

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam koučinku pro vedení lidí

Petr Klíma

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Klíma

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam koučinku pro vedení lidí

Název anglicky

The Importance of a Coaching for a Leadership

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam koučinku pro úlohu řídicího pracovníka ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, motivace, koučink, osobní rozvoj, organizační chování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Grada, Praha 1994

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam koučinku pro vedení lidí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. března 2016



Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své bakalářské práce Ing. Janě Horákové za odborné rady a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl paní inženýrce poděkovat za její způsob vedení, empatii a trpělivost. Zároveň bych rád poděkoval Bc. Kateřině Papouškové za pomoc při zajištění řízených rozhovorů s manažery, a za technické připomínky k práci samotné.

Význam koučinku pro vedení lidí

The Importance of a Coaching for a Leadership

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je význam koučinku pro vedení lidí. Teoretická část přibližuje základní východiska problematiky managementu a vedení lidí, a dále podrobně zkoumá téma koučinku – jeho podstatu, průběh, přínosy a nevýhody. Zjištěné informace jsou doplněny několika případovými studii z oblasti obchodu a podnikání, které jsou analyzovány a porovnány se základními principy koučinku. V závěru teoretické části je přínos koučinku zasazen do kontextu tří objektů (zaměstnavatelů, studentů – absolventů, a společnosti) a výzev, kterým čelí.

Hlavním cílem praktické části práce je identifikovat a zhodnotit vliv koučinku pro úlohu řídicího pracovníka. Za tímto účelem byly s vybranými vedoucími pracovníky pořizeny řízené rozhovory, které byly posléze vyhodnoceny na základě východisek z teoretické části.

Na základě zjištěných informací je v závěru vypracován souhrn vlivů koučinku a posouzení jeho významu pro efektivní vedení lidí.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, koučink, osobní rozvoj, organizační chování

Summary

The theme of this bachelor's thesis is the importance of coaching for a leadership. The theoretical part explains the basis of the problematics of management and leadership, and then thoroughly examines the topic of coaching – its essence, outline, advantages and disadvantages. Ascertained information is accompanied by several case studies from the business and entrepreneurial fields. These case studies were analysed and compared and contrasted to the basic principles of coaching. Towards the end of the theoretical part, the potential benefits of coaching are put into the context of three objects (employers, graduates, and the society) and respective challenges they are facing.

The main objective of the thesis is to identify and asses the influence of coaching in leadership. To accomplish this objective, structured interviews were done with several managers. These interviews were then evaluated on the basis of the theoretical part.

At the end of this thesis is a summary of influences of coaching, and the review of their importance for effective leadership.

Keywords: Management, manager, management roles, functions of managers, leadership, coaching, personal development, organizational behaviour

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Management	13
3.1.1	Definice pojmu	13
3.1.2	Funkce managementu	13
3.1.3	Role a funkce manažera	15
3.1.4	Styly vedení lidí	18
3.2	Koučink	19
3.2.1	Definice pojmu	19
3.2.2	Koučování – podstata a průběh	20
3.2.3	Výhody, přínos	23
3.2.4	Úskalí	23
3.3	Předpoklady nutné k efektivnímu využití koučinku	25
3.4	Role managementu a koučinku v dnešním světě	25
3.4.1	Firmy a zaměstnavatelé	25
3.4.2	Absolventi	28
3.4.3	Společnost	30
4	Vlastní práce	33
4.1	Profily manažerů	33
4.2	Řízené rozhovory	33
5	Výsledky a diskuse	44
6	Závěr	46

7	Seznam použitých zdrojů	46
8	Přílohy	52

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních	15
Obrázek 2: Gaussovo normální rozdělení pravděpodobností	53

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – počty absolventů ekonomických oborů	28
---	----

1 Úvod

Devadesátá léta dvacátého století a první léta století dvacátého prvního přinesly změny zásadního charakteru a to rychlostí do té doby nevídanou. Zavedení značného počtu strojů spolu s přesunutím linkové výroby do rozvojových zemí coby důsledek globalizace, znamenal konec industriálního modelu výrobní linky. Vzniklé vakuum zaplnil trh služeb, který ve vyspělých zemích představuje více než poloviční podíl na hrubém domácím produktu. Globalizace však také přinesla komplexitu, jejímž vedlejším důsledkem je tržní prostředí fungující na bázi „vítěz bere vše“ (Taleb, 2013). Pro přežití podnikatelských subjektů je tedy zcela zásadní být schopen neustále reagovat na proměnlivost trhu a nepřetržitě inovovat. To není nic nového – například společnosti Nokia a Peugeot za dobu své existence vystřídaly hned několik, často markantně odlišných odvětví průmyslu. Nicméně lze předpokládat, že v dnešní době, silně ovlivněné informačními technologiemi a osobní zkušeností, nabývají podněty řadových pracovníků, kteří mají přímý vzhled do operativních činností firmy, na důležitosti. Je žádoucí podpořit pracovníky na všech úrovních firmy k vyhledávání možností pro zlepšení a ke snaze podílet se na inovacích? A pokud ano, jak vytvořit prostředí, kde tak pracovník bude činit z vlastního popudu a s vysokým nasazením?

