

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Úloha koučinku v development plánu pracovníka ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Šedová

Diplomová práce

2023

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Šedová**  
Osobní číslo: **E21162**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Úloha koučinku v development plánu pracovníka ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce bude vytvořit možná doporučení ke zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníka, a to na základě provedení analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka ve vybrané společnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.
- Koučink ve vzdělávání pracovníků.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza ve vybrané společnosti.
- Vyhodnocení, návrhy a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. 763 s. ISBN 978-1-78966-103-3.
- BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem. Koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál, 2022. 232 s. ISBN 978-80-262-1873-9.
- KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phillip SANDAHL a Laura WHITWORTH. *Ko-akční koučink. Transformace firem, změna a osobní růst*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2017. 208 s. ISBN 978-80-7370-394-3.
- STANIER, Michael Bungay. *Správné návyky kouče*. Přeložil Petr ŠTIKA. Praha: Omega, 2017. 224 s. ISBN 978-80-7390-472-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.
- WHITMORE, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování účinnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Vyd. 4., upr. Brno: Management Press, 2019. 248 s. ISBN 978-80-7261-559-9.
- WHITMORE, John. *Coaching for performance. The principles and practise of coaching and leadership*. 5th edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017. 271 s. ISBN 978-1-47365-812-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

LS.

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

**doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Úloha koučinku v development plánu pracovníka ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 14. 04. 2023

Bc. Lucie Šedová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady, náměty, připomínky, konstruktivní kritiku, a hlavně za jeho velkou trpělivost. Také bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas na vyplnění dotazníků, a zároveň i těm, kteří mi byli ochotni v rámci řízených pohovorů zodpovídat veškeré mé dotazy.

V neposlední řadě děkuji své rodině a manželovi za velkou podporu a trpělivost.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá úlohou koučinku v development plánu pracovníka ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a následně je blíže představen pojem koučink, který je pro tuto práci stěžejním. V části praktické se práce nejprve zaměřuje na představení a charakteristiku vybrané společnosti spolu s užším představením koučinku, který zde probíhá. Následně je provedena analýza prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu, jejíž postup je v souladu s Kirkpatrickovým čtyř-úrovňovým modelem. Na základě zjištěné situace v podniku jsou v poslední části práce uvedeny návrhy a doporučení ke zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníka.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

development plán, Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model, koučink, rozvoj pracovníků, řízení lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků

## **TITLE**

The role of coaching in the development plan of the employee in the selected company

## **ANNOTATION**

The diploma thesis deals with the role of coaching in the development plan of an employee in a selected company. The theoretical part defines the basic terms in the education and development of employees and then the concept of coaching, which is crucial for this work, is introduced in more detail. In the practical part, the thesis first focuses on the introduction and characteristics of the selected company along with a narrower introduction of coaching, which takes place here. Subsequently, an analysis is carried out through quantitative and qualitative research design, the procedure of which is consistent with Kirkpatrick's four-level model. Based on the situation found in the company, the last part of the thesis provides suggestions and recommendations to increase the benefits of the given method of personal development of the worker.

## **KEYWORDS**

development plan, Kirkpatrick's four-level model, coaching, employee development, human resource management, employee education

# OBSAH

ÚVOD .....	15
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ.....	17
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
1.1.1 Pojetí a význam ŘLZ.....	17
1.1.2 Úkoly ŘLZ .....	19
1.1.3 Cíle ŘLZ.....	19
1.2 Rozvoj zaměstnanců.....	20
1.2.1 Pojetí a význam rozvoje zaměstnanců.....	21
1.2.2 Cíle rozvoje zaměstnanců.....	22
1.2.3 Development plán.....	22
1.3 Vzdělávání zaměstnanců .....	23
1.3.1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem .....	24
1.3.2 Účel a cíle vzdělávání.....	25
1.3.3 Identifikace potřeby vzdělávání .....	26
1.3.4 Plánování vzdělávání.....	27
1.3.5 Realizace vzdělávání .....	28
1.3.6 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	29
1.4 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	33
1.4.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	35
1.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	35
1.5 Shrnutí.....	37
2 KOUČINK VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	38
2.1 Vymezení pojmu koučování .....	38
2.2 Historie koučinku .....	41
2.3 Cíle koučinku .....	42
2.4 Základní principy koučování.....	43
2.5 Formy koučinku .....	45
2.6 Osobnost kouče .....	48
2.6.1 Interní kouč.....	49
2.6.2 Externí kouč .....	50
2.7 Modely koučinku .....	51



2.7.1	Model GROW .....	51
2.7.2	Model SMARTER.....	52
2.7.3	Model RAFAEL .....	53
2.7.4	Model ADAPT .....	54
2.7.5	Model KVAK.....	54
2.8	Proces koučování .....	55
2.8.1	Příprava a vyjasnění zakázky .....	55
2.8.2	Rozhovory s koučem.....	55
2.8.3	Vyhodnocení procesu.....	57
2.9	Přínosy a překážky koučinku .....	58
2.10	Shrnutí .....	59
3	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	61
3.1	Historie společnosti.....	61
3.2	Základní charakteristika společnosti.....	62
3.3	Výrobní závody.....	63
3.4	Organizační struktura společnosti.....	66
3.5	Personál společnosti.....	67
3.6	Shrnutí.....	70
4	ANALÝZA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	72
4.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.....	72
4.1.1	ŠKODA Akademie.....	74
4.1.2	Průběh koučinku ve společnosti.....	76
4.2	Metodika výzkumného šetření .....	77
4.3	Charakteristika výzkumného vzorku.....	80
4.4	Realizace sběru dat.....	82
4.5	Shrnutí.....	83
5	VYHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	84
5.1	Vyhodnocení výzkumného šetření .....	84
5.1.1	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření.....	84
5.1.2	Kvalitativní výzkum – řízené pohovory .....	96
5.1.3	Shrnutí výsledků.....	102
5.2	Návrhy a doporučení .....	104
	ZÁVĚR.....	107
	POUŽITÁ LITERATURA.....	110

SEZNAM PŘÍLOH .....	115
---------------------	-----

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Podíl pohlaví zaměstnanců ŠA .....	68
<b>Graf 2:</b> Podíl pracovníků v managementu a na ostatních pozicích .....	68
<b>Graf 3:</b> Kvalifikační struktura zaměstnanců ŠA .....	69
<b>Graf 4:</b> Počty agenturních pracovníků přijatých mezi kmenové zaměstnance ŠA .....	69

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Aktivity řízení lidských zdrojů .....	18
<b>Obrázek 2:</b> Vztah mezi pracovním výkonem zaměstnance a potřebou vzdělávání ....	27
<b>Obrázek 3:</b> Kirkpatrickův model evaluace .....	31
<b>Obrázek 4:</b> Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	33
<b>Obrázek 5:</b> Trojúhelník osobního růstu .....	39
<b>Obrázek 6:</b> Spektrum technik koučování .....	46
<b>Obrázek 7:</b> Model GROW .....	52
<b>Obrázek 8:</b> Původní logo ŠA .....	63
<b>Obrázek 9:</b> Nové logo ŠA.....	63
<b>Obrázek 10:</b> Závod v Mladé Boleslavi.....	64
<b>Obrázek 11:</b> Závod ve Vrchlabí .....	65
<b>Obrázek 12:</b> Závod v Kvasinách.....	66
<b>Obrázek 13:</b> Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	67
<b>Obrázek 14:</b> Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	67
<b>Obrázek 15:</b> Model kultury učení ve ŠKODA AUTO a.s.....	72
<b>Obrázek 16:</b> Organizační struktura oblasti ŘLZ ve ŠKODA AUTO a.s.....	74
<b>Obrázek 17:</b> Organizační struktura útvaru ŠKODA Akademie .....	75
<b>Obrázek 18:</b> Kirkpatrickův model aplikovaný na provedenou analýzu .....	79
<b>Obrázek 19:</b> Vývojový diagram analýzy .....	80

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Porovnání vzdělávání a rozvoje .....	24
<b>Tabulka 2:</b> Srovnání tradičního a koučovacího přístupu k učení .....	41

<b>Tabulka 3:</b> Žádoucí a nežádoucí vlastnosti kouče .....	49
<b>Tabulka 4:</b> Přehled předností a nevýhod koučování ze dvou perspektiv .....	51
<b>Tabulka 5:</b> Fáze rozhovorů v koučování .....	56
<b>Tabulka 6:</b> Přehled respondentů .....	82
<b>Tabulka 7:</b> návratnost dotazníků.....	82
<b>Tabulka 8:</b> Respondent A – shrnutí .....	86
<b>Tabulka 9:</b> Respondent B – shrnutí .....	88
<b>Tabulka 10:</b> Respondent C – shrnutí .....	89
<b>Tabulka 11:</b> Respondent D – shrnutí .....	90
<b>Tabulka 12:</b> Respondent E – shrnutí .....	91
<b>Tabulka 13:</b> Respondent F – shrnutí.....	93
<b>Tabulka 14:</b> Respondent G – shrnutí .....	94
<b>Tabulka 15:</b> Respondent H – shrnutí .....	95
<b>Tabulka 16:</b> Přehled spokojenosti respondentů v průběhu výzkumu .....	103

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ADAPT – Assess current performance, Develop a plan, Act on the plan, Progress check, Tell and ask

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CIPP – Context, Input, Process and Product

CIRO – Context, Input, Reaction and Output

ČR – Česká republika

GROW – Goal, Reality, Options and Will

HR – Human resources

ICF – Mezinárodní federace koučů

ISŘ – Integrovaný systém řízení

IT – informační technologie

iV – inovativní, inteligentní, ikonické, inspirativní, individuální a intuitivní vozidlo

Kč – koruna česká

KVAK – Kompetence, Výsledky, Akce a Kontrola

L & K – Laurin & Klement

MGMT – management

např. – například

POR – plán osobního rozvoje

RAFAEL – Report, Alternativen, Feedback, Austausch, Erarbeitung von Lösungsschritten

resp. – respektive

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

s. – strana

SMARTER – Specific, Measurable, Accetable, Realistic, Trackable, Exciting goals and Recording

SUV – sportovní užitkové vozidlo

ŠA – ŠKODA AUTO a.s.

THZ – technicko-hospodářská pozice

TK – týmový koordinátor

tzv. – takzvaně

VW – Volkswagen

## ÚVOD

Lidský kapitál je jednou z nejcennějších věcí, kterými podnik disponuje, a je tedy nezbytné ho neustále rozvíjet. Rozvoj člověka je ale celoživotní proces, jehož podstatou je změna způsobená neustálými interakcemi mezi prostředím a jedincem. Pokud jedinec nebo podnik dokážou reagovat na změny a efektivně se jim přizpůsobovat, pak je zde velká šance dosažení chtěného úspěchu. Z tohoto důvodu se stále více podniků snaží najít nejlepší možné cesty k rozvoji svých pracovníků, kteří disponují odbornými znalostmi a dovednostmi, jež při výkonu svého zaměstnání dokážou využít. Rozvoj a vzdělávání pracovníků by tak mělo patřit k hlavním cílům každého podniku, protože výrazně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku, a zároveň i k větší spokojenosti jeho zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci bývají motivovanější a produktivnější, a pokud firma bude investovat do jejich rozvoje a vzdělávání, vrátí se jí to v podobě schopných a vzdělaných pracovníků usilujících o dosažení společných cílů.

Dnešní svět je považován za moderní, k dispozici jsou nejrůznější moderní postupy či technologie a postupem času jsou vyvíjeny další a další. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby byli pracovníci v těchto oblastech náležitě vzděláváni a rozvíjeli tak své předchozí znalosti a dovednosti, a zároveň nabývali nových kompetencí. Mezi tyto kompetence se řadí i umění koučinku, respektive koučovacího stylu řízení. Tento styl řízení přináší manažerům např. otevřenou komunikaci s pracovníky a schopnost vnímat jejich problémy či přání. Z manažera se tak stane někdo, kdo je schopný vést a motivovat ostatní k větší angažovanosti, odpovědnosti a také sounáležitosti s cíli celé organizace.

**Cílem této diplomové práce bude vytvořit možná doporučení ke zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníka, a to na základě provedení analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka ve vybrané společnosti.**

Celá diplomová práce bude rozdělena na pět kapitol, z nichž budou první dvě kapitoly vytvářet teoretickou část práce. První kapitola bude zaměřena na vymezení základních pojmů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Na základě nastudování odpovídající odborné literatury budou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a blíže budou představeny i jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců rozdělené podle toho, zda jsou aplikovány na pracovišti nebo mimo pracoviště. Druhá kapitola blíže vysvětlí jednu z metod vzdělávání na pracovišti, kterou je koučink, a podrobně rozebere veškerou

problematiku s ní spojenou. Tím bude zakončena teoretická část práce, která je východiskem pro část praktickou.

Praktická část práce, obsahující celkem tři kapitoly, začne představením vybrané společnosti, kterou je ŠKODA AUTO a.s. Nejprve bude představena historie, poté bude uvedena její základní charakteristika spolu se stručnou charakteristikou výrobních závodů, následovat bude popis organizační struktury společnosti, a nakonec bude pozornost věnována i personálu tohoto podniku. Následující kapitola bude věnována analýze ve vybrané společnosti, která bude provedena užitím kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu a jejíž postup se bude řídit dle jednotlivých úrovní Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu. Kvantitativní část analýzy bude provedena pomocí dotazníkového šetření, které bude probíhat celkem ve třech fázích, z nichž bude pro každou z nich vytvořen a použit specifický dotazník. Kvalitativní část výzkumu pak bude tvořena prostřednictvím řízených pohovorů mezi autorkou práce a vybranými osobami, jež působí ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Poslední kapitola diplomové práce vyhodnotí provedenou analýzu a shrne zjištěné skutečnosti, na jejichž základě pak budou vytvořeny návrhy a možná doporučení ke zlepšení současné situace.



# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

První kapitola diplomové práce vymezuje základní pojmy vztahující se k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je zde podrobně vysvětleno řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je následně rozvedeno do další podkapitoly, která se zabývá metodami vzdělávání zaměstnanců a rozlišuje je na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola se věnuje problematice řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Podrobněji se zabývá tím, jaké je pojetí, význam a úkoly řízení lidských zdrojů a také čeho chce tento útvar v organizaci obecně dosáhnout, to znamená, že definuje jeho cíle.

### 1.1.1 Pojetí a význam ŘLZ

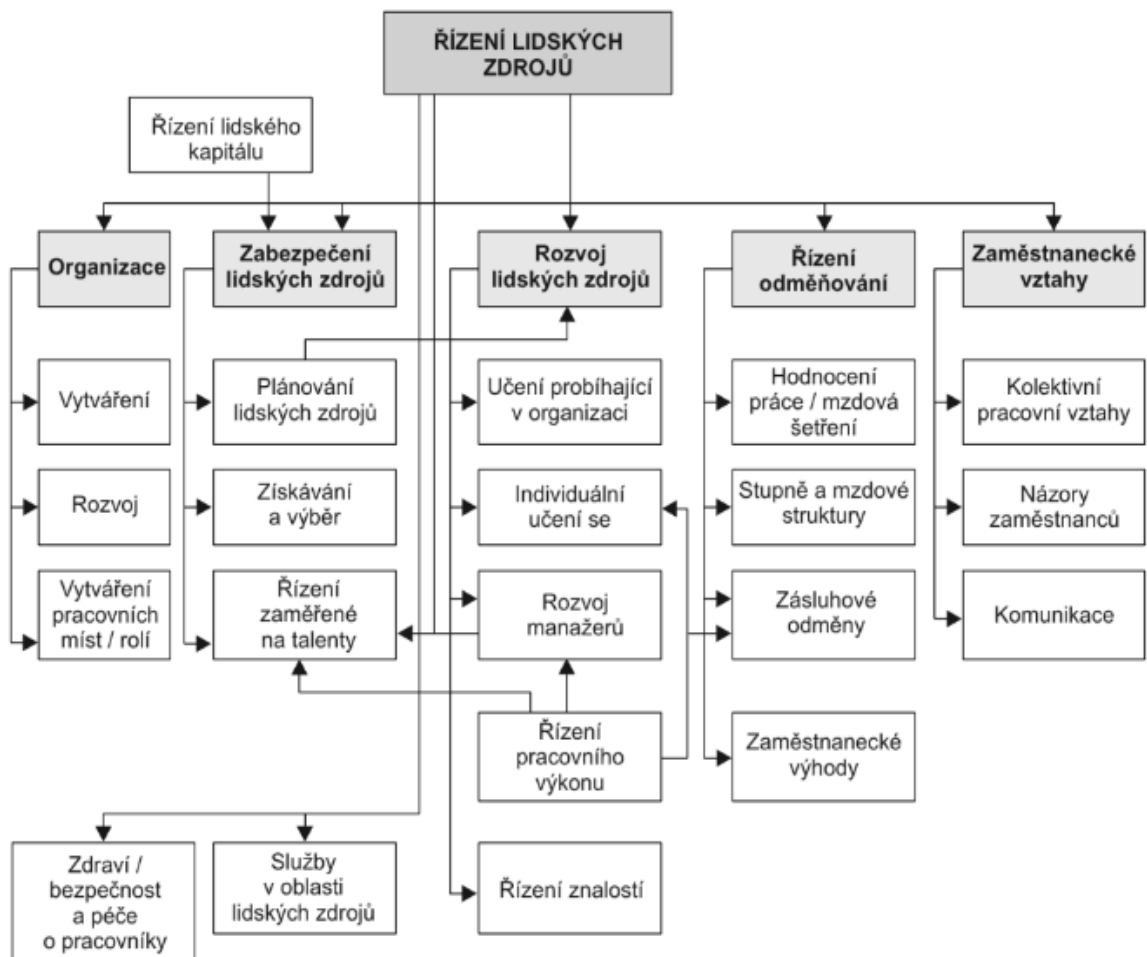
Podle Armstronga a Taylora (2020, s. 4) je řízení lidských zdrojů „základní činností každé organizace, jež zaměstnává lidské bytosti a je nevyhnutelným důsledkem každého založení organizace a jejího následného růstu“. Watson (2010) tento pojem vysvětluje poněkud komplexněji a pohlíží na něj jako na manažerský přístup, který využívá lidské schopnosti, oddanost a úsilí, aby byla požadovaná práce vykonána způsobem zajišťujícím perspektivní budoucnost dané organizaci. Crawshaw, Budhwar a Davis (2017) chápou ŘLZ jako organizační funkci zabývající se otázkami, které souvisí s pracovními silami dané organizace. ŘLZ podle nich může být také považováno za zvláštní pohled na řízení lidí, který zdůrazňuje strategický a integrovaný přístup.

Jako personální práci označuje ŘLZ Josef Koubek (2015). Hovoří o ní jako o části řízení organizace zaměřující se na vše, co se vztahuje k člověku a jeho pracovnímu procesu, to znamená, že zahrnuje jeho získávání, fungování, využívání, organizování, personální rozvoj apod. Pro zajímavost je možné ještě uvést definici i dalších českých autorů, podle nichž představuje ŘLZ koncepční a strategické pojetí personální práce, které má za úkol podporovat rostoucí produktivitu a výkonnost, a zároveň i využití veškerých zdrojů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Základním prostředkem pro fungování ŘLZ jsou systémy řízení lidských zdrojů, které podle Armstronga (2007, s. 27) logicky propojují tyto oblasti:

- „Filozofie lidských zdrojů;
- Strategie lidských zdrojů;
- Politiky lidských zdrojů;
- Procesy v oblasti lidských zdrojů;
- Praxe v oblasti lidských zdrojů;
- Programy v oblasti lidských zdrojů“.

Jednotlivé aktivity, které oblast ŘLZ vykonává, lze vidět na následujícím obrázku.



**Obrázek 1:** Aktivity řízení lidských zdrojů

*Zdroj: Armstrong, 2007*

### 1.1.2 Úkoly ŘLZ

Crashaw, Budhwar a Davis (2017) ve své knize uvádějí některé charakteristické činnosti a úkoly ŘLZ:

- ŘLZ by mělo představovat jeden konkrétní, ale ne dominantní přístup k řízení zaměstnanců v podnicích.
- ŘLZ by mělo hrát strategickou roli při snaze podniku o dosažení trvalé konkurenční výhody.
- ŘLZ by se mělo soustředit převážně na investice přinášející vysoce kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu, a to prostřednictvím účinných politik a postupů v oblasti ŘLZ.
- ŘLZ by mělo představovat jakýsi unitaristický pohled na pracovní poměr, protože společným úkolem zaměstnavatele a zaměstnanců je dosažení podnikových cílů a záměrů.

Mezi hlavní úkoly ŘLZ patří zajištění výkonnosti organizace spolu s jejím neustálým zlepšováním. K dosažení těchto cílů je třeba, aby si organizace zajistila pracovníky, kteří disponují správnými informacemi a také odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi. Lidský kapitál totiž pro každý podnik představuje ten nejcennější zdroj, protože právě lidé jako nositelé lidského kapitálu vytvářejí v podniku přidanou hodnotu, bez níž by nebylo možné, aby byly nejrůznější technologie a technické vymoženosti využívány (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je jedním z hlavních úkolů ŘLZ zajistit soulad mezi požadavky na pracovní úkoly spolu s počtem pracovních míst, které byly pro tyto úkoly vytvořeny, a volbou pracovníků pro tato místa tak, aby bylo zajištěno, že bude ve správný čas na správném místě pracovník s odpovídajícími schopnostmi. Je tedy třeba zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, aby docházelo k plnění stanovených úkolů, a zároveň nedocházelo k nedodržování pracovní doby a přetěžování pracovníků. S tím souvisí i zajištění rozvoje a vzdělávání těchto zaměstnanců, které je potřebné pro efektivitu celého procesu.

### 1.1.3 Cíle ŘLZ

Cílem ŘLZ je zabezpečení úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Tato oblast slouží podniku především pro dosažení úspěchu a získání konkurenční výhody na trhu

prostřednictvím svých pracovníků, kteří jsou schopní a motivovaní k tomu, aby podávali lepší výkon a dělali věci lépe než pracovníci z ostatních konkurenčních podniků. (Šikýř, 2016).

Podle Armstronga a Taylora (2015) patří mezi cíle ŘLZ:

- podpora organizace v dosahování jejich strategických cílů prostřednictvím vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií celé organizace;
- být součástí rozvoje kultury, která se zaměřuje na dosahování vysokého výkonu;
- zajištění kvalifikovaných, schopných a oddaných pracovníků pro organizaci;
- vytváření pozitivních vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky;
- podpora etického přístupu k vedení a řízení lidí.

Koubek (2015) dochází k závěru, že cíle ŘLZ jsou:

- úsilí o zařazení správného pracovníka na správné místo spolu s přípravou daného pracovníka na změny a nové požadavky, které jsou spojeny s jeho pracovním místem;
- optimální využití schopností pracovníků po celou dobu trvání pracovní doby;
- tvorba týmů spolu s výběrem odpovídajícího stylu vedení lidí vedoucí k vytváření pozitivních mezilidských vztahů mezi pracovníky;
- rozvoj zaměstnanců z hlediska personální a sociální oblasti;
- dodržování zákonů z oblasti lidských práv a pracovního práva spolu s vytvářením dobré pověsti celé organizace.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že jednotliví autoři vymezují cíle ŘLZ velmi podobně.

## **1.2 Rozvoj zaměstnanců**

V této podkapitole je pozornost věnována rozvoji zaměstnanců, bez něhož se v dnešní době pravděpodobně žádná organizace neobejde. Nejprve je uvedeno vysvětlení pojmu a významu celého rozvoje, poté jsou definovány cíle rozvoje a následně je zde představen development plán a způsob jeho tvorby.

### 1.2.1 Pojetí a význam rozvoje zaměstnanců

V případě rozvoje zaměstnanců lze jednoduše říct, že se jedná o rozšíření kvalifikace nad rámec požadavků vztahujících se k současné pozici pracovníka, které spočívá v získávání nových schopností, znalostí a dovedností, které pracovníkovi pomohou k lepšímu uplatnění. Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o celoživotní proces, a proto je velmi důležité věnovat mu náležitou pozornost.

Folwarczná (2010) ve své knize vysvětluje pojem rozvoj manažerů, který dle ní představuje nepřetržitý proces, jenž poskytuje velké množství příležitostí, zdrojů a činností zaměřených na rozvoj praktické kvalifikace a následné zvyšování výkonnosti jednotlivých manažerů. Rozvoj manažerů je tak vždy vztahován k naplnění cílů a strategií celé organizace, proto je třeba řádně pochopit podnikatelské cíle spolu s požadavky organizace. Armstrong a Taylor (2015) tento pojem vymezují jako oblast zahrnující tvorbu příležitostí k učení a rozvoji, plánování a realizaci vzdělávacích akcí a také vyhodnocování vzdělávacích programů.

Folwarczná (2010, s. 29) do rozvoje zaměstnanců zahrnuje:

- *„předvídání potřeb a dovedností pro různé řídicí úrovně a funkce;*
- *návrhy a doporučení programů odborného a osobního rozvoje manažerů včetně rozvoje kariéry, které pomohou zabezpečit výše uvedené potřeby a dovednosti;*
- *zdůrazňuje aktivní přístup a zodpovědnost manažera;*
- *zahrnuje kromě formálních programů i neformální procesy učení, kterých je dosahováno cíleně či náhodně při výkonu práce“.*

Podle Hroníka (2007) vede rozvoj organizace a jejich pracovníků ke zvýšení výkonnosti firmy jako celku. Není možné soustředit se jen na rozvoj organizace a rozvoji pracovníků nevěnovat pozornost. Často se ale stává, že je na jednu z těchto věcí kladen větší důraz. V dnešní době mnoho organizací klade důraz na organizační učení a rozvoj, protože prostředí organizace představuje důležité místo pro uplatnění individuálních kvalit a jejich následný rozvoj.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je jedním z nejdůležitějších významů rozvoje zaměstnanců to, že díky němu dochází k rozvoji celé organizace, čímž podnik získává konkurenční výhodu plynoucí právě z jejich schopných zaměstnanců. Díky investici do jejich

rozvoje pak organizace získává klíčové zaměstnance, kteří představují přidanou hodnotu k růstu podniku.

### **1.2.2 Cíle rozvoje zaměstnanců**

Armstrong a Taylor (2020) definují obecný cíl rozvoje pracovníků jako péči o to, aby měla organizace dostatek kvalitních lidí potřebných pro dosažení svých cílů v oblasti svého výkonu a růstu. Tohoto lze dosáhnout za předpokladu, že každý zaměstnanec bude mít takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné k efektivnímu výkonu jeho práce, aby docházelo k soustavnému zlepšování výkonu jedinců a týmů. Cílem rozvoje celé organizace je pak zabezpečení správného fungování procesu vytváření organizace, pracovních míst a práce.

Zvyšování výkonnosti a dosahování strategických cílů je podle Tureckiové (2004) obecně považováno za hlavní cíl podnikových rozvojových aktivit. Jelikož se ale podmínky uvnitř i vně organizace neustále mění, je potřeba na tyto změny vhodně reagovat. Rozvoj a neustálé učení svých zaměstnanců je tak pro organizaci jedinou možností, jak se změnám přizpůsobovat a v tom lepším případě je i využívat. Proto je za cíl rozvojových aktivit podniku považováno nejen získání nových znalostí, schopností a dovedností, ale i získání nových postojů, které budou organizaci sloužit jako prostředek i podmínka úspěchu provedených organizačních změn.

### **1.2.3 Development plán**

Nelze dopustit, aby manažer zanedbával osobní rozvoj svých podřízených pracovníků, protože právě toto pak velmi ovlivňuje jejich produktivitu spolu s motivací a samozřejmě dochází i k vyvolání pochyb, zdali je tato firma pro ně ta pravá a jestli by nebylo lepší odejít. Je tedy velmi důležité sestavovat u svých podřízených development plán, tedy plán osobního rozvoje (POR), který by měl být přehledný, a hlavně realistický a díky kterému pracovník rozpozná a získá dovednosti potřebné pro dosažení svých cílů.

*„Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhuji ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů“ (Armstrong a Taylor, 2020, s. 415).*

Aby bylo možné plánovat rozvoj, je nejprve nutné znát strukturu zaměstnanců, a to především z hlediska jejich postavení v hierarchii organizace a z hlediska jejich mezd a vzdělávání. Užitečné bývá i rozdělení pracovníků do skupin podle potřeb a postojů. Z plánování personálního rozvoje se tak stává motivační nástroj podniku, protože rozvoj jeho pracovníků mu zajišťuje atraktivnost a pocit stabilizace. Proto organizace vypracovává již zmíněné POR prostřednictvím nichž zaměstnanci sami posuzují své kompetence a vytyčují si své cíle. Na základě dohody s nadřízeným obsahují tyto plány i způsoby dosažení individuálních cílů prostřednictvím rozvojových aktivit (Urban, 2013).

Podle Olexové (2010) lze postup sestavení POR shrnout do čtyř následujících kroků:

1. zhodnocení schopností a znalostí z pohledu zaměstnance spolu se stanovením cílů vztahujících se k jeho kariérenímu růstu;
2. zhodnocení schopností a znalostí zaměstnance z pohledu manažera;
3. informování a možnostech kariéreního růstu pro daného zaměstnance;
4. sestavení POR na základě předchozích kroků, jehož základními náležitostmi jsou kariérení cíle dohodnuté mezi pracovníkem a organizací.

Poněkud obsáhlejší vysvětlení postupu pro sestavení development plánu představuje Brian Tracy (2021). Podle něj je nejprve nutné definovat silné stránky daného pracovníka, díky kterým je možné rozpoznat, v jaké situaci se pracovník momentálně nachází a jakými dovednostmi aktuálně disponuje a mohl je tak využít ke svému rozvoji. Poté je samozřejmě důležité identifikovat i slabé stránky či oblasti, na které se bude plán osobního rozvoje soustředit a snažit se je minimalizovat. Následně je třeba sepsat si podrobně veškeré akční kroky a postupy, které povedou ke zlepšení pracovníkovi situace. Čtvrtý krok zahrnuje definici požadovaného konečného stavu, a to s pomocí měřitelných a konkrétních ukazatelů, díky kterým bude jasné, zdali bylo dosaženo stanovených cílů. V rámci dalšího kroku je třeba určit časovou osu pro všechny stanovené kroky a postupy, a zároveň je určitě dobré stanovit si i termíny, ve kterých bude plnění těchto kroků průběžně kontrolováno. Nakonec nezbyvá nic jiného než postupovat podle plánu, monitorovat situaci, vyhodnocovat, zdali nedochází k vychylování od plánu, a popřípadě plán upravovat.

### **1.3 Vzdělávání zaměstnanců**

V této kapitole bude blíže přiblížen a rozebrán pojem vzdělávání zaměstnanců. Nejprve jsou zde definovány rozdíly mezi rozvojem a vzděláváním pracovníků, následuje

vysvětlení účelu a cíle vzdělávání, poté jsou popsány jednotlivé kroky vzdělávacího procesu zahrnující identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a v poslední části této podkapitoly jsou uvedeny a vysvětleny jednotlivé metody vzdělávání pracovníků rozlišené dle místa konání, tedy zdali se uskutečňují na pracovišti či mimo pracoviště.

### 1.3.1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem

Vzdělávání zaměstnanců představuje systematický proces, při kterém dochází ke změně pracovního chování, motivace a úrovně znalostí. Jedná se o úsilí organizace o to, aby měli její zaměstnanci možnost zlepšit svůj pracovní výkon a naplňovali tak standardy spojené s jejich pracovní pozicí. To tedy znamená, že se vzdělávání zaměřuje na pracovníky disponující neuspokojivým pracovním výkonem na jejich současné pracovní pozici.

Na pracovníky s nadprůměrnými pracovními výkony se zaměřuje rozvoj. Jedná se o dlouhodobou aktivitu, která má za cíl připravení vybraných pracovníků na budoucí pracovní pozici v organizaci. Je to tedy vývojový proces umožňující postup ze současného stavu schopností, znalostí a dovedností ke stavu budoucímu, k němuž je už ale potřeba vyšší úrovně těchto tří skutečností (Suleimanová, Wojčák a Poláková, 2019).

