

**M2VD:** *„Je tam stále možné osobní setkání. Když například potřebuje kolegyně něco ad hoc je možné se stále setkat osobně na oddělení, jelikož pracujeme na stejném pracovišti. Ona mi v podstatě může zavolat kdykoliv. Druhá kolegyně je mimo Prahu, tam jsme zase často v kontaktu na telefonu, je to možné i o víkendu.“*

*„Vždy jsme si dali například na měsíc téma. Popovídali jsme si o tom, připravila jsem pro ně podklady. No a to bylo tak maximálně 2 hodinky opakovaně. Každý měsíc šlo další téma. Dostali ode mě materiály, které jsem za celou dobu nasbírala při různých školeních, například i testy pro případná výběrová řízení apod. zhruba to bylo v součtu tak 12 hodin na každou.“*

*Mě osobně Teamsy moc nevyhovují. Jsem starší ročník, je to určitý styl komunikace, ale za mě to není to tak jako když s člověkem sedíte a povídáte si. Mám pocit, že tam utíká spousta věcí. Je to i strojený, člověk se občas pozoruje i na tom obrázku, jak vypadá, jak se tváří, uniká pozornost, není to ono. Je to rychlá komunikace, sdělení věcí, ale není to takový to když si dáte kávu a diskutujete o těch problémech. Prostě ten sociální kontakt je víc. Vyčtete z toho člověka podstatně víc než takhle přes tu obrazovku. Při těch osobních setkáních byly často nejdůležitější ty přestávky. Opustíte tu místnost, tam se pak diskutovali ty témata, vždycky jsme si něco odvezli. Kdyžto tady se odpojíme, odklikneme a hotovo. Já tedy preferuji nejvíce prezenční formu vzdělávání. Samozřejmě jsou věci, které se dají sdělit v on-line prostředí, ale já tomu nejsem nakloněná. Nedá se nic dělat, ta doba taková prostě už je, lidi jsou takhle vzdělávání, ale je to strašně ochuzený.“*

**M3VD:** *„Já to mám postavený na tom, že mám zkušenost i s debatama s lidma přes kameru a když mám i zkušenosti s debatami s lidmi na fyzicko, napřímo, tak je to nesrovnatelný. Já neumím říct jako co to je, ale ztratí se pro mě část informace a když si povídám přes tu kameru, tak je to takový placatý. Já jsem hodně zvyklý nechat ty lidi mluvit a pak reagovat, na to jak to říkají, jak se u toho tvářej, abych si to jako uměl vyhodnotit. Že třeba vidím, že u něčeho se někdo cítí nesvůj. Ten člověk si to třeba ani neuvědomuje. A tohle zrovna nefunguje přes tu kameru. Proto se snažím to nedělat. Když bych to ale měl samozřejmě nařízené, tak bych to dělal i on-line a uměl bych to, ale nemusím a můžu si to korigovat sám. Nabízím i tu formu on-linu, ale já zkrátka upřednostňuji to fyzicko.“*

*„Pro mě ten mentoring je hrozně osobní a důležitá věc, i pro toho menteeho. Takže když sebere tu odvalu a přijde za mnou, tak se mu chci věnovat úplně maximálně s plnou intenzitou. Prostě se mu umím věnovat maximálně, že se tomu v kanceláři umím plně poddat, přijde mi to takový polovičatý, jen přes tu obrazovku.“*

Stejně jako u ostatních forem vzdělávání ve společnosti XY je i mentoring možné provádět on-line (tedy především pomocí aplikace teams) avšak z uvedeného je patrné, že nejen mentorovaným, ale především i samotným mentorům tato forma příliš nevyhovuje. Jelikož je pro ně důležitý osobní kontakt pro identifikaci aktuálních potřeb a reakcí menteeho (tedy i reakcí fyzických) je pro ně forma „face to face“ mnohem více uchopitelná a vypovídající. Zprostředkovaná forma vzájemného kontaktu mentora



a menteeho prostřednictvím kamer a mikrofonů v on-line prostředí je mnohdy pro obě strany velmi omezující.