Příchod Internetu a jeho rozšiřování jak do šířky (počet zemí připojených k internetu), tak do hloubky (kvalita připojení, bezplatné bezdrátové sítě), je možná tou největší kulturní změnou, kterou kdy lidstvo ve své historii prošlo. Vaynerchuk (2016) ji označuje jako „druhou průmyslovou revoluci.“ Právě chybějící prožitý precedens, který by lidstvu umožnil pochopit rozsah změny probíhající v současných letech, je důvodem, proč jsou nastávající a nevratné změny spíše podceňovány. Svoboda a možnosti, jež přinesl, znamenají konec zavedených „vrátných“ (z anglického gatekeepers), kteří dříve omezovali vstup nových hráčů do specifických průmyslů. Jmenovitě jde například o hudební průmysl, knižní průmysl, ale i svět médií. Tam, kde tok informací a zpravodajství svíralo ve své moci několik málo mediálních magnátů, se dnes rojí malé, nezávislé zpravodajské weby a blogy jednotlivců.

Dané změny a jejich dopad lze zkoumat ze dvou směrů. Tím prvním je prostředí firem a výkony jednotlivců a jejich vliv na pracovní morálku dalších členů týmu.

Internet přinesl nesmírnou dávku transparentnosti. V době, kdy negativní hodnocení může znamenat obrat ve vývoji společnosti, jsou výkony jednotlivců i na těch nejnižších pozicích důležitější, než kdy dříve. Zkušenosti uživatelů a vlastní zkušenost jsou rozhodujícím faktorem ve volbě subjektu, se kterým lidé vstoupí do kontaktu – ať už jde o poskytovatele internetového připojení, letecké společnosti, nebo volbu vzdělávací instituce. Jak tedy může vedení firmy ovlivnit zažitou kulturu společnosti a povzbudit pracovníky k chopení se větší iniciativy v interakci se zákazníkem?

Druhým směrem, ze kterého lze zkoumat dopad změn způsobených internetem, jsou možnosti jednotlivce, který nemusí čekat na „průlom“ a „povolení“ v podobě získání podpory velkých hráčů. Přes tři miliardy lidí připojených k internetu jsou dnes tím, kdo rozhoduje. Spletitost a komplexnost dnešního světa však zároveň přináší nové výzvy a překážky, které je nutné pokořit. A to není vždy jednoduché, paradoxně je snazší nenaplnit svůj potenciál a smířit se se statutem quo. Jak tedy zajistit vhodné prostředí, ve kterém je jednatel veden k vyšším výkonům a vlastní spokojenosti, a zároveň takové, které by bylo dlouhodobě udržitelné a nevystavovalo jednotlivce riziku syndromu vyhoření?

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam koučinku pro úlohu vedoucího pracovníka a jeho přínos pro firmu jako celek. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části, použity pro vlastní výzkum provedený s konkrétními vedoucími pracovníky. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce zahrnuje vymezení pojmu management, rolí a funkcí manažera, dále vymezuje pojem koučink, jeho podstatu a podobu, stejně jako jeho výhody a úskalí. Dále zkoumá postavení koučinku ze tří hledisek, z hlediska firem a zaměstnavatelů, absolventů, a z hlediska společnosti jako celku v dnešní době.

3.1 Management

3.1.1 Definice pojmu

Veber (2009, s. 17) definuje management jako „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“ Bělohlávek (2001, s. 24) jej definuje jako systematický proces sestávající ze čtyř funkcí, a to plánování, organizování, vedení a kontrolování, a směřující k vykonání *cílů* organizace.

Slovo *systematický* odkazuje na způsob, jakým manažer komunikuje cíle a vykonává své úkoly, *proces* pak na kontinuitu a prolínání jednotlivých fází. *Cíle* organizace se mohou v průběhu času měnit, a proto se i mění úkoly a aktivity z cíle odvozené.

3.1.2 Funkce managementu

Jak bylo řečeno v definici pojmu, management má čtyři funkce a to plánování, organizování, vedení a kontrolování. Podíl každé fáze na práci manažera se odvíjí od jeho postavení v organizaci. Rozlišujeme management nižší (tzv. liniový management), střední management a vrcholový management. Grafické zobrazení rozdělení času manažera v závislosti na jeho postavení je k nalezení níže (viz. obr. 1).

Plánování

Plánování je proces používaný manažery k identifikaci a selekci vhodných cílů organizace, určení jejich priority a pořadí plnění. Organizační cíle se mohou dělit dle úrovně managementu na operativní a strategické, a na krátkodobé a dlouhodobé. Plánování určuje směr organizace a je výchozím bodem pro volbu příslušné strategie.

Organizování

Úkolem manažera ve fázi organizování je vytvoření organizační struktury pracovních vztahů a alokace zdrojů nezbytných k dosažení určeného cíle. Důraz je kladen na možnosti a vnitřní soulad dané struktury ve vztahu k dosažení finálního cíle vytyčeného během fáze plánování. Každý člen organizační struktury by měl být obeznámen se svým pracovním úkolem a místem v procesu řízení.

Vedení

Rolí manažera ve fázi vedení je vytyčit směr organizace a definovat její vizi, která pomůže pracovníkům pochopit, kam se organizace ubírá a jakou roli pracovníci hrají v dosahování jejích cílů.

Fáze vedení, respektive proces vedení taktéž zahrnuje motivaci, ovlivňování a komunikaci s podřízenými pracovníky. Vaynerchuk (2016) zdůrazňuje nutnost naslouchat podřízeným pracovníkům. Říká, že ví-li, jaké jsou osobní cíle, profesní zájmy a sny konkrétního pracovníka, může jej lépe a efektivněji umístit ve své organizaci, a dále mu může buď přímo pomoci dosáhnout jeho osobních cílů, nebo jej dostat do takové pozice, kde to pro něj bude snazší. Takováto investice času a úsilí se dle Vaynerchuka vrátí na vyšším pracovním nasazení pracovníka a příznivější atmosféře uvnitř organizace.