Porovnání vzdělávání a rozvoje z jednotlivých hledisek lze přehledně vidět na následující tabulce.

**Tabulka 1: Porovnání vzdělávání a rozvoje**

	Vzdělávání	Rozvoj
Zaměření	Současná pracovní pozice	Budoucí pracovní pozice
Identifikace potřeb	Neuspokojivé pracovní výkony	Nadprůměrné pracovní výkony
Využití vlastních pracovních zkušeností	Nizké	Vysoké
Vytváření přidané hodnoty v průběhu učení se	Ne	Ano
Cíl	Standardizace	Diferenciace, příprava na změnu
Spoluúčast	Povinná	Dobrovolná
Postavení zaměstnance	Zaměstnanec jako objekt učení se	Zaměstnanec jako subjekt učení se
Délka programu	Časově ohraničený program	Program převážně bez jednoznačného časového ohraničení
Metody	Převaha off-the-job metod	Převaha on-the-job metod

*Zdroj: Suleimanová, Wojčák a Poláková, 2019*



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spolu ale bezesporu souvisí. Pokud dochází ke zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků, tak bude docházet i k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji. Vzdelávání je tak možné chápat jako prostředek rozvoje, jehož výsledky, kterými jsou lepší schopnosti, znalosti a dovednosti, je možné uplatňovat ve velkém množství činností týkajících se profesního i soukromého života pracovníků (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tedy nejsou zas tak rozdílné oblasti a lze definovat i jejich společné znaky, kterými jsou:

- podílení se na formování lidského kapitálu prostřednictvím učení;
- využívání stejných metod pro transfer informací;
- plnění určitých podmínek pro možnost správného fungování;
- soustředění se na individuální charakteristiky a praktické zkušenosti pracovníků, na jejichž základě se snaží zvýšit úroveň pracovního výkonu těchto pracovníků (Suleimanová, Wojčák a Poláková, 2019).

### **1.3.2 Účel a cíle vzdělávání**

V dnešní době je vzdělávání považováno za velmi důležité, protože zaměstnanci představují základní kapitál každé organizace a je tedy potřeba o něj náležitě pečovat a také ho rozvíjet. Existují nejrůznější studie, např. studie Schmidta z roku 2007, z jejichž výsledků je jasné, že se zaměstnanci chtějí vzdělávat a dále rozvíjet a možnost vzdělávání tak považují za součást svého pracovního života (Vnoučková, 2017).

Vzdělávání zaměstnanců má za účel systematickou tvorbu, rozšiřování a prohlubování dosavadních schopností, znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků, jenž jsou potřebné pro vykonávání pracovních úkolů a také pro dosahování požadovaného výkonu. Se vzděláváním souvisí i personální rozvoj zaměstnanců. Jedná se tedy o kariéru jednotlivých pracovníků spolu s možností jejich dalšího postupu v hierarchickém uspořádání organizace. Pro zaměstnavatele to v praxi znamená dobré zhodnocení a návratnost investic vložených do svých zaměstnanců. Dochází tak k uspokojení potřeb interních lidí, a zároveň se jim dostává možnosti kariérního postupu (Šikýř, 2016).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výhodou systematického vzdělávání připravenost a odbornost pracovníků, kteří následně uplatňují své schopnosti na základě požadavků organizace, dále také zlepšování jejich znalostí a rozvoj dovedností. Dle autorů

dochází k pozitivnímu působení vzdělávání pracovníků na jejich pracovní výkony, produktivitu a také kvalitu vykonané práce. Díky vzdělávání dochází i k růstu atraktivity samotného zaměstnavatele, který nyní může efektivně využívat svých spokojených a oddaných zaměstnanců, u nichž dochází k poklesu fluktuace.

Za obecný cíl firemního vzdělávání lze považovat snahu, aby byl co nejmenší rozdíl mezi vstupními schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, kvalifikací daného pracovníka a úrovní schopností, znalostí, dovedností a kvalifikace, které požaduje zaměstnavatel (Armstrong a Taylor, 2020).

### 1.3.3 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání představuje začátek celého cyklu systematického vzdělávání. Samotná potřeba vzdělávat se znamená určitý nesoulad mezi dosavadními schopnostmi, znalostmi a dovednostmi pracovníků a požadavky odpovídající jejich pracovním pozicím (Šikýř, 2016). Jedná se tedy o nejdůležitější a nejkritičtější fázi při projektování vzdělávacích aktivit, a pokud nastane jakákoliv chyba v rámci této analýzy, může dojít k negativním následkům na další kroky procesu, což se pak projeví při realizaci firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010). Podle Koubka (2015) se jedná o fázi cyklu vzdělávání, jež je založena na aproximačních postupech a odhadech a povahou se spíše blíží k experimentu, který pak na závěr celého cyklu využije své výsledky ve formě zkušeností, jež modifikují další cyklus firemního vzdělávání.

Tato fáze cyklu systematického vzdělávání by měla zodpovědět otázky, jako jsou například:

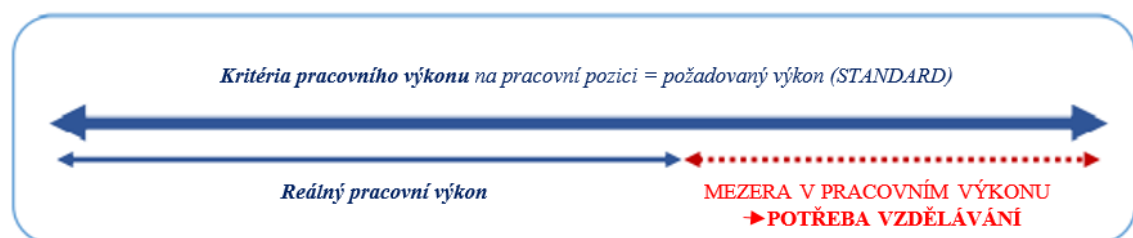
- *„Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

Aby bylo možné odpovědět na výše uvedené otázky, je třeba mít dostatek kvalitních zdrojů informací. Pro získání těchto informací se v praxi postupuje tak, že dochází k analýze širší či užší škály údajů, jenž byly získány z běžného informačního systému podniku a také ze zvláštních šetření. Většinou se podle Koubka (2015) jedná o tři skupiny následujících údajů:

1. **Údaje týkající se celého podniku** – sem patří například údaje o struktuře a výrobním programu podniku, údaje o zdrojích, údaje o struktuře a počtu pracovníků apod.
2. **Údaje týkající se pracovních pozic a činností** – do této skupiny se řadí popisy pracovních pozic spolu s jejich specifikací, informace o pracovních vztazích, o stylu vedení apod.
3. **Údaje týkající se jednotlivých zaměstnanců** – sem spadají údaje získané ze záznamů o pohovorech s pracovníky, o vzdělání a plnění kvalifikačních požadavků apod.

Pomocí těchto zjištěných údajů je pak provedena analýza potřeby vzdělávání zaměstnanců. Při identifikaci vzdělávacích potřeb ale nelze čerpat pouze z vnitropodnikových údajů. Je třeba brát ohled i na zkušenosti podniku se získáváním pracovníků, kteří zastupují jednotlivé profesně-kvalifikační skupiny nacházející se na trhu práce (Koubek, 2015).

Při identifikaci potřeby vzdělávání dochází k porovnávání dvou úrovní výkonnosti. První úroveň představuje tzv. standardní výkonnost a druhou úroveň pak představuje výkonnost současná. Rozdíl, který mezi těmito dvěma druhy výkonnosti vznikne, se nazývá tzv. výkonnostní mezera (Vodák a Kucharčíková, 2011). Pro lepší představivost je mezera ve výkonnosti vyobrazena na následujícím obrázku.



**Obrázek 2:** Vztah mezi pracovním výkonem zaměstnance a potřebou vzdělávání

*Zdroj: Suleimanová, Wojčák a Poláková, 2019*

### 1.3.4 Plánování vzdělávání

Další fází cyklu systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Některé návrhy plánů a předběžné plány lze vidět už ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Veškeré tyto návrhy se postupem času upřesňují, až z nich vznikne definitivní podoba programu, který se skládá z oblastí vzdělávání, z počtů a kategorií pracovníků, kteří budou vzděláváni, a také z metod a časového plánu školení (Koubek, 2015). Na sestavování programů vzdělávání se musí podílet vedení organizace i manažer lidských zdrojů, jejichž úkolem je propojení

strategických cílů podniku s cíli vzdělávání pracovníků. Kritéria, která z uvedeného vyplynou, budou pracovníci potřebovat znát, aby mohli přispět právě k dosažení strategických cílů podniku (Suleimanová, 2019).

Podle Bartoňkové (2010) představuje plán vzdělávání určitý přehled zahrnující všechny vzdělávací aktivity podniku, které budou v určitém období realizovány, a sestavuje se na základě rozdílu mezi skutečnou a požadovanou výkonností.

Šikýř (2016, s. 140) ve své knize uvádí, že plán podnikového vzdělávání vymezuje „*cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady na vzdělávání*“.

Správně vypracovaný a formulovaný plán by měl také odpovídat na určité otázky, kterými jsou podle Koubka (2015) tyto:

- Na jaký druh školení se soustředí a zabezpečuje ho?
- Pro koho školení je?
- Jakým způsobem bude probíhat?
- Kdo bude školitel?
- Kdy bude školení probíhat?
- Kde bude školení probíhat?

Celkový proces tvorby plánu vzdělávání je možné rozčlenit do tří samostatných fází, jimiž jsou fáze přípravná, realizační a fáze zdokonalování. V přípravné fázi jsou specifikovány potřeby, analyzováni účastníci a také stanoveny cíle vzdělávání. Realizační fáze představuje určení způsobu průběhu vzdělávání, s čímž souvisí i stanovení správných technik rozvoje a vzdělávání. V rámci fáze zdokonalování se hledají způsoby, jak zlepšit celý proces vzdělávání. Součástí této fáze je také prověřování informovanosti účastníků a úrovně zajištění organizace. Tato poslední fáze je určena zejména pro organizátory, manažery a lektory, kteří jsou nadřízenými osobami pracovníků, jenž absolvují vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### **1.3.5 Realizace vzdělávání**

Jakmile je sestavený plán vzdělávání a jsou zodpovězeny veškeré otázky uvedené v přechodí podkapitole, je možné plynule přejít k další fázi cyklu, ve které dochází k samotné

realizaci vzdělávání. Tato fáze zahrnuje několik prvků ovlivňujících podobu realizace vzdělávací aktivity, mezi které patří cíle, motivace, program, metody, účastníci a lektoři (Bartoňková, 2010).

Volba vhodného lektora a účastníků je jedním z nejdůležitějších faktorů při realizaci vzdělávání. Správný lektor by měl disponovat osobnostními předpoklady, lidskou zralostí a vysokou mírou sociální inteligence. Měl by být také schopný účastníkům vzdělávací akce dané téma odborně přednést a dostatečně vysvětlit. Účastníci vzdělávací akce by pak měli být voleni podle preference stylu učení a je také vhodné zajistit homogenost jejich skupiny (Vnoučková, 2017).

Realizaci vzdělávání je podle Hroníka (2007) možné rozdělit do tří fází, jimiž jsou:

1. **Přípravná fáze** – v této fázi je již připraven projekt vzdělávací akce a je také třeba připravit i lektora, učební pomůcky a účastníky.
2. **Fáze vlastní realizace** – příjezd lektora na dané místo tuto fázi zahajuje, ten pak postupně monitoruje průběh celé akce a případně řeší i nenadálé situace.
3. **Fáze transferu** – tato fáze začíná po skončení vzdělávací akce a spadají sem první dny po kurzu, zpracování fotodokumentace a videí, zajištění dotazníku spokojenosti a zpětné vazby a také zajištění toho, aby byly nově nabyté zkušenosti a dovednosti převedeny do každodenní praxe absolventů kurzu.

### 1.3.6 Hodnocení výsledků vzdělávání

Poslední fází celého cyklu systematického vzdělávání je hodnocení výsledků vzdělávání. Jedná se o poměrně problematický proces, protože výsledky bývají obtížně měřitelné a také velmi často dochází k tomu, že se výsledky promítnou do přístupu a chování pracovníků až po uplynutí určité doby. V rámci této fáze se posuzuje, zdali došlo k použití vhodných metod, jaká byla odezva ze strany účastníků kurzu a v jaké míře došlo k osvojení nových znalostí, schopností a dovedností a jejich následnému uplatnění v každodenní praxi pracovníků (Šikýř, 2016).

Bartoňková (2010) o evaluaci (hodnocení) podnikového vzdělávání hovoří jako o procesu, který má jasně stanovit, zdali došlo k vyřešení problému či ne. Nehodnotí se jen obsah vzdělávací akce, ale i prostředí, organizace, lektoři, učební materiály apod.

Důvody k provedení hodnocení vzdělávací akce jsou podle uvedené autorky tyto:

- díky hodnocení se zjišťuje, jestli vzdělávací akce naplnila cíle a očekávání;
- jsou identifikovány silné a slabé stránky vzdělávací akce;
- jsou určeny náklady a přínosy dané vzdělávací akce;
- manažeři díky hodnocení zjistí, pro které účastníky byla akce nejvíce užitečná;
- dochází k posílení očekávaných výsledků ze strany účastníků akce;
- je posilována důvěra ve smysl firemního vzdělávání.

U každé aktivity či procesu je možné najít slabé i silné stránky a jinak to mu není ani u vyhodnocování vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) patří mezi výhody vyhodnocování zejména zlepšení vztahů mezi manažery a pracovníky, kladný vliv na efektivitu podnikání, lepší zaměření na cíle vzdělávání, zmírnění odchylek mezi cíli podniku a vzdělávacími cíli, závazek manažerů a pracovníků při potřebě dalšího vzdělávání a lepší pozornost pro oblast lidských zdrojů. Mezi nevýhody pak řadí náročnost při získávání informací, subjektivní posuzování výsledků, časovou i finanční náročnost a problém oddělení důsledků vzdělávání a důsledků vyvolaných působením jiných procesů.

Vyhodnocování vzdělávání může podnik využít v mnoha účelech. Může díky němu zjistit, jestli program dosáhl stanovených cílů a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Pomocí hodnocení se pak také rozhoduje o budoucích účastnících vzdělávacích akcí a shromažďují se údaje, které pomohou oblasti marketingu při plánování a realizaci těchto budoucích akcí. Dále také dochází ke vzniku databáze, která slouží jako podklad pro rozhodování vedení podniku (Kumpikaité, 2007).

Komplexní přístup k hodnocení vzdělávání, jenž je užíván v praxi, představuje tzv. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model, jehož autorem je Donald L. Kirkpatrick, je nástrojem pro přípravu a hodnocení vzdělávání a tvoří základ mnoha odborných evaluačních prací. Tento model hodnotí dopad a efektivitu vzdělávacích aktivit na jednotlivce i na fungování celé organizace. Charakteristika Kirkpatrickova modelu spočívá v jasně daných a formulovaných cílech, které musí být měřitelné (Tenkl, 2014).

Podle Evangelu, Bommela a Juříčky (2013, s. 120) model tvrdí, že „úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit podle reakce účastníků, stupně, ve kterém účastníci kurzu získali znalosti, úrovně změny chování a míry dosažení výsledků rozvojového programu“.

Jak již bylo naznačeno, tento model obsahuje čtyři propracované úrovně, kterými jsou Reakce, Poznání (Učení), Chování a Výsledky. Jednotlivé fáze Kirkpatrickova modelu tvoří pyramidu (viz následující obrázek), aby byl mezi nimi zřejmý vertikální vztah.



**Obrázek 3:** Kirkpatrickův model evaluace

*Zdroj: Národní ústav pro vzdělávání, 2019*

Poněkud stručnou charakteristiku jednotlivých fází modelu přináší Tenkl (2014), který tvrdí, že první fáze modelu zkoumá, zdali byli účastníci školení spokojeni či nespokojeni. Fáze poznání (učení) je zaměřená na to, jak proběhnuté školení ovlivnilo znalosti, schopnosti a postoje účastníků, to znamená, zdali se tito lidé na školení naučili či dozvěděli něco nového nebo třeba došlo ke změně jejich názoru na zkoumanou problematiku. Fáze chování pak zjišťuje, jestli došlo k využití nově nabytých znalostí v každodenní pracovní praxi účastníků. Poslední čtvrtá úroveň se soustředí na celou instituci jako celek, a to konkrétně na to, zdali proběhnutý vzdělávací proces pozitivně ovlivnil její fungování.

Obsáhlejší popis jednotlivých fází Kirkpatrickova modelu poskytuje Dvořáková (2019):

- **Reakce**, kdy se hledá odpověď na otázku, zda se školení jeho účastníkům líbilo. Reakce účastníků se nejčastěji měří pomocí dotazníků či rozhovorů provedených na konci programu. Díky okamžitě obdržené zpětné vazbě je možná následná úprava a vylepšení dalších úrovní vzdělávání. Data, která jsou na této úrovni získána, neřeknou mnoho o celkové efektivitě programu, proto je třeba uskutečnit další fázi hodnocení (evaluace).
- **Učení**, kdy je třeba odpovědět na otázku, zdali se účastníci něco nového naučili. V rámci této fáze je zjišťováno, jestli byly naplněny stanovené cíle vzdělávání, tedy došlo ze strany účastníků k osvojení nových znalostí,

schopností a dovedností. To vše bývá nejčastěji zjišťováno pomocí různých písemných nebo ústních zkoušek.

- **Chování**, kdy se hledá odpověď na otázku, jestli účastníci využili nově nabyté schopnosti, znalosti a dovednosti v praxi. Velmi často se evaluace na této úrovni provádí pomocí pozorování nebo formou rozhovorů či dotazníků. Hodnocení se provádí až po uplynutí delšího časového horizontu od proběhnutého školení (v rádech týdnů až měsíců), aby se zjistilo, zdali došlo k dlouhodobým efektům vzdělávání.
- **Výsledky**, kdy nastává otázka, jestli došlo ke zvýšení efektivity dané organizace. V rámci této poslední fáze modelu je evaluace brána za nejobtížnější. Měření výsledků je namáhavé a časově i finančně náročné. Hodnocení vzdělávání na této úrovni lze realizovat pouze za předpokladu, že se jedná o vzdělávací akci, jež byla realizována pro jednu organizaci, a účastníky byli jen její zaměstnanci.

Pomocí uvedených fází se měří, zdali došlo ke splnění předem stanovených cílů vzdělávacího programu, které mohou být stanoveny na všech čtyřech úrovních, což ale závisí na účelu programu. Na nejvyšší úrovni modelu se hodnocení doporučuje za následujících předpokladů:

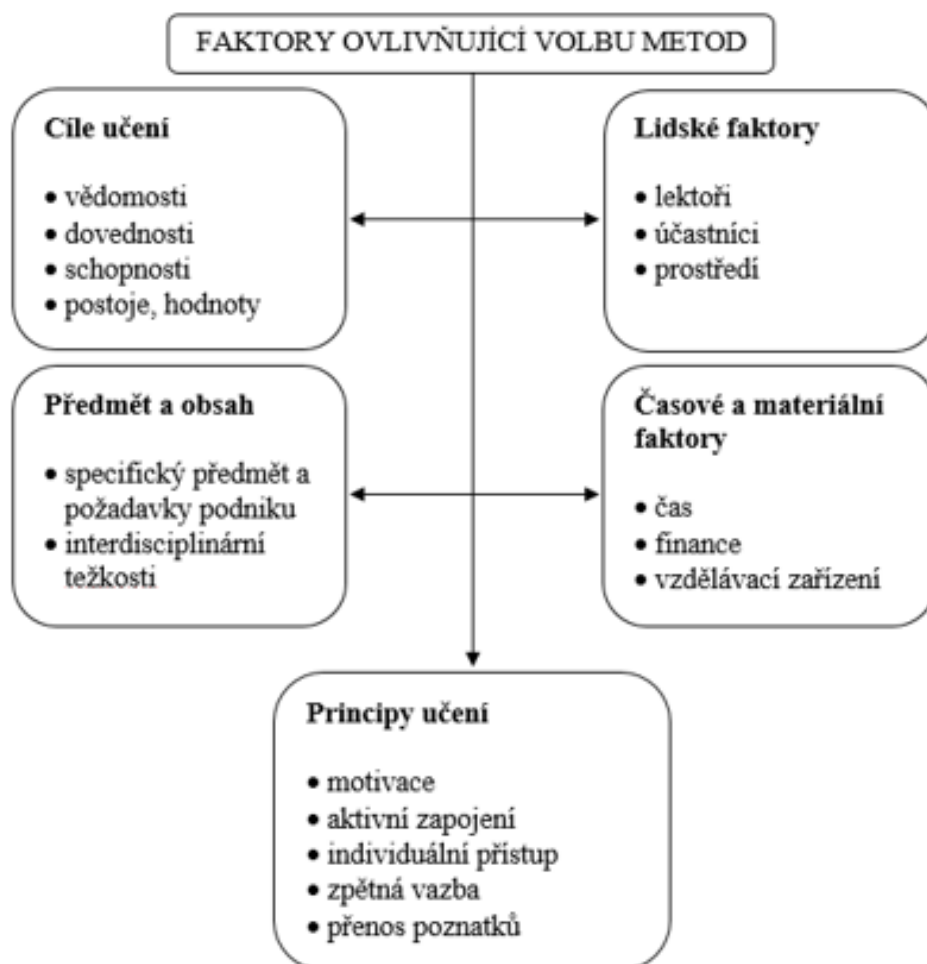
- vzdělávací program má strategický význam;
- vzdělávací program představuje velkou finanční investici;
- vrcholové vedení chce vědět, k jakým změnám díky programu došlo;
- program má vliv na výsledky celé organizace;
- může být vliv programu odlišen od vlivů vedlejších, které na výsledek působí (Folwarczná, 2010).

Kirkpatrickův model je považován za jeden z nejznámějších modelů, které komplexněji přistupují k vyhodnocování vzdělávání. V praxi se lze setkat i s jinými modely, mezi které patří CIPP, CIRO, Brienkerhoff, Systems approach, Kraiger, Ford and Salas, Kaufmann and Keller, Holton a Phillips (Kumpikaité, 2007).



## 1.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Aby mohlo dojít k úspěšné realizaci vzdělávání, je třeba zvolit a následně aplikovat vhodnou metodu, která pracovníkům nejlépe umožní nabytí nových schopností, znalostí a dovedností potřebných pro výkon jejich práce (Šikýř, 2016). Výběr správné metody vzdělávání představuje důležitý nástroj při zajištění celého vzdělávacího procesu. Metoda by měla být zvolena na základě individuálních požadavků a potřeb podniku, ale zároveň by měla korespondovat s technickými a ekonomickými trendy ve světě. Výběr metody je ovlivněn mnoha faktory, jimiž jsou například věk a počet účastníků, jejich aktuální znalosti a dovednosti, jejich motivace vzdělávat se a učit se novým věcem apod. (Vodák a Kucharčíková, 2011). Podrobný přehled faktorů ovlivňujících volbu metod lze vidět na následujícím obrázku:



**Obrázek 4:** Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

*Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011*

Podle Bartoňkové (2010, s. 151-152) patří mezi hlavní kritéria ovlivňující volbu metody vzdělávání:

- „charakter učebních cílů;
- charakter obsahu výuky;
- charakter didaktické formy;
- předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce;
- stupeň aktivizace účastníků;
- fáze učebního procesu;
- rytmus;
- rámcové podmínky;
- celková didaktická připravenost a schopnost lektora“.

Aby byla aplikace jednotlivých metod efektivní, je třeba kontrolovat dodržování vzdělávacího plánu a také vyhodnocovat výsledky vzdělávání. Neméně důležitou věcí je i objektivní posouzení skutečné míry osvojení nových schopností, znalostí a dovedností u účastníků vzdělávací akce, a zdali došlo k jejich převedení a uplatnění při výkonu práce (Šikýř, 2016).

Protože dochází k digitálnímu rozvoji celého světa, výjimkou není ani posun vzdělávacích metod. Tradiční vzdělávací metody bývají doplňovány či úplně nahrazovány digitálními technologiemi, které vzdělávání posouvají na další stupeň. Efektivitou digitálních simulačních metod při vzdělávání zaměstnanců se zabývala studie, která byla provedena v červnu roku 2022 a zaměřovala se na dvě skupiny zaměstnanců určité společnosti zabývající se informačními technologiemi. První skupina pracovníků byla vzdělávána pomocí tradičních metod a na druhou skupinu pracovníků byly aplikovány digitální metody. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že tradiční i digitální metody dokážou zlepšit pracovní výkon zaměstnanců, ale digitální simulace byla ve vzdělávacích programech daleko efektivnější a těšila se i větší oblíbenosti mezi zúčastněnými pracovníky společnosti. To naznačuje, že využití digitálních školicích nástrojů přispívá k větší úspěšnosti a oblíbě vzdělávacích programů (Kulkarni, Appasaba, Gokhale a Tigadi, 2022).

Postupem času došlo k vytvoření široké škály metod vzdělávání, proto je Koubek (2015) i Šikýř (2016) rozdělují do dvou velkých skupin podle místa jejich využití, a jsou jimi metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) a metody vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“).

### 1.4.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody se v praxi využívají nejčastěji v případě vzdělávání dělníků (Bartoňková, 2010). Tradiční metody spadající do této skupiny se nejčastěji soustředí převážně na rozvoj sociálních vlastností a znalostí, modernější metody se stejnou mírou orientují na rozvoj znalostí i rozvoj dovedností (Koubek, 2015).

Mezi metody vzdělávání, jež jsou aplikovány mimo pracoviště, nejčastěji patří:

- **Přednáška**, kde jako hlavní osoba figuruje školitel, který předává své znalosti a dovednosti účastnícím se zaměstnancům. Mnohdy může dojít z důvodu jednostranného výkladu ze strany školitele k poklesu motivace zaměstnanců, aby si aktivně osvojovali a následně i předávali nové schopnosti, znalosti a dovednosti.
- **Seminář**, ve kterém se účastníci učí z výkladu školitele a mají možnost otevřeně diskutovat jak s ním, tak s ostatními účastníky semináře. Na základě možnosti diskutovat pak dochází k aktivnímu osvojování schopností, znalostí a dovedností, které jsou sdíleny.
- **Případová studie**, kde se zaměstnanci učí prostřednictvím hledání možných řešení fiktivního nebo i reálného problému. Dochází tak k rozvoji analytického a systémového způsobu myšlení pracovníků a je podpořena jejich týmová spolupráce.
- **Demonstrování**, kde jako hlavní osoba opět figuruje školitel, jenž zaměstnancům předvádí daný pracovní postup v pracovních podmínkách, které mohou být modelové nebo reálné. Pracovníci si tak názorně osvojí potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, aby byli schopni dosáhnout požadované výkonnosti.
- **Outdoorové aktivity**, ve kterých se účastníci formou nejrůznějších sportovních aktivit probíhajících ve volné přírodě učí, jak využívat a rozvíjet své přirozené schopnosti a dovednosti. Ty pak následně aplikují ve svém běžném pracovním životě a dosahují tak odpovídajícího výkonu (Šikýř, 2016).

### 1.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody se v praxi využívají nejčastěji při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (Bartoňková, 2010). Výhodou u této skupiny metod jsou nízké náklady, které se

individuálně přizpůsobují jednotlivým zaměstnancům, dále také názornost a praktické využití. Mezi nevýhody lze zařadit například riziko nedostatečného počtu vhodných a schopných mentorů a časovou náročnost (Koubek, 2015).

Mezi metody vzdělávání, jež jsou aplikovány na pracovišti, obvykle patří:

- **Instruktaž při výkonu práce**, jež je považována za nejčastěji aplikovanou metodu. Jedná se o jeden z nejjednodušších způsobů zacvičení nezkušeného pracovníka, kdy mu je ze strany nadřízeného předveden pracovní postup a daný pracovník si ho díky pozorování a napodobování osvojí a aplikuje při své běžné pracovní praxi.
- **Mentorování**, někdy nazýváno jako obdoba koučování, spočívá v iniciativě a odpovědnosti školeného zaměstnance, který si sám volí svůj osobní vzor, tedy svého vlastního mentora. Tento člověk mu pak poskytuje rady, stimuluje ho, popřípadě ho i usměrňuje.
- **Asistování**, při němž je účastník školení přiřazen jako pomocník zkušenějšímu zaměstnanci a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a povinností. Díky tomuto se méně zkušený pracovník učí novým postupům a postupně se více zapojuje. V momentě, kdy nabyde potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, stává se z pomocného pracovníka pracovník, jenž je schopen práci vykonávat zcela samostatně.
- **Counselling**, který se řadí k nejnovějším metodám, jež formují pracovní schopnosti zaměstnanců. Mezi školitelem a školeným pracovníkem dochází k vzájemnému ovlivňování, které následně odstraňuje jednosměrný vztah mezi nimi.
- **Rotace práce (cross training)**, při níž je její účastník vždy na nějakou dobu pověřen pracovními úkoly na různých pracovištích. Tato metoda se nejčastěji využívá při vzdělávání řídicích pracovníků, úspěch však často zaznamenává i u pracovníků řadových.
- **Pověření úkolem**, kterým je pověřen školitel i školený pracovník. Aby bylo možné úkol splnit, jsou vytvořeny veškeré odpovídající podmínky a školený pracovník disponuje příslušnými kompetencemi.
- **Pracovní porady**, při nichž dochází k seznámení účastníků s fakty a problémy, které se vztahují k jejich vlastnímu pracovišti, ale i k podniku jako celku.

- **Koučink**, jehož problematika bude podrobně rozebrána v následující kapitole (Koubek, 2015).

## 1.5 Shrnutí

Cílem úvodní kapitoly diplomové práce bylo vymezení základních pojmů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První podkapitola se soustředila na oblast řízení lidských zdrojů, jejíž problematika byla rozebrána z pohledu několika českých i zahraničních autorů. Nejprve byl vysvětlen význam pojmu ŘLZ spolu s vyobrazením schématu popisujícím jednotlivé aktivity ŘLZ, poté byly vymezeny úkoly tohoto útvaru a následně byly definovány i cíle, které si tato oblast klade a snaží se jich dosáhnout.

Druhá podkapitola rozebírala problematiku týkající se rozvoje zaměstnanců. Stejně jako u předchozí kapitoly byl nejprve vysvětlen význam rozvoje zaměstnanců, následně byly definovány cíle, jež si rozvoj zaměstnanců klade, a v poslední části této podkapitoly byl vysvětlen a popsán tzv. development plán, který lze již z názvu diplomové práce považovat za jeden ze stěžejních pojmů.

Problematikou vzdělávání zaměstnanců se zabývala podkapitola v pořadí třetí. Nejdříve bylo třeba uvést rozdíly mezi rozvojem a vzděláváním, které byly následně shrnuty do přehledné tabulky. Dále následovalo definování účelu a cílů vzdělávání, poté byla pozornost věnována identifikaci samotné potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a realizaci vzdělávání a na závěr i hodnocení výsledků procesu vzdělávání, které zahrnovalo i podrobný popis Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu, jenž tvoří základ pro analytickou část této práce.

Poslední podkapitola se soustředila na jednotlivé metody vzdělávání pracovníků. Součástí vysvětlení tohoto pojmu bylo i schéma vyobrazující jednotlivé faktory, které ovlivňují to, jaká vzdělávací metoda bude zvolena. Následně byly metody rozděleny podle toho, zda se uskutečňují na pracovišti či mimo pracoviště. Protože jednou z metod vzdělávání na pracovišti je koučink, který je pro tuto práci stěžejním, bude následující kapitola věnována právě jemu.