**DVO5: Pokud se změnila forma vzdělávání, změnila se i zároveň jeho náročnost?**

**M1VD:** „*Jak dělám na tom klientském pracovišti, tak bylo mnohdy velmi náročné zajistit ten přechod na celkový on-line, pomoci backofficu, hybridní call centrum, e-pobočka apod. Tak si myslím, že zasvětit lidi co má vedoucí pod sebou, bylo velmi náročné, každý vedoucí měl co dělat, aby zvládl to své pracoviště. Víím, že jsme kolikrát konzultovali po telefonu, ale to bylo spíše odborné nežli, aby to bylo spíš manažerské, to se jako snížilo.*“

**M2VD:** „*V rámci mentoringu, se pro mě jeho náročnost v podstatě nezměnila, jelikož jak jsem již zmínila, stále se s mentorovanými kolegyněmi setkávám osobně nebo maximálně telefonicky. Ale každá práce s lidmi je složitá. Je těžké někomu radit a něco vnucovat, když o to nestojí. S dospělými lidmi nejde komunikovat jako s dětmi, respektive jde, ale ty následky si musí přičíst potom každý sám, to je to „popálení křídel“. Takže tyto 2 kolegyně, respektive jedna pochopila, že vzdělávání i v této oblasti rozhodně nějakou váhu má. Divila se, že nemůže věci řešit emocionálně, že musí dohlédnout veškeré důsledky, tak se zarazila, no jo, a jak já to budu řešit? No a já jí říkám, vidíš, a to vše se dozvíš právě v tom vzdělávání. Je to vlastně o osobnosti toho člověka, který má být vzdělávaný. Bud se chci opravdu vzdělávat, nebo to chci jen absolvovat. Je důležité mít trošičku „čuch“ na lidi, musí tam být ta empatie. Tohle si málokdo uvědomí, každý vidí jen, že půjde o stupínek výš, kde sice má nějakou pravomoc, ale zároveň má neskutečnou zodpovědnost. A ti lidé to většinou pochopí, až když se spálí. Takže ono tedy zase tak nezáleží na tom, jakou formou tyto informace předáváte, jestli tedy osobně nebo on-line, ale spíše na tom, jak moc ta mentorovaná osoba je chce přijmout.*“

**M3VD:** „*Vzhledem k tomu, že mentoruji v podstatě stále stejnou formou jako před pandemií, tak se pro mě náročnost mentorování vůbec nezměnila.*“

Jelikož se forma tohoto vzdělávání před pandemií a během pandemie v podstatě nezměnila, nedošlo ani ke zvýšené náročnosti tohoto vzdělávání. Ano, jak již bylo zmíněno, i zde je velmi ojediněle, vzdělávání prováděno v on-line prostředí, ale to nikterak nezvyšuje náročnost jeho provádění, jedná se spíše o technickou stránku věci

a vnímání jednotlivců tohoto nového stylu komunikace, tedy pocity spíše subjektivního charakteru.

## 6 SHRNUÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Poslední kapitola bakalářské práce shrnuje veškeré získané informace o jednotlivých formách interního vzdělávání ve společnosti XY a také informace o změnách, ke kterým v interním vzdělávání došlo během pandemie covid-19. Uvedené informace jsou dále využity pro návrh nového přístupu ve vzdělávání zaměstnanců v popisované společnosti, který na tyto změny poukazuje a zároveň se snaží eliminovat jejich negativní dopad.

Nejdříve je zodpovězena hlavní výzkumná otázka u jednotlivých forem interního vzdělávání. Velká část odpovědi na tuto otázku byla definována reakcemi respondentů na jednotlivé dílčí podotázky. Následně jsou výsledky tohoto šetření sumarizovány a na základě zjištěných informací je zde přednesen návrh, jak co nejefektivněji uchopit interní vzdělávání v této společnosti XY.

### 6.1 Lektoring

První dotazovanou skupinou vzdělavatelů ve společnosti XY byli lektoři. Z jejich odpovědí vyplynulo, že v lektoringu byly zaznamenány změny, které způsobila pandemická situace covid-19. Dokonce se jednalo o největší změny ze všech zkoumaných forem vzdělávání. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že některé vzdělávací programy byly zcela pozastaveny. Týkalo se to převážně tzv. nadstavbových programů, jako například pokročilá komunikace a jednání s obtížným klientem, které doposud probíhaly formou workshopu spojeným s tréninkem této komunikace. Na druhou stranu, došlo také k rychlému nastavení nových vzdělávacích programů, které úzce souvisely s pandemickou situací. Tak jako v celé ČR, tak i v této společnosti XY muselo dojít k omezení úředních hodin na všech pobočkách v době, kdy pandemie nejvíce kulminovala. To pro společnost XY přineslo zvýšenou zátěž na její call centrum a bylo nutné, během velmi krátké doby, proškolit stávající přepážkové zaměstnance na zaměstnance call centra. Tito zaměstnanci se museli naučit používat nové aplikace a zároveň komunikovat s klientem odlišným způsobem, než na jaký byli doposud zvyklí. Velkou roli zde hrál čas obsluhy klienta a spektrum vyřizované agendy. Zároveň se