Kontrolování

Ve fázi kontrolování je úkolem manažera zhodnotit výkon organizace na základě dostupných informací a porovnat dosažené výsledky s těmi, které byly naplánovány. Manažer tak získá přehled o výkonnosti organizace od jednotlivců, přes oddělení, až po organizaci jako celek, a má možnost strukturu reorganizovat, přerozdělit zdroje, popřípadě redefinovat cíle.

Obrázek 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	
kontrolování	kontrolování	vedení
	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Bělohlávek, 2001, s. 27

3.1.3 Role a funkce manažera

Henry Mintzberg (Mullins, 1991) zkoumal manažerskou činnost během pracovního dne a na základě tohoto zkoumání definoval deset různých rolí, které manažeři zastávají. Těchto deset rolí spadá pod širší role interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role

Manažer hraje významnou roli v mezilidských vztazích na pracovišti, dle Mintzberga je *představitelem, vedoucím a spojovatelem*.

- Manažer jako *představitel* reprezentuje firmu jak před veřejností, tak před vlastními zaměstnanci, ať už jde o dobročinné akce, otevření nové pobočky, nebo právě o setkání s pracovníky, či udílení ocenění.
- Roli vedoucího zastává ve vztahu ke svým podřízeným, které se snaží motivovat a vést v jejich práci. Zároveň monitoruje jejich silné a slabé stránky a zvažuje vhodné formy osobního rozvoje. V roli vedoucího má manažer skvělou příležitost aplikovat koučink k získání co nejpřesnějších a nejvěrohodnějších informací.
- Manažer jako spojovatel udržuje plynulou a srozumitelnou komunikaci jak v rámci vertikálního, tak horizontálního dělení struktury firmy a dbá na vztahy a atmosféru na pracovišti.

Informační role

Informační role stavějí na informacích získaných v rámci interpersonálních vztahů. Manažer tyto získané informace přenáší dále do struktury, a je *pozorovatelem, šířitelem, a mluvčím*.

- Manažer v roli *pozorovatele* vyhledává a sbírá informace potřebné pro pochopení života organizace a důležitých událostí z vnějšího světa. Informace získává oficiální cestou (tisk, informační síť) a neformální cestou (rozhovory, teambuildingové aktivity).
- Manažer je *šířitelem* získaných informací a to v rámci poradenské činnosti, zejména šíří-li informace zvenčí, a v rámci role vedoucího, jde-li o šíření interních informací mezi podřízené.
- Manažer je *mluvčím* ve vztahu svého útvaru vůči ostatním útvarům, a své organizace vůči veřejnosti. V roli *mluvčího* tedy organizaci reprezentuje, buduje její image a reputaci.

Rozhodovací role

Rozhodovací role představuje tvorbu operativních a strategických organizačních rozhodnutí ze statutu manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer jedná v rolích *podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče*.

- Manažer v roli *podnikatele* vymýšlí a podněcuje změny. V této roli využívá informací získaných v rámci *pozorování*, a je na jeho zvážení, jestli je daný status quo pro organizaci žádoucí. Manažer je katalyzátorem inovací, a proto by měl bedlivě sledovat situaci na trhu a naslouchat svěřeným pracovníkům. Při správném vedení a koučování má pracovník vhodné podmínky pro vznášení návrhů a využití svých odborných znalostí (viz. příklad společnosti Airbnb níže v textu). Významnou roli u manažerských činností v roli *podnikatele* hrají rizika podnikatelských aktivit. Je žádoucí vyvarovat se zavádění změn jen z popudu „ospravedlnění existence vlastního pracovního místa.“

- Manažer vystupuje jako *řešitel rušivých událostí* při řešení neočekávaných skutečností, které ohrožují dosahování stanovených cílů. Mezi takové skutečnosti můžou patřit vnitřní rozpory v organizaci, překvapivý vývoj konkurence, i událost zcela vnější, jako přírodní katastrofa nebo propad trhu. Taleb, který se mimo jiné specializuje na studium a popis nahodilých, neočekávaných událostí zásadního významu, píše: „Logika [tzv.] *Černé labutě* (tj. oné nahodilé, neočekávané události) činí to, co nevíme, mnohem důležitějším než to, co víme. *Černou labuť* můžeme totiž mnohdy způsobit nebo prohloubit právě tím, že ji neočekáváme.“ Pokračuje: „Neschopnost předvídat mimořádné události znamená neschopnost předvídat vývoj obecně“ (Taleb, 2011, s. 9). V kontextu koučinku je pro manažera žádoucí v tomto směru koučovat sebe sama a vyhnout se přílišnému sebevědomí (tj. myslet si, že ví více, než ví, a zároveň podceňovat to, co neví), a také své podřízené. Jedno chybné strategické rozhodnutí na nejvyšší úrovni může vést ke ztrátě celé firemní divize. Typickým příkladem může být osud mobilní divize společnosti Nokia, kde chybné strategické rozhodnutí managementu znamenalo dramatický pokles prodeje a následnou akvizici divize mobilních telefonů Nokia, dříve světového lídra, Microsoftem.
- V roli *distributora zdrojů* je manažer zodpovědný za hospodaření se zdroji – penězi, lidmi, časem, technickým vybavením. Jeho úkolem je zajistit distribuci takovým způsobem, aby bylo dosaženo stanovených cílů a to zejména v době nedostatku.
- Manažer jako vyjednávač zastupuje zájmy organizace ve vztahu k pracovníkům, podřízeným, a i k vnějším subjektům – ostatním organizacím, dodavatelům a klientům.