## 2 KOUČINK VE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola bude věnována konkrétní metodě vzdělávání na pracovišti, kterou je koučink. Nejprve bude pojem koučování vymezen, následně bude stručně představena historie koučinku a poté budou definovány jeho cíle. V další podkapitole budou uvedeny a charakterizovány základní principy koučinku, následovat bude představení jednotlivých forem koučování a také charakteristika osobnosti kouče. Další podkapitola bude věnována modelům koučinku, z nichž bude pět modelů blíže představeno. Nakonec bude charakterizován celý koučovací proces spolu s přínosy a překážkami vztahujícími se ke koučinku.

### 2.1 Vymezení pojmu koučování

*„Koučink se zaměřuje na příležitosti v budoucnu, ne na chyby v minulosti.“*  
(Whitmore, 2017, s. 21)

Koučink bývá v dnešní době časté téma a lze tvrdit, že se stal současným trendem využívaným i v rozvoji manažerů. Jedná se o metodu vzdělávání, jejíž základem jsou vědecké znalosti a poznatky z oblasti psychologie a fungování lidského mozku (Bohoňková, 2022). Podle Folwarczné (2010) se jedná o metodu, která koučovaným umožňuje řešit konkrétní problémy a úkoly, a zároveň se koučování učí hledat svá vlastní řešení. Díky této metodě je podporováno učení, kreativita i komunikace. Whitmore (2019), který je považován za zakladatele koučinku, uvádí, že při koučování si kouč a koučovaný vytvářejí vztah, ve kterém kouč představuje pro koučovaného oporu a využívá velmi specifický způsob komunikace. Koučovaný se pak sám zamýšlí nad danou skutečností, uvědomuje si realitu a snaží se přijít na správnou cestu k dosažení svých cílů. Podle Daňkové (2015) je hlavním smyslem koučování pomoc druhému člověku, aby si sám uvědomil, co vlastně prožívá a pečlivě zvážil své možnosti spolu s naplánováním jednotlivých kroků a postupů včetně uvědomění si všech rizik. Stejný názor má i Stanier (2017), který také vidí smysl koučinku v pomoci ostatním rozvíjet jejich potenciál.

Suchý a Náhlovský (2007) shrnují definici koučování do tří vět:

- Koučování představuje rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným, který musí být upřímný a otevřený a obě zúčastněné strany si musí vzájemně důvěřovat.

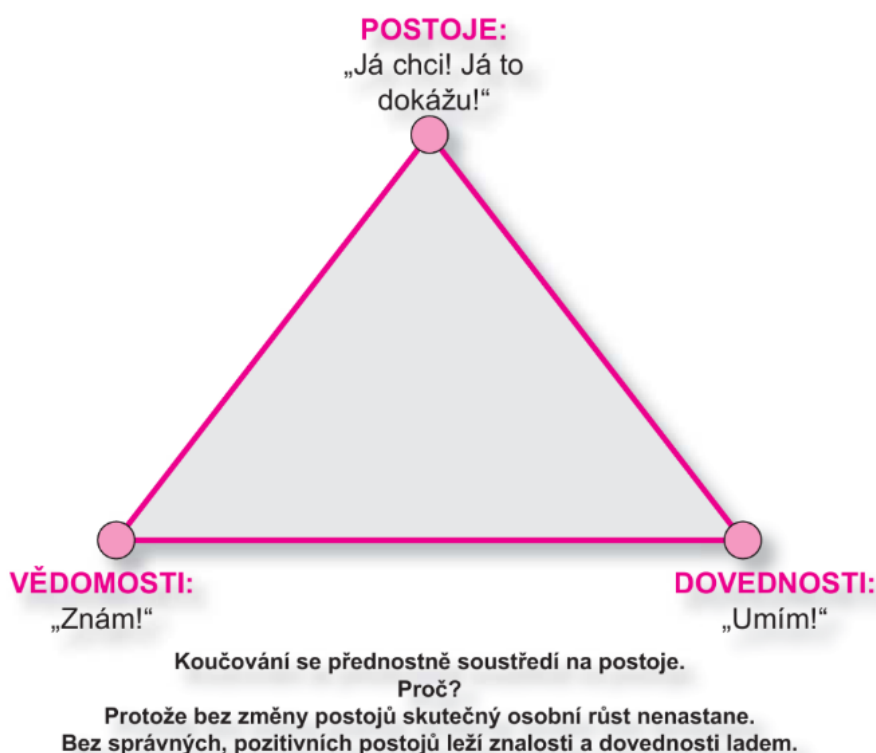
- Jedná se o dlouhodobou specifickou péči o koučovaného, která by mu měla pomoci s jeho profesním i osobním růstem.
- Základní metoda využívaná při koučinku je kladení otázek, díky kterým by koučovaný měl lépe poznat sám sebe, stanovit si své cíle a postupem času jich dosahovat.

Downey (2014) považuje koučování za metodu maximalizující využití lidského potenciálu prostřednictvím odbourávání bariér a platí podle něj rovnice:

$$\text{Potenciál} - \text{bariéry} = \text{výkon}$$

Bariéry způsobují velkou mezeru mezi výkonem jedince a jeho potenciálem. Mezi hlavní bariéry patří strach, přehnaná snaha udělat dojem, nedostatečné sebevědomí, frustrace, zloba, znuďenost a také perfekcionalismus (Downey, 2014).

Tradiční formy vzdělávání bývají orientovány na znalosti a dovednosti, koučování se ale prioritně zaměřuje na postoje (viz obrázek níže), na nichž nejčastěji dochází ke ztroskotání převodu znalostí do praxe (Suchý a Náhlovský, 2007).



**Obrázek 5:** Trojúhelník osobního růstu

*Zdroj: Suchý a Náhlovský, 2007*

Pokud manažer disponuje odpovídajícími znalostmi i dovednostmi, ale nemá dost sebedůvěry, aby je uplatnil, pak nemůže dojít ke změně k lepšímu, která by se projevila na lepších výsledcích.

Velmi často dochází k záměně koučinku s těmito oblastmi:

- **Poradenství**, ve kterém dává poradce jasné rady a odpovědi pomáhající vyřešit daný problém ve firmě. Kouč pouze vede rozhovor a pomáhá koučovanému ujasnit si cíle a také možnosti jejich dosažení.
- **Řízení**, ve kterém je jasně daný vztah nadřízenosti a podřízenosti. V případě koučinku se ale jedná o rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným (Zatloukal a Vítek, 2016).
- **Mentoring**, který představuje neformální a bezplatný způsob rozvoje, kdy dochází ke spolupráci méně a více zkušeného pracovníka. Koučink je ale formální, placený a strukturovanější způsob.
- **Supervize**, jež se ale na rozdíl od koučinku zaměřuje na pomáhající profese a zahrnuje prvky kontroly a vzdělávání. V mnoha ohledech je ale koučinku velmi podobná (Cipro, 2015).
- **Facilitace**, ve které zaujímá facilitátor neutrální postoj a usiluje o otevření nových možností. Kouč zaujímá loajální postoj ke svému klientovi a snaží se mu pomoci s dosažením jeho stanovených cílů (Zatloukal a Vítek, 2016).
- **Psychoterapie**, jež se soustředí na jinou cílovou skupinu a pomáhá řešit problémy v odlišných oblastech než koučování. Psychoterapeut je odborníkem na odhalení příčin nemocí, stanovení diagnózy a následnou léčbu. Kouč představuje pouze facilitátora změny (Kimsey-House, Sandahl a Whitworth, 2017).
- **Trénink**, který přináší hierarchický vztah mezi trénovaným a jeho trenérem. Koučink, jak již bylo zmíněno, ale představuje vztah partnerský (Cipro, 2015).

Pro zajímavost lze uvést zkušenost Gallweye, který bývá často považován za tvůrce moderního pojetí koučování, a působil nejprve jako trenér uplatňující tradiční přístup, kdy nejdříve předvedl, jak má daná činnost správně vypadat a trénovaný pak tuto techniku napodoboval. Postupem času se ale dostal k přístupu založeném na klientových cílech a zodpovědnosti. Tento přístup, nazývaný jako koučovací, se mu později nejvíce osvědčil



(Zatloukal a Vitek, 2016). Jaké jsou rozdíly mezi tradičním a koučovacím přístupem vyobrazuje následující tabulka:

**Tabulka 2:** Srovnání tradičního a koučovacího přístupu k učení

	<b>Tradiční přístup</b>	<b>Koučovací přístup</b>
<b>Stanovené cíle učení</b>	určuje trenér	určuje klient, kouč pomáhá s upřesněním
<b>Cíl</b>	správné kopírování vzoru (trenéra), provádění „správné techniky“	nalezení vlastního způsobu, který klientovi sedí
<b>Kontrola</b>	trenér kontroluje proces učení jako celek	trenér respektuje klientovo tempo a zdroje
<b>Trenérovo zaměření</b>	upozorňuje na chyby, konfrontuje a napravuje	všímá si sebemenších známek zlepšení, podporuje jejich detailní popis, pracuje s rozdíly
<b>Zodpovědnost</b>	především trenér	společně klient i trenér
<b>Metafora</b>	dolévání sklenice vody	žalud, který potřebuje příhodné podmínky pro růst

*Zdroj: Zatloukal a Vitek, 2016*

## 2.2 Historie koučinku

V dnešní době představuje koučink moderní metodu, ale s jeho základy bylo možné setkat se již před mnoha lety. Metoda, kterou při své výuce využíval filozof Sókratés, totiž představuje počátky koučování. Sókratés se nesnažil řešit problém jako odborník, ale pomocí kladení otázek byl společníkem danému studentovi, který se snažil najít vlastní řešení (Bobek a Peniška, 2008).

Slovo kouč, v angličtině coach, je doloženo od roku 1556 a pochází z maďarského města Kocs, kde se vyráběly kočáry a povozy, proto byl jeho původní význam „kočár“. Tyto kočáry byly brány jako pomocné prostředky, kterými je možné vydat se na cestu a dosáhnout požadovaného cíle (Fischer-Epe, 2006).

V roce 1848 došlo k přiblížení významu slova kouč, a to konkrétně na oxfordské univerzitě, kde tento pojem označoval soukromého opatrovníka studentů, který jim pomáhal se studiem a přípravou na zkoušky. Od této doby uplynulo téměř 30 let a slovo kouč se od roku 1885 začalo prolínat i do sportovní oblasti. Nejčastěji byl tento pojem spojován s atletikou, kde se kouč snažil vylepšovat výkony atletů. Slovo kouč tak do začátku 20. století

zůstalo primárně spojováno se sportem a vzděláváním na univerzitách (English, Sabatine a Brownell, 2019).

Prvním představitelem, který na koučink pohlížel jako na komplexní metodu, byl americký autor Tim Gallwaye. Právě on se začal zajímat i o psychickou stránku ovlivňující výkony sportovců. Jak již bylo zmíněno, i ve společnosti bylo koučování spojováno hlavně se sportem, protože nedocházelo ke kladení důrazu pouze na fyzický výkon atletů, ale ohled byl brán i na psychiku a její následný vliv na výkonnost sportovců. Gallwaye tak došel ke zjištění, že pokud je psychika sportovců posilována, dochází k obrovskému vlivu na jejich celkovou výkonnost (Whitmore, 2019).

V amerických podnicích označuje metoda koučinku od 70. let 20. století styl vedení, který je zaměřený na osobu a její rozvoj a měl spolupracovníky vést a motivovat k jejich osobnímu růstu a také ke zlepšování jejich pracovního výkonu. V Německu byla tato myšlenka rozvíjena od 80. let a označována stylem „vedoucí pracovník jako kouč“. Tento požadavek byl nejprve zaveden v odbytu a následně se rozšířil do všech oblastí vedení. Od poloviny 80. let pak koučink představoval profesionální poradenství pro pracovníky na vedoucích pozicích (Fischer-Epe, 2006).

Rozvoj koučinku v České republice bývá datován přibližně od 90. let 20. století. Na začátku 21. století došlo k zatím nejvýznamnějšímu rozvoji z důvodu narůstající existence nadnárodních společností na českém trhu. Dceřinné firmy těchto společností tak aplikovaly nejrůznější praktiky využívané v zahraničí, s čímž souvisí i zavedení koučování jejich pracovníků (Bohoňková, 2022).

### **2.3 Cíle koučinku**

Mezi základní cíle koučování patří rozvoj osobnosti daného pracovníka, zvýšení jeho produktivity a také zvýšení jeho kvality života. Cíle stanovuje jak kouč, tak koučovaný (Whitmore, 2019). Podle Stackeho (2005) je hlavním cílem koučování přimět manažery, aby sami přehodnotili svou osobu a chování a mohla se tak dále rozvíjet jejich manažerská činnost. Daňková (2015) definuje cíl koučinku jako zvýšení nebo zlepšení výkonu a také osamostatnění koučovaného. Je velmi důležité, aby se koučovaný naučil poradit si i bez přítomnosti kouče, tedy aby sám uměl reagovat a řešit situace, které v budoucnu nastanou. Cílem koučování je tak nejen vyřešení aktuální situace, ale i schopnost umět řešit věci lépe a efektivněji i někdy v budoucnu. Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) uvádějí,

že cíl koučování představuje změna chování. Pracovník totiž v rámci procesu koučování sám vidí, jaký užitek mu plyne z jeho zvýšeného výkonu a je motivován k rozvíjení svého potenciálu i nadále.

Konečným cílem je podle Daňkové (2015. s. 26) to, aby koučovaný:

- *„realizoval to, pro co se rozhodl;*
- *byl spokojený a věci fungovaly;*
- *aby věděl sám, jak přistě na to“.*

Jak lze vidět, koučování si klade mnoho cílů, ne vždy jsou ale tyto cíle platné i obecně. Při koučování je tedy obecným cílem dosáhnout jakéhosi ideálního stavu budoucnosti, to znamená, že si koučovaný spolu s koučem vytyčí cíle a snaží se jich v daném termínu dosáhnout podle stanoveného postupu. Důležité je naučit koučované hledat možnosti, myslet odpovídajícím a žádoucím směrem, uvažovat o příčinách a důsledcích na hlubší úrovni a také ukázat, že lidé představují onen subjekt dění (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009).

## **2.4 Základní principy koučování**

Existuje mnoho principů koučování, autoři zabývající se touto problematikou, však nejčastěji uvádí objektivitu, odpovědnost, proaktivní přístup, vědomí cíle, partnerství, kognitivní procesy a vůli, posilování sebedůvěry, vnitřní motivaci a hledání alternativ.

### **Objektivita**

Kouč by měl být vždy nestranný, neutrální a s odstupem vnímat realitu, jež mu je jeho klientem předkládána. Aby byl odstup dostatečný, je třeba ze strany kouče používat pouze deskriptivní otázky, které nemají hodnotící konotaci.

### **Odpovědnost**

Tento princip je uplatňován ve chvíli, kdy si koučovaný volí z vlastních nápadů a je koučem motivován a podněcován, aby za svá vlastní řešení a nápady cítil odpovědnost. Tento princip souvisí s procesem rozhodování, protože v rozhodování dochází také k podněcování klienta, aby zvážil jednotlivé alternativy a postupně se dostal do fáze realizace té nejlepší z nich.

## **Proaktivní přístup**

Koučování klientovi nepřináší konkrétní návody k řešení, ale podněcuje ho k aktivnímu hledání možností, které si on sám vytváří a následně i volí. Proaktivita je v koučinku vyjádřena pomocí otevřených otázek zaměřených na stanovené cíle a velmi úzce také souvisí s vírou v úspěch.

## **Vědomí cíle**

Jedná se o nepřetržitě trvající paralelní proces, protože dochází k neustálému porovnávání dosažených dílčích cílů a cílů původně stanovených. Pokud kouč a koučovaný zjistí, že byly cíle špatně stanoveny, je třeba provést okamžitou úpravu či redefinici, protože jen důkladné vymezení cílů je základem pro vyhnutí se možným neshodám či nedorozuměním (Cipro, 2015).

## **Vztahy (Partnerství)**

Při koučování se nejedná pouze o intelektuální snahu, ale pečuje se i o mezilidské vztahy, aby se podřízený pracovník cítil komfortně a užíval si pozornost manažera bez ohledu na to, co je obsahem jejich konverzace. Vztah mezi koučovaným a koučem je totiž základ pro úspěch manažerského koučování. Aby docházelo k neustálému zlepšování tohoto vztahu, je třeba naslouchat a mít upřímný zájem o rozvoj koučovaných. V některých případech lze rozvinout pomocí koučování i důvěru, která již jednou byla ztracena (McCarthy a Milner, 2019).

## **Kognitivní procesy a vůle**

Jedná se o velmi důležitý princip koučování, protože o úspěchu zpravidla rozhoduje stav mysli. Pokud tedy kouč nedokáže svého klienta přimět projevit vůli po úspěchu, velmi těžko pak bude dobře zvládat i technologickou stránku dosahování výsledků. Tento princip lze vyjádřit větou „*Tam, kde není vůle, není čeho dosahovat.*“ (Cipro, 2015, s. 34).

## **Posilování sebedůvěry**

Je nesmírně důležité, aby kouč věřil ve skrytý potenciál svého klienta. Kouč by ale neměl věřit jen ve schopnosti koučovaného, měl by také postupně snižovat nutkání ho kontrolovat či s ním soupeřit o to, kdo je více úspěšný. Úkolem kouče je tedy nasměrovat klienta k rozvoji své vlastní vnitřní sebeúcty a klient tak byl spokojený se svými úspěchy bez ohledu na úspěchy ostatních (Cipro, 2015; Whitmore, 2019).

## **Vnitřní motivace**

Cílem každého kouče je to, aby u koučovaného převládala vnitřní motivace nad motivací z vnějšku. Koučovaný by tak měl svou práci a její smysluplnost brát jako hlavní motiv činnosti.

## **Hledání alternativ**

Myšlení a tvořivost bývá podněcována procesem hledání možností. Koučování se tak snaží, aby si klient spolu s koučem vygenerovali širokou škálu alternativních možností, a aby následné hodnocení a volba správné cesty této kreativitě nebránilo (Cipro, 2015).

## **2.5 Formy koučinku**

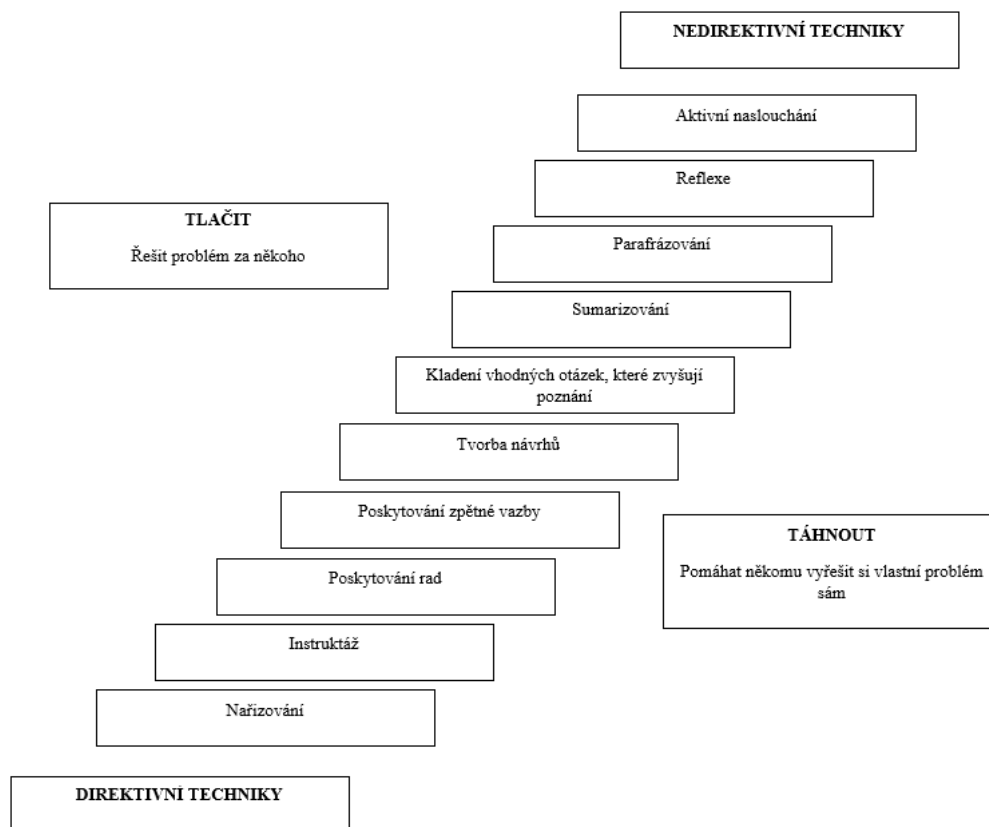
Existuje mnoho forem koučování, které bývají rozlišeny na základě různých hledisek a kritérií. Downey (2014) ve své knize uvádí základní dělení koučinku, a to na direktivní a nedirektivní koučování.

### **Direktivní koučink**

V rámci tohoto přístupu jsou využívány direktivní techniky jako nástroj řízení lidí. Jedná se převážně o nařizování, příkazy a instruktaž. Jako základní omezení lze u direktivního koučinku brát to, že kouč musí být odborníkem v dané oblasti, která se vztahuje k řešenému problému, a musí tak znát odpovědi na kladené otázky. V současné době je ale tento druh koučování brán za zastaralý a nevyhovující, protože přináší minimum nově osvojených schopností, znalostí a dovedností.

### **Nedirektivní koučink**

Hlavním cílem nedirektivního koučinku je dlouhodobý rozvoj jedince. Tento přístup Downey srovnává s malým dítětem a jeho snahou naučit se chodit. Dítě se učí pomocí metody pokus-omyl a nikdo mu neříká, kterou nohu zvednout jako první, nikdo ho neodsuzuje v případě neúspěchu a jeho rodiče nemají žádné předsudky. Díky takovému přístupu je v dítěti podpořena chuť experimentovat, tvořit a hrát si. Nedirektivní koučink využívá vlastně úplně stejné principy učení, protože se kouč ve svém klientovi snaží znovu objevit to dítě, které se chce učit novým věcem a samo si volit způsoby, jak dosáhnout svých cílů (Downey, 2014).



**Obrázek 6:** Spektrum technik koučování

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Downey, 2014*

Dalším z hledisek rozdělení bývá oblast života, které se koučink týká, a jedná se o rozlišení koučinku profesního a životního. Životní koučink napomáhá klientům dosahovat cílů a řešit problémy v jejich osobním životě. Profesní koučink se využívá v prostředí firem a podle Bohoňkové (2022) existují tři základní typy profesního koučinku, mezi které patří profesionální koučink, aplikovaný koučink a sebekoučování.

### **Profesionální koučink**

V tomto případě představuje kouč profesionála, který úspěšně absolvoval specifický koučovací výcvik, dokáže doložit svou praxi i reference a také je jeho koučování v souladu se standardy a etických kodexem profesní organizace koučů, které by měl být v ideálním případě členem. Klienty takových koučů bývají nejčastěji manažeři, specialisté a jiní klíčoví zaměstnanci firmy. Při profesionálním koučování jsou jasně vymezené role, pravidla a čas a platí zde podmínka rovnocenného vztahu mezi koučem a jeho klienty.

## **Aplikovaný koučink**

Při aplikovaném koučování jsou v roli kouče manažeři, vedoucí pracovníci, školitelé či konzultanti. Tito kouči musí znát a využívat odpovídající koučovací přístup a techniky při své práci. V tomto případě probíhá koučování tzv. „za pochodu“, není tedy přesně vymezen čas jako u profesionálního koučinku. Také zde neplatí podmínka rovnocenného vztahu mezi koučem a koučovanými.

## **Sebekoučování**

Pokud si člověk dostatečně osvojil koučovací nástroje a techniky, lze je využít i pro koučování své vlastní osoby. Sebekoučink by měl pomoci změnit dosud zavedené vzorce chování a způsob myšlení. Lze ho využít, pokud chce daný člověk např. zvládnout náročný úkol, lépe si stanovit životní priority, lépe si organizovat svůj čas, změnit práci, sladit svůj profesní a osobní život apod. (Bohoňková, 2022).

Velmi důležité je také rozlišení koučinku z hlediska počtu osob, jež se ho účastní. V tomto případě bývá koučink rozdělen na individuální a týmový.

## **Individuální koučink**

Individuální koučink bývá nejčastěji využíván u vrcholových manažerů a vedoucích pracovníků, u kterých je k individuálnímu koučování závažný důvod. Jeho hlavní výhodou představuje jistota, že se kouč věnuje pouze cíli, který si stanovil koučovaný a veškerá pozornost je tak věnována jen jemu. Jednou z největších nevýhod tohoto typu koučinku je jeho finanční náročnost, proto si individuální péči kouče nemůže firma dovolit pro každého. Pro individuální koučink bývají využívány tři typy komunikace, kterými jsou osobní setkání, komunikace přes telefon a prostřednictvím elektronické pošty (Suchý a Náhlovský, 2007).

## **Týmový (skupinový) koučink**

Jedná se o proces provázející skupinu lidí od stanovení společných cílů až po jejich realizaci. Členové takového týmu společně definují své cíle, přemýšlejí, jakým způsobem těchto cílů dosáhnou, postupně plánují a realizují všechny kroky, hledají způsoby spolupráce a zlepšují se ve svém myšlení a sdílení informací. Důležité je, aby se všichni účastníci koučování vnímali jako součást týmu a také sami viděli svůj přínos v něm. Týmy tvořené takovými pracovníky pak dosahují vysoké výkonnosti. Mezi základní zásady pro koučování týmu patří rovnost a důležitost všech jeho členů, dodržování stanovených pravidel,

objektivnost a co nejméně direktivní styl ze strany kouče, podpora otevřené komunikace a sounáležitosti týmu a také zaměření na budoucnost, nikoliv na minulost (Bohoňková, 2022).

Další rozdělení uvádí Fischer-Epe (2006), která koučování dělí na interní a externí. Již z názvu je jasné, že hlavní roli v tomto rozdělení tedy hraje to, zdali práci kouče vykonává interní či externí osoba. Bližší charakteristika spolu s definováním rozdílů mezi interním a externím koučem bude uvedena v následující podkapitole.

## 2.6 Osobnost kouče

V rámci koučování je třeba nedávat přesné instrukce a návody na řešení daných problémů, ale naučit klienty, aby byli řešení schopni nalézat sami. Kouč by tak měl představovat osobu, která bude svým klientům pomáhat, podporovat je, naslouchat jim a klást zvědavé otázky (Folwarczná, 2010).

Existuje mnoho seznamů definujících klíčové kompetence koučů. Svůj seznam klíčových kompetencí má i Mezinárodní federace koučů (ICF), a jsou jimi:

- splnění etických norem kouče;
- schopnost uzavírat se svými klienty jednoznačné dohody;
- umění vytvořit si důvěryhodný vztah se svými klienty;
- schopnost plné soustředěnosti;
- aktivní naslouchání;
- vysoká úroveň komunikace;
- schopnost klást vhodné otázky;
- kreativita a tvůrčí myšlení;
- schopnost definování společných cílů s koučovanými;
- schopnost navrhnout plán pro dosažení společných cílů s klienty;
- sledování pokroků všech koučovaných a jejich motivování (Cipro, 2015).

Stanier (2017) uvádí, že po proškolení více než tisíce manažerů v oblasti koučinku došel k obecně platným tvrzením, že pokud má kouč odpovídající zkušenosti, kompetence a naučené techniky, tak by pro něj koučování měla být jednoduchá, každodenní a neformální činnost a v určitých případech ji kouč může provést i v časovém horizontu deseti minut či méně.



Folwarczna (2010, s. 95) pak ve své knize uvádí charakteristiky, které odlišují úspěšné kouče od těch neúspěšných. Úspěšní koučové „věří v lidský potenciál, zaměřují se na proces učení, přenechávají aktivitu a odpovědnost na koučovaném, důkladně naslouchají, umí klást inspirující otázky, dokážou shrnovat, používají sebereflexi – uvědomují si, co koučování dělá s nimi samotnými, ptají se na užitečnost a využívají systém řízení pracovního výkonu jako podporu“.

**Tabulka 3:** Žádoucí a nežádoucí vlastnosti kouče

ŽÁDOUCÍ VLASTNOSTI	NEŽÁDOUCÍ VLASTNOSTI
Nestranný	Autoritativní
Upřímný	Manipulativní
Zkušený	Lhostejný
Odhodlaný	Vznětlivý
Vyrovnaný	Sebestředný
Pozitivní	Agresivní
Sebevědomý	Pasivní
Empatický	Neangažovaný
Trpělivý	Netrpělivý
Tolerantní	Pesimistický

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Suchý a Náhlovský, 2007*

V podkapitole zabývající se formami koučinku bylo hovořeno o rozdělení na interní a externí koučink. Tyto formy koučinku se navzájem odlišují tím, že kouč je buď interní, anebo externí osoba.

### 2.6.1 Interní kouč

Interní koučové vykonávají práci kouče buď na plný úvazek, nebo je to jen činnost navíc k jejich běžné profesi v dané firmě (Fischer-Epe, 2006). To znamená, že firma tyto kouče vybírá ze svých vlastních zaměstnanců, kterým pak poskytne odpovídající koučovací výcvik, nebo na pozici interního kouče přijme úplně nového zaměstnance, který již má koučovací výcvik ukončen. Výhody interních koučů spočívají v dobré znalosti firmy, její kultury a prostředí, lepší dostupnosti a nižší finanční náročnosti. Mezi nevýhody se řadí neschopnost nadhledu ze strany kouče, limitovaná nezávislost kouče z důvodu vztahu

nadřazenosti a podřazenosti ve firmě, možné ovlivňování působení kouče kvůli jeho znalostem interních politik organizace, snížená důvěra koučovaných vůči kouči, nižší úroveň koučovacích dovedností interních koučů ve srovnání s těmi profesionálními a také riziko, že interní koučové vykonávají mimo koučování i další činnosti a nepovažují ho tak za prioritu (Bohoňková, 2022).

## 2.6.2 Externí kouč

Jedná se o specialistu zaměřujícího se většinou na oblast psychologie a managementu, kterého si daná firma najme, aby se podílel na rozvoji manažerů. Je třeba, aby byl externí kouč nezávislý, měl jistý nadhled a také byl schopen ve svých klientech vzbudit důvěru, že obsah koučování spolu s problémy klientů nebude sdílet s lidmi mimo firmu. V případě externího kouče se nutně nemusí jednat o odborníka v daném oboru, musí ale disponovat odpovídajícími znalostmi a osobnostními rysy, vysokým morálním kreditem a schopností vytěžit ze svého klienta jeho potenciál (Cipro, 2015). Mezi výhody spojené s externím koučem patří považování koučování za prioritu, protože se jedná o koučovu hlavní činnost, možnost najmout konkrétně specializované a zkušené kouče, širší spektrum používaných metod a technik, úplná nezávislost koučů, neznalost interních politik firmy, které by mohly ovlivňovat koučovo působení, možnost volby kouče s již dřívější zkušeností s leadershipem a schopnost přinést do firmy nové pohledy na základě předchozích zkušeností z jiných firem. Jako hlavní nevýhody externího koučinku bývají považovány finanční náročnost, prvotní nedostatečné porozumění procesům uvnitř organizace, chybějící možnost sledování svých klientů v průběhu jejich práce, protože externí kouči nejsou v organizaci přítomni každý den a také omezená možnost širšího pohledu na firmu jako celek (Bohoňková, 2022).

Bohoňková (2022, s. 27-28) také uvádí svá doporučení, která by měla pomoci organizaci při rozhodování, zda zvolí interního nebo externího kouče. Interního kouče doporučuje pro „*dlouhodobou udržitelnost změn, rozšíření koučovacího přístupu do všech oblastí firmy a rozvoj nižšího managementu specialistů*“. Externího kouče pak doporučuje využít pro „*nastartování změn ve firmě, rozvoj klíčových lidí ve firmě, první seznámení s koučovacím přístupem a pro mentorink a supervizi interních koučů*“.