prakticky veškeré interní vzdělávání přesunulo do on-line prostředí a bylo tedy nejdříve nutné jeho účastníky proškolení na používání zvolené aplikace MS Teams. Technicky nebylo možné všechny počítače vybavit kamerami, což mělo také následný vliv na probíhající vzdělávání. Dle odpovědí dotazovaných lektorů, nastal problém i s mikrofony, které sice k dispozici byly, ale účastníci je často nechtěli používat a raději, když byli tázáni, odpovídali spíše prostřednictvím on-line chatu. V mnoha případech také docházelo ke zdržení, ve smyslu předávaných informací, jelikož se někteří účastníci dotazovali opakovaně na stejné téma, z čehož bylo patrné, že nejsou za těchto nových podmínek zcela soustředěni. Toto bylo následně potvrzeno i prostřednictvím zpětné vazby, která byla provedena formou testu, jehož výsledky potvrzovaly, že informace předávané lektorem, nebyly mnohdy vnímány zcela správně a aktivně, tudíž nemohly být u některých účastníků ani dobře ukotveny.

Bylo také zjištěno, že pro lektorování, které se týká většího počtu zaměstnanců, je nutné rozdělit lektorovanou skupinu do menších podskupin. Počet vzdělávaných by zde neměl přesáhnout 8 osob, a to z důvodu zvýšení technické náročnosti tohoto stylu interního vzdělávání. Jedná se například o pravidelné ověřování zájmu a pozornosti všech účastníků, neustálé ověřování funkčnosti celého systému, pravidelnou kontrolu chatu a vyvolávání účastníků prostřednictvím on-line aplikace.

Pozitivní stránkou změny této formy vzdělávání, tedy lektoringu, je fakt, že zde byla velmi kladně hodnocena úspora času a flexibilita při domlouvání termínů jednotlivých kurzů, jejich případných změn, akceptací apod.

## **6.2 Koučink**

Druhou skupinou vzdělavatelů, která byla ve společnosti XY tázána, byli kouči. Z jejich reakcí je patrné, že pandemická situace covid-19 zasáhla i tuto formu interního vzdělávání v popisované společnosti. Stejně tak jako u lektoringu, tak i u koučinku, došlo k zásadní transformaci stylu vzdělávání, a to z prezenčního prostředí, na prostředí on-line (aplikováno prostřednictvím platformy MS Teams). Je také důležité zmínit, že koučink, jako forma interního vzdělávání, je v této společnosti aplikován dvěma způsoby. Nejprve individuální formou, kde je přítomen pouze kouč a koučovaný, a dále také skupinově, což se týká koučování většího počtu účastníků najednou. Díky tomuto faktu, se odpovědi na

hlavní výzkumnou otázku mírně odlišují. Zatímco u individuální formy koučinku respondenti uvádí, že změnu způsobenou přechodem do on-line prostředí nevnímají, jakkoliv negativně. Pouze v ojedinělých případech bylo nutné se s koučovaným sejit nejprve osobně, pro navázání potřebného vztahu a důvěry, a poté ani zde nebyl zaznamenán s on-line prostředím již žádný výrazný problém. Na druhé straně, tedy u skupinového koučinku v on-line prostředí, je patrná zvýšená náročnost této formy interního vzdělávání z pohledu přijímání velkého množství předávaných informací, které musí koučování převzít a zpracovat v krátkém časovém horizontu, respektive během 2–3 hodin. Na základě této skutečnosti, nemají koučování příliš mnoho prostoru, pro plné ukotvení získaných informací.

On-line prostředí, v rámci koučinku, s sebou přináší také jistá technická omezení. Kouč při on-line vzdělávání, nemůže plně využít veškeré koučovací techniky, velmi často je nucen spíše vysvětlovat a popisovat (podstatná změna vůči prezenčnímu prostředí), nežli by mohl například kreslit a prezentovat, což je možné pouze u prezenční formy koučinku (absence flip chartu a ostatních prezentačních nástrojů u on-line prostředí).