Dle Mintzberga (1991) se tyto role v práci manažera prolínají. Poměr jejich zastoupení závisí na pozici manažera v hierarchii organizace – liniový manažer bude využívat spíše interpersonálních rolí, kdežto vrcholový management se spíše zaměří na role rozhodovací – a také na jeho přímém umístění. Pro manažera pracujícího v oblasti financí je důležitá role pozorovatele a šířitele, zatímco manažer lidských zdrojů bude vedle pozorovatele také vyjednávačem, distributorem zdrojů a vedoucím.

3.1.4 Styly vedení lidí

Pojem styl vedení lidí (popřípadě řízení lidí) je odrazem přístupu, který manažeři používají při jednání se svými podřízenými. Takových stylů existuje nepřeberné množství, nicméně pro získání základního vhledu do problematiky postačí zjednodušené rozdělení, a to i za cenu ztráty přesného rozlišení.

Armstrong (2007) pojednává o těchto základních stylech řízení:

- Charismatický/necharismatický – charismatičtí lídři vedou své podřízené kouzlem a silou své osobnosti, ze které vyzařuje aura úspěchu. Často jde o vizionářské lídři s dobrou schopností komunikace. Naopak necharismatičtí lídři spíše stavějí svoji autoritu na schopnostech, know-how a zkušenostech. Jsou spíše emočně chladnější a analytičtí.
- Autokratičtí/demokratičtí – autokratičtí lídři prosazují svá rozhodnutí na základě autority vyplývající z jejich postavení ve firmě, a nedávají mnoho příležitostí k diskuzi. Demokratický lídř naopak povzbuzuje podřízené ve vyslovení jejich názoru a k zapojení do řešení problémů.
- Umožňovatelé/kontroloři – umožňovatelé dávají svým podřízeným určitý prostor a povzbuzují je v samostatném řešení problémů, kdežto kontroloři svými podřízenými spíše manipulují, a využívají jich k dosažení vlastních cílů.
- Transakční/transformační lídři – transakční lídř nabízí odměny za ochotu vyhovět a splnit zadané úkoly. Transformační lídř motivuje lidi k dosahování vyšších cílů.

Armstrong zdůrazňuje, že pojetí stylů není absolutní – manažeři se nejčastěji pohybují někde uprostřed škály mezi oběma extrémy a jejich pozice se může v čase měnit. Vhodnost toho kterého stylu vedení je dána podmínkami konkrétní situace, a proto nelze jednoznačně tvrdit, že jeden styl je lepší než druhý. Armstrong dále doplňuje, že konkrétní styl řízení vedoucího pracovníka je nezřídka ovlivněn kulturou organizace (například snahou o normalizované chování vedoucích pracovníků) a zemí jeho původu. V neposlední řadě jej také ovlivňuje současná nálada (Armstrong, 2007).

3.2 Koučink

Koučink je pojem, který se původně vyskytoval pouze ve sportovním odvětví. Zde se okolo něj vybudovala rozsáhlá, a do jisté míry konzervativní základna postupů a tradic. Tyto postupy se u daného sportu předně zaměřovaly na techniku provedení a striktní vedení sportovce ze strany kouče, tedy „shora dolů.“ Jedním z průkopníků nových postupů v tomto tradičním odvětví byl Timothy Gallwey. Gallwey se zaměřil na vnitřní stránku hry svých svěřenců. Základní premisou bylo, že vnitřní zábrany a bloky hráčů mají na hru větší vliv, než samotná technika. Cílem tedy bylo zapracovat na vnitřním přístupu hráčů ke hře a jejich důvěře v sebe samé (Whitmore, 2014, s. 20-23).

Tento princip, postupně vypracovaný do ucelené metody koučinku, se setkal s velkým úspěchem, a stal se základem nově vznikajícího odvětví profesního koučinku. Profesní koučink je novodobý pojem – založení International Coach Federation (Mezinárodní federace koučů) se datuje do roku 1995 a International Association of Coaching (Mezinárodní asociace koučinku) pak byla založena teprve v březnu 2003.

V současné době se koučink dostává do širšího podvědomí společnosti, nicméně jeho role a potenciál ještě zůstávají nedocenené.

3.2.1 Definice pojmu

Dle Mezinárodní federace koučů koučink představuje „důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání,“ a je procesem, který „pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji, a s větší efektivitou“ (ICF Czech Republic, 2013).

Gallwey napsal, že „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“ (Whitmore, 2014, s. 21; Gallwey, 2011).

Koučování je tedy o důvěrném vztahu mezi koučem a koučovaným, ve kterém se kouč snaží vytvořit bezpečné, kreativní a myšlenkově stimulující prostředí, v němž se koučovaný snaží uvolnit a maximalizovat svůj osobní a profesní potenciál.

Z těchto definic tedy nepřímo vyplývá, co profesní koučování není. Profesní koučování není formálním vztahem založeným na předávání a plnění instrukcí, snaze kontrolovat a držení veškeré odpovědnosti v rukou kouče, respektive řídicího pracovníka.