Výhodami a nevýhodami spojenými s volbou externího či interního kouče se, jak již bylo zmíněno, zabývá i Maren Fischer-Epe (2006), která ve své knize uvádí následující přehled předností a nevýhod vztahujících se k externímu a internímu kouči.

**Tabulka 4:** Přehled předností a nevýhod koučování ze dvou perspektiv

	EXTERNÍ KOUČ	INTERNÍ KOUČ
úloha	poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty
šance	neutralita, diskretnost, jiné perspektivy, případně speciální expertiza	odborná a tematická znalost, zakotvení v opatřeních interního personálního rozvoje
úskalí	chybějící odborná a tematická kompetence, ztráta image: kouč = gauč	chybějící akceptace, vzájemná závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Fischer-Epe, 2006*

## 2.7 Modely koučinku

Modelů koučinku naznačujících průběh úspěšného koučovacího procesu existuje velké množství. Mezi nejznámější z nich se podle většiny autorů řadí model GROW, SMARTER, RAFAEL, ADAPT a KVAK. Právě tyto modely budou v rámci této podkapitoly blíže charakterizovány.

### 2.7.1 Model GROW

Jedná se o pravděpodobně neznámější koučinkový model, jehož autorem je celosvětově známý zakladatel profesionálního koučinku John Whitmore (Bohoňková, 2022). V rámci tohoto modelu je reprezentován přístup nedirektivního koučování, při kterém hledá řešení problému pouze koučovaný. Jeho využití je založeno na odbourávání bariér, nikoliv na zadávání instrukcí. Hlavním předpokladem modelu je odpovědnost koučovaného za výsledek celého koučovacího procesu. Kouč pak „pouze“ zajišťuje efektivní strukturu koučovacího procesu (Whitmore, 2017). Podle Bohoňkové (2022) se jedná o jednoduchý návod k vedení rozhovoru, který by měl být zaměřený na řešení daného problému, přičemž příliš nezáleží na délce takového rozhovoru.

V rámci tohoto modelu se tedy hovoří o čtyřech fázích, kterými jsou:

- **Goal (cíl)** – je třeba stanovit si v rámci setkání krátkodobé i dlouhodobé cíle, které musí být specifické, měřitelné, ambiciózní, realistické a časově ohraničené (tzv. metoda SMART).
- **Reality (skutečnost)** – jedná se o co nejpřesnější popis aktuální situace, která je řešena.
- **Options (možnosti)** – je třeba nalézt všechny možné postupy a řešení dané situace.
- **Will (vůle)** – zahrnuje nalezení vůle koučovaného k uskutečnění dané změny a jasné vymezení toho, co, kde, kdy a jak se bude dít (Whitmore, 2017).



**Obrázek 7:** Model GROW

*Zdroj: Vlastní zpracování podle Whitmore, 2017*

### 2.7.2 Model SMARTER

Na základě již zmíněného efektivního principu pro stanovování cílů (tzv. metoda SMART) byl odvozen model koučinku, jenž bývá označován akronymem SMARTER. Model SMARTER klade velký důraz na jedinečnost koučované osoby a soustředí se především na oblast motivace. Jak je patrné z jeho názvu, model představuje sedm fází:

- **Specific (specifikace cíle)** – je třeba jasně specifikovat, čeho chce koučovaný dosáhnout, tedy stanovit si své cíle.
- **Measurable (měřitelnost cíle)** – v rámci této fáze koučovaný blíže specifikuje očekávané výsledky, aby mohl následně hodnotit své pokroky.
- **Acceptable (akceptace cíle)** – je potřeba, aby koučovaný pochopil, jak moc je pro něj cíl ambiciózní a jak moc si věří, že stanoveného cíle nakonec dosáhne.
- **Realistic (reálnost dosažení cíle)** – zde je určeno, zdali je cíle reálně možné dosáhnout.

- **Trackable** (termínovanost cíle) – v rámci této fáze je potřeba přiřadit cíli jasný termín pro jeho splnění (tzv. deadline).
- **Exciting goals** (emocionálnost cíle) – při stanovování cílů si velké množství koučovaných osob nevědomky definuje emočně lákavé cíle, které je více lákají a snáze je tak akceptují.
- **Recording** (rozepsanost cíle) – tato fáze představuje rozepsání si stanoveného cíle na jednotlivé dílčí kroky a jejich následné rozkreslení na papír či do elektronické podoby (Cipro, 2015).

### 2.7.3 Model RAFAEL

Model RAFAEL, stejně jako model GROW, patří k nedirektivním formám koučinku. Nejčastěji bývá využíván v zemích mluvících německy. V tomto modelu kouč aktivně vyjadřuje své názory na řešení daných problémů (model tedy zahrnuje prvky poradenství) a koučovaný se k nim vyjadřuje a hledá svá vlastní řešení. Průběh koučování podle tohoto modelu vypadá následovně:

- **Report** (report) – je třeba jasně se vyjádřit k situaci, která se stala, a to způsobem, že své vnímání situace vyjádří jak kouč, tak koučovaný a následně pak diskutují o případných rozdílech ve vnímání daného problému.
- **Alternativen** (možnosti) – kouč se svým klientem hledají možné alternativy řešení problému a také mohou být definovány nové cíle.
- **Feedback** (zpětná vazba) – koučovaná osoba si od kouče vyslechne, jak její chování vnímal a co ho v souvislosti se situací napadá, ale rozhodně se nejedná o hodnocení, co bylo dobře a co špatně.
- **Austausch** (výměna) – v rámci této fáze si oba účastníci koučinku vzájemně vyměňují své názory a porovnávají tak vlastní a cizí vnímání daného problému, které může přinést nový pohled na celou situaci.
- **Erarbeitung von Lösungsschritten** (vypracování plánu řešení) – kouč spolu se svým klientem vypracují plán činností, který koučovanému umožní dosáhnout definovaných cílů (Folwarczná, 2010).

## 2.7.4 Model ADAPT

Tento model na koučink pohlíží jako na metodu, která by měla adaptovat výkonnost koučované osoby pomocí jasně definovaného procesního postupu, jenž zahrnuje celkem pět úrovní:

- **Assess current performance** (posouzení aktuální výkonnosti) – spočívá v tom, že koučovaná osoba hodnotí svou současnou výkonnost, taktiky a strategie.
- **Develop a plan** (vypracování plánu) – v rámci této fáze si koučovaný stanovuje cíle a termíny jejich splnění, není ale nutné mít plán propracovaný do detailů, stačí mít cíle pořad „na očích“.
- **Act on the plan** (jednání podle plánu) – plán, který si koučovaná osoba vypracovala v předchozí fázi, je na čase začít realizovat a postupovat tedy podle jednotlivých stanovených kroků.
- **Progress check** (kontrola pokroků) – koučovaná osoba si sama vyhodnocuje své úspěchy či neúspěchy při realizaci plánu pro dosažení cílů.
- **Tell and ask** (mluvení a dotazování) – v této fázi hraje hlavní roli převážně kouč, který by měl neustále zjišťovat to, zdali je koučovaný spokojený s plněním cílů a zdali v nich vidí smysl (Birch, 2005).

## 2.7.5 Model KVAK

Akronym KVAK označuje model koučinku, který spočívá ve čtyřech fázích:

- **K** (kompetence) – v rámci této fáze kouč zjišťuje kompetence svého klienta a diagnostikuje tak aktuální úroveň jeho výkonnosti.
- **V** (výsledky) – kouč spolu s koučovanou osobou stanovují cíle a vize, které koučovanou osobu motivují a sama věří, že jich dosáhne.
- **A** (akce) – je třeba, aby si koučovaný zvolil vhodnou taktiku a začal realizovat postup, který ho dovede k definovaným cílům.
- **K** (kontrola) – kouč je koučované osobně nápomocný při zpětné kontrole již dosažených dílčích cílů a také při porovnávání dílčích cílů s těmi očekávanými (Fleming a Taylor, 2005).

## 2.8 Proces koučování

Koučování mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem může být uskutečňováno při každém jejich setkání. Například obyčejné pokývnutí hlavou nebo úsměvný pohled mohou ovlivnit vzájemný vztah a pozitivně působit na rozvoj a výkon daného podřízeného pracovníka (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009). Z obecného hlediska se proces koučování dělí na tři fáze – příprava a vyjasnění zakázky, rozhovory s koučem a vyhodnocení celého procesu (Fischer-Epe, 2006).

### 2.8.1 Příprava a vyjasnění zakázky

Na základě kontextu, v jakém bude koučování probíhat, je třeba uvést některá předběžná vysvětlení a ujasnit si tak celou zakázku spolu s jejími rámcovými podmínkami. Protože má být koučování financováno danou firmou, musí od ní kouč obdržet určité základní informace, na jejichž základě se pak rozhodne, zdali zakázku přijme v tomto znění, přeformuluje ji nebo ji úplně odmítne.

Do této fáze procesu zpravidla spadá vyjasnění cílů koučinku, průzkum trojúhelníkového vztahu, zjištění informací „ze zákulisí“, vyjasnění rámcových podmínek a vyjasnění situace kouče spolu s jeho osobním rozhodnutím. V rámci vyjasnění cílů koučinku je třeba, aby zadavatel jasně konkretizoval, čeho má být dosaženo a podle čeho se úspěch přijatých opatření bude hodnotit a poměřovat. Zároveň se kouč snaží zjistit, co již bylo do této chvíle podniknuto, aby bylo stanovených cílů možné dosáhnout. Při prozkoumávání trojúhelníkového vztahu kouč zjišťuje, proč podnik deleguje vedoucí úlohu na něj a také ho zajímá, jaké důsledky by pro klienta i zadavatele přinesl případný neúspěch celého procesu koučování. Následuje prozkoumávání pozadí záležitosti, kdy se kouč ještě doptává na doplňující informace, které by měl o cílech, strategiích a situaci podniku vědět. Poté je třeba ujasnit si rámcové podmínky poradenství, které zahrnují např. náklady, časový rámec a také způsob zacházení se získanými informacemi. Po všech těchto obdržených informacích se kouč musí zamyslet nad vlastní situací, to znamená zeptat se sám sebe, zdali je vhodným adeptem pro konkrétní zadání a podle toho se i rozhodnout, jestli zakázku přijme nebo ne (Fischer-Epe, 2006).

### 2.8.2 Rozhovory s koučem

Koučovací rozhovor představuje základní a nejdůležitější nástroj celého koučinku. Od běžného rozhovoru se ten koučovací liší tak, že „*má strukturu, využívá koučovací otázky,*

využívá techniku přerámování a využívá techniky aktivního naslouchání“ (Bohoňková, 2022, s. 85-86). Tyto rozhovory bývají nejčastěji uskutečňovány tehdy, kdy má pracovník nějaký problém a přichází s ním za svým vedoucím, pokud je vedoucí nespokojen s výkonem svého podřízeného, popřípadě od něj očekává jiný způsob chování, když je třeba zadat nebo sjednat nové cíle, v rámci rozvoje pracovníků ve firmě, anebo při projevování podpory danému pracovníkovi (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009). Podle Daňkové (2015) není při koučovacím rozhovoru nutné postupovat striktně podle návodu, není třeba absolvovat všechny jeho fáze, rozhovor se nemusí stihnout celý najednou a je potřeba, aby byl koučovací rozhovor různorodý a pokaždé jiný.

Fischer-Epe (2006) ve své knize vymezuje čtyři základní fáze rozhovorů v koučování, kterými jsou kontakt a orientace, situace a cíle, řešení a realizace. Co si pod těmito fázemi představit vyobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 5:** Fáze rozhovorů v koučování

<b>Kontakt a orientace</b>	<b>Situace a cíle</b>	<b>Řešení</b>	<b>Realizace</b>
Jsme partneři za jasných a férových podmínek	Oč má přesně jít? Čeho byste chtěl/a dosáhnout?	Co potřebujete pro dosažení cíle?	Jak zajistíte realizaci?
Budování kontaktu	Pochopení klientovy situace a jeho potřeb	Využití zdrojů	Shrnutí, přehled
Vytváření bezpečí a orientace	Třídění a stanovení priorit	Shromáždění představ o řešení	Přezkoumání výdajů, námitek a rizik
Ujasnění zakázek, rolí a rámcových podmínek	Přehodnocení	Přehled variant řešení	Konkretizace uskutečnění
Přezkoumání shody	Formulování cílů a tvorba kontraktu	Vyhodnocení variant řešení	Ukončení spolupráce

*Zdroj: Cipro, 2015*

Typická struktura rozhovoru mezi koučem a koučovaným bývá tvořena těmito prvky:

- **Příprava na rozhovor** – Nadřízený pracovník by měl jasně vědět, čeho chce pomocí rozhovoru dosáhnout a co od něj očekává. Nedílnou součástí je také vytvoření odpovídajících podmínek vhodných pro rozhovor.
- **Fáze I** – Tato fáze spočívá ve vytvoření a ujasnění vztahu, kdy se kouč snaží vytvořit takovou atmosféru, aby mu jeho klient důvěřoval, byl ochotný udělat změnu, udělil souhlas s daným tématem a také sám sdělil, jaké má



od rozhovoru očekávání. Spolu s ujasněním vztahu je také třeba zanalyzovat současný stav. Kouč i koučovaný si tak vzájemně představí, jaký je jejich pohled na dané téma, popřípadě jakým překážkám budou muset čelit.

- **Fáze II** – V rámci této fáze jsou na moment ignorovány všechny překážky zjištěné v předchozí fázi, a koučovaná osoba si tak může s pomocí své fantazie a za podpory kouče odvodit užitek, který by mohla díky případné změně získat. Na základě představě o možném užitku dochází k formulaci konkrétního cíle.
- **Fáze III** – Třetí fáze rozhovoru spočívá ve vypracování konkrétní cesty k řešení, na jejíž základě bude možné dostat se z aktuálního stavu do stavu požadovaného. Aby mohla být tato cesta realizována, je potřeba, aby koučovaný disponoval odpovídajícími znalostmi a schopnostmi a také musí dojít k poskytnutí odpovídajících zdrojů ze strany kouče, pomocí nichž koučovaná osoba může postupně odstraňovat překážky, které jí stojí v cestě.
- **Fáze IV** – Poslední fáze koučovacího rozhovoru již zahrnuje realizaci domluvených opatření, při které má kouč za úkol být koučovanému v případě potřeby podporou a pomáhat mu na cestě k jeho cíli (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009).

### 2.8.3 Vyhodnocení procesu

Poslední etapa procesu koučování spočívá v jeho evaluaci. Vyhodnocení bývá často opomíjeným prvkem, přičemž se jedná o prvek zásadní, který sice na výsledcích procesu již nemůže nic změnit, ale v souvislosti s dalším rozvojem klienta je velmi důležitý. (Stacke, 2005). Pokud koučování probíhá v řádu týdnů či měsíců, mělo by být přibližně po každých pěti sezeních prováděno jisté vyhodnocení, zdali koučink přináší očekávaný užitek. Pokud je už ale celý proces ukončen, je třeba provést souhrnné vyhodnocení s klientem, se zadavatelem zakázky a také vyhodnotit koučink jako interní opatření podniku (Fischer-Epe, 2006).

Ze strany koučovaného se jedná o subjektivní hodnocení, kde hrají roli dvě skupiny indikátorů – vnitřní a vnější. Vnitřní indikátory spočívají v tom, jaký pocit úspěchu a nově nabytých kompetencí koučovaný má. Mezi tyto indikátory lze řadit například sebehodnocení pomocí škál, jež byly na začátku, v průběhu nebo na konci koučovacího procesu stanoveny. Díky měřitelnosti výkonu koučovaného pracovníka pak lze pracovat i s indikátory vnějšími, mezi které patří například dosažení definovaných cílů, dosažení lepších výsledků organizace, vyšší příjmy a tržby apod. (Cipro, 2015).

Díky vyhodnocování kvality koučování je možné vyzdvihnout důležitost a efektivitu této metody oproti jiným vzdělávacím metodám či poskytnout potenciálním klientům podložené důkazy, které je mohou přesvědčit k účasti na koučinku.

## 2.9 Přínosy a překážky koučinku

Jak již bylo zmíněno, koučink obecně odkrývá potenciál lidí a pomáhá k nalezení a využití nových způsobů myšlení a chování potřebných k dosažení stanovených cílů. Koučink také pozitivně ovlivňuje osobnostní atributy, mezi které patří například otevřenost, nadhled, upřímnost a respekt vůči ostatním (Suchý a Náhlovský, 2007). Podle Whitmora (2019) se mezi hlavní přínosy koučování řadí:

- dosažení vyšší výkonnosti a produktivity;
- rozvoj pracovníků;
- lepší schopnost učit se nové věci;
- lepší úroveň partnerství a vztahů;
- kvalitnější úroveň života;
- dostatek času pro manažera věnovat se i jiným činnostem;
- kreativní myšlení;
- ochota pracovníků převzít samostatně iniciativu;
- lepší schopnost využívat lidské znalosti a dovednosti;
- vyšší flexibilita a ochota přizpůsobovat se změnám;
- vyšší motivace pracovníků;
- široká oblast využití naučených technik a schopností.

Folwarczná (2010) ve své knize uvádí některé výhody koučinku, mezi které řadí možnost okamžité zpětné vazby a přizpůsobení tempa podle potřeb klientů. Jako nevýhody pak uvádí časovou a finanční náročnost a možnost pracovat pouze s malým počtem klientů.

Aby bylo koučování úspěšné, je třeba uvědomit si a překonat určité překážky a bariéry. Překážky koučinku mohou být vnitřní a vnější a mezi nejvýznamnější většinou patří nesystematická a nepřehledná organizace koučování, špatné pochopení principů a účelů koučování, neochota změnit své dosavadní myšlení, postoje a chování a také pocit ohrožení u manažerů a jiných vedoucích pracovníků (Whitmore, 2019). S názory Whitmora se ztotožňuje i MacLennan (2017), podle kterého je také jedním z největších rizik koučinku špatné vnímání a pochopení celého principu koučování. Z těchto důvodů pak velmi často

dochází k záměně koučování a mentorování, a zároveň tak dochází ke špatnému pochopení účelu těchto setkání ze strany koučovaných. Velmi často si pak koučování myslí, že se jedná o jakousi psychoterapii a dalšímu setkání se brání, protože sami na sobě nepozorují, že by měli nějaký problém. Pracovníci se také mohou obávat většího množství práce a zodpovědnosti a využití koučinku pak odmítají.

## 2.10 Shrnutí

Druhá kapitola diplomové práce byla věnována stěžejnímu pojmu, kterým je koučink. U vysvětlení významu samotného pojmu, uvedeného v první podkapitole, bylo využito literárních zdrojů od mnoha českých i zahraničních autorů, mezi které patřili např. Whitmore, Bohoňková, Folwarczná, Stanier, Suchý a Náhlovský, Downey či Cipro. V souvislosti s vymezením pojmu byla v další podkapitole stručně popsána i jeho historie.

Následující podkapitola byla zaměřena na definování cílů koučinku, kde se jednotliví autoři shodli, že cílem je převážně rozvoj pracovníka, zvýšení jeho výkonnosti a také schopnost umět efektivně spolupracovat či řešit konfliktní situace.

Čtvrtá podkapitola věnovala pozornost základním principům procesu koučování, mezi které patří objektivita, odpovědnost, proaktivní přístup, vědomí cíle, partnerství, kognitivní procesy a vůle, posilování sebedůvěry, vnitřní motivace a hledání alternativ.

Další podkapitola rozebírala jednotlivé formy, v jakých může koučink probíhat. V souvislosti s tímto lze koučink dělit z různých hledisek a to např. na direktivní a nedirektivní, profesionální, aplikovaný a sebekoučink nebo také individuální a skupinový.

V šesté podkapitole byla pozornost věnována samotné osobě kouče, u níž byly pomocí přehledné tabulky vyobrazeny její žádoucí a nežádoucí vlastnosti. Dále následovalo rozdělení podle toho, zda kouče představuje interní nebo externí osoba. Přednosti a nevýhody z pohledu těchto dvou perspektiv byly pro lepší přehlednost také shrnuty do tabulky.

Následující podkapitola podrobněji představila jednotlivé modely koučinku, mezi které patří model GROW, model SMARTER, model RAFAEL, model ADAPT či model KVAK. U každého modelu byl vysvětlen jeho název (resp. princip), jenž je tvořen začátečními písmeny odpovídajících slov.

Předposlední podkapitola popisovala již samotný proces koučování, který se skládá ze tří fází, jimiž jsou příprava a vyjasnění zakázky, rozhovory s koučem a vyhodnocení

procesu. Každá z těchto fází byla na základě odpovídající literatury podrobněji vysvětlena, popř. schematicky vyobrazena.

V poslední deváté podkapitole byla pozornost věnována přínosům a překážkám, které se ke koučinku vztahují. Samotné přínosy jsou ve většině případů shodné s cíli koučinku, tedy jedná se např. o rozvoj pracovníka, jeho vyšší výkonnost, vyšší motivaci či kreativní myšlení. Mezi nevýhody pak autoři řadí především riziko špatného vnímání a pochopení celého procesu.

Touto kapitolou je ukončena teoretická část práce spočívající ve vymezení základních pojmů a vysvětlení problematiky, která s nimi souvisí. Následující kapitola již bude představovat společnost, která byla vybrána pro účely této diplomové práce, resp. k provedení analýzy.

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude představena společnost, která byla autorkou práce zvolena pro provedení analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka. Po stručném představení historie společnosti bude uvedena základní charakteristika společnosti a následně budou představeny jednotlivé výrobní závody včetně toho, v němž bude uskutečněna analýza. V rámci další podkapitoly bude vyobrazena a blíže popsána organizační struktura společnosti a poslední část této kapitoly bude věnována bližší charakteristice personálu společnosti.

Ve většině případů bylo autorce práce ze strany společnosti ŠKODA AUTO a.s. dovoleno uvést pouze ty informace a data, která jsou veřejně přístupná, tzn. např. údaje z poslední veřejně dostupné výroční zprávy 2021. Aktuálnější data budou společností zveřejněna v blízké budoucnosti.

#### 3.1 Historie společnosti

Společnost, jež byla autorkou vybrána pro tuto diplomovou práci, se nazývá ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „ŠA“). Počátky této akciové společnosti lze najít již v roce 1894, kdy si Václav Klement stěžoval na svůj nový bicykl a jeho špatné zpracování. O rok později se spojil s Václavem Laurinem a započala jejich výroba kol, která se velmi rychle změnila ve výrobu motocyklů a v roce 1905 spolu dokonce vyrobili i první automobil s názvem Voiturette A. Na základě přechodu k výrobě automobilů tak vznikla společnost L & K, která byla ale v roce 1924 z části zničena požárem a došlo tak k jejímu sloučení s plzeňskou ŠKODOU. V březnu 1991 došlo k velmi významné události, a to ke vstupu ŠKODY do koncernu Volkswagen. Na základě toho vznikl i nový název, kterým je ŠKODA AUTO, akciová automobilová společnost. Tři roky po vstupu do Volkswagenu byl představen nový model ŠKODA FELICIA, v roce 1996 pak následoval i nový model ŠKODA OCTAVIA. Od roku 2016 tato společnost vstoupila do segmentu SUV, v němž představila model ŠKODA YETI, poté následoval model ŠKODA KODIAQ a také ŠKODA KAROQ. V roce 2017 byla provedena studie, která se zabývala prvním elektrickým automobilem s názvem ŠKODA VISION E. Od roku 2019, kdy byla představena značka iV, která odlišuje elektrifikované vozy od vozů s konvenčním pohonem, i tato společnost vstoupila do éry eMobility, na kterou se usilovně soustředí i v současnosti s nejnovějším modelem ŠKODA ENYAQ iV, se kterým již vyhrála 5. místo v soutěži Car of the Year (skoda-auto.cz, 2022).

### 3.2 Základní charakteristika společnosti

Jedná se o světově známou společnost působící v automobilovém průmyslu, která má své hlavní sídlo v Mladé Boleslavi. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden 20. listopadu 1990 a výše základního kapitálu činí 16,7 miliard Kč (or.justice.cz, 2022). „*Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb.*“ (skoda-storyboard.com, 2022). Jak již bylo řečeno, společnost ŠA patří do německého koncernu Volkswagen, který zaměstnává přibližně 700 tisíc lidí po celém světě (or.justice.cz, 2022). Díky vstupu do koncernu Volkswagen je ze ŠA nyní silná a globálně úspěšná automobilka, která za dobu své existence nabídla zákazníkům již celkem dvanáct modelových řad, a zároveň představuje i jeden z pilířů ekonomiky v České republice. V současné době automobilka v ČR zaměstnává více než 43 tisíc lidí působících celkem ve třech závodech. Hlavní závod se nachází v Mladé Boleslavi a dva pobočné závody pak lze nalézt v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Poslední veřejně dostupná výroční zpráva společnosti je z roku 2021 a uvádí, že v tomto roce bylo do všech zemí světa dodáno celkem 878 tisíc vozů značky ŠA. V porovnání s předchozím rokem tato čísla ale klesla, což je způsobeno vlivem pandemie Covidu-19. I navzdory této překážce si ale společnost udržela silnou finanční výkonnost a stabilitu (skoda-storyboard.com, 2022).

Aktuálně se ŠA soustředí na úplně novou strategii s názvem NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, jež je orientována na tyto tři oblasti:

- **Expand** (rozšířit) – společnost se prostřednictvím vývoje a výroby dalších aut s elektrickým pohonem plánuje do roku 2030 stát jednou z pěti nejprodávanějších značek na území Evropy. K dosažení tohoto cíle by tedy mělo pomoci posílení trhu formou cenově dostupnějších automobilů a také rozšíření nabídky vozů na čistě elektrický pohon.
- **Explore** (prozkoumat) – cílem této priority je to, že se ŠA stane nejúspěšnější značkou evropských aut prodávaných v severní Africe a Indii. Původně se jednalo i o území Ruska, ale vzhledem k aktuální situaci bude vývoj společnosti v Rusku záviset na dalším vývoji konfliktu na Ukrajině. ŠA tohoto cíle chce dosáhnout především prostřednictvím výroby speciálních modelů pro daný trh (např. ŠKODA KUSHAQ a ŠKODA SLAVIA pro indický trh).

- **Engage** (zapojit) – v tomto případě jsou cíle stanoveny pro oblast vzdělávání, ekologie, digitální zákaznické zkušenosti a diverzity. ŠA by chtěla představovat společnost, která bude měřítkem pro zkušenost zákazníka, tzn., že každý zákazník kupující nový vůz by ho měl umět hned ovládat. Od roku 2025 by tak ŠA chtěla prodávat každý pátý automobil online (Interní zdroje ŠA).

V roce 2022 došlo i k zásadní změně loga společnosti na vyráběných automobilech. Doposud byla všechna vozidla značky ŠKODA na přední i zadní části označena kulatým symbolem okřídleného šípku (viz Obrázek 8), od roku 2022 jsou ale všechny automobily na přední i zadní straně označeny poměrně velkým nápisem ŠKODA (viz Obrázek 9). Aby nenastal žádný problém se zahraničními zákazníky, je háček na písmenkem S vpraven do textu tak, aby tam byl, ale nikoho zbytečně nepletl. Symbol okřídleného šípku ale nadále zůstává logem společnosti a bude využíván převážně pro účely marketingu (e-portal.skoda-auto.cz, 2022).



**Obrázek 8:** Původní logo ŠA

*Zdroj: e-portal.skoda-auto.cz, 2022*



**Obrázek 9:** Nové logo ŠA

*Zdroj: e-portal.skoda-auto.cz, 2022*

### 3.3 Výrobní závody

ŠA má po světě celkem dvanáct závodů, z nichž tři jsou v České republice. V zahraničních zemích se závody nachází v hlavním městě Slovenska, tedy v Bratislavě, kde se

vyrábí model ŠKODA KAROQ. Dále se závody nachází v Indii, konkrétně ve městech Puné (zde se vyrábí ŠKODA KUSHAQ a ŠKODA SLAVIA) a Aurangabád (zde se vyrábí ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA SUPERB a ŠKODA KODIAQ). Další dva závody lze nalézt v ruských městech Kaluga, kde se vyrábí ŠKODA RAPID, a Nižnij Novgorod, ve kterém se vyrábí ŠKODA KODIAQ, ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA KAROQ. Kvůli současné situaci byla ale výroba v obou ruských závodech pozastavena. Celkem čtyři výrobní závody má ŠA v Číně a jedná se o města I-čeng (ŠKODA RAPID), Ning-po (ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA KAROQ), Nan-ťing (ŠKODA SUPERB, ŠKODA KAMIQ a ŠKODA KAMIQ GT) a Čchang-ša (ŠKODA KODIAQ a ŠKODA KODIAQ GT) (skoda-storyboard.com, 2022).

Jak bylo zmíněno již v základní charakteristice společnosti, ŠA v České republice vyrábí celkem ve třech závodech – Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny.

### **Výrobní závod Mladá Boleslav**

Tento závod je pro společnost stěžejním. Sídli zde také vedení společnosti spolu s útvary ŠKODA Akademie, technologický vývoj ŠA, střední odborné učiliště ŠKODA AUTO a ŠKODA AUTO Vysoká škola. V mladoboleslavském výrobním závodě se vyrábí tyto modely: ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA KODIAQ, ŠKODA KAMIQ, ŠKODA KAROQ, ŠKODA SCALA, ŠKODA FABIA a ŠKODA ENYAQ. V poslední výroční zprávě společnosti z roku 2021 je uvedeno, že zde k 31. 12. 2021 bylo zaměstnáno celkem 27 567 lidí (skoda-storyboard.com, 2022).



**Obrázek 10:** Závod v Mladé Boleslavi

*Zdroj: skoda-auto.cz, 2022*



## Výrobní závod Vrchlabí

Vrchlabský závod prošel v roce 2012 rozsáhlou přestavbou, která úplně změnila předmět jeho výroby. Od tohoto okamžiku se jeho hlavním výrobním komponentem stala výroba převodovek. Tyto převodovky jsou vyráběny pro kvasinský i mladoboleslavský závod, a zároveň také pro ostatní závody koncernu Volkswagen. V roce 2020 se vrchlabský výrobní závod stal ze všech tří českých závodů prvním uhlíkově neutrálním. Podobně jako závod v Kvasinách představuje i ten vrchlabský jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů daného regionu a k 31. 12. 2021 zde pracovalo celkem 850 lidí (skoda-storyboard.com, 2022).



**Obrázek 11:** Závod ve Vrchlabí

*Zdroj: skoda-auto.cz, 2022*

## Výrobní závod Kvasiny

Konkrétní místo, kde bude provedena analýza koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka, představuje pobočný závod ŠA v Kvasinách. Obec Kvasiny je jedna z obcí nacházejících se na Rychnovsku a ve většině případů ji lidé mají spojenou právě s jedním ze závodů ŠA. Výroba v kvasinském závodě začala již roku 1947 a k 31. 12. 2021 zde bylo zaměstnáno celkem 6 736 osob. Díky neustálému technologickému pokroku a investicím do rozvoje a modernizace se v současnosti jedná o jednu z nejmodernějších továren na výrobu automobilů v tuzemsku i ve světě (skoda-auto.cz, 2022). Portfolio kvasinského závodu aktuálně tvoří čtyři modely – ŠKODA SUPERB, ŠKODA SUPERB iV, ŠKODA KODIAQ a ŠKODA KAROQ. Díky nepřetržitému 18směnnému provozu se zde každý den vyrobí okolo 1200 automobilů (skoda-storyboard.com, 2022).