Z uvedených reakcí respondentů vyplynulo, že v rámci koučinku nedošlo ve společnosti XY k žádným podstatným změnám v počtu vzdělávacích aktivit, zájmu a počtu jejich účastníků. Došlo pouze ke změně prostředí, ve kterém koučink probíhá, a to z prostředí prezenčního, na prostředí on-line. I když s sebou tato změna přinesla jistá omezení popsaná výše, vnímají respondenti i účastníci on-line formu koučinku pozitivně. Všichni respondenti se navíc shodli, že přechod koučinku do on-line prostředí, s sebou také přinesl podstatné úspory z hlediska času a finančních nákladů (eliminace času stráveného na cestách, snížení nákladů na pohonné hmoty).

### **6.3 Mentoring**

Třetí oslovenou skupinou v rámci interního vzdělávání ve společnosti XY se stali mentoři. Zde je důležité zmínit, že se jedná o velmi specifickou formu interního vzdělávání. Jde o navázání velmi úzkého vztahu mezi mentorem a menteeem, který je založen na velké motivaci, důvěře, osobním kontaktu a velmi často i na osobní účasti menteeho a mentora při plnění pracovních záležitostí jako jsou například porady. Z uvedeného vyplývá, a zároveň bylo potvrzeno i všemi respondenty, že ačkoliv i zde je

nabízena nejen prezenční forma vzdělávání, ale i možnost rozšířeného mentorování prostřednictvím on-line prostředí, využívá se tato varianta velmi ojediněle, jelikož všichni mentoři upřednostňují osobní kontakt se svým mentem. Ze získaných reakcí vyplynulo, že počet vzdělávacích aktivit nebyl v rámci mentoringu snížen, pouze byla zaznamenána možná krátkodobá stagnace, a to pouze v momentě kulminace pandemie covid-19, která omezovala osobní kontakt zúčastněných.

## 6.4 Sumarizace výzkumného šetření

Hlavní výzkumnou otázkou celého šetření v rámci interního vzdělávání ve společnosti XY bylo: „Do jaké míry a zdali vůbec ovlivnila pandemická situace covid-19 vzdělávání v této společnosti?“.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že interní vzdělávání ve společnosti XY pandemickou situací ovlivněno bylo. Avšak u jednotlivých forem vzdělávání, které byly v této společnosti zkoumány, tedy u lektoringu, koučinku a mentoringu, došlo ke změnám různého charakteru, nebo byly aplikované změny vnímány zcela odlišně.

U lektoringu došlo k plnému přesunu vzdělávacích aktivit z prezenční formy na formu on-line. Některé ze vzdělávacích programů byly vlivem pandemie zcela pozastaveny, ale současně vznikly také programy nové, které tímto na pandemickou situaci musely reagovat. Proto nedošlo ke snížení počtu vzdělávacích aktivit ani k počtu účastníků. Tato forma vzdělávání je určena pro větší počet účastníků a v počátcích pandemie, zde mnohdy docházelo k určitým limitům ze strany technického vybavení účastníků, stejně jako docházelo ke ztrátě pozornosti při transformaci vzdělávání na plné on-line prostředí. Velkým pozitivem této změny se stala úspora času a flexibilita při domlouvání termínů vzdělávání, při aplikování změn a akceptací ze strany účastníků.

Co se koučinku týče, i zde vlivem pandemie sice došlo k přesunu vzdělávání z prezenčního do on-line prostředí. V rámci individuálního koučinku nebyly zaznamenány výrazné změny ani u množství vzdělávacích aktivit, ani u počtu jejich účastníků. U skupinového koučinku došlo ke zvýšené náročnosti ve smyslu většího množství předávaných informací v krátkém časovém intervalu. Samotné on-line prostředí je v tomto případě vnímáno pozitivně oběma stranami, tedy kouči i koučovanými. Je zde patrná velká úspora času a finančních nákladů.