3.2.2 Koučování – podstata a průběh

Znalost oboru koučovaného není pro koučink nutnou podmínkou. Podmínkou, na které stojí a padá kvalita koučování, je znalost a zkušenost s koučováním. Jde o zcela zásadní věc nastiňující podstatu koučinku a rozdíl mezi koučinkem a mentoringem.

Mentoring je profesní vztah dvou osob, z nichž ta zkušenější předává své znalosti té méně zkušené (Mentoring | Česká asociace mentoringu, 2016).

Koučink je bližší, nezřídká méně formální vztah kouče a koučovaného. Rolí kouče je vytvoření a držení prostoru pro koučovaného, kladení vhodných a podnětných otázek, poskytnutí zpětné vazby a podpory.

Kouč tak například nemusí mít žádné znalosti z oboru financí, aby mohl koučovat bankéře a investory. Zde je ovšem dobré zmínit Talebův princip tzv. „skin in the game“, „nasazení vlastní kůže“ – sdílené odpovědnosti. Kouč by měl jednat v souladu se svojí mantrou, a proto bude-li poskytovat specifické rady, měl by i on sám být vystaven riziku, jestliže se situace obrátí v jejich neprospěch. Jde o základní etický princip, který však například v oblasti poradenství a konzultací zcela chybí (Taleb, 2014, s. 443,444).

Podstatou koučování je zlepšení vnímání reality, tedy jak okolního dění, tak i dění ve vlastním nitru. Pro manažera, člověka, který je v téměř neustálém kontaktu s lidmi (ať už s kmenovými pracovníky nebo lidmi z vně firmy), je nezbytné být schopen vnímat atmosféru na pracovišti, nálady lidí, se kterými pracuje, a jejich pohnutky. Je známým faktem, že poměrná část komunikace je zastoupena neverbální složkou. (Hierhold, 2008, s. 301) Schopnost vnímat okolí je základním předpokladem předcházení problémům, a zároveň je nutná pro vytvoření prostředí, které bude podporovat osobnostní růst a výkon pracovníků.

V mezilidské interakci je také vhodné sledovat dění ve vlastním nitru. Izraelsko-americký psycholog Daniel Kahneman ve své knize *Myšlení rychlé a pomalé* rozdělil

činnost lidské mysli do dvou systémů, tzv. Systému 1 a Systému 2. Kahneman (2012, s. 27) píše: „Systém 1 funguje automaticky a rychle, s malým nebo žádným úsilím a bez pocitu úmyslné kontroly,“ kdežto Systém 2 „přiděluje pozornost vědomým duševním činnostem, které ji vyžadují, včetně složitých výpočtů. Činnost systému 2 bývá často spojována se subjektivním prožitkem jednání, volby a soustředění.“ Uvědomění, respektive neuvědomění si existence a rozdílných rolí těchto systémů hraje svoji úlohu při vytváření úsudků a rozhodování za nejistoty – a tedy i při řešení konfliktních situací. V takových situacích se totiž vedoucí pracovník ujímá *rozhodovací role*, a konkrétně *role řešitele rušivých událostí* (viz. s. 16,17), a nese váhu důsledků svých rozhodnutí.

Cílem kouče je dle Whitmora (2014, s. 28, 52) vytvořit a posílit sebedůvěru koučovaného, zlepšit vnímání reality, být diskuzním partnerem a poradcem – nikoliv tedy člověkem/instruktozem, který aktivně řeší problémy koučovaného a poskytuje rady. Druhou důležitou složkou koučinku je totiž odpovědnost. Osobnostní růst a zvyšování výkonnosti jsou podmíněny převzetím odpovědnosti. Tato odpovědnost by však neměla být vnucená (instrukcí, příkazem), ani odejmutá (kouč, popřípadě manažer řeší problémy). Pouze taková odpovědnost, kterou koučovaný převzal vlastní volbou a na základě vlastního úsudku, může ovlivnit jeho závazek k vykonání daného úkolu a zvýšit jeho nasazení. Je-li odpovědnost vnucená či upřená, a je-li vnímání reality potlačené, může v případě problémů snadno dojít ke sporům o to, kdo nese skutečnou zodpovědnost. Whitmore (2014, s. 49, 52) říká, že právě příkazování, a tedy upírání odpovědnosti, a popisování konkrétních detailů, tedy potlačování schopnosti vnímání reality, je chybou mnohých manažerů a koučů. Tento chybný přístup sice vede k uspokojivým výsledkům, ale zároveň demotivuje koučované, kteří necítí nutnost podávat lepší výkony, a kteří v horším případě ztrácejí důvěru v sebe sama a svou schopnost lepších výkonů dosahovat.

Samotný koučink pak dle Whitmora (2014, s. 66, 70–77) sestává ze stanovení cílů, zkoumání reality, hledání možností, volby a zpětné vazby.

- 1) Stanovení cílů – cílem kouče a koučovaného je ujasnění směru, kterým se bude jejich společná práce ubírat. Cíle by měly být konkrétní, odsouhlasené, měřitelné a realistické (ideálně rozložené v čase), a zároveň pozitivně formulované, pochopené, relevantní a etické. Každý cíl by měl být přiměřeně náročný, legální a zaznamenaný.