Obrázek 12: Závod v Kvasinách

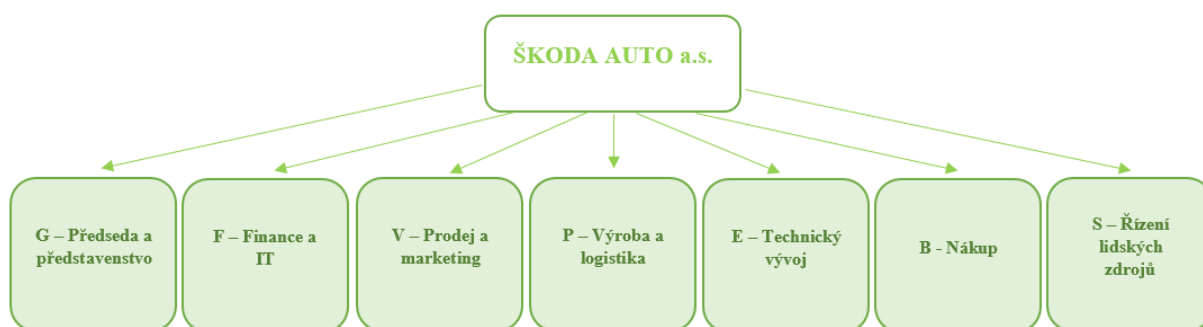
*Zdroj: skoda-auto.cz, 2022*

### 3.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti zahrnuje celkem sedm oblastí podílejících se na úspěšném postavení firmy na trhu, a patří mezi ně:

- **oblast G – Předseda a představenstvo** – tato oblast nese zodpovědnost za strategii značky a také se stará o komunikaci s médii.
- **oblast F – Finance a IT** – oblast F společnosti zajišťuje efektivní finanční management spolu se zaváděním informačních technologií a následnou péčí o ně.
- **oblast V – Prodej a marketing** – tato oblast se zabývá prodejem nových i ojetých automobilů a také originálních dílů a jiného příslušenství.
- **oblast P – Výroba a logistika** – oblast P má na starost samotnou výrobu automobilů spolu s logistickými záležitostmi.
- **oblast E – Technický rozvoj** – tato oblast se zabývá samotným vývojem celého vozu, což zahrnuje vývoj designu, karoserie, podvozku, agregátů, elektroniky apod.
- **oblast B – Nákup** – nákupní oddělení se stará o nákup potřebného materiálu, služeb a investičních celků spolu s činnostmi souvisejícími s dodávkami, optimalizací dodavatelů apod.

- **oblast S – Řízení lidských zdrojů** – poslední oblast této společnosti hraje stěžejní roli v získávání, rozvoji, udržování a motivaci svých zaměstnanců (e-portal.skoda-auto.cz, 2022).



**Obrázek 13:** Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

*Zdroj: Vlastní zpracování podle e-portal.skoda-auto.cz, 2022*

### 3.5 Personál společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ŠA má aktuálně veřejně dostupnou výroční zprávu z roku 2021, ve které uvádí, že k 31. 12. 2021 bylo v ŠA v České republice celkem 35 153 kmenových zaměstnanců, z nichž nejvíce je pochopitelně zaměstnáno ve výrobním závodě v Mladé Boleslavi. Oproti roku 2020 došlo k nárůstu pouze o 1,9 %, což je pochopitelné vzhledem k pandemii Covidu-19. Tzv. zapůjčený personál, jak je uvedeno v tabulce níže, tvoří agenturní pracovníci, kterých bylo v ŠA k poslednímu prosinci roku 2021 celkem 2 120. Oproti roku 2020 tento počet ale klesl, a to celkem významně (o 35 %). V tomto případě bude ale také velkou roli hrát covidová pandemie a nedostatek výrobních dílů (skoda-storyboard.com, 2022).

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI*	OSOBY 31. 12. 2021	OSOBY 31. 12. 2020	ZMĚNA V % 2021/2020
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – KMENOVÝ PERSONÁL</b>	<b>35 153</b>	<b>34 514</b>	<b>1,9 %</b>
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	27 567	26 800	2,9 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	850	824	3,2 %
— ZÁVOD KVASINY	6 736	6 890	-2,2 %
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – UČNI</b>	<b>879</b>	<b>923</b>	<b>-4,8 %</b>
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM**</b>	<b>36 032</b>	<b>35 437</b>	<b>1,7 %</b>
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – ZAPŮJČENÝ PERSONÁL</b>	<b>2 120</b>	<b>3 262</b>	<b>-35,0 %</b>

\* pouze personál společnosti ŠKODA AUTO a.s. v České republice.

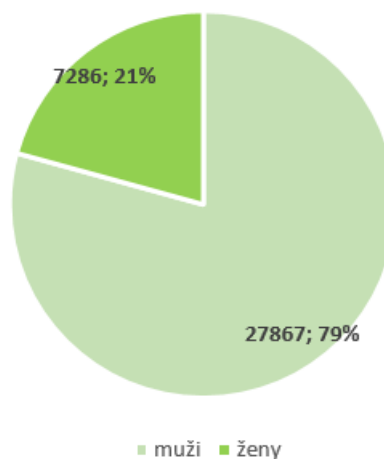
\*\* fyzický stav zaměstnanců k 31. 12. 2021, včetně učňů, bez zapůjčeného personálu, bez dceřiných společností

**Obrázek 14:** Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO a.s.

*Zdroj: skoda-storyboard.com, 2022*

Protože se jedná o firmu působící v automobilovém průmyslu, je zřejmé, že zaměstnanci mužského pohlaví budou mít podstatnou převahu nad zaměstnanci ženského pohlaví. K poslednímu prosinci roku 2021 tak bylo v ŠA zaměstnáno 27 867 mužů a 7 286 žen z celkového počtu 35 153 kmenových zaměstnanců, jak lze vidět na následujícím grafu (Interní zdroje ŠA).

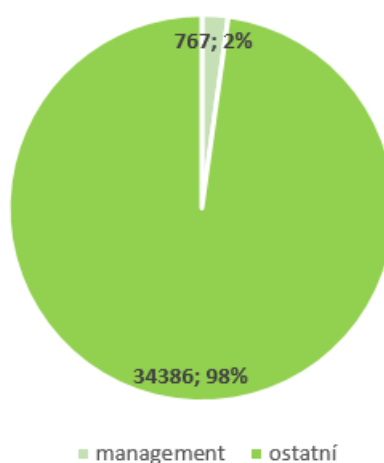
**Graf 1:** Podíl pohlaví zaměstnanců ŠA



*Zdroj: Vlastní zpracování podle Interních zdrojů ŠA, 2022*

Pro zajímavost lze ještě uvést, že pouze 767 pracovníků z celkového počtu 35 153 pracovalo k 31. 12. 2021 v managementu společnosti (viz Graf 2) Jednalo se o 655 mužů a 112 žen (Interní zdroje ŠA).

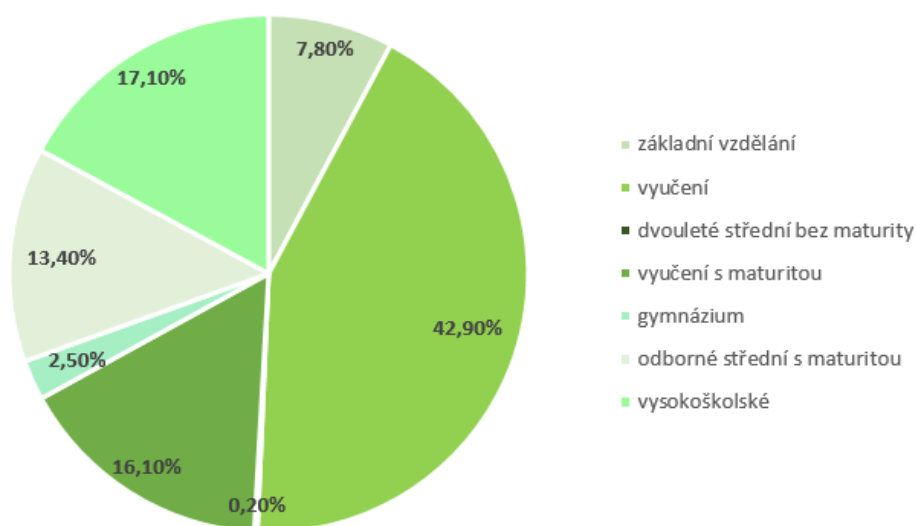
**Graf 2:** Podíl pracovníků v managementu a na ostatních pozicích



*Zdroj: Vlastní zpracování podle Interních zdrojů ŠA, 2022*

Co se týče kvalifikační struktury zaměstnanců, tak k 31. 12. 2021 zde byla přibližně polovina zaměstnanců bez maturity a přibližně polovina s maturitou, popř. vyšším vzděláním (viz Graf 3). Pracovníci s vysokoškolským vzděláním zde tvořili celkem 17,1 % z celkového počtu zaměstnanců (Interní zdroje ŠA).

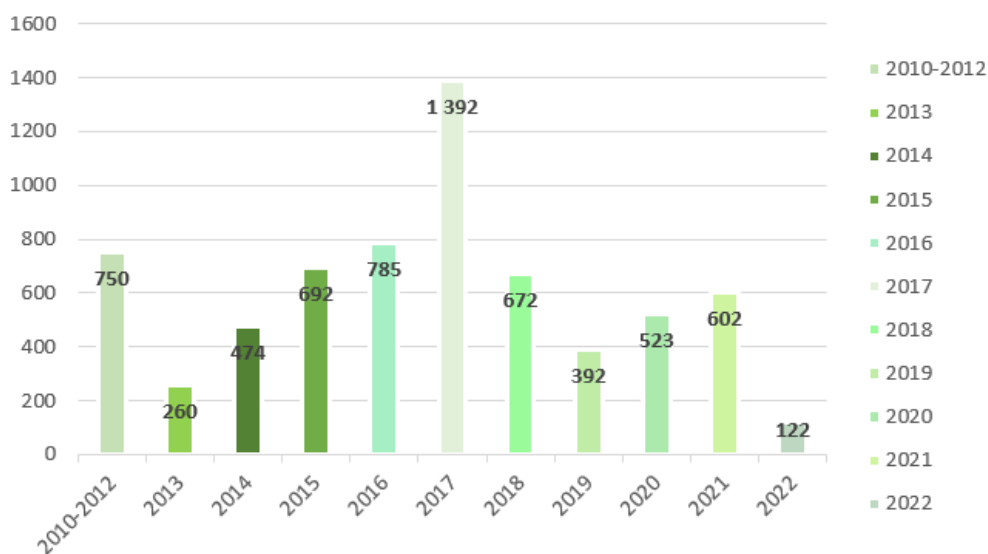
**Graf 3:** Kvalifikační struktura zaměstnanců ŠA



*Zdroj: Vlastní zpracování podle Interních zdrojů ŠA, 2022*

Pro zajímavost lze uvést i vývoj v jednotlivých letech, který se týká počtu přijatých agenturních (zapůjčených) pracovníků mezi kmenové zaměstnance ŠA. Jak lze vidět na následujícím grafu, nejvyšší počet přijetí byl zaznamenán v roce 2017 a nejnižší v roce 2022 (Interní zdroje ŠA).

**Graf 4:** Počty agenturních pracovníků přijatých mezi kmenové zaměstnance ŠA



*Zdroj: Vlastní zpracování podle Interních zdrojů ŠA, 2022*

Aktuálně tato společnost svým stálým i potenciálním zaměstnancům nabízí celkem osm druhů pracovních pozic, mezi které patří: technický inženýr/ka, projektový manažer/ka, dělník/ce, marketér/ka, ekonom/ka, IT specialista/ka, analytik/čka a tzv. ostatní pozice, které nelze jednoznačně zařadit do uvedených skupin, tzn., že se jedná např. o různé specialisty, projektanty, mistry apod. (skoda-auto.cz, 2022).

### **3.6 Shrnutí**

Cílem třetí kapitoly diplomové práce bylo představení společnosti ŠA, která byla vybrána pro účely této práce, tzn. k provedení analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka. Nejprve byla uvedena stručná historie společnosti, která je z důvodu velikosti i dlouhého působení společnosti na trhu velmi zajímavá.

Druhá podkapitola byla věnována základní charakteristice společnosti, která uvádí, že se jedná o světově známou firmu působící v automobilovém průmyslu, jež se nyní plně soustředí na svou novou strategii s názvem NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Současně se také jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice.

Následující podkapitola pak stručně představila výrobní závody společnosti nacházející se v České republice i v zahraničí. Pro tuto práci je stěžejním závod ŠA v Kvasinách, v němž byla autorkou práce provedena analýza. V současnosti tento závod představuje jednu z nejmodernějších továren na výrobu automobilů v tuzemsku.

Ve čtvrté podkapitole byla popsána a vyobrazena organizační struktura, která se skládá celkem ze sedmi oblastí – oblast G (Předseda a představenstvo), oblast F (Finance a IT), oblast V (Prodej a marketing), oblast P (Výroba a logistika), oblast E (Technický rozvoj), oblast B (Nákup) a pro tuto práci nejdůležitější oblast S (Řízení lidských zdrojů).

Poslední podkapitola vztahující se ke společnosti ŠA podrobněji představila personál společnosti, který z téměř 80 % tvoří pracovníci mužského pohlaví. Pro zajímavost zde byly uvedeny také statistiky počtu pracovníků v managementu v porovnání s ostatními pozicemi, kvalifikační struktura zaměstnanců či vývoj počtu agenturních pracovníků přijatých mezi kmenové zaměstnance ŠA.

Ve většině případů bylo autorce práce ze strany společnosti ŠA dovoleno uvést pouze ty informace a data, která jsou veřejně přístupná, tzn. např. údaje z poslední veřejně dostupné výroční zprávy 2021. Aktuálnější data budou společností zveřejněna v blízké budoucnosti.

Následující kapitola diplomové práce bude již věnována samotné analýze koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka, jež byla uskutečněna v kvasinském pobočném závodě společnosti ŠA.

## 4 ANALÝZA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V předchozích kapitolách diplomové práce byla pozornost věnována teoretickým poznatkům, které s problematikou koučinku a jeho úlohy v development plánu pracovníka souvisí. Zároveň byla představena i společnost, v níž probíhala analýza, resp. výzkumné šetření. Tato diplomová práce si ale za cíl klade vytvořit možná doporučení ke zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníka, a to na základě analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka ve vybrané společnosti, proto bude tato kapitola zaměřena již na samotnou analýzu, která byla uskutečněna s využitím kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu, a probíhala v kvasinském pobočném závodě společnosti ŠA.

### 4.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti

Pro společnost ŠA představují její zaměstnanci základní stavební pilíř, na jehož základě buduje své úspěchy. Snaží se tak neustále modernizovat systém vzdělávání na všech úrovních organizační struktury, aby byl co nejvíce atraktivní pro zaměstnance, a zároveň co nejvíce efektivní pro společnost. Společnost ŠA představuje učící organizaci. Model kultury učení této společnosti spočívá v učení na úrovni organizace, v učení na týmové úrovni a v učení na individuální úrovni (viz následující obrázek).



**Obrázek 15:** Model kultury učení ve ŠKODA AUTO a.s.

*Zdroj: Interní zdroje ŠA, 2022*



Vzdělávání v této společnosti probíhá systematicky a nepřetržitě a má k němu za určitých podmínek přístup každý zaměstnanec. Vzdělávací akce jsou uskutečňovány na všech úrovních společnosti, tzn., že se zvláště pořádají vzdělávací akce pro mistry, zaměstnance na THZ pozicích a také pro management. Aktuálně ŠA svým zaměstnancům nabízí okolo 400 kurzů a školení.

Jednou z možných forem vzdělávání je online vzdělávání, které zde probíhá ve třech formách:

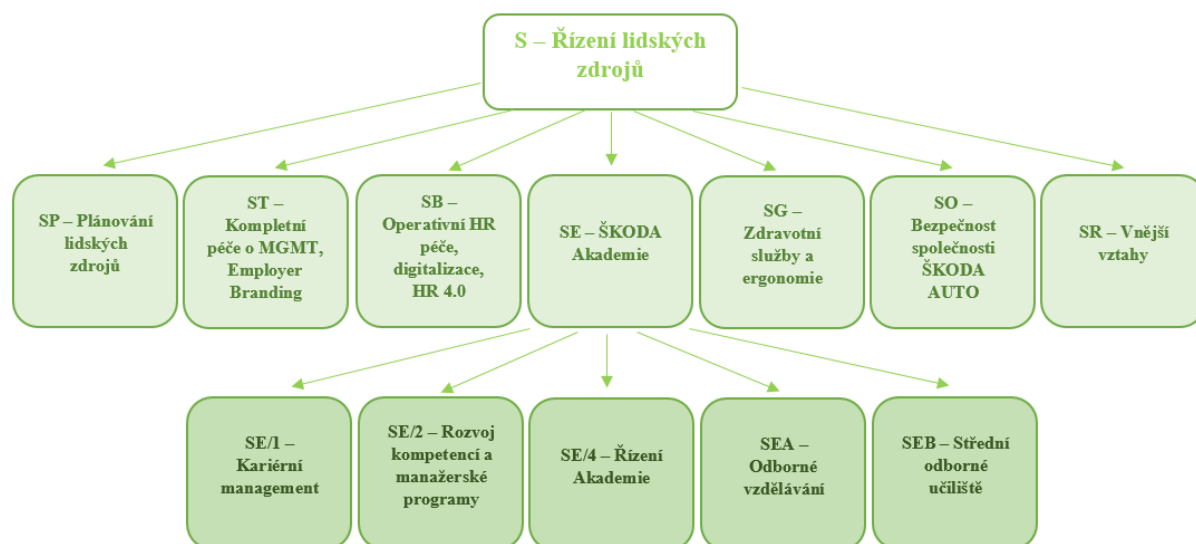
- **E-learning** – jedná se o využití informačních a komunikačních technologií, prostřednictvím nichž pracovníci studují dané výukové programy.
- **Mediatéka** – zde se jedná o knihovnu, která obsahuje velké množství multimediálních materiálů vzdělávacího systému s názvem eDoceo.
- **Odilo** – opět se jedná o knihovnu, ale v tomto případě lze elektronické knihy číst i poslouchat.

Vzdělávací akce probíhající přímo ve společnosti se dělí na:

- **Normativní kurzy** – tyto kurzy jsou z hlediska zákona i celé společnosti povinné a patří sem např. školení v oblasti zdvihacích zařízení, řízení motorových vozíků, BOZP, práce ve výškách apod.
- **Technické kurzy** – jedná se o školení v oblastech robotiky, elektrických pohonů, obráběcích center apod.
- **tzv. Soft skills kurzy** – v rámci těchto kurzů je cílem rozvíjet potenciál jednotlivých pracovníků i týmů a pomoci jim v nalezení efektivních způsobů dosažení cílů.
- **IT kurzy** – jedná se o kurzy rozvíjející kompetence běžných uživatelů v oblasti IT.
- **Rekvalifikační kurzy pro dělníky** – tyto kurzy jsou určeny pro jednotlivé dělnické pozice (např. svářeč, lakýrník, karosář apod.).
- **ISŘ kurzy** – do těchto kurzů spadají např. kurzy kvality, životního prostředí, hospodaření s energiemi apod.
- **Jazykové kurzy** – prostřednictvím jazykových kurzů mají zaměstnanci možnost vzdělávat se v oblasti anglického a německého jazyka.

Cílem této společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje je zisk a udržení vysoce kompetentních zaměstnanců, kteří budou své schopnosti, znalosti a dovednosti i nadále rozvíjet, budou dosahovat vysoké úrovně pracovního výkonu a tím dojde i ke zvýšení kvality zboží a služeb poskytovaných společností a také ke zvýšení konkurenceschopnosti celé firmy.

Jak již bylo zmíněno, organizační strukturu společnosti tvoří sedm oblastí, z nichž jednou je oblast ŘLZ, která má na starost právě rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Oblast ŘLZ se dále rozděluje na dalších sedm podoblastí, kterými jsou Plánování lidských zdrojů; Kompletní péče o MGMT, Employer Branding; Operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0; ŠKODA Akademie; Zdravotní služby a ergonomie; Bezpečnost společnosti ŠKODA AUTO; Vnější vztahy. Následující schéma tedy vyobrazuje rozdělení oblasti ŘLZ spolu s rozdělením útvaru ŠKODA Akademie, který bude charakterizován v následující podkapitole (eportal.skoda-auto.cz, 2022).



**Obrázek 16:** Organizační struktura oblasti ŘLZ ve ŠKODA AUTO a.s.

*Zdroj: Vlastní zpracování podle eportal.skoda-auto.cz, 2022*

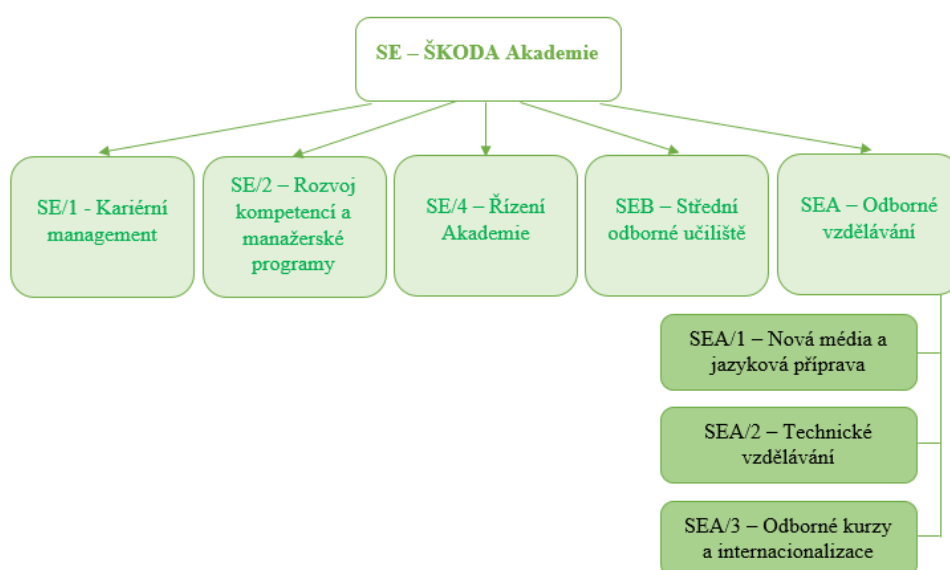
#### 4.1.1 ŠKODA Akademie

ŠKODA Akademie představuje jednu z oblastí útvaru ŘLZ, prostřednictvím níž mohou zaměstnanci absolvovat výše zmíněná školení či samostudium. Hlavní úlohou ŠKODA Akademie je vzdělávání všech zaměstnanců společnosti spolu s rozvojem jejich jak odborných, tak nadoborných kompetencí. Jednou z dalších činností této oblasti je tvorba personálně-rozvojových konceptů, které musí být v souladu se strategií společnosti

i se strategií VW Group Academy, tedy celého koncernu Volkswagen. Mimo uvedeného se ŠKODA Akademie soustředí i na vzdělávání učňů a také rozvoj talentů.

ŠKODA Akademie zahrnuje celkem pět oblastí:

- **Kariérní management** – do této oblasti spadá koncepce a řízení kariérních cest, rozvoj týmových koordinátorů, rozvoj mistrů a také externí nástupy do Trainee programu.
- **Rozvoj kompetencí a manažerské programy** – v rámci této oblasti jsou rozvíjeny tzv. měkké kompetence zaměstnanců (anglicky „soft skills“). Jedná se tedy o rozvoj nadodborných kompetencí pracovníků, který odpovídá potřebám společnosti, a zároveň bere ohled na potenciál pracovníků.
- **Řízení Akademie** – tento útvar má na starost, mimo hlavní řídicí činnosti, i tvorbu a následnou správu rozpočtu ŠKODA Akademie.
- **Odborné vzdělávání** – v rámci této oblasti jsou rozvíjeny tzv. tvrdé kompetence pracovníků (anglicky „hard skills“). Jedná se tedy o rozvoj odborných znalostí a dovedností pracovníků. Oblast odborného vzdělávání se dále dělí na: Nová média a jazyková příprava; Technické vzdělávání; Odborné kurzy a internacionalizace.
- **Střední odborné učiliště** – poslední útvar se již nesoustředí na zaměstnance společnosti, ale na odborné vzdělávání učňů studujících na Středním odborném učilišti (eportal.skoda-auto.cz, 2022).



**Obrázek 17:** Organizační struktura útvaru ŠKODA Akademie

*Zdroj: Vlastní zpracování podle eportal.skoda-auto.cz, 2022*

#### **4.1.2 Průběh koučinku ve společnosti**

Ve společnosti ŠA pravidelně probíhá tzv. týmové (skupinové) koučování, a to ve dvou formách. První formu představuje skupinové koučování talentů týmových koordinátorů (dále jen „TK“) a druhou formou je skupinový koučink a poradenství pro mistry.

##### **Skupinové koučování talentů TK**

Tyto kurzy koučinku jsou určeny pro nové i stávající týmové koordinátory, kteří musí z pohledu svých vedoucích či supervizorů (s ohledem na náročnost práce) splňovat očekávání, a zároveň i naplňovat důvod k tomu, aby si ještě více prohloubili své dosavadní schopnosti, znalosti a dovednosti, které následně využijí ve výkonu své práce na pozicích TK, perspektivně na vyšších pozicích. Doba trvání kurzu obvykle bývá 6-7 dnů a jednoho setkání se účastní 8-10 zaměstnanců. Firma v tomto případě využívá služeb externího dodavatele, respektive kouče.

Mezi cíle těchto kurzů patří rozvinutí a prohloubení sociální a osobnostní kompetence v rámci role TK s perspektivou vyšší pozice v ŠA, prohloubení znalostí a rozvinutí dovedností v práci s lidmi, prohloubení dovedností spolupráce s podřízenými a také prohloubení dovedností spolupráce s kolegy a nadřízenými.

Obsahem rozvojového programu je rozvoj a prohlubování stávajících sociálních dovedností, kultivace vztahů a podněty pro další rozvoj osobnosti všech účastníků programu. Jak již bylo řečeno, jedná se o skupinovou formu koučování, konkrétně o intenzivní intervenční program, který se více zaměřuje na individuální osobní situace, osobnostní profily a individuální potřeby účastníků ve vztahu k jejich rolí a úkolům na pracovišti. Mezi metody, které jsou v rámci tohoto programu využívány, patří implementace teorie, moderace, situační modelace, prezentační cvičení, skupinová práce, případové studie s hraním rolí a následnou zpětnou vazbou, osobní prožitek a jeho zpracování, nestandardizované dotazníky a testy a tematická videokazeta (Interní zdroje ŠA).

##### **Skupinový koučink a poradenství pro mistry**

Toto školení je určeno pro rozvoj pracovníků na pozici mistr ve výrobě. Kouče pak v tomto případě představuje manažer, tedy interní osoba. Doba trvání jednoho kurzu většinou bývá 6 dnů a účastnit se ho může 4-8 zaměstnanců.

Cílem skupinového koučinku a poradenství pro mistry je to, aby každý účastník pochopil a naučil se orientovat v situačním kontextu daného prostředí při řešení

problémových situací, které se týkají komunikace, vedení lidí, řešení konfliktů a efektivní spolupráce.

Obsahem takového školení je identifikace očekávání, definice tematických okruhů, stanovení bilančních a celkových cílů a také realizace spolu s následným vyhodnocením. Metody, které se zde využívají, jsou ve většině případů shodné s těmi u skupinového koučování talentů TK (Interní zdroje ŠA).

## **4.2 Metodika výzkumného šetření**

Jak již bylo zmíněno výše, výzkumné šetření probíhalo formou kvantitativního i kvalitativního výzkumného designu a bylo postaveno na základě Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu, jehož problematika již byla podrobně rozebrána v teoretické části práce, a to z důvodu poskytnutí pouze malého počtu respondentů jako vstupních dat pro analýzu ze strany společnosti ŠA.

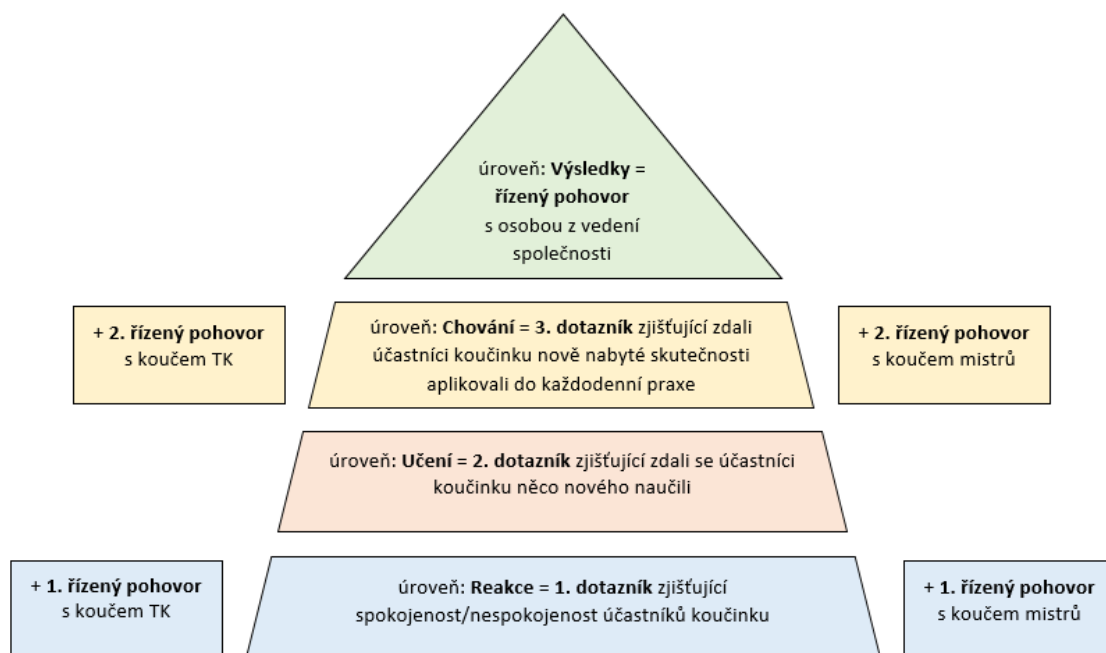
Kvantitativní výzkum tedy v souladu s Kirkpatrickovým modelem probíhal celkem ve třech fázích, pro které si autorka práce vytvořila tři specifické dotazníky (viz Příloha A, B a C), které vždy s odstupem přibližně dvou až tří měsíců nechala vyplnit vybranou skupinou respondentů. Aby bylo možné co nejsnadněji provést následnou kompletaci všech dotazníků, bylo třeba zvolit jejich neanonymní formu, jež ale posloužila pouze pro zmíněnou kompletaci, tzn., že odpovědi konkrétních respondentů nebyly a ani nebudou nikde zveřejněny. V zásadě se vlastně jednalo o jakousi kombinaci prvků kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Protože výzkumný vzorek práce tvořilo osm respondentů a bylo třeba provést tři fáze jejich dotazování, nebylo v silách autorky práce uskutečnit s nimi dvacet čtyři rozhovorů a využila tak již zmíněných dotazníků, ze kterých bude ale i mimo jiné vyvozovat závěry týkající se každého individuálního respondenta.

Dotazníky jsou složeny z uzavřených i otevřených otázek, které se autorka práce snažila co nejvíce přizpůsobit zkoumané problematice a získat tak hodnotné a přínosné odpovědi. První dotazník obsahuje navíc i identifikační část skládající se ze čtyř otázek zkoumajících vzorek respondentů, konkrétně jejich pohlaví, věk, pozici, kterou ve společnosti zastávají, a také počet přímých podřízených pracovníků, které vedou (resp. na kterých budou uplatňovat nové skutečnosti získané účastí na koučinku). Ve druhé části dotazníku se nachází deset uzavřených otázek, které se soustředí na aktuální pocit z právě proběhnutého koučinku, tzn., že otázky hledají odpověď na to, zda se školení účastníkům líbilo nebo ne. Protože data

získaná na této „úrovni“ toho moc neřeknou o celkové efektivitě programu, bylo třeba uskutečnit další fázi šetření, tedy použít dotazník č. 2. Tento dotazník obsahuje už i otevřené otázky, a snaží se získat odpovědi na to, zdali se účastníci koučinku něco nového naučili a jak se na svou účast s odstupem tří měsíců dívají. V souvislosti s výsledky z prvního dotazníku lze již pozorovat, jaké pokroky či změny účast na koučinku účastníkům přinesla. Aby byla naplněna podstata Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu, bylo třeba přistoupit i ke třetí fázi dotazníkového šetření. Poslední dotazník tedy obsahuje celkem deset otázek, pomocí kterých lze zjistit, jestli účastníci koučinku s odstupem pěti měsíců od proběhnutého školení využívají své nově nabyté dovednosti, schopnosti a znalosti v každodenní praxi, tedy zdali došlo k dlouhodobým efektům vzdělávání.