Pouze u mentoringu nedošlo vlivem pandemie k žádné významné změně ani u počtu vzdělávacích aktivit, počtu jejich účastníků, tak ani i u formy vzdělávání. Nedošlo zde k plnému přechodu na on-line prostředí (i když je jeho využití také možné), více preferovanou formou však zůstalo vzdělávání prováděné na základě osobních setkání, které je založeno na plné důvěře a motivaci zúčastněných. U mentoringu byla zaznamenána pouze krátkodobá stagnace, a to právě z důvodu velkého omezení osobních kontaktů na pracovišti během kulminace pandemie.

Z provedeného šetření také jasně vyplynulo, a to nejen vlivem pandemické situace, že u každé zkoumané formy interního vzdělávání, tedy koučinku, lektoringu i u mentoringu velmi záleží i na motivaci a zájmu jednotlivých účastníků, jejich ochotě a přístupu k dané formě vzdělávání (povinné vzdělávání vs. nepovinné). I tyto faktory zásadně ovlivňují výsledek interního vzdělávání a je vždy nutné pracovat i s těmito fakty.

## 6.5 SWOT analýza interního vzdělávání „on-line“

Tabulka 2: SWOT analýza

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Lektoring</b>	On-line forma vzdělávání je u lektoringu možná a je vnímána spíše pozitivně, je zde značná úspora času a finančních nákladů, stejně jako velká flexibilita při přípravě a realizaci vzdělávání. Zcela mizí nutnost cestování, což souvisí také se zvýšenou bezpečností účastníků. Velká variabilita ve smyslu místa připojení.	Nutnost rozdělování účastníků do menších skupin. Technické zázemí a prostředí. Zvýšená náročnost výuky ze strany lektora. Přesně definované termíny a obsah vzdělávání.	Rychlé a cílené předávání velkého množství informací velké skupině účastníků v rámci celé ČR. Sdílení informací mezi účastníky a lektorem (chat, sdílení plochy apod.). Možnost záznamu a archivace pro pozdější využití nebo pro další účastníky.	Při předávání většího množství informací hrozí jejich nedostatečné ukotvení samotnými účastníky. Technické problémy (výpadek el. energie, připojení k internetu apod.), absence sociálního kontaktu.
<b>Koučink</b>	On-line forma je i zde aplikovatelná. Snížení finančních a časových nákladů. Lze aplikovat po celé ČR. Individuální koučink lze časově přizpůsobit možnostem kouče i koučovaného.	Omezené využití všech koučovacích technik. Individuální koučink často postrádá první osobní kontakt, který je důležitý pro navázání vztahu mezi koučem a koučovaným.	Možné efektivně vzdělávat více lidí v menším časovém období oproti presenčnímu vzdělávání.	Technické problémy (elektrika, připojení k internetu), absence osobního kontaktu – snížení důvěry mezi koučem a koučovaným.
<b>Mentoring</b>	Možné provádět po celém území ČR – možnost okamžitého spojení mezi mentorem a menteeem dle aktuální potřeby. V případě využití on-line prostředí by došlo ke snížení časových a finančních nákladů na základě eliminace případného cestování.	On-line prostředí není pro tuto formu interního vzdělávání příliš vhodné – absence osobního kontaktu, který je zde stěžejní a velmi důležitý pro navázání důvěry. Mentoring je často prováděn při plnění různých pracovních činností.	Lze se plně přizpůsobit potřebám menteeho – časová, místní a obsahová flexibilita. Je-li nutné přerušit osobní kontakty (pandemie, nemoc, větší vzdálenost) lze prostřednictvím on-line prostředí pouze dočasně nahradit osobní formu i u tohoto typu vzdělávání.	Při využívání on-line prostředí dochází při mentoringu ke značnému zkreslení předávaných informací, stejně jako ke zkreslení reakcí menteeho – nelze je přesně číst a identifikovat – následný mentoring není zcela efektivní.

Zdroj: Autorka práce, 2022



## **6.6 Návrh nových doporučení pro interní vzdělávání ve společnosti XY**

Na základě provedeného šetření je možné konstatovat, že je vždy velmi důležité mít na paměti, pro jakou skupinu osob nebo jaké jedince je dané vzdělávání určeno. Je také důležité vědět, zda se při daném vzdělávání bude jednat pouze o předávání explicitních znalostí, které lze předat dále, tedy je možné je replikovat například i prostřednictvím on-line prostředí, nebo zda se jedná o znalosti tacitní. Zde se oproti explicitním znalostem jedná o vnitřní znalosti člověka, které jsou velmi často, i bez vědomí každého účastníka užívány pro řešení konkrétních úkolů a situací či jejich prostřednictvím přistupuje každý jedinec k jednotlivým potřebám. Dá se tedy říci, že se jedná o jistou formu osobního know-how. I tento přístup lze využívat v rámci interního vzdělávání, a to především v procesu názorného učení mezi mistrem a žákem, v tomto případě tedy v mentoringu. Tato forma předávání znalostí je velmi obtížně aplikovatelná do on-line prostředí, které ji silně limituje, zkresluje předávané informace a snižuje její efektivitu, tudíž i úlohu, kterou má samotný mentoring plnit v rámci zdokonalování jednotlivých mentee.