- a) Při každém setkání se nejprve stanoví cíl dané schůzky, přičemž cíl stanoví ten, kdo schůzku inicioval.
 - b) Stanovení konečného cíle – dosažení konečného cíle mnohdy ovlivňují i konkurenti a konkurenční prostředí, a není tedy plně v rukou koučovaného.
 - c) Stanovení výkonnostního cíle – výkonnostní cíle bývají zpravidla měřitelné (například doručení 90% zásilek do limitu dvaceti čtyř hodin od podání objednávky) a jsou plně v rukou koučovaného.
 - d) Přijetí cílů za své vlastní – ani koučovaný, ani podřízený řídicího pracovníka by neměli vnímat stanovené cíle jako příkaz. Pro řídicího pracovníka bývá nezbytné, aby si od svých cílů držel osobní odstup a nechal podřízeným prostor pro manévrování.
- 2) Zkoumání reality – slouží k objektivnímu zhodnocení současné (startovní) pozice, vlivů a emocí působících na koučovaného.
 - 3) Hledání možností – smyslem je najít co největší počet možných alternativ. Zde lze zmínit Talebův princip *racionální opcionality* – „schopnosti nenechat si svazovat ruce předem daným programem a průběžně měnit rozhodnutí na základě nových poznatků“ (Taleb, 2014, s. 445).
 - 4) Volba – smyslem závěrečné fáze koučování je výběr konkrétní alternativy a stanovení podmínek její realizace – to znamená stanovení konkrétních kroků a časového rámce, specifikace překážek, specifikace nutné podpory a ujasnění, kdo musí být o této činnosti informován. Kouč by měl předat koučovanému jasný a přehledný záznam dohodnutých kroků a domluvit se na příští setkání.
 - 5) Zpětná vazba – Whitmore zdůrazňuje nutnost vyvarovat se osobně zaměřené kritice a hodnotícím výrokům. Správná zpětná vazba má vést k podrobnému, nehodnotícímu popisu o výsledku činnosti a k získání představy o úvahách, které se do její realizace promítly. Kvalitní zpětná vazba dle Whitmora výrazně urychluje proces učení skrze zlepšení uvědomění reality a vytvoření osobní odpovědnosti – tedy základní principy koučinku.

3.2.3 Výhody, přínos

Jaké výhody přináší koučink v porovnání s vedením založeném na instruování a prikazování? Whitmore (2014, s. 168-170) jich uvádí několik. Patří mezi ně:

- Vyšší výkonnost a produktivita – koučování „probouzí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, a přesahujíc tak limity vedení prikazováním lépe realizuje základní cíl – vysokou výkonnost a produktivitu.
- Rozvoj lidí – koučování stimuluje rozvoj lidí každý den. Krátkodobý kurs nebo školení dvakrát do roka nestačí, tvrdí Whitmore.
- Motivovanější zaměstnanci – dle Whitmora jsou lidé výkonní nikoliv proto, že musí, ale protože chtějí.
- Lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, a zdrojů – skrze koučink a vytvoření vhodného prostředí se manažer daleko lépe seznámí se silnými a slabými stránkami svých zaměstnanců, které pak společně mohou co nejlépe využít. Vhodný způsob vedení spolu s ideálním postavením zaměstnanců následně přinášejí lepší vztahy, podporu tvůrčího myšlení a větší flexibilitu a adaptabilitu vůči změnám.
- Změna kultury – kultura vysoké výkonnosti se opírá o principy koučování, a vysoká výkonnost je neoddělitelně spjata s firemní kulturou, doplňuje Vaynerchuk (2016).

3.2.4 Úskalí

Úskalí koučinku jsou četná, avšak téměř bez výjimky se vztahují na kredibilitu koučinku jako odvětví. Kredibilita je v tomto případě spoluutvářena každým jednotlivým koučem působícím v oboru. V průběhu roku 2008 byl editorským týmem měsíčníku Harvard Business Review ve spolupráci s Carol Kauffmanovou z Harvardské lékařské školy vypracován průzkum o koučinku, jehož se zúčastnilo 140 respondentů - koučů. K výsledkům průzkumu se vyjádřila skupina expertů.

Dle Kauffmanové z odpovědí respondentů vyplývá, že v koučinku chybí ucelená vize, kam by se jakožto odvětví měl ubírat. Respondenti se sice shodli na nutnosti zvýšit kvalitu určitých aspektů koučinku, ale nedosáhli shody, jak to udělat. Většina se jich však shodla, že důvod, proč si firmy najímají kouče, se změnil. Zatímco na přelomu milénia

bylo jejich úkolem pomáhat zabránit nevhodnému jednání vrcholového managementu, o desetiletí později byly jejich schopnosti vyžadovány pro koučování pracovních jedinců s vysokým potenciálem profesního růstu. Kauffmanová píše: „Výsledkem této širší mise je panující nejasnost v určitých záležitostech, jako například rozsah koučovy práce, měření a ohlášení dosažených výsledků, a doklady, které by měla společnost použít pro výběr správného kouče“ (Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders, 2016).

K výsledkům průzkumu se taktéž vyjádřilo několik koučů s dlouhodobými zkušenostmi s koučováním vrcholového managementu, expertů na vedení lidí a vedoucích pracovníků zaměřených na trénink a přípravu koučů.

Ram Charan (Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders, 2016) píše o rozmanitém profesním pozadí koučů, sestávajícím obecně z konzultantské praxe, psychologie a praxe z oblasti lidských zdrojů. Podotýká na nutnost utvoření partnerství a následném sjednocení koučinku pod jednotnou značkou, podobně jako tomu bylo v oblasti managementu. V rámci této značky by byla stanovena přísnější kritéria udělení certifikace kouče, což by dle Charana odstranilo z praxe nekvalifikované jedince a pomohlo celému odvětví k získání kredibility. Dále souhlasí s Kauffmanovou o nedostatečném měření dosažených výsledků navzdory obtížnosti tohoto měření, a podotýká, že méně než jedna čtvrtina respondentů použila jakákoliv kvantitativní měření změny obchodních výsledků jejich klientů.

Charan nepochybuje o tom, zdali budou budoucí lídři potřebovat koučink. „Se stále komplexnějším prostředím obchodu se budou [lídři] více a více obracet na kouče o radu, jak jednat“ (Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders, 2016). Doplnuje, že nepostradatelnou součástí práce kouče bude, spolu s ovlivňováním jednání lídra, být součástí jeho učebního procesu, sdílet znalosti a názory, a poskytovat posudek v kritických záležitostech.

Michael Macoby (Harvard Business Review – Ideas and Advice for Leaders, 2016) varuje před vznikem závislosti koučovaného na kouči, a to zejména v oblasti tvorby rozhodnutí. Tato závislost je přirozeně konfliktem zájmu, protože uměle prodlužovaný kontrakt je pro kouče ekonomicky výhodný, zatímco jeho původní úlohou bylo pomoci koučovanému k samostatnosti a kompetentnosti. „Harry Levinson,“ píše Macoby, „jeden

z průkopníků koučinku řekl: „jestliže si kouč není vědom dynamiky závislosti, pak nemá právo být koučem.““

3.3 Předpoklady nutné k efektivnímu využití koučinku

Hrostoski (2013) a Whitmore (2014) se shodují, že nejdůležitějšími předpoklady úspěšného koučinku je přání koučovaného zlepšit kvalitu svého (pracovního) života, vůle pro to něco udělat, a ochota přijmout určité závazky. Tyto faktory závisí přímo na koučovaném a kouč je ovlivňuje jen obtížně.

Kouč, respektive řídicí pracovník, čelí dvěma vžitým návykům, kterých je třeba se zbavit, aby koučink mohl být maximálně efektivní. Prvním je tendence neustále přikazovat, která je v lidské psychologii zarytá již od základní školy jako jediný způsob vedení. Přikazování je však v přímém rozporu s koučinkem, a proto chce-li kouč (řídicí pracovník), dosáhnout vyšší výkonnosti, měl by tento zvyk překonat, byť to zpočátku nemusí být vůbec jednoduché (Whitmore, 2014, s. 31-33).

Druhým vžitým návykem je vnímání lidí jako prázdných nádob, které je nejprve nutné naplnit, což je něco zcela jiného od vnímání „každého člověka jako na někoho, kdo má potenciál dosáhnout ve zvolené oblasti vynikajících výsledků“ (Whitmore, 2014, s. 160).

Jedním z posledních klíčových prvků spolupráce kouče a koučovaného je vzájemná „chemie“ jejich vztahu. Hrostoski (2013) ji označuje jako zásadní prvek, dle kterého si vybírá klienty, avšak připouští, že „chemii“ lze nezřídka ovlivnit otevřenou a upřímnou komunikací.

3.4 Role managementu a koučinku v dnešním světě

V následující části práce je rozebrána role koučinku z pohledu tří objektů: firem, studentů – absolventů, a společnosti jako celku.

3.4.1 Firmy a zaměstnavatelé

Koučink jako metoda vedení lidí může mít pro firmy a zaměstnavatele markantní význam. Specifické inovace a podněty mohou přijít zpravidla pouze od lidí s dostatečnou hloubkou znalostí o té které oblasti (například programování webových stránek), a proto je

vhodné vytvořit takové prostředí, které pracovníky povede ke snaze tyto možnosti vyhledávat.

Internetová společnost Airbnb, zaměřená na zprostředkování pronájmu ubytování, je jedním z příkladů, kde podnět jednotlivce vedl k razantnímu růstu celé společnosti. Airbnb bylo založeno v roce 2008, a jako zprostředkovatel pronájmu je její výdělečnost lineárně závislá na počtu uživatelů. Tři roky po jejím založení, tj. v roce 2011, získala společnost investiční kapitál 100 milionů dolarů a to v době, kdy se svět stále nacházel v ekonomické recesi. Výše investice odrážela vysoké tempo růstu uživatelů služeb společnosti. Podle Davida Goodena (Dave Gooden - Entrepreneur, 2011) stál za prudkým nárůstem uživatelů tzv. growth hack z „šedé zóny,“ použitý na inzertním serveru Craigslist. Tento postup spočíval v získání emailových adres stávajících a nových inzerentů v sekci ubytování ze systému serveru, a jejich „spamování“ propagačními emaily s odkazy na stránky Airbnb z falešných emailových adres. Tato strategie vedla k masivnímu rozšíření povědomí o existenci a službách Airbnb. Kvalita služeb a technického zázemí Airbnb, kterou odráží i nadále narůstající počet uživatelů, pak spolu s masivní propagací znamenala, že se oblast nutná k překlenutí mezi uživatelem potenciálním a skutečným razantně zmenšila, a společnost této příležitosti rychle využila.

Lze spekulovat, zdali by podobný postup z „šedé zóny“ využívající mezer systému webu Craigslist, mohl vzejít od pracovníka bez patřičných technických znalostí, a zároveň, zdali by tento návrh byl vůbec vznesen a realizován v prostředí společnosti, jejíž kultura nepodporuje své pracovníky v převzetí iniciativy.

Dle Godina (2011, s. 59-67) vede právě vhodné pracovní prostředí a vedení k vytváření těchto klíčových pracovníků, které nazval „pilíře.“ *Pilíř* je pracovníkem iniciativním, zapojeným, aktivním, schopným přijímat rozhodnutí a přejímat zodpovědnost. *Pilíř*, nebo tým *pilířů*, vytvářejí efektivní a adaptabilní pracovní útvar schopný podávání vysokých výkonů, argumentuje Godin. Z Godinova přesvědčení vyplývá, že postavení *pilíře* je vhodné jak pro zaměstnance, který se stává pro firmu nepostradatelným, tak pro nadřízené, kteří se mohou těšit z vyšší produktivity pracovníků.

Michael Myatt, poradce vedoucích a řídicích pracovníků společností Fortune 500 však ve svém článku pro Forbes kontruje, že snaha stát se „nepostradatelným“ je „kariérní sebevraždou.“ Upozorňuje, že jednak nikdo není skutečně nepostradatelný, a jednak

že koncentrace moci a klíčových znalostí v osobě jednoho nebo více pracovníků není žádoucí, a může, mimo vyvolání pocitu ohrožení u řídicích pracovníků, vést ke kolapsu práce, bude-li *pilíř* v závažné situaci nepřítomen (Forbes Europe, 2016).

Zde je nezbytné vzít v potaz firemní kulturu a vztahovou politiku na pracovišti. Co je cílem firmy? Jakými prostředky jej chce dosáhnout? Sdílejí pracovníci tento cíl, nebo sledují své osobní zájmy? Dle Godina (2011, s. 223-230) totiž těžší z práce *pilířů* i ostatní pracovníci, ať už formou motivace příkladem, podpory, či mentoringu. Na předchozím příkladu společnosti Airbnb, a na následujících příkladech společností Hotmail, Spotify a Apple, je zjevné, jakou klíčovou úlohu může jeden konkrétní pracovník sehrát. Myattovy výhrady jsou tak vyváženy možností velkého růstu, a právě kouč by mohl při práci s *pilířem* sehrát zásadní roli a omezit dopady možného konfliktu mezi *pilířem* a řídicím pracovníkem. Otázka, kterou si vedoucí pracovníci vrcholového managementu musejí položit, je, zdali se bez podpory samostatných a iniciativních jedinců v silně konkurenčním prostředí obejdou.

Ryan Holiday ve své knize Growth Hacker Marketing uvádí několik případových studií, kde nápad jednoho člověka dramaticky ovlivnil osud celého podniku.

V roce 1996, tedy v prvních letech internetu, navrhl venture kapitalista Tim Draper zakladatelům společnosti Hotmail, aby byla na konec každého odeslaného e-mailu automaticky připsána krátká zpráva lákající na e-mailovou schránku zdarma, s připojeným hypertextovým odkazem. Tímto elegantním způsobem tak byly ušetřeny statisíce až miliony dolarů nutné k propagaci skrze tradiční marketingové platformy (televize, rádio, billboardy), a společnost propagovala sebe sama každým odeslaným e-mailem. V prosinci 1997 byl Hotmail s necelými deseti miliony uživatelů prodán Microsoftu za 400 milionů dolarů (Holiday, 2013, s. 10,11).

„Hudební streamovací služba Spotify se z velké části dostala do podvědomí díky propojení s Facebookem,“ píše Holiday, kdy jednotliví uživatelé viděli, co ostatní uživatelé poslouchají a přes kterou službu (Holiday, 2013, s. 39).

„Nejlepší a nejpersvědčivější krok Apple,“ hardwarové a softwarové společnosti z USA, „bylo rozhodnutí vyrábět svá sluchátka bílá a nikoliv černá,“ jak tenkrát bylo zavedeným standardem. Apple, ba co je důležitější, uživatelé Applu, se tak odlišili

od konkurence a to je pro značku, která si zakládá na zvýraznění individuality, nesmírně důležité (Holiday, 2013, s. 40).

Jak již bylo řečeno, kvantitativně změřit přínos kouče je těžké, a tudíž je obtížné prokázat jeho přidanou hodnotu pro firmu. Rozhodnutí o využití, respektive nevyužití koučnicku, však může mít v tržním prostředí, kde „vítěz bere vše“ (a růst je spíše konvexního, než lineárního charakteru) zcela zásadní dopad (Taleb, 2013).

3.4.2 Absolventi

Každý rok absolvuje studijní programy vysokých škol značné množství studentů. Poměrná část jich absolvuje ekonomické obory a spoluvytváří tak těsnou konkurenci na trhu práce právě v těchto odvětvích.

Z celkového počtu 72 998 absolventů vysokých škol v roce 2010 jich 23,2% absolvovalo ekonomické obory, to jest 16 936 absolventů. K tomu je nutné přičíst 14 959 absolventů soukromých vysokých škol, respektive 7 076 (47,3%) absolventů ekonomických oborů (MŠMT, 2011).

Celkem tedy v roce 2010 úspěšně absolvovalo ekonomické obory 24 012 studentů, z toho 3 010 studentů Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze (Provozně ekonomická fakulta, 2011).

V následující tabulce je zanesen vývoj počtu absolventů ekonomických oborů veřejných vysokých škol v letech 2010 – 2013 tak, jak je uveden ve výročních zprávách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (viz. tabulka 1). Počet absolventů soukromých vysokých škol není ve výročních zprávách z let 2011 – 2013 uveden, přesto, jak je psáno výše, je