V rámci kvalitativní části výzkumu, který reprezentoval poslední úroveň Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu, proběhlo celkem pět řízených pohovorů, které autorka práce vedla s kouči a vybranou osobou z vedení společnosti. Pohovory s kouči probíhaly celkem ve dvou fázích – nejprve před zahájením celého procesu koučování, a poté s odstupem přibližně pěti měsíců od proběhnutého koučinku. Autorka práce si pro tyto pohovory zformulovala vhodné otázky (viz Příloha D a E), které následně koučům pokládala. Vzhledem k tomu, že ve společnosti probíhá koučink ve dvou formách a respondenti byli společností vybráni z obou těchto forem, bylo třeba vést dva pohovory s každým ze dvou koučů, tedy celkem čtyři. Poslední pátý řízený pohovor probíhal mezi autorkou práce a vybranou osobou z vedení, která k tomuto pohovoru byla kompetentní a mohla tak poskytnout jiný pohled na celou zkoumanou problematiku. Stejně jako pro pohovory s kouči, i zde byly zformulovány specifické otázky (viz Příloha F), na které vybraná osoba odpovídala.

Pro lepší představivost o průběhu analýzy bylo vytvořeno následující schéma představující Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model:



**Obrázek 18:** Kirkpatrickův model aplikovaný na provedenou analýzu

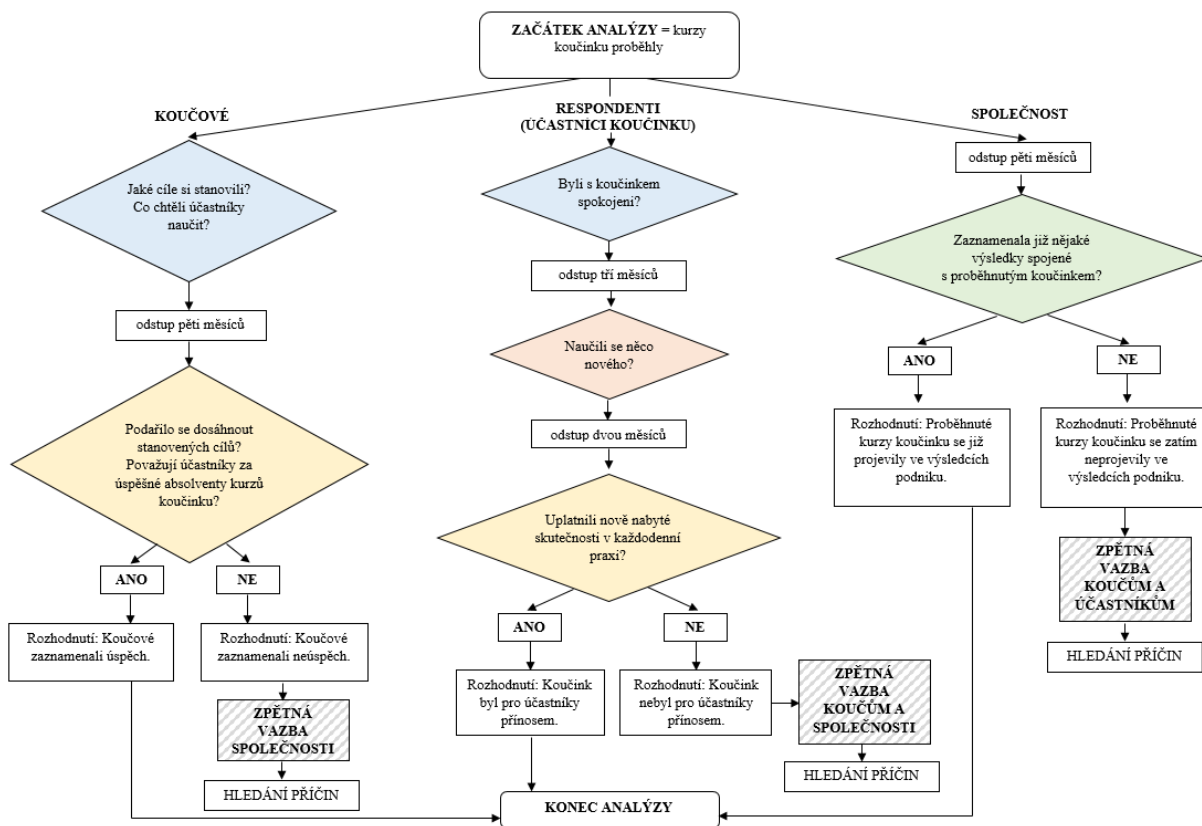
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro data získaná z dotazníkového šetření byla zvolena metoda zápisu jednotlivých odpovědí získaných od respondentů do tabulek v programu Excel. Základní identifikační údaje respondentů byly z důvodu malého počtu respondentů shrnuty a uvedeny pouze v textu. Protože autorka práce chtěla analýzu směřovat do větší hloubky, sledovala odpovědi a výsledky každého respondenta individuálně a na základě těchto zjištěných výsledků z dotazníkového šetření se snažila objektivně posoudit a shrnout skutečnosti, kterými byli jednotliví účastníci obohaceni, popř. jakým způsobem s odstupem času měnili své názory a postoje vůči jejich účasti na koučinku, a zároveň výsledky jednotlivých respondentů komparovala i mezi sebou. Konečným výstupem by pak mělo být rozhodnutí, zdali koučink byl nebo nebyl pro jeho účastníky přínosem.

Odpovědi získané z proběhnutých řízených pohovorů byly ve stejném znění přepsány do elektronické podoby a následně byly uvedeny v podkapitole práce, která se vztahuje k výsledkům kvalitativního výzkumu. Autorka této práce měla v plánu veškeré pohovory nahrávat, ale ze strany společnosti jí to nebylo dovoleno. Z tohoto důvodu si tedy veškeré odpovědi dotazovaných poctivě zaznamenávala pouze na papír a následně, jak již bylo zmíněno, odpovědi ve stejném znění převedla do elektronické podoby. I v tomto případě se autorka práce snažila na základě získaných odpovědí zhodnotit, zdali např. došlo nebo nedošlo k naplnění stanovených cílů obou koučů, popř. jaký je s odstupem času jejich pohled na proběhnutý koučink či jak se na tento proces dívá společnost jako celek. U vyhodnocení

pohovorů s kouči by konečným výstupem mělo být rozhodnutí, jestli koučové zaznamenali úspěch či neúspěch. V případě společnosti se pak bude jednat o rozhodnutí, zda se proběhnuté kurzy koučinku již projevily na výsledcích podniku nebo zatím ne.

Vzhledem k použitým postupům a praktikám a také malému počtu respondentů, resp. vstupních dat, bude vyhodnocování provedeného šetření poněkud obtížnější. Z tohoto důvodu si autorka práce v souladu se schématem na Obrázku 18 vytvořila vývojový diagram (viz Obrázek 19) událostí a otázek týkajících se analýzy a v souladu s ním bude získaná data vyhodnocovat a komparovat.



Obrázek 19: Vývojový diagram analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek pro tuto diplomovou práci tvořil relativně malý počet osob, a to celkem jedenáct, z nichž čtyři osoby byly účastníky koučování mistrů, čtyři osoby byly účastníky koučování talentů TK, dále zde působili dva koučové, kteří vedli jednotlivé kurzy koučinku, a poslední osobu představoval vybraný zaměstnanec z vedení společnosti.



Pro lepší představu o zastoupení zmíněných dvou pracovních pozic (mistr a TK) v ŠA budou následně o každé z nich krátce uvedeny některé statistické údaje.

### **Mistr ve výrobě**

Ve společnosti ŠA pracovalo k 30. 9. 2022 celkem 746 zaměstnanců na pozici mistr ve výrobě. Z tohoto počtu jich 516 pracovalo v mladoboleslavském závodě, 205 v kvasinském závodě a 25 v závodě ve Vrchlabí. Pro zajímavost lze také uvést, že z celkového počtu 746 bylo pouze 52 mistrů ženského pohlaví, zbytek (694) byli muži. Nejvíce pracovníků na pozici mistr ve výrobě pracuje v oblasti P-Výroba a logistika, jedná se konkrétně o 97 % mistrů (Interní zdroje ŠA).

### **Týmový koordinátor**

Pracovníků na pozici týmový koordinátor bylo v ŠA k 30. 9. 2022 celkem 461, z toho 405 mužů a 56 žen. V závodě v Mladé Boleslavi tuto činnost vykonávalo 302 zaměstnanců, v Kvasínách to bylo 146 zaměstnanců a ve Vrchlabí pak 13 pracovníků (Interní zdroje ŠA).

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ŠA k účelům analýzy poskytla s jejich souhlasem pouze osm svých zaměstnanců, resp. účastníků kurzů koučinku. I když by autorka práce ráda provedla analýzu na rozsáhlejší počet zaměstnanců, zvolila z výše uvedených důvodů analýzu postavenou na základě Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu a mohla se tak na každého respondenta zaměřit hlouběji a provést mezi jednotlivci komparace podle nejrůznějších hledisek. To samé autorka aplikovala i u dvou koučů, kteří podzimní kurzy koučování vedli.

Koučové ani vybraná osoba z vedení nemohou být na základě přání společnosti nijak blíže specifikováni. Účastníci koučinku ale s jejich souhlasem a pro naplnění cíle diplomové práce blíže specifikováni (pohlaví, věk, pracovní pozice a počet osob, které řídí, tzn. velikost týmu) být mohou a jednalo se o:

**Tabulka 6: Přehled respondentů**

Respondent	Pohlaví	Věk	Pracovní pozice	Velikost týmu
A	žena	39 let	mistr ve výrobě	11-15 osob
B	muž	44 let	mistr ve výrobě	16 a více osob
C	muž	51 let	mistr ve výrobě	16 a více osob
D	muž	29 let	mistr ve výrobě	11-15 osob
E	žena	41 let	týmový koordinátor	6-10 osob
F	muž	54 let	týmový koordinátor	11-15 osob
G	muž	39 let	týmový koordinátor	6-10 osob
H	muž	36 let	týmový koordinátor	11-15 osob

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.4 Realizace sběru dat

Výzkumné šetření probíhalo v kvasinském pobočném závodě společnosti ŠA celkem pět měsíců. Odpovědi na první dotazníky byly získány dne 11. října 2022 od účastníků na pozici mistr ve výrobě a dne 14. října 2022 od účastníků na pozici TK. Ve stejných dnech proběhly i první řízené pohovory s kouči – tedy 11. října 2022 proběhl pohovor s koučem mistrů a 14. října 2022 proběhl pohovor s koučem TK. Druhý dotazník byl respondentům poskytnut ve dnech 4. ledna 2023 a 6. ledna 2023, tedy zhruba po třech měsících od jejich účasti na koučování. Třetí dotazník pak přibližně po uplynutí pěti měsíců od samotného koučinku účastníci vyplnili ve dnech 27. února 2023 a 1. března 2023, zároveň proběhla i druhá fáze pohovorů s kouči. Celý proces sběru dat byl završen řízeným pohovorem s vybranou osobou z vedení, který proběhl 3. března 2023.

V každé fázi dotazníkového šetření bylo rozdáno osm dotazníků a vždy se jich vrátilo také osm (3 fáze =  $3 \times 8 = 24$  dotazníků celkem), což tedy v případě stanovení návratnosti představuje hodnotu 100 % (viz Tabulka 6), která by ale v případě rozsáhlejšího výzkumu byla jistě nižší.

**Tabulka 7: Návratnost dotazníků**

počet rozdaných dotazníků v každé fázi	8	počet rozdaných dotazníků celkem	24
počet navracených dotazníků v každé fázi	8	počet navracených dotazníků celkem	24
návratnost v každé fázi	100 %	návratnost celkem	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4.5 Shrnutí

Tato kapitola byla věnována již samotné analýze, která probíhala od října 2022 do března 2023 v kvasinském pobočném závodě ŠA. Nejprve bylo charakterizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které ve společnosti probíhá, a zároveň zde byl vyobrazen i model kultury učení spolu s popisem jednotlivých forem vzdělávání rozdělených podle toho, zdali se uskutečňují online či přímo ve společnosti.

V rámci této podkapitoly byl představen i útvar ŠKODA Akademie, který se vzděláváním a rozvojem zabývá, resp. zprostředkovává pro zaměstnance odpovídající kurzy a školení. Spolu s charakteristikou útvaru zde bylo popsáno i pět oblastí, z nichž se ŠKODA Akademie skládá.

Poslední částí podkapitoly vztahující se ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců byla charakteristika dvou forem, ve kterých zde koučink probíhá. První formu představuje skupinové koučování talentů TK a druhou formu pak představuje skupinový koučink a poradenství pro mistry. Právě tyto dva druhy kurzů koučování, resp. jejich účastníci a koučové, tvořily spolu s vybranou osobou z vedení výzkumný vzorek pro provedenou analýzu.

V posledních třech podkapitolách již byla velmi podrobně charakterizována metodika výzkumného šetření spolu s bližší charakteristikou výzkumného vzorku a také popisem realizace sběru dat. Pro lepší představivost zde bylo vyobrazeno schéma popisující Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model aplikovaný na danou analýzu a také zde byl autorkou práce vytvořen vývojový diagram, na jehož základě bude probíhat vyhodnocování provedeného šetření.

Následující kapitola se bude zabývat vyhodnocením celého výzkumného šetření a také formulací vhodných návrhů a doporučení.

## 5 VYHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Poslední kapitola diplomové práce bude popisovat, vzájemně komparovat a následně shrnovat zjištěné skutečnosti z proběhnutého výzkumného šetření. Na základě těchto výsledků budou autorkou práce zformulovány návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu a na zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníků.

### 5.1 Vyhodnocení výzkumného šetření

V rámci této podkapitoly budou uvedeny výsledky provedené analýzy rozdělené podle toho, zda byly získány formou kvantitativního či kvalitativního výzkumu. U kvantitativního výzkumu bude nejprve uvedena základní identifikace respondentů a poté bude z důvodu malé velikosti výzkumného vzorku soustředěna pozornost na každého respondenta zvlášť, tzn., že bude vždy popsána jakási cesta respondenta napříč celým dotazníkovým šetřením, a následně budou výsledky respondentů komparovány mezi sebou. U vyhodnocení kvalitativního výzkumu bude popsán průběh a odpovědi získané na základě řízených pohovorů s jednotlivými osobami a opět zde budou vzájemně komparovány některé zjištěné skutečnosti.

#### 5.1.1 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Tato podkapitola bude zaměřena na podrobné rozebrání veškerých skutečností zjištěných během kvantitativní části výzkumu. Nejprve bude uvedena základní identifikace respondentů a poté bude pozornost věnována jednotlivým respondentům, jejichž výsledky budou v závěru také vzájemně komparovány.

#### Základní identifikace respondentů

V prvním dotazníku se nejprve nacházela identifikační část, pomocí které mohli být respondenti blíže charakterizováni. Jednalo se o čtyři otázky vztahující se k pohlaví, věkové kategorii, pracovní pozici a velikosti týmu, který každý účastník koučinku řídí.

- **Pohlaví** – Jak již bylo zmíněno v kapitole týkající se představení ŠA, zaměstnanci celé společnosti tvoří z téměř 80 % muži, proto i zde byla převaha mužského pohlaví. Společnost ŠA tedy autorce práce poskytla pro účely analýzy šest mužů a dvě ženy.
- **Věk** – V ŠA se lze setkat s pracovníky v rozmezí od 18 let až do důchodového věku. Pro účely analýzy autorka práce žádala, aby mezi poskytnutými

respondenty bylo zahrnuto co nejvíce věkových kategorií. ŠA tomuto požadavku vyhověla a mezi osmi respondenty byly zastoupeny celkem tři věkové kategorie. Do kategorie 18-30 let spadal pouze jeden účastník, do kategorie 30-45 let jich spadalo pět, do kategorie 45-60 let spadali dva účastníci a poslední věková kategorie 60 a více let nebyla zastoupená nikým. Bylo by samozřejmě zajímavé sledovat názory a vývoj osob i v téměř důchodovém věku, ale v tomto případě to bohužel nebylo možné.

- **Pracovní pozice** – Již několikrát bylo zmíněno, že pro účely této diplomové práce jsou podstatné dvě pracovní pozice, které zastupují zvolení respondenti, a to mistr ve výrobě a týmový koordinátor. Pro lepší možnost vzájemné komparace výsledků pracovníků z obou pozic byli autoři práce poskytnuti čtyři mistři a čtyři týmoví koordinátoři.
- **Velikost týmu** – Pro komparování výsledků jednotlivých respondentů bylo podstatné znát i počet osob, které mají pod sebou, resp. které řídí, a na nichž budou uplatňovat své nově nabyté schopnosti, znalosti a dovednosti získané z koučinku. Z vyplněných dotazníků bylo tedy zjištěno, že žádný z respondentů nevede skupinu 5 a méně osob, dva vedou skupinu po 6-10 osobách, čtyři vedou skupinu po 11-15 osobách a zbylí dva respondenti mají tým složený z 16 a více osob.

Po základní identifikaci respondentů bude pozornost věnována každému jednotlivci zvlášť. Na základě zjištěných skutečností z provedeného výzkumného šetření tak bude shrnuta a zhodnocena jakási cesta každého respondenta napříč šetřením realizovaným v souladu s Kirkaptrickovým čtyř-úrovňovým modelem uvedeným v předchozí kapitole. Následně budou mezi sebou jednotliví respondenti komparováni podle různých hledisek, aby bylo možné vidět případné rozdíly mezi nimi.

### **Respondent A**

Respondent A dokázal svými vlastními slovy definovat koučink, ale ve své předchozí praxi se s ním ještě nikdy nesešel. Ke kurzu koučování ho tak přivedlo až nařízení ze strany jeho nadřízeného. S kvalitou proběhnutého kurzu i s osobou kouče byl tento respondent naprosto spokojen. Mezi oblastmi, které respondent s koučem řešil, patřilo stanovování cílů, vedení lidí a také komunikace. Ve zmíněných oblastech si tento pracovník spolu s koučem vytyčil cíle, kterých se mu následně podařilo dosáhnout, a z toho důvodu respondent nabyl pocitu, že se

mu kouč snažil opravdu pomoci a záleželo mu na dosažení stanovených cílů. Pokud by danému pracovníkovi byla v budoucnu nabídnuta další možná účast na koučinku, rozhodně by ji přijal. Díky pozitivnímu pocitu z uskutečněného kurzu respondent také předpokládal, že v blízké budoucnosti dojde k ovlivnění jeho profesního života tím správným směrem.

Po uplynutí přibližně tří měsíců od účasti tohoto respondenta na koučinku, stále zastával názor, že pro něj byl koučink přínosem. Postupně už na sobě zpozoroval i jisté změny k lepšímu díky nově získaným dovednostem a znalostem. Pozitivní vliv koučinku také shledal u všech oblastí vztahujících se k jeho osobě, jež byly v dotazníku nabídnuty, konkrétně se jednalo o spokojenost, produktivitu, samostatnost, sebevědomí, seřazení priorit a vztahy. Nově získané skutečnosti tento respondent uplatnil i ve svém osobním životě, díky účasti na koučinku se totiž zlepšila jeho komunikace a organizace času. Svůj názor nezměnil ani u případné možnosti znovu se koučinku zúčastnit, kdy rozhodně souhlasil, a také by sám za sebe koučink rozhodně doporučil pro rozvoj zaměstnanců ve firmách.

Poslední fáze výzkumu probíhala pět měsíců od uskutečněného kurzu koučinku a názor respondenta zůstal stále stejně pozitivní jako ihned po kurzu. Díky koučinku tak ve své každodenní praxi nyní uplatňuje nově nabyté znalosti a dovednosti, na jejichž základě nabyl nových kompetencí, a zároveň i změnil svůj přístup k určitým věcem a situacím. V současné době se mu nově nabyté kompetence daří udržovat a má také snahu je dále rozvíjet. Sám sebe nyní vidí jako výkonnějšího pracovníka a nadále vnímá pozitivní vliv koučinku na všech šest oblastí vyjmenovaných v předešlém odstavci. Toho, že je z respondenta nyní výkonnější a schopnější pracovník, si již stihli povšimnout i jeho nadřízení. Názor tohoto pracovníka se nezměnil ani v souvislosti s doporučením koučinku jako prostředku pro rozvoj zaměstnanců a stále také přetrvává jeho zájem se koučinku v budoucnu znovu zúčastnit, aby mohl nadále rozvíjet svůj profesní či osobní život.

**Tabulka 8:** Respondent A – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: stanovování cílů, vedení lidí a komunikace.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových znalostí a dovedností.	Obohacení pro osobní život: lepší komunikace a organizace času.
<b>3.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna chování a přístupu.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Respondent B**

Tento respondent také neměl problém definovat pojem koučink, přesto, že se s ním, stejně jako předchozí respondent, za svou dosavadní praxi ještě nesetkal. Opět se také jednalo o účast na základě nařízení nadřízeného. Co se týče kvality proběhnutého koučinku, byl tento respondent spokojen, ale ne vyloženě nadšen. Ten samý pohled měl daný pracovník i na volbu kouče, který se mu snažil pomoci v oblasti stanovování cílů a vedení lidí. Všechny vytyčené cíle bylo z pohledu respondenta dosaženo, a proto byl do jisté míry přesvědčen, že se mu kouč snažil opravdu pomoci a na dosažení společných cílů mu záleželo. Pokud by měl respondent možnost, pravděpodobně by se koučování zúčastnil znovu, protože nabytý pocit, že jeho účast na daném kurzu nejspíše ovlivní jeho budoucí profesní život.

S odstupem tří měsíců se názor respondenta na koučink změnil k lepšímu a účast na něm tak shledal jako velký přínos pro svou osobu. I on již na sobě zaregistroval jisté pozitivní změny spojené s nabytím nových vědomostí a osvojením si nového způsobu přemýšlení. Stejně jako u předchozího respondenta se pozitivní vliv koučinku promítnul do všech oblastí obsažených v dotazníku, tedy do spokojenosti, produktivity, samostatnosti, sebevědomí, seřazení priorit i vztahů. Již zmíněný nově osvojený způsob přemýšlení si tento pracovník odnesl i do svého osobního života a nad osobními věcmi tak přemýšlí s větší rozvahou. Díky pozitivní změně názoru na koučink by se respondent koučinku v budoucnu určitě zúčastnil znovu a také by ho rozhodně obecně doporučil pro rozvíjení zaměstnanců.

Po uplynutí dalších dvou měsíců už názor tohoto pracovníka zůstal stejný a díky jeho účasti na koučinku nyní ve své každodenní pracovní praxi uplatňuje nabyté dovednosti a vědomosti, jež vedly také k nabytí nových kompetencí, které si daný pracovník snaží udržet a také nadále rozvíjet. Tyto změny pozitivně ovlivnily i respondentovo chování, resp. přístup, a sám se domnívá, že je z něj nyní daleko produktivnější pracovník. Pozitivní působení koučinku také respondent stále zaznamenává u všech šesti oblastí vztahujících se k jeho osobě, které dotazník nabízel. Daný pracovník uvedl, že se mu za poslední dobu zatím nestalo, že by někdo z řad jeho nadřízených vyjádřil či ocenil pokrok, jenž udělal, což ale neznamená, že dříve nebo později takové ocenění nepřijde. Protože celých pět měsíců přetrvává pozitivní zkušenost daného respondenta s koučinkem, stále trvá i doporučení koučinku jako metody rozvoje pro zaměstnance a případný zájem o další budoucí účast na tomto kurzu.

**Tabulka 9:** Respondent B – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Spíše spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: stanovování cílů a vedení lidí.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových vědomostí a nového způsobu přemýšlení.	Obohacení pro osobní život: přemýšlení s větší rozvahou.
<b>3.fáze</b>	Naprostá spokojenost s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna chování a přístupu.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Respondent C**

Respondent C se s koučinkem ve své předchozí praxi také nikdy nesetkal, a zároveň nebyl schopen ani vysvětlit podstatu tohoto pojmu. Díky nařízení svého nadřízeného se ale koučinku mohl na podzim zúčastnit, a s touto zkušeností byl naprosto spokojen, stejně jako s volbou kouče. Právě s ním se tento respondent rozhodl řešit záležitosti z oblastí stanovování cílů, vedení lidí a také komunikace. Všech vytyčených cílů se společnými silami podařilo dosáhnout, a proto neměl respondent pochyby ohledně snahy kouče o jejich dosažení. Na základě pozitivní zkušenosti s účastí na koučinku by se ho tento pracovník určitě zúčastnil znovu, protože byl v danou chvíli naplno přesvědčen o jeho příznivém vlivu na svou budoucí kariéru.

Názor tohoto respondenta zůstal po třech měsících stejný, tzn., že přímo po kurzu koučink shledal jako přínos pro svou vlastní osobu a toto přesvědčení se nezměnilo. Díky účasti na koučinku si osvojil nové znalosti a změny k lepšímu nastaly i co se týče jeho spokojenosti, produktivity, samostatnosti, sebevědomí, seřazení priorit a také vztahů. Zásadní změna nastala také v osobním životě tohoto respondenta, která se týkala pečlivějšího přístupu k rozhodování o důležitých věcech. Z uvedených důvodů se tedy nezměnilo nic ani u toho, že by se tento pracovník koučinku rád zúčastnil znovu a také by ho rozhodně doporučil pro rozvoj svých kolegů i zaměstnanců jiných firem.

Po uplynutí dalších dvou měsíců je tento respondent stále stejně spokojený s přínosem koučinku pro jeho profesní život, protože mu do této oblasti přinesl nové znalosti, dovednosti a nový způsob přemýšlení, a zároveň došlo i ke změně jeho chování v určitých situacích. Na základě uvedených nabytých skutečností došlo i k nabytí nových kompetencí, které si pracovník snaží udržet a nadále na nich pracovat, protože už nyní po pěti měsících od jeho účasti na koučinku má pocit, že se jeho výkonnost posunula na vyšší úroveň. Stále si také



uvědomuje pozitivní vliv koučinku na jeho spokojenost, samostatnost, sebevědomí, způsob seřazení priorit i vztahy. Příznivé změny v produktivnosti a přístupu tohoto pracovníka si již všimli i někteří jeho nadřízení, což je jistě velkou motivací pro udržení tohoto přístupu či jeho dalšímu vylepšení. Na základě uvedených pozitivních zkušeností respondenta s koučinkem není překvapením, že koučink stále rozhodně doporučuje pro rozvoj pracovníků ve firmách a stále trvá i jeho zájem zúčastnit se koučinku někdy v budoucnu znovu.

**Tabulka 10:** Respondent C – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: vedení lidí, stanovování cílů a komunikace.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových znalostí.	Obohacení pro osobní život: pečlivější přístup k rozhodování.
<b>3.fáze</b>	Naprostu spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna chování.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Respondent D**

Stejně jako předchozí respondent, i tento, jenž představuje posledního respondenta na pozici mistr ve výrobě, nedokázal vysvětlit podstatu koučování a ani se s ním nikdy dříve neseťkal. Na základě nařízení ze strany jeho nadřízeného se ale koučinku mohl poprvé zúčastnit a probrat tak s koučem problémy vztahující se ke stanovování cílů a vedení lidí. Bohužel ale respondent nebyl příliš spokojen s kvalitou koučování a u otázky vztahující se ke spokojenosti s volbou kouče zvolil možnost „nevím“. Ani v případě dosažení vytyčených cílů si tento respondent nebyl jistý. Jeho negativní postoj vůči proběhnutému kurzu pokračoval i v hodnocení snahy kouče dosáhnout společně stanovených cílů a díky těmto skutečnostem by se koučinku už v budoucnu pravděpodobně nezúčastnil. Co se týče vlivu koučinku na profesní život daného pracovníka, opět zde zazněla odpověď „nevím“.

U tohoto respondenta tedy lze říct, že ihned po proběhnutém koučinku nebyl nijak zvlášť nadšen, a to se nezměnilo ani po třech měsících, protože na své osobě neshledal žádné změny k lepšímu a vše je podle něj stejné jako před jeho účastí na koučinku. Dle jeho názoru ho koučink nijak zvlášť neobohatilo, ale zároveň uvedl, že shledal jeho pozitivní vliv na svou produktivitu a vztahy, což lze ale, i přes tvrzení samotného respondenta, za změnu k lepšímu i jisté obohacení určitě považovat. Tento respondent také uvedl, že díky koučinku vylepšil svůj způsob spolupráce v osobní oblasti života. Pokud by dostal nabídku se koučinku znovu

zúčastnit, pravděpodobně by ji nepřijal i přes to, že by do jisté míry koučink doporučil jako prostředek pro vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmách.

Z odpovědí, které respondent uvedl ve třetí fázi výzkumu, je zřejmé, že se jeho názor změnil, a to k lepšímu. Ve své každodenní praxi totiž nyní uplatňuje znalosti, které získal právě na podzimním kurzu koučinku, což svědčí o jeho přínosu pro osobu pracovníka. Respondent dále uvedl, že díky koučinku došlo i k nabytí určitých nových kompetencí, které si také snaží udržet. V případě otázky vztahující se ke změně chování či přístupu si daný respondent není jistý, zdali k tomu u něj došlo. Naopak jistý si je ale v tom, že na své osobě shledal určité pokroky vztahující se k výkonnosti, což ale zatím nebylo ze strany jeho nadřízených nijak oceněno. Silnější je nyní také jeho přesvědčení, že je koučink dobrou volbou pro rozvoj pracovníků ve firmách, a zároveň nyní došel k závěru, že by se ho pravděpodobně někdy v budoucnu ještě celkem rád zúčastnil, což je oproti předchozí fázi výzkumu velký pokrok.

**Tabulka 11:** Respondent D – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Spíše nespokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: stanovování cílů, a vedení lidí.	Vytyčených cílů nebylo do jisté míry dosaženo.
<b>2.fáze</b>	Spíše nespokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Pozitivní vliv na produktivitu a vztahy.	Obohacení pro osobní život: lepší spolupráce.
<b>3.fáze</b>	Spíše spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí.	Pravděpodobný zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Respondent E**

Respondent E představuje prvního zástupce mezi pracovníky zastávajícími pozici týmový koordinátor. S koučinkem se ale nikdy dříve nesetkal, přesto, že byl schopný definovat jeho význam. Stejně jako u všech předchozích respondentů, se koučování zúčastnil na základě nařízení svého nadřízeného, a s jeho kvalitou byl naprosto spokojen. S osobou kouče byl tento respondent spokojen také, protože mu pomohl vyřešit nedostatky v oblastech stanovování cílů, vedení lidí a také v oblasti kariéry. Veškerých cílů, které si respondent spolu s koučem ve zmíněných oblastech stanovili, bylo dosaženo, a z toho důvodu je tento respondent naprosto přesvědčen, že kouči opravdu záleželo na jejich dosažení a snažil se dotyčným co nejvíce pomoci. Pokud by se naskytla možnost další účasti na takovém kurzu, nejspíše by ji

daný pracovník využil, protože shledal pravděpodobnými možné pozitivní účinky koučinku na svůj budoucí profesní život.

Po uplynutí tří měsíců od uskutečněného kurzu si byl tento respondent vědom určitých změn k lepšímu, jež byly způsobeny získáním nových vědomostí a dovedností. Právě tyto změny pozitivně ovlivnily respondentovu spokojenost, produktivitu, samostatnost, sebevědomí, seřazení priorit a vztahy. K pozitivnímu ovlivnění došlo také v osobní sféře života daného pracovníka, kdy sám uvedl, že došlo ke zlepšení jeho komunikace s lidmi nacházejícími se v jeho v blízkém okolí. Na základě uvedených pozitivních zkušeností by tak tento respondent rozhodně doporučil koučink pro rozvoj zaměstnanců a sám by se ho v budoucnu také rád znovu zúčastnil.