Dalším důležitým faktorem pro interní vzdělávání je také jeho technické zabezpečení (pokud má být interní vzdělávání aplikováno prostřednictvím určité platformy v on-line prostředí, musí mít vždy jeho účastníci také nezbytné technické vybavení). Stejně tak, je velmi důležitá volba okolního prostředí, tedy prostředí, ve kterém samotné vzdělávání probíhá (například prostředí, kde současně probíhá také obsluha klientů, tedy klientské přepážky, nebo prostředí home office, které je velmi silně limitováno počtem rodinných příslušníků a jejich aktuálními činnostmi v daném momentě, nemusí být vždy prostředím nejvhodnějším).

Je také důležité mít na paměti, že nastupující generace, která již vyrůstala v plně informační společnosti (tedy je již od raného věku „on-line“), přistupuje ke stylu předávání informací on-line formou zcela přirozeně, ba naopak ji nevyhovuje spíše prezenční forma, kde je nutný osobní kontakt a přímá konfrontace. Tato generace je zvyklá on-line informace přijímat, třídit a zpracovávat. Oproti tomu generace, která je ve společnosti XY většinou zastoupena, je zvyklá účastnit se interního vzdělávání spíše presenční formou. Pro mnohé zástupce této generace jsou nové technologie a on-line

komunikace mnohdy něčím novým, na co si musí nejprve sami zvyknout a postupně se tomu přizpůsobit (tato generace plně „on-line“ teprve začíná být).

Na základě všech těchto informací, je možné navrhnout určitá doporučení, vedoucí ke zvýšení efektivity interního vzdělávání ve společnosti XY. V případě předávání odborných znalostí jako je například změna legislativy, aktualizace informací daného roku, změna či rozšiřování agendy atd., je velmi dobré využívat on-line prostředí, které je pro tuto formu předávání aktuálních a nových informací zcela jedinečné a plně vyhovující. Pokud se jedná o aktivity spojené s individuálním rozvojem zaměstnanců, je vhodné využít spíše kombinaci on-line komunikace a osobního kontaktu se vzdělávaným, který definuje a zafixuje následující vztah. Dále může v případě potřeby pokračovat opět on-line.

Využívání on-line prostředí, jako alternativního nástroje pro překonávání vyvstalých a neočekávaných situací, je tedy velmi dobrou a efektivní možností. Ne vždy je však možné tuto formu plně využít, jelikož i tato forma komunikace má své limity a určitá úskalí (viz kapitola 6, SWOT analýza). Nejvhodnější variantou interního vzdělávání se tedy jeví vzájemná kombinace presenčního vzdělávání a vzdělávání v on-line prostředí, a to nejen z důvodu zmiňovaných limitů a požadavků, ale také s ohledem na celkový vývoj současné informační společnosti (generační rozdíly). Je stejně tak důležité klást důraz na osobní kontakt a vazby mezi zaměstnanci (předávání osobních zkušeností a jejich aktivní sdílení, sociální kontakt v reálném světě apod.), jako důraz na rozvoj a využívání nových technologií, které s sebou přináší nejen nové výzvy, ale především zvyšují efektivitu práce a snižování nákladů ve společnosti XY.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl přiblížit důležitost vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí se zaměřením na interní vzdělávání zaměstnanců XY.