V případě třetí fáze dotazování zůstal jeho názor na proběhnutý koučink stejný, což znamená, že koučink stále považuje za přínos pro svůj profesní život a že si díky němu osvojil nové dovednosti a nový způsob přemýšlení, které byly základem pro nabytí nových kompetencí. Právě tyto kompetence se daný pracovník snaží neustále rozvíjet, protože si sám uvědomil, jak velké pokroky za těch pět měsíců udělal a jak velké pokroky by ještě také mohl v budoucnu udělat. Díky účasti na koučinku je z něj nyní spokojenější, produktivnější, samostatnější a sebevědomější pracovník, který si dokáže lépe ujasnit své priority a také umí lépe pečovat o své pracovní vztahy. Dobrou zprávou je i to, že není sám, kdo si těchto změn všimnul a již se mu dostalo jisté pochvaly od jeho nadřízeného. Překvapením tedy není ani to, že by koučink stále rozhodně doporučil pro rozvoj zaměstnanců ve firmách a rozhodně by si účast na něm zopakoval.

**Tabulka 12:** Respondent E – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Naprostoj spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: kariéra, stanovování cílů a vedení lidí.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprostoj spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových znalostí a dovedností.	Obohacení pro osobní život: lepší komunikace.
<b>3.fáze</b>	Naprostoj spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna přístupu.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Respondent F**

Tento respondent se jako první ze všech předchozích s koučinkem v rámci své předešlé pracovní praxe již setkal, proto byl samozřejmě schopný i definovat jeho podstatu. Co měl ale se všemi předchozími respondenty společného je nařízená účast na koučinku ze strany jeho nadřízeného. Nicméně byl se svou účastí na podzimním kurzu i s osobou kouče naprosto spokojen, protože se mu spolu s ním podařilo probrat a vyřešit záležitosti, jež spadají do oblastí stanovování cílů, vedení lidí, kariéry a komunikace. V souvislosti s úspěšným vyřešením těchto problémů a nejasností tak respondent rozhodně nabyl pocitu, že se mu kouč snažil porozumět a záleželo mu na tom, aby společně vytyčených cílů bylo dosaženo. S tím souvisí i zájem respondenta o případnou budoucí možnost zúčastnit se koučování znovu, protože byl v danou chvíli rozhodně přesvědčen, že se setká s pozitivními efekty koučinku v rámci své budoucí kariéry.

Pozitivní názor, jenž měl respondent F ihned po proběhnutém koučinku, přetrval i do období přibližně tří měsíců po kurzu. Stále tedy koučink považoval za přínos pro svou vlastní osobu, protože už po třech měsících zpozoroval jisté pozitivní změny, které byly způsobeny využitím nových znalostí, jež na kurz získal. Tyto pozitivní změny byly promítnuty do respondentovi spokojenosti, produktivity, samostatnosti, sebevědomí, způsobu seřazení priorit i vztahů. A právě pozitivní změny v oblasti svého sebevědomí si tento respondent odnesl i do osobního života, kde mu byly také velmi nápomocné. Na základě uvedených pozitivních zkušeností by daný pracovník doporučil metodu koučování jako prostředek pro rozvoj pracovníků a sám by byl za další případnou budoucí možnost zúčastnit se rád.

I po dalších dvou měsících se tento respondent těší z nově získaných znalostí a dovedností a také osvojení si lepšího způsobu komunikace. Díky koučinku tak nabyl nové kompetence, které momentálně využívá ve své každodenní pracovní praxi a snaží si je i nadále udržovat. V souvislosti s tím u něj došlo i ke změně přístupu, díky kterému si nyní myslí, že je z něj produktivnější pracovník než před účastí na koučinku. Pozitivní vliv koučinku shledává po dvou měsících opět ve všech oblastech týkajících se jeho osoby, které byly v dotazníku i v předchozím odstavci uvedeny. Dosud tyto změny ale nebyly nijak komentovány či oceněny ze strany jeho nadřízených, což ale respondenta neodradilo od toho, aby v budoucnu využil případné možnosti zúčastnit se koučinku znovu, protože ho stále bere za velmi vhodnou a účinnou metodu rozvoje pracovníků.

**Tabulka 13:** Respondent F – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: stanovování cílů, kariéra, vedení lidí a komunikace.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových znalostí.	Obohacení pro osobní život: vyšší sebevědomí.
<b>3.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna přístupu.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Respondent G**

Respondent G byl druhým v pořadí, který měl s koučinkem nějakou dřívější zkušenost. Protože sám dokázal vysvětlit i jeho význam a znal tak jeho podstatu, se svou účastí na něm byl převážně spokojen i přes to, že se jednalo o nařízení nadřízeného. Převážně spokojen byl i se samotnou osobou kouče, jenž se mu snažil pomoci v oblastech stanovování cílů, vedení lidí, kariéry a komunikace. S daným koučem si tak stanovil cíle, kterých bylo následně dosaženo, a proto daný respondent neměl pochyb o snaze kouče pomoci, jak nejlépe umí. Díky této pozitivní zkušenosti s koučinkem by se ho respondent pravděpodobně někdy v budoucnu zúčastnil znovu, protože také nabyt pocitu, že by mu tato účast mohla přinést pozitivní změny v jeho budoucím profesním životě.

Po uplynulých třech měsících došel respondent k závěru, že se jeho názor na koučování změnil k lepšímu, a to hlavně díky osvojení si nového způsobu přemýšlení a také chování. Koučink tedy pro svou vlastní osobu bere za přínosný a jeho pozitivní efekty shledal ve všech oblastech uvedených v dotazníku, tedy u své spokojenosti, produktivity, samostatnosti, sebevědomí, způsobu seřazení priorit i vztahů. Účast na podzimním kurzu tohoto respondenta obohatila také v jeho osobní oblasti života, a to konkrétně v organizaci jeho času a jeho přístupu ke konfliktům. Z uvedených důvodů je tedy jasné, že koučink doporučuje pro rozvoj zaměstnanců ve firmách a v případě možnosti by se ho v budoucnu rozhodně znovu zúčastnil.

Názor tohoto respondenta se ve srovnání s názorem před dvěma měsíci nijak razantně nezměnil. Koučink považuje za účinnou metodu rozvoje, díky níž získal nové znalosti, dovednosti a způsob přemýšlení, na jejichž základě pak později nabyt i nových kompetencí, které by si ve svém profesním životě rád nadále udržel. Díky nově nabytým kompetencím došlo i ke změně respondentova chování a také k pocitu, že se jeho výkonnost s odstupem

času zlepšila. Stále také přetrvává jeho názor, že měl koučink pozitivní vliv na všech šest výše uvedených oblastí, které dotazník nabízel. Jistého pokroku si již všimnul i nadřízený respondenta. Veškeré pozitivní zkušenosti daného pracovníka tak vedli k tomu, že je rozhodně přesvědčen o efektivnosti koučinku, doporučil by ho i ostatním pracovníkům, a zároveň by se ho někdy v budoucnu rád znovu zúčastnil.

**Tabulka 14:** Respondent G – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Spíše spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: stanovování cílů, komunikace, vedení lidí a kariéra.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nového způsobu přemýšlení a chování.	Obohacení pro osobní život: lepší organizace času a přístup ke konfliktům.
<b>3.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna chování.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **Respondent H**

Poslední respondent se za svou předchozí kariéru s koučinkem nikdy nesetkal, ale přesto byl schopen tento pojem vlastními slovy definovat. I v posledním případě se jednalo o nařízenou účast ze strany nadřízeného, která přinesla převážnou spokojenost respondenta s průběhem uskutečněného kurzu i se samotnou osobou kouče, jenž kurz vedl. Opět zde také došlo k řešení záležitostí vztahujících se ke stanovování cílů, vedení lidí a komunikaci. I přes to, že daný respondent nebyl zcela přesvědčen o snaze kouče dosáhnout vytyčených cílů, tak se všech cílů dosáhnout podařilo. Pokud by se tento pracovník mohl koučinku zúčastnit znovu, pravděpodobně by tuto příležitost využil, protože jako většina ostatních shledal jeho možné pozitivní přínosy pro budoucí kariéru.

V případě tohoto respondenta došlo s uplynutím tří měsíců ke změně k lepšímu, a svou účast na koučování tak shledal daleko přínosnější, než tomu bylo ihned po proběhnutém kurzu. Díky koučinku totiž získal nové znalosti, dovednosti a také nový způsob přemýšlení, a zároveň došlo k pozitivnímu efektu koučinku na respondentovu spokojenost, produktivitu, samostatnost, sebevědomí, způsob seřazení priorit a vztahy. Stejně jako u všech předchozích respondentů si i tento odnesl něco do svého osobního života a jednalo se konkrétně o lepší způsob komunikace a větší samostatnost při rozhodování a řešení problémů. Koučinku by se

tak daný pracovník rozhodně zúčastnil znovu a zároveň by ho rozhodně doporučil jako metodu rozvoje zaměstnanců.

Na základě odpovědi pracovníka, které uvedl ve třetí fázi dotazování, lze tvrdit, že se jeho dosavadní pozitivní názor po dvou měsících změnil na ještě pozitivnější. Zřejmě je to způsobeno tím, že nově nabyté skutečnosti, kterými jsou dovednosti, znalosti, způsob přemýšlení a způsob komunikace, ve svém současném profesním životě uplatňuje stále více, což je jistě velmi chtěný výsledek a vede to respondenta k tomu, že kompetence, které na základě zmíněných nově získaných skutečností nabyl, chce dále rozvíjet a dosáhnout tak ještě lepších výsledků. Je také přesvědčen, že nyní podává větší výkon, i když to z jeho nadřazených zatím nikdo neocení. Díky tomu, že se nyní vidí jako spokojenější, produktivnější, samostatnější, vztahově schopnější a sebevědomější pracovník, který je schopen lepšího seřazení svých priorit, přetrvává jeho doporučení koučinku jako prostředku pro rozvoj zaměstnanců ve firmách. Také je stále přesvědčen, že mu koučink pomohl natolik, aby se ho v budoucnu zúčastnil znovu a svůj profesní či osobní život tak mohl nadále rozvíjet.

**Tabulka 15:** Respondent H – shrnutí

Fáze výzkumu	Shrnutí		
<b>1.fáze</b>	Spíše spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Řešené oblasti: komunikace, stanovování cílů a vedení lidí.	Vytyčených cílů se společně podařilo dosáhnout.
<b>2.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Uplatňování nových znalostí, dovedností a nového způsobu přemýšlení.	Obohacení pro osobní život: lepší komunikace, větší samostatnost při rozhodování a řešení problémů.
<b>3.fáze</b>	Naprosto spokojen s kvalitou koučování i osobou kouče.	Nabytí nových kompetencí, změna přístupu.	Zájem o případnou možnost účastnit se koučinku znovu.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Vzájemná komparace respondentů**

U všech respondentů lze prokazatelně tvrdit, že jejich názor na kurz koučinku, jehož byli účastníky, je po uplynutí pěti měsíců pozitivní. Respondenti A, B, C, E, F, G, H měli tento názor již od první fáze dotazování, pouze respondent D svůj původně negativní názor v průběhu výzkumu změnil na pozitivní, což tedy v souhrnu znamená naprostou úspěšnost procesu.

Respondenti zastávající pozici mistra ve výrobě byli v rámci zodpovídání dotazů uvedených v dotaznících poněkud méně sdílnější než respondenti zastávající pozici TK a na základě souhrnu celkových odpovědí byli mistři z počátku skeptičtější, zdali jim koučink přinese něco dobrého.

Zajímavý je pohled z hlediska věku, kdy ze skupiny mistrů i ze skupiny TK byl ihned po proběhnutém koučinku na základě získaných odpovědí nejméně spokojený vždy ten nejmladší zástupce dané skupiny, tedy respondenti D a H (29 a 36 let), a nejvíce spokojený vždy ten nejstarší zástupce dané skupiny, tedy respondenti C a F (51 a 54 let).

Vliv pohlaví nebyl v takto malém počtu respondentů prokázán a ženy i muži tak svou účast na koučinku vnímali velmi podobně, výjimkou je pouze již zmíněný respondent D, tedy účastník mužského pohlaví.

Z hlediska velikosti týmu bylo vyzorováno, že respondenti, kteří vedou tým v počtu jedenácti a více osob, v případě výběru odpovědi volili v drtivé většině případů možnost „rozhodně ano“ oproti respondentům vedoucím tým deseti a méně osob, kteří většinou volili možnost „spíše ano“. Na uvedenou skutečnost by se dalo nahlížet tak, že pracovníci, kteří vedou početně větší týmy, byli o svých názorech a odpovědích více přesvědčeni než ti, kteří vedou týmy o menším počtu osob.

### **5.1.2 Kvalitativní výzkum – řízené pohovory**

Druhá část šetření probíhala s využitím kvalitativního výzkumného designu, jehož výsledky, resp. výsledky získané z uskutečněných řízených pohovorů, budou uvedeny právě v této podkapitole. Nejprve bude pozornost věnována prvním dvěma pohovorům, které proběhly ihned po kurzu koučinku a poté druhým dvěma pohovorům, které proběhly přibližně pět měsíců po uskutečněném kurzu. Následuje popis posledního pohovoru, který probíhal s vybranou osobou z vedení společnosti a na závěr, stejně jako v případě kvantitativního výzkumu, budou zjištěné skutečnosti komparovány mezi sebou.

#### **První řízené pohovory s koučem mistrů a koučem TK**

Jak již bylo zmíněno v podkapitole věnované metodice výzkumného šetření, oba tyto řízené pohovory proběhly na začátku října, tedy ihned po uskutečněném kurzu koučinku. Jako první proběhl rozhovor mezi autorkou práce a koučem mistrů a poté následoval rozhovor autorky práce s koučem TK.



První otázka, kterou autorka práce položila, byla směřována přímo na samotnou osobu kouče a zjišťovala, co kouče ke koučování přivedlo a proč se mu věnuje. První dotazovaný, tedy kouč mistrů, odpověděl, že se ke koučování dostal díky předchozí dlouholeté praxi v oblasti řízení lidských zdrojů a že ho také vždy bavilo pomáhat lidem. Na základě uvedených důvodů se rozhodl absolvovat školení a stát se tak akreditovaným koučem. Odpověď kouče TK zněla tak, že se v rámci předchozí pracovní praxe setkal s koučkem jako jeho účastník a od té doby se o něj začal více zajímat, protože mu v dané situaci opravdu pomohl. Začal se mu tedy naplno věnovat, což bral jako další krok ve svém pracovním rozvoji.

Druhá otázka zjišťovala, jak dlouho daný kouč pro společnost ŠA pracuje. Kouč mistrů odpověděl, že v dané společnosti pracuje již téměř jedenáct let. Odpověď kouče TK pak zněla tak, že tomu letos, tedy v roce 2022, bylo šest let.

Následující otázka se ptala na to, jak se podle kouče odráží koučink v práci manažerů společnosti ŠA. První dotazovaný odpověděl, že koučink má obecně velký potenciál rozvíjet lidi a tým i zlepšovat jejich výkonnost a spokojenost, a proto si myslí, že se v dnešní době jedná o nedílnou součást práce manažerů. Je totiž potřeba umět se svými podřízenými spolupracovat, správně komunikovat a efektivně řešit nastalé problémy, což se, dle jeho názoru, v ŠA děje. Kouč TK uvedl, že se koučink na práci manažerů ŠA odráží určitě pozitivně. Jedná se o velkou nadnárodní společnost s opravdu velkým počtem zaměstnanců, takže je potřeba, aby manažerům bylo poskytnuto odborné vzdělání i v oblasti komunikace, spolupráce s jejich podřízenými i nadřízenými apod.

Čtvrtá otázka již bylo věnovaná samotnému kurzu koučinku a zjišťovala, jaká témata kouč s účastníky řešil. Kouč mistrů odpověděl, že se jednalo o „klasická“ témata jako komunikace, vedení lidí a týmu, spolupráce, řešení problémových situací a samozřejmě i propojení pracovního života s tím osobním. Každý jedinec je ale prý individuální, co se týče cíle a přístupu, takže nelze podrobně vyjmenovat vše, co kouč s účastníky řešil. Kouč TK si s každým jedincem na začátku sezení definoval cíle a na jejich základě jim pak vyplynula témata, která společně řešili. Obecně se prý jednalo o správný způsob komunikace, efektivní spolupráci a řešení konfliktů a celkově o jakési prohloubení dosavadních znalostí v práci s lidmi.

Další otázka se věnovala tomu, co bylo cílem kouče při tomto kurzu a co chtěl zúčastněné naučit. První kouč měl za cíl dosažení všech cílů, které si s účastníky stanovil, a zároveň i pomoci s řešením problému či nejasností zúčastněných. Vždy totiž doufá, že si každý

jedinec odnese nové znalosti, které mu následně pomohou v rozvoji nových dovedností a stane se tak přínosnějším sám pro sebe i pro svého zaměstnavatele. Kouč TK odpověděl dost podobně a jeho cílem je tedy také dosažení cílů, které si společně s účastníky vytyčil, z čehož mu pak vyplývá snaha poskytnout jim nové znalosti a schopnosti, jež pak pracovníci následně uplatní při výkonu své práce a pomohou jim řešit např. problémové situace.

Šestá otázka zjišťovala, jestli kouč nabyl pocitu, že s jeho způsobem koučování byli všichni účastníci spokojeni. Kouč mistrů uvedl, že všechny účastníky žádal o jejich upřímnost i v případě jakéhokoliv osobního problému s ním a žádný z koučovaných se neozval, takže má pocit, že udělal dobrý dojem a jeho způsob koučování všem vyhovoval. Druhý kouč odpověděl, že on sám má z proběhnutého kurzu dobrý pocit a doufá, že ho mají i všichni účastníci.

V souvislosti s další otázkou se řešilo to, zdali bylo se všemi účastníky dosaženo všech stanovených cílů. První dotazovaný uvedl, že s koučovanými podrobně probral vše, co bylo cílem, a teď už je na jednotlivých pracovnících, jak s nově získanými skutečnostmi naloží. Kouč TK uvedl, že se všemi zvládl probrat vše, co bylo ve stanovených cílech zahrnuto.

Osmá otázka měla zjistit to, jestli si kouč myslí, že si jeho rady vezmou účastníci k srdci a začnou je uplatňovat ve svém profesním, popřípadě i osobním životě. Kouč mistrů v to upřímně doufá, ale každopádně nemůže nikoho nutit. Podle jeho zkušeností v ŠA ale vždy došlo k jistým posunům tím správným směrem, tak tomu snad nebude jinak ani po tomto kurzu. Druhý kouč věří, že k tomu dojde, protože jak již řekl, sám má ze své předchozí praxe s pozicí účastníka koučinku osobní zkušenost a mohl tak sám zažít jeho pozitivní efekty.

Následující otázka zjišťovala, jakým způsobem si kouč ověří, že se jeho koučování promítlo do každodenní praxe účastníků. První dotazovaný odpověděl, že ho vždy nejprve zajímá zpětné hodnocení účastníků, které probíhá vlastně skoro hned po kurzu. Dlouhodobější efekty pak lze sledovat na výsledcích jejich pracovního výkonu, díky informacím od jejich přímých nadřízených apod. Kouč TK uvedl, že způsobů je více a liší se podle doby, která od kurzu uběhla. Jedná se např. o zpětné hodnocení kurzu, změny ve výkonnosti pracovníků, výsledky firmy apod.

Poslední otázka hledala odpověď na to, zdali má kouč možnost nahlédnout do oficiálního zpětného hodnocení kurzu ze strany jeho účastníků. Kouč mistrů odpověděl, že tuto možnost má a že si velmi rád přečte, jaký na něj a jeho způsob koučinku mají účastníci názor. Podle jeho názoru není nikdo dokonalý, a i on sám se potřebuje ze svých případných chyb poučit

pro své další působení. Druhý kouč uvedl, že má tuto možnost také a na základě tohoto hodnocení získává případné podněty do budoucna.

### **Druhé řízené pohovory s koučem mistrů a koučem TK**

Druhá fáze pohovorů probíhala přibližně pět měsíců po uskutečněném kurzu koučinku, tedy v období závěru výzkumného šetření. Opět byl uskutečněn rozhovor jak s koučem mistrů, který proběhl jako první, tak s koučem TK, který proběhl jako druhý v pořadí. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, zdali se oběma koučům z jejich pohledu podařilo dosáhnout všeho, co po nich společnost i účastníci požadovali.

První otázka hledala odpověď na to, jaké má kouč nyní ohlasy na jím vedený kurz koučinku ze strany účastníků koučinku. Kouč mistrů odpověděl, že zpětné hodnocení kurzu přineslo v převážné většině pozitivní reakce, akorát v jednom případě pravděpodobně úplně nenaplnil očekávání daného pracovníka, což ho mrzí. Druhý kouč pak uvedl, že ohlasy jsou velmi pozitivní, což ho těší a dále motivuje při koučování dalších zaměstnanců této společnosti.

V rámci další otázky se autorka práce snažila zjistit, jestli si kouč nyní myslí, že se mu povedlo dosáhnout všeho, co chtěl účastníky naučit. První kouč uvedl, že podle jeho názoru ano, protože vše, co se účastníci chtěli naučit, si na začátku školení společně řekli a vytvořili si tak cíle, kterých na konci školení úspěšně dosáhli. Pokud měl někdo jinou představu, ale neřekl mu o ní, těžko pak mohl pomoci. Kouč TK odpověděl, že to, co účastníci chtěli řešit, spolu řešili a také vyřešili, takže doufá, že se naučili nové věci např. ohledně komunikace či vedení svých týmů. Doufá, že si nikdo nenechával své problémy pro sebe a teď toho nelituje.

Ve třetí otázce byla pozornost soustředěna na to, jaké má nyní kouč ohlasy na jím vedený kurz koučinku ze strany společnosti. Odpověď kouče mistrů zněla tak, že se žádné negativní ohlasy nekonaly. Dělá tuto práci již dost let na to, aby mu společnost věřila, že ji dělá dobře. Nejdůležitější je pracovat s takovými zaměstnanci, kteří tu změnu a osobní rozvoj opravdu chtějí, což je u manažerů této společnosti téměř standardem a nebylo tomu jinak ani v podzimním kurzu. Druhý dotazovaný uvedl, že vše pokračuje stejně jako dřív, takže je vše v pořádku. Pokud by bylo ze zpětného hodnocení kurzu nebo na základě stížností nadřízených cokoli špatně, už by se to dávno řešilo.

Následující otázka zjišťovala, zdali si kouč myslí, že se mu podařilo dosáhnout všeho, co po něm společnost v rámci koučinku požadovala. První dotazovaný odpověděl, že si to myslí. Společnost má pro koučování mistrů i TK jasně nastavené standardy, podle kterých se on jako

kouč musí řídit. Na něm samotném už pak je „jen“ to, aby se toho zhostil tím správným způsobem. Kdyby bylo něco špatně, už by o tom prý dávno věděl. Odpověď kouče TK zněla tak, že v této společnosti jsou jasně daná pravidla, jak by měl každý koučink probíhat, takže požadavky společnosti byly z jeho strany naplněny určitě.

Poslední pátá otázka byla věnována tomu, jestli existuje něco, co by daný kouč udělal příště jinak. První z koučů uvedl, že vzhledem k tomu, že se již déle plánují jisté změny obecně ve vzdělávání v této společnosti, tak bude muset určité změny pravděpodobně provést. Jinak se prý ale žádný jiný důvod pro změnu z jeho strany neobjevil. Druhý kouč pak odpověděl, že autorka práce už od jeho kolegy, tedy kouče mistrů, určitě slyšela, že v ŠA nastane pár změn, které se budou týkat kurzů a školení, takže se uvidí, co budoucnost přinese a jak velké ty změny budou. Co se týče jeho vlastní osoby, tak i on sám se na sobě snaží neustále pracovat a na každém dalším kurzu se snaží být vždy zase o kousek lepší, ať už se to týká čehokoliv.

### **Pohovor s vybranou osobou z vedení společnosti**

Poslední řízený pohovor proběhl na samotném závěru výzkumu, a to s osobou, jež zastává jednu z pozic v širším okruhu vedení společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjištění, zdali již nastal nějaký efekt ve výsledcích podniku po obou proběhnutých kurzech koučinku.

První otázka zjišťovala, jak moc věří společnost v efektivitu koučování. Odpověď zněla tak, že koučink je v ŠA považován za velmi efektivní způsob podpory zaměstnanců v získávání a rozvoji nových schopností.

Další otázka byla směřována k tomu, co koučink této společnosti obecně přináší a jaké jsou jeho efekty na fungování firmy. Daný zaměstnanec uvedl, že díky koučinku dochází k upevnování loajality zaměstnanců vůči společnosti a oni jsou tak daleko vyrovnanější a také schopnější v řešení nastalých situací a problémů.

Třetí otázka se snažila nalézt odpověď na to, jak moc pečlivě ŠA postupovala při výběru koučů, kteří vedli podzimní kurzy. Odpovědí bylo to, že oba koučové pro tuto firmu pracují již několik let a za celou tu dobu u nich nebyl zaznamenán žádný neúspěch, proto mají ze strany společnosti plnou důvěru a také podporu při vedení kurzů koučování.

Následující otázka zjišťovala, zdali ŠA podrobněji sleduje další vývoj zaměstnanců, kteří se podzimního koučování zúčastnili. Vybraná osoba uvedla, že tento vývoj ŠA samozřejmě sleduje, protože se jedná o jakousi zpětnou vazbu, která je pro společnost velmi důležitá v souvislosti s podniknutím dalších kroků vedoucích k neustálému zlepšování úrovně těchto

kurzů tak, aby dlouhodobé efekty koučování byly pro zaměstnance i společnost co nejprínosnější.

Pátá otázka navazovala na předchozí a snažila se zjistit, zdali již společnost zpozorovala, že by po uplynutí přibližně pěti měsíců od kurzu docházelo ke zvyšování produktivity zaměstnanců, kteří se kurzu zúčastnili. Odpovědí bylo to, že tuto skutečnost je celkem obtížné posoudit, protože pět měsíců není zas tak dlouhá doba k tomu, aby se děly nějaké převratné změny. Každopádně lze potvrdit, že např. v měsíčních hodnoceních zaměstnanců, která vždy provádí jejich nadřízení, lze vidět jistá zlepšení a pokroky tím správným směrem.

V rámci další otázky se autorka práce dotazovala, zdali případné zvýšení produktivity zaměstnanců bylo ze strany společnosti nějak oceněno a jestli se společnost snaží motivovat tyto zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji. Dotazovaná osoba uvedla, že jak již jednou zmínila, zatím se jedná o poměrně krátkou dobu, která od kurzů uběhla. Každopádně ŠA je připravena podporovat a následně oceňovat osobní růst každého zaměstnance ať už zvýšením osobního ohodnocení či např. nabídnutím vyšší pracovní pozice, což je vlastně odpověď i na otázku ohledně motivace.

Poslední otázka pak byla směřována na to, zdali ŠA přemýšlí o budoucím rozšíření koučinku, např. rozšíření okruhu zaměstnanců, kteří budou mít možnost zúčastnit se. V tomto případě zněla odpověď tak, že se v současné době pracuje na zavedení určitých změn, které se nebudou týkat jen koučování, ale celého procesu vzdělávání zaměstnanců, a v souvislosti s tím budou provedeny i změny v počtech možných účastníků. Bližší informace v tuto chvíli ale nemohou být uvedeny.

### **Vzájemná komparace výsledků pohovorů**

První dva pohovory, které proběhly mezi autorkou práce a oběma kouči, jež vedli podzimní kurzy koučinku, nepřinesly žádné překvapivé ani výrazně odlišné výsledky. Lze říct, že se svými názory a odpověďmi oba koučové většinou shodovali a jejich přístup k danému kurzu byl obdobný. Z velké části je to způsobeno tím, že v ŠA jsou jasně nastavené standardy průběhu koučinku spolu s požadavky na samotného kouče a jeho způsob koučování. I přes to byly ale zjištěny určité odlišnosti mezi těmito dvěma osobami. První odlišnost nastala hned u první otázky, kdy bylo zjištěno, že kouče mistrů ke koučování přivedla jeho předchozí praxe v oblasti ŘLZ, kdežto u kouče TK to byla jeho zkušenost v roli účastníka koučinku. Další rozdíl byl zjištěn u počtu let, v rámci kterých koučové pracují pro danou společnost, kdy kouč

mistrů pro ŠA pracuje přes jedenáct let a kouč TK pouze šest let. U ostatních otázek se odpovědi obou respondentů v podstatě shodovaly.

V rámci druhých dvou pohovorů s kouči také nevznikly téměř žádné významné rozdíly. Jediný významnější rozdíl se týkal ohlasů na koučink ze strany účastníků ihned po proběhnutých kurzech, kdy kouč mistrů mezi svými čtyřmi svěřenci zaznamenal jeden neúspěch, resp. nespokojenost účastníka, kouč TK naopak zaznamenal stoprocentní úspěšnost. V tomto směru by se možná dalo spekulovat o vlivu celkového počtu účastníků, jenž mohl ovlivnit čas, který byl kouč každému z nich schopen věnovat, protože celkový počet účastníků koučování mistrů byl sedm osob kdežto koučování talentů TK se celkově zúčastnilo deset osob, vyhrazený čas byl ale na každý kurz stejný. V dalších odpovědích týkajících se ohlasů a naplnění požadavků ze strany společnosti, či možné změny přístupu kouče se již oba dotazovaní prakticky shodovali.

U řízeného pohovoru s vybranou osobou z vedení společnosti byly některé autorkou práce položené otázky podobně těm, jež pokládala koučům. I v tomto případě byly jednotlivé odpovědi dané osoby v jakémsi souladu s odpověďmi koučů, na čemž lze vidět to, že spolupráce mezi společností a oběma kouči je na velmi dobré úrovni a všichni tito tři představitelé tak mají nastaveny společné cíle, kterých se jim, jak je vidět, daří dosahovat.

### **5.1.3 Shrnutí výsledků**

Provedená analýza ve společnosti ŠA přinesla zajímavé výsledky, které byly v drtivé většině pozitivní a na kurzy koučinku, které se ve společnosti uskutečňují, tak vrhají velmi dobré světlo. V rámci této podkapitoly budou jednotlivé poznatky ze všech fází výzkumného šetření shrnuty spolu s vyvozením závěrů, které jsou v souladu s vývojovým diagramem uvedeným v předchozí kapitole.

První fáze výzkumu soustředící se na účastníky kurzu, měla najít odpověď na otázku, zdali byli účastníci s koučinkem spokojeni. Po třech měsících proběhla druhá fáze, jež si kladla otázku, jestli se účastníci naučili něco nového. Poté následovala třetí fáze šetření vztahující se k účastníkům, která zjišťovala, zdali účastníci uplatnili nově nabyté skutečnosti ve své každodenní praxi. I přes to, že ihned po proběhnutých kurzech, byl ze všech osmi respondentů jeden poměrně nespokojený, po uplynutí přibližně pěti měsíců se jeho názor celkem výrazně změnil, a to k lepšímu. Pravděpodobně tento respondent potřeboval až v průběhu času zjistit, že získané poznatky z kurzu může ve své každodenní pracovní praxi opravdu uplatnit a mohou mu pomoci se zvládnutím nejrůznějších situací. Na všechny tři výše

uvedené otázky je tak možné na základě odpovědí respondentů odpovědět ano. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že po uplynutí pěti měsíců celý proces zaznamenal u všech vybraných respondentů naprostou úspěšnost, z čehož se těší jak koučové, tak samotná společnost. Na základě vývojového diagramu uvedeného v předchozí kapitole lze tedy logicky vyvodit závěr, že koučink byl pro účastníky přínosem.

To, jak se postupem času, tedy v průběhu všech tří fází výzkumu, měnily odpovědi jednotlivých respondentů vztahující se ke spokojenosti s kurzem i osobou kouče shrnuje následující tabulka:

**Tabulka 16:** Přehled spokojenosti respondentů v průběhu výzkumu

Respondent	Fáze výzkumu		
	1.fáze	2.fáze	3.fáze
A	naprosto spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
B	spíše spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
C	naprosto spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
D	spíše nespokojen	spíše nespokojen	spíše spokojen
E	naprosto spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
F	naprosto spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
G	spíše spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen
H	spíše spokojen	naprosto spokojen	naprosto spokojen

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Část výzkumu, která byla věnována oběma koučům, měla ve své první fázi přinést odpovědi na otázky, jaké cíle si koučové stanovili a co chtěli účastníky kurzu vlastně naučit. Po této fázi následoval odstup přibližně pěti měsíců, po jehož uplynutí se autorka práce snažila nalézt odpovědi na otázky, zdali se koučům z jejich pohledu podařilo dosáhnout stanovených cílů a zdali považují účastníky za úspěšné absolventy kurzů koučinku. Vzhledem k získaným odpovědím je možné říct, že se stanovených cílů dosáhnout podařilo a že koučové ze svého pohledu účastníky považují za úspěšné absolventy. Odpovědi koučů byly totiž v drtivé většině případů v souladu s odpověďmi respondentů, resp. účastníků kurzů, a proto lze na základě vývojového diagramu uvedeného v předchozí kapitole logicky vyvodit závěr, že koučové zaznamenali úspěch.

Co se týče samotného pohledu společnosti, proběhl řízený pohovor s vybranou osobou z vedení ŠA, který měl určitým způsobem zakončit celý výzkum a uvést pohled z tzv. třetí strany. Na základě uvedených odpovědí této osoby bylo zjištěno, že společnost dosud neměla žádný důvod pochybovat o správném průběhu kurzu či postupu kteréhokoliv z koučů. Jistou překážkou v konkrétnosti odpovědí bylo ale jednak omezení z hlediska svěřování interních informací podniku, a zároveň také poměrně krátká doba, která od kurzů uběhla, protože

v časovém intervalu pěti měsíců nelze očekávat nějaké převratné změny. Jakýmsi závěrem, který měl vyplynout z části vývojového diagramu věnované společnosti, mělo být rozhodnutí, zdali se proběhnuté kurzy koučinku již projevily ve výsledcích podniku. Na základě výše uvedených skutečností je toto rozhodnutí sporné a pravděpodobně bude potřeba poskytnout pracovníkům více času, aby mohl být vyvozen závěr, zdali došlo ke zvýšení jejich produktivity či ne.

## 5.2 Návrhy a doporučení

V předchozí podkapitole byly uvedeny veškeré skutečnosti, jež byly autorkou práce získány prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Poté byly všechny výsledky shrnuty spolu s vyvozením závěrů, které vyplývaly z vytvořeného vývojového diagramu. V rámci této podkapitoly budou uvedeny jednotlivé návrhy a doporučení, které se autorka práce snažila na základě zjištěných výsledků zformulovat pro zlepšení současné situace, a to zvláště pro účastníky, kouče i pro společnost.

### Doporučení pro účastníky

Nejprve bude pozornost věnována účastníkům, jenž představovali výzkumný vzorek pro provedenou analýzu. Jelikož už má každý svůj kurz koučinku za sebou, je potřeba se soustředit na to, aby ve svém profesním, popř. i osobním životě, i nadále **co nejvíce využívali veškeré nově nabyté skutečnosti**. Každý jednatel by se tak měl **zaměřit na to, aby si při výkonu jakékoliv činnosti uvědomil, že třeba právě u ní může nové poznatky aplikovat a danou činnost tak posunout na vyšší úroveň**. Vzhledem k tomu, že např. komunikace, spolupráce či vedení týmu je jejich každodenní pracovní náplní, **měli by získané poznatky uplatňovat vlastně každý svůj pracovní den**, což se ale v případě respondentů doposud dělo. Také by mělo platit, že se **nově nabyté kompetence budou snažit nadále rozvíjet, a tím rozvíjet i sami sebe jako celek**. S tím souvisí i to, že pokud by se jim někdy v budoucnu dostalo **další možnosti se koučinku zúčastnit, rozhodně by tuto nabídku měli přijmout**, protože by opět mohli nasbírat další cenné rady a zkušenosti od člověka, kterému již za dobu jeho působení ve společnosti prošly rukama stovky pracovníků.

Co se týče doporučení pro potenciální účastníky koučinku v této společnosti, rozhodně by si **před zahájením kurzu měli rozmyslet a sami v sobě rozhodnout, co konkrétně chtějí s daným koučem řešit, popř. v čem ze svého profesního života vidí problémy či**



**nedostatky.** Díky tomu dojde k velké úspoře času, který pro kurzy koučinku bohužel není nekonečný, a také musí být spravedlivě rozvržen mezi všechny účastníky. Dále by bylo dobré, aby si **zjistili informace o tom, jak vlastně daný kurz bude probíhat a co bude jeho náplní,** protože je podle názoru autorky jistě dobré vědět, do čeho daní pracovníci jdou a co vše je čeká. Pokud již budou ve fázi účastníků koučinku, **neměli by se bát o svých problémech otevřeně mluvit,** protože jen tak jim může kouč opravdu pomoci. S tím souvisí i **snaha zapamatovat si, popř. si poznamenat, co nejvíce rad a postupů,** které by danému pracovníkovi mohli být při výkonu jeho práce nápomocné. Až dojde k ukončení kurzu a oni budou „navráceni“ zpět do svého každodenního profesního života, měli by se řídit doporučeními, které byly mířeny na současné absolventy kurzů.

### **Doporučení pro kouče**

Vzhledem k tomu, že oba koučové zaznamenali u proběhnutých kurzů úspěch, není zrovna jednoduché zformulovat návrhy a doporučení ke zlepšení současné situace. Z uvedených odpovědí účastníků bylo vidět, že jim oba koučové sedli i lidsky, což je velmi důležitý fakt. Pravděpodobně to bylo způsobeno tím, že **oba koučové vždy ke každému účastníkovi přistupovali individuálně a dali mu tak pocit, že jde v danou chvíli pouze o něj a jeho problémy, které se společně pokusí vyřešit.** Tímto způsobem by to mělo fungovat i nadále, protože úspěch celého procesu závisí z velké míry na vytvořeném vztahu mezi koučem a koučovaným.

Co se týče samotného způsobu koučování a použitých metod, musí být bráno na zřetel to, že koučové v ŠA mají jasně předepsaná pravidla a standardy, které musí být dodrženy, z tohoto důvodu pak mají koučové poněkud menší prostor pro své vlastní způsoby či praktiky. Proto **by měl vždy každý kouč nejprve naplnit požadavky společnosti na průběh koučinku a použité metody a až teprve potom, pokud zbude čas, případně zkusit něco navíc.** Vyhne se tak případným problémům, které by mohly ze strany vedení ŠA nastat.

### **Doporučení pro společnost**

Podle odpovědí, které byly zjištěny na základě proběhnutého řízeného pohovoru s vybranou osobou z vedení společnosti, lze konstatovat, že ŠA dosud neměla žádný důvod řešit případné problémy či stížnosti na podzimní kurzy koučinku. Vzhledem k tomu, že ale došlo ke zmínění o jistých připravovaných změnách týkajících se celého procesu vzdělávání pracovníků, bylo by na místě pokusit se zformulovat pár návrhů a doporučení pro zlepšení současného stavu.

Prvním návrhem je to, zdali by nebylo vhodné **zamyslet se nad rozšířením těchto kurzů, a to jak z pohledu počtu možných účastníků, tak z pohledu času**, jenž je na každý kurz vyhrazen. S tím souvisí i to, že by **pracovníkům na odpovídajících pozicích mohla být nabídnuta možnost dobrovolné účasti**, tedy nejednalo by se pouze o účast na základě nařízení nadřízeného, která už jen když se vysloví, může pro některé pracovníky působit lehce demotivačně.

Další doporučení, resp. návrh, se vztahuje k tomu, jestli by nebylo dobré alespoň **vyzkoušet model, v němž by měl v rámci koučinku každý kouč podstatně více volnosti, co se týče průběhu a použitých metod**. Samozřejmě je nezbytné zachovat jisté standardy a postupy, které jsou šité na míru pracovníkům ŠA, ale zároveň by nemuselo být na škodu, kdyby mohl kouč, např. u řešení obtížnějších problémů či situací, reagovat a postupovat na základě vlastních přesvědčení. Možná by se v tomto případě do jisté míry změnilo vnímání koučinku už před jeho začátkem, a pracovníci by tak individuální přístup kouče vnímali mnohem silněji.

Jako poslední doporučení lze uvést to, že by se společnost mohla **zaměřit na lepší motivaci a podporu zaměstnanců, kteří kurz absolvovali, spolu se zapracováním na procesu informování pracovníků o způsobech oceňování jejich případných pracovních pokroků**. V jedné z odpovědí uvedených v průběhu pohovoru totiž bylo uvedeno, že je ŠA připravena podporovat a následně oceňovat zvýšení produktivity svých zaměstnanců, a to např. finanční odměnou či nabídnutím vyšší pracovní pozice. Autorka práce si ale v tomto případě není úplně jistá, že jsou v tomto smyslu všichni pracovníci, kterých se to týká, dostatečně informováni a o těchto možnostech tak vědí.

Všechny výše uvedené návrhy či doporučení byly zformulovány pro zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje. Díky nim by se tak z každého pracovníka měl stát výkonnější, schopnější, sebevědomější, spokojenější a samostatnější jedinec, který bude přínosem jak sám pro sebe, tak pro společnost ŠA.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na úlohu koučinku v development plánu pracovníka ve vybrané společnosti. Cílem práce bylo vytvořit možná doporučení ke zvýšení přínosnosti dané metody osobního rozvoje pracovníka, a to na základě provedení analýzy koučinku jako prostředku osobního rozvoje pracovníka ve vybrané společnosti. Stanovený cíl se v této diplomové práci podařilo naplnit.

Aby mohla být zmíněná analýza provedena, bylo třeba nejprve podrobně rozebrat problematiku teoretických pojmů, které s ní souvisely. Teoretická část práce tak byla tvořena celkem dvěma kapitolami, ve kterých byly postupně rozebrány pojmy řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců spolu s jednotlivými metodami vzdělávání a také, pro tuto práci stěžejní pojem, koučink. Tato část práce, jak již bylo zmíněno, představovala teoretický podklad pro část praktickou.

Praktickou část práce tvořily celkem tři kapitoly. Nejprve byla představena společnost ŠKODA AUTO a.s., v níž byla provedena analýza a jejíž zaměstnanci tvořili výzkumný vzorek pro uskutečněné výzkumné šetření. V rámci této společnosti došlo k představení její historie, uvedena byla její základní charakteristika a také charakteristika jednotlivých výrobních závodů. Poté byla popsána její organizační struktura, a nakonec byl blíže charakterizován i její personál. Následující kapitola věnovala pozornost již samotné analýze koučinku, která byla provedena prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu a jejíž postup byl v souladu s Kirkpatrickovým čtyř-úrovňovým modelem.

V rámci analýzy koučinku v dané společnosti byl nejprve představen způsob rozvoje a vzdělávání zaměstnanců spolu charakteristikou útvaru ŠKODA Akademie, jenž tyto oblasti zajišťuje. Poté byla popsána metodika výzkumného šetření následovaná charakteristikou výzkumného vzorku a také popisem realizace sběru dat. Jak již bylo zmíněno, výzkumné šetření probíhalo ve třech fázích a skládalo se z vytvoření a použití tří dotazníků a také uskutečnění pěti řízených pohovorů. Pro účely výzkumného šetření byl autorkou práce vytvořen i vývojový diagram zachycující jednotlivé fáze výzkumu a v souladu s ním pak byly zjištěné skutečnosti hodnoceny a interpretovány.

V poslední kapitole práce proběhlo vyhodnocení výsledků získaných z provedeného výzkumného šetření. Bylo zjištěno, že v konečné fázi výzkumu zaznamenal koučink naprostou úspěšnost a všech osm respondentů bylo se svou účastí spokojeno i přes to, že ihned po proběhnutém koučinku tato spokojenost stoprocentní nebyla. Vzhledem

ke zjištěným skutečnostem bylo možné v souladu s vývojovým diagramem vyvodit závěry vztahující se k účastníkům, koučům i společnosti jako celku. U účastníků tedy bylo rozhodnuto, že uskutečněný koučink pro ně byl přínosem. V případě koučů se jednalo o závěr, že oba koučové zaznamenali úspěch. U společnosti jako celku bylo rozhodnutí mezi dvěma závěry uvedenými ve vývojovém diagramu poněkud sporné a dosud zatím zůstává na jakémsi pomezí obou možností. K definitivnímu rozhodnutí, zdali se proběhnuté kurzy koučinku již projeví ve výsledcích podniku, bude třeba poskytnout pracovníkům trochu více času. Už teď jsou ale jisté změny tím správným směrem patrné, lze jen doufat, že tento trend bude pokračovat i nadále.

Na základě výsledků výzkumu a pro naplnění cíle práce byly autorkou práce zformulovány návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace. Mezi doporučení pro účastníky koučinku patřilo to, aby se každý jedinec i nadále soustředil na využití nově nabytých znalostí, dovedností a schopností a snažil se je aplikovat u co nejvíce svých každodenních činností, a to převážně ve své profesní části života, popř. i té osobní. Další návrh rozvíjel ten první, a jednalo se o doporučení k tomu, aby se pracovníci snažili nově nabyté kompetence nadále rozvíjet a díky tomu si neustále kladli vyšší cíle, které je při výkonu jejich práce budou motivovat. Následující doporučení se vztahovalo k potenciálním účastníkům kurzu, kterým bylo doporučeno, aby si před svou účastí pečlivě promysleli, co vše s koučem chtějí řešit a v čem v rámci svého profesního života vidí nedostatky. Zároveň by při své účasti na kurzu měli být otevření a nebát se o svých problémech mluvit, protože kouč tam bude od toho, aby jim tyto problémy pomohl vyřešit. Pokud se totiž daný pracovník např. neodváží sdělit své nedostatky či problémy, bude pro něj přínos koučinku pravděpodobně téměř nulový.

Návrhy a doporučení pro kouče bylo obtížné směřovat na zlepšení současné situace, protože na základě odpovědí respondentů i vybrané osoby z vedení ŠA, nebyly v současné situaci nalezeny žádné nedostatky. Doporučeno jim tedy bylo pouze to, aby pro ně i nadále zůstalo prioritou budování vztahů mezi nimi a koučovanými, a zároveň i nadále v rámci koučinku nejdříve naplnili veškeré požadavky společnosti a až pak teprve aplikovali způsoby a metody na základě svých vlastních přesvědčení.

Doporučení pro samotnou společnost spočívaly v tom, zdali by nebylo dobré uvažovat o rozšíření koučinku jak z časového hlediska, tak z hlediska počtu možných účastníků. Další návrh se vztahoval k situaci, ve které je drtivá většina účastníků na tento kurz poslána

na základě nařízení nadřízeného. Návrh na zlepšení byl tedy takový, že by měli mít odpovídající pracovníci možnost dobrovolné účasti. Třetí doporučení, které již bylo nastíněno v případě doporučení pro kouče, se týkalo toho, aby kouči při výkonu své práce dostali více volnosti a měli tak dostatek času vyzkoušet např. i metody, které nejsou u koučinku v ŠA standardem, ale mohli by být v případě jejich zaměstnanců užitečné. Poslední doporučení spočívalo v tom, aby se společnost zaměřila na větší podporu a motivaci svých pracovníků, kteří se kurzu koučinku zúčastní, a jejich následující profesní pokroky také náležitě ocenila. Veškeré uvedené návrhy a doporučení budou společnosti v případě jejího zájmu představeny.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. 763 s. ISBN 978-1-78966-103-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN: 80-251-0581-4.
7. BOBEK, Milan a Petr PENIŠKA. *Práce s lidmi: Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Praha: Newton College, 2008. 286 s. ISBN 978-80-9038-582-5.
8. BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.
9. CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.
10. CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS. *Human resource management: strategic and international perspectives*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 2017. 494 s. ISBN 978-147-3967-663.
11. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.

12. DOWNEY, Myles. *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. London: LID Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-19-077-9476-6.
13. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání. In: *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2019 [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <http://archiv-nuv.npi.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani.html>.
14. ENGLISH, Susan, Janice Manzi SABATINE a Philip Brownell. *Professional Coaching: Principles and Practise*. New York: Springer Publishing Company. 481 s. ISBN 978-08-2618-009-4.
15. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.
16. FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Přeložil Petr PATOČKA. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
17. FLEMING, Ian a Allan J. D. TAYLOR. *Koučink: Kapesní příručka tipů a technik koučinku, které napomáhají k efektivnějším výkonům a úspěšné prezentaci nejen na pracovišti*. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
18. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
19. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2009. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2654-0.
20. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
21. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
22. KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phillip SANDAHL a Laura WHITWORTH. *Ko-aktivní koučink. Transformace firem, změna a osobní růst*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2017. 208 s. ISBN 978-80-7370-394-3.

23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
24. KULKARNI, M. Praveen, L. V. Appasaba, Prayag Gokhale a Basaravaj Tigadi. Role of digital simulation in employee training. *In: Global Transitions Proceedings* [online]. 2022, 3(1), 149-156 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.gltip.2022.04.014>. ISSN 2666-285X.
25. KUMPIKAITĚ, Vilmantė. Human Resource Training Evaluation. *In: ENGINEERING ECONOMICS* [online]. 2007(5), 29-36 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/297368379\\_Human\\_Resource\\_Training\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/297368379_Human_Resource_Training_Evaluation). ISSN 1392-2785.
26. MACLENNAN, Nigel. *Coaching and Mentoring*. London: Taylor & Francis, 2017. 336 s. ISBN 978-1351-95-090-9.
27. MCCARTHY, Grace a Julia MILNER. Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practise. *In: Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 2019, 58(1), 149-170 [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>.
28. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. 132 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
29. OLEXOVÁ, Cecília. Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov. *In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa* [online]. 2010, č. 1, s. 120-126 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Planovanie-rozvoja-ludskych-zdrojov.htm>. ISSN 1335-1508.
30. O společnosti: Historie. *In: ŠKODA AUTO a.s.* [online]. ©2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>.
31. O společnosti: Základní údaje. *In: ŠKODA AUTO a.s.* [online]. ©2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>.



32. Společnost: Výroční zpráva 2021. In: *ŠKODA Storyboard* [online]. ©2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>.
33. STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Přeložil Ludmila DESBROSSEOVÁ, přeložil Eva ČERNÁ. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.
34. STANIER, Michael Bungay. *Správné návyky kouče: Říkejte méně, žádejte více a změňte způsob vedení*. Přeložil Petr ŠTIKA. Praha: Omega, 2017. 224 s. ISBN 978-80-7390-472-2.
35. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1692-5.
36. SULEIMANOVÁ, Juliet Horváthová, Emil WOJČÁK a Michaela POLÁKOVÁ. *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019. 86 s. ISBN: 978-80-8086-274-9.
37. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1.
38. TENKL, Miroslav. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. In: *EVALUAČNÍ TEORIE A PRAXE* [online]. 2014 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/tenkl-kirkpatrickuv-model/>.
39. TRACY, Brian. Jak sestavit úspěšný plán osobního rozvoje. In: *MANAGEMENT NEWS* [online]. 2021 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/jak-sestavit-uspesny-plan-osobniho-rozvoje-id-4002142>.
40. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
41. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdelávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
42. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.

43. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
44. Výpis z obchodního rejstříku: ŠKODA AUTO a.s. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>.
45. WATSON, Tony J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. In: *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2010, 21(6), 915-931 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003729374>. ISSN 0958- 5192.
46. WHITMORE, John. *Coaching for performance. The principles and practise of coaching and leadership*. 5th edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017. 271 s. ISBN 978-1-47365-812-7.
47. WHITMORE, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Vyd. 4., upr. Brno: Management Press, 2019. 248 s. ISBN 978-80-7261-559-9.
48. *Zaměstnanecký portál ŠKODA Space* [online]. ©2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz>.
49. ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1011-5.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník č. 1.....	116
Příloha B – Dotazník č. 2.....	120
Příloha C – Dotazník č. 3.....	123
Příloha D – Otázky pro řízený pohovor s kouči ihned po proběhnutém koučinku.....	126
Příloha E – Otázky pro řízený pohovor s kouči s odstupem pěti měsíců od proběhnutého koučinku.....	127
Příloha F – Otázky pro řízený pohovor s vybranou osobou z vedení společnosti.....	128

## **PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK Č. 1**

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Pardubice a v rámci své diplomové práce provádím výzkum, který se týká rozvoje zaměstnanců a úlohy koučinku v něm. Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku sloužícího jako zpětná vazba, a zároveň i jako podklad k případné tvorbě doporučení pro zlepšení situace týkající se této problematiky. Neanonymita dotazníku slouží pouze ke kompletaci s dalšími dvěma dotazníky, konkrétní jména respondentů nebudou nikde zveřejněna.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Lucie Šedová

Datum: \_\_\_\_\_ Jméno a příjmení: \_\_\_\_\_

**Identifikační část** (vždy prosím vyberte jednu z možností)

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

žena

muž

### **2. Kolik je Vám let?**

18-30 let

30-45 let

45-60 let

60 a více let

### **3. Jakou zastáváte pozici ve firmě?**

mistr ve výrobě

týmový koordinátor

jiné: \_\_\_\_\_

### **4. Jak veliký tým pracovníků vedete, resp. řídíte?**

5 osob a méně

6-10 osob

- 11-15 osob
- 16 a více osob

**Koučink – definice, zkušenosti a spokojenost s účastí** (vždy prosím vyberte jednu z možností)

**1. Dokázal/a byste svými vlastními slovy definovat koučink?**

- ano
- ne
- nevím

**2. Už jste se v rámci své přechozí praxe s koučkem setkal/a?**

- ano
- ne

**3. Jaký byl důvod pro Vaši účast na koučování?**

- Bylo to nařízení mého nadřízeného.
- Sám/a jsem se chtěl/a v této oblasti rozvíjet.
- Bylo to na základě doporučení.
- Jiné: \_\_\_\_\_

**4. Jak jste byl/a spokojen/a s kvalitou koučování?**

- naprosto spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- naprosto nespokojen/a

**5. Byl/a jste spokojen/a s volbou kouče?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne

rozhodně ne

**6. S jakou otázkou/problémem/oblastí Vám kouč pomáhal?** (zde můžete vybrat i více možností)

stanovování cílů

vedení lidí

oblast kariéry

komunikace

jiné: \_\_\_\_\_

**7. Dosáhl/a jste společně s koučem předem vytyčených cílů?**

ano

ne

nejsem si jistý/á

**8. Nabyl/a jste pocitu, že se Vám kouč snažil opravdu pomoci a záleželo mu na dosažení společně stanovených cílů?**

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

**9. Pokud budete mít možnost, zúčastníte se koučování znovu?**

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

**10. Myslíte si, že účast na koučinku v budoucnu ovlivní Váš profesní život?**

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

## PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK Č. 2

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Pardubice a v rámci své diplomové práce provádím výzkum, který se týká rozvoje zaměstnanců a úlohy koučinku v něm. Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku sloužícího jako zpětná vazba, a zároveň i jako podklad k případné tvorbě doporučení pro zlepšení situace týkající se této problematiky. Neanonymita dotazníku slouží pouze ke kompletaci s dalšími dvěma dotazníky, konkrétní jména respondentů nebudou nikde zveřejněna.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Lucie Šedová

Datum: \_\_\_\_\_ Jméno a příjmení: \_\_\_\_\_

**Koučink – uplynutí tří měsíců od účasti na koučování** (vždy prosím vyberte jednu z možností)

### 1. Jak jste nyní spokojen/a se svou účastí na koučování před třemi měsíci?

- můj názor je pořád stejný
- můj názor se změnil k lepšímu
- můj názor se změnil k horšímu

### 2. Myslíte si nyní, že pro Vás účast na koučinku byla přínosem?

- ano
- ne
- nevím

### 3. Pozorujete nyní nějaké změny, které by byly zapříčiněny Vaší účastí na koučování?

- Ano, jedná se o změnu k lepšímu.
- Ano, jedná se o změnu k horšímu.
- Ne, vše je stejné jako před účastí na koučinku.



4. **O co konkrétně Vás účast na koučinku obohatila?** (zde můžete vybrat více možností)

- nové dovednosti
- nové vědomosti/znalosti
- nový způsob přemýšlení
- jiné: \_\_\_\_\_
- ničím jsem obohacen/a nebyl/a

5. **Zakroužkujte prosím, zdali teď po uplynutí tří měsíců vnímáte pozitivní, negativní nebo žádný vliv koučinku na uvedené oblasti týkající se Vaší osoby:**

(např. samostatnost: pozitivní vliv negativní vliv žádný vliv)

- |                     |                |                |            |
|---------------------|----------------|----------------|------------|
| • spokojenost:      | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • produktivita:     | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • samostatnost:     | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • sebevědomí:       | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • seřazení priorit: | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • vztahy:           | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |

6. **Stalo se Vám, že byste si z koučinku odnesl/a i něco do svého osobního života a následně to využil/a? O co se jednalo?**

- ano, jednalo se o: \_\_\_\_\_
- ne

7. **Když teď máte možnost zpětného pohledu, doporučil/a byste koučink pro rozvoj zaměstnanců ve firmách?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**8. Pokud budete mít někdy v budoucnu možnost, zúčastníte se koučování znovu?**

rozhodně ano

spíše ano

nevím

spíše ne

rozhodně ne

## PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK Č. 3

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Pardubice a v rámci své diplomové práce provádím výzkum, který se týká rozvoje zaměstnanců a úlohy koučinku v něm. Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku sloužícího jako zpětná vazba, a zároveň i jako podklad k případné tvorbě doporučení pro zlepšení situace týkající se této problematiky. Neanonymita dotazníku slouží pouze ke kompletaci s dalšími dvěma dotazníky, konkrétní jména respondentů nebudou nikde zveřejněna.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Lucie Šedová

Datum: \_\_\_\_\_ Jméno a příjmení: \_\_\_\_\_

**Koučink – uplynutí pěti měsíců od účasti na koučování** (vždy prosím vyberte jednu z možností)

### 1. Jak jste nyní spokojen/a se svou účastí na koučování před pěti měsíci?

- můj názor je pořád stejný
- můj názor se změnil k lepšímu
- můj názor se změnil k horšímu

### 2. Co jste díky koučování získal/a a nyní uplatňujete ve své každodenní pracovní praxi? (zde můžete vybrat více možností)

- nové dovednosti
- nové vědomosti/znalosti
- nový způsob přemýšlení
- jiné: \_\_\_\_\_
- ničím jsem obohacen nebyl/a

### 3. Nabyli/a jste na základě nových vědomostí a dovedností nové kompetence?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím

- spíše ne
- rozhodně ne

**4. Došlo u Vás ke změně chování/přístupu?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**5. Daří se Vám nově nabyté kompetence (popř. nový způsob chování) udržet či dále rozvíjet?**

- Ano, nově nabyté kompetence si udržuji.
- Ano, nově nabyté kompetence si udržuji a snažím se je dále rozvíjet.
- Ne, nedaří se mi ani jedno.
- Nic jsem nenabyl/a, tak nemám co udržovat nebo rozvíjet.

**6. Myslíte se, že je z Vás nyní díky koučinku výkonnější a produktivnější pracovník?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**7. Zakroužkujte prosím, zdali teď po uplynutí pěti měsíců vnímáte pozitivní, negativní nebo žádný vliv koučinku na uvedené oblasti týkající se Vaší osoby:**

(např. samostatnost: pozitivní vliv negativní vliv žádný vliv)

- spokojenost:            pozitivní vliv            negativní vliv            žádný vliv
- produktivita:            pozitivní vliv            negativní vliv            žádný vliv
- samostatnost:            pozitivní vliv            negativní vliv            žádný vliv

- |                     |                |                |            |
|---------------------|----------------|----------------|------------|
| • sebevědomí:       | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • seřazení priorit: | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |
| • vztahy:           | pozitivní vliv | negativní vliv | žádný vliv |

**8. Stalo se Vám za poslední dobu, že by někdo z řad Vašich nadřízených poznamenal, že jste udělal/a pokrok a ocenil to?**

- ano, stalo
- ne, nestalo
- nejsem si jistý/á

**9. Když teď máte možnost zpětného pohledu na Vaši přibližně pětiměsíční cestu, doporučil/a byste koučink pro rozvoj zaměstnanců ve firmách?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

**10. Pomohl Vám/Zaujal Vás koučink natolik, že byste se ho v budoucnu zúčastnil/a znovu, abyste se mohl/a nadále rozvíjet jak ve svém profesním, tak osobním životě?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

## **PŘÍLOHA D – OTÁZKY PRO ŘÍZENÝ POHOVOR S KOUČI IHNED PO PROBĚHNUTÉM KOUČINKU**

1. Co Vás ke koučování přivedlo? Proč se mu věnujete?
2. Jak dlouho pracujete jako kouč pro tuto společnost?
3. Jak se podle Vás odráží koučink v práci manažerů této firmy?
4. Jaká témata jste s účastníky na proběhnutém koučinku řešil?
5. Co bylo Vaším cílem při tomto koučování? Co jste chtěl zúčastněné naučit?
6. Nabyl jste pocitu, že s Vaším stylem koučinku byli všichni účastníci spokojeni?
7. Podařilo se Vám se všemi účastníky dosáhnout stanovených cílů?
8. Myslíte si, že si Vaše rady vezmou účastníci k srdci a začnou je uplatňovat ve svém profesním, popřípadě i osobním životě?
9. Jak si ověříte, že se Vaše koučování promítlo do každodenní praxe účastníků?
10. Máte možnost nahlédnout do oficiálního zpětného hodnocení kurzu ze strany jeho účastníků?

**PŘÍLOHA E – OTÁZKY PRO ŘÍZENÝ POHOVOR S KOUČI S Odstupem PĚTI MĚSÍCŮ OD PROBĚHNUTÉHO KOUČINKU**

1. Jaké máte nyní ohlasy na Vámi vedený kurz koučinku, který probíhal na podzim loňského roku, ze strany účastníků koučinku?
2. Myslíte si, že se Vám povedlo dosáhnout všeho, co jste chtěl účastníky naučit?
3. Jaké máte nyní ohlasy na Vámi vedený kurz koučinku, který probíhal na podzim loňského roku, ze strany společnosti?
4. Myslíte si, že se Vám povedlo dosáhnout všeho, co po Vás společnost v rámci koučinku požadovala?
5. Je něco, co příště uděláte jinak?

## **PŘÍLOHA F – OTÁZKY PRO ŘÍZENÝ POHOVOR S VYBRANOU OSOBOU Z VEDENÍ SPOLEČNOSTI**

1. Jak moc tato společnost věří v efektivitu koučování?
2. Co koučink této společnosti obecně přináší? Jaké jsou jeho efekty na fungování společnosti?
3. Jak moc pečlivě společnost postupovala při výběru koučů, kteří vedli podzimní kurzy?
4. Sledujete podrobněji další vývoj zaměstnanců, kteří se podzimního koučování zúčastnili?
5. Pozorujete, že by teď po uplynutí přibližně pěti měsíců docházelo ke zvyšování produktivity zaměstnanců po jejich účasti na koučování?
6. Je/bylo toto zvýšení produktivity ze strany společnosti nějak oceněno? Snažíte se motivovat své zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji?
7. Přemýšlí společnost o budoucím rozšíření koučinku (např. rozšířit okruh zaměstnanců, kteří budou mít možnost zúčastnit se)?