V teoretické části se práce nejdříve věnuje obecné definici řízení lidských zdrojů, stejně jako strategickému řízení lidských zdrojů a personálnímu plánování. Poté navazuje část zabývající se vzděláváním zaměstnanců a jednotlivými metodami vzdělávání. Teoretickou část uzavírá analýza interního vzdělávání ve společnosti XY, která je dále rozdělena na identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci firemního vzdělávání a vyhodnocení tohoto vzdělávání. Díky vzdělávání mají organizace velmi podstatnou konkurenční výhodu. Vzdělávání v organizacích pomáhá budovat jejich jedinečné know-how a také velmi pozitivně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. To se dále odráží na jejich pracovním výkonu, který velmi efektivně rozvíjí a podporuje chod celé organizace, ve smyslu mnohem efektivnějšího dosahování stanovených cílů a následného rozvoje.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na jednotlivé formy interního vzdělávání, konkrétně lektoringu, koučinku a mentoringu. Uvedené formy interního vzdělávání ve společnosti XY jsou v této části bakalářské práce nejdříve blíže představeny. U každé z těchto forem vzdělávání byl proveden výzkum, který se zabýval otázkou „Do jaké míry a zdali vůbec ovlivnila současná pandemická situace covid-19 tyto jednotlivé formy interního vzdělávání ve společnosti XY?“. Ze získaných informací, od jednotlivých respondentů výzkumu vyplynulo, že pandemie covid-19 jednotlivé formy interního vzdělávání ve společnosti XY ve větší i menší míře opravdu ovlivnila, což je velmi detailně popsáno a sumarizováno v poslední kapitole.

Cílem bakalářské práce bylo popsat, definovat a zhodnotit jednotlivé formy interního vzdělávání, stejně jako identifikovat vliv pandemie covid-19 na tyto formy vzdělávání ve společnosti XY. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím pěti dílčích otázek. Zcela určitě bylo možné soustředit pozornost při zpracovávání bakalářské práce mnohem více detailněji nejen na jednotlivé formy interního vzdělávání a interní vzdělávání jako takové, ale současně bylo možné se soustředit také na externí vzdělávání ve společnosti XY, jeho efektivitě a celkovému přínosu. Toto však nebylo cílem této práce.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2914-5.
- FOOT, M., a C., HOOK, 2005. *Personalistika*. 1.vydání. Brno: CP BOOKS, a.s. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: PORTÁL. ISBN 80-7367-040-2
- HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 8024714574
- KOČIANOVÁ, R, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J., 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. 1. vydání. Management Press, ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-5232-7.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, ISBN 8024704056.

TURECKIOVÁ, M. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, J., a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024719047.

VODÁK, J., a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ANTALOVÁ, M. 2011. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, ISBN 978-80-225-3234-1.

ANTALOVÁ, M. a kol., 2013. *Kvalita života*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3596-0.

BLAŠKOVÁ, M. 2003. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-034-6.

CEHLÁROVÁ, M., a J. COCUELOVÁ, 2012. *Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach*. Bratislava. Ekonóm. ISBN 978-80-225-3453-6.

COCUELOVÁ, J. 2014. *Vybrané aspekty pôsobenia expatriantov v podmienkach Slovenska*. In: Mladá veda. Prešov. Universum, s.r.o. ISBN 1339-3189.

DUDINSKÁ, E. a kol., 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 1.vydanie. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška. ISBN 978-80-7165-831-3.

INGHAM, J., 2013. *Strategic human capital management: Creating Value through People*. New York. Routledge. ISBN 0-7506-8134-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., 2011. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., ISBN 978-80-8078-391-4.

MAJTÁN, M. a kol., 2016. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. ISBN 978-80-89710-27-0.

SEDLÁK, M. a C. LÍŠKOVÁ, 2016. *Manažment*. EKONÓMIA. ISBN 978-80-8168-296-4.

SEDLÁK, M., 2009. *Manažment*. 4. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 978-80807-828-32.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Coachfederation: Etický kodex ICF* [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: [www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf](http://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf)

*Intranet spoločnosti XY* [online]. [cit. 2022-01-10].

## **SEZNAM ZKRATEK**

HR	Human Resources
ICF	International Coaching Federation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Výzkumné schéma .....	32
----------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví.....	34
Graf 2: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání .....	35
Graf 3: Struktura respondentů dle počtu odpracovaných let ve společnosti XY .....	35

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika respondentů (polostrukturované rozhovory) .....	34
Tabulka 2: SWOT analýza.....	64



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Silvie Buzovská

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Důležitost vzdělávání zaměstnanců ve firemním prostředí se zaměřením na interní vzdělávání zaměstnanců společnosti XY

**Rok:** 2022

**Počet stran textu bez příloh:** 59

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 14

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 11

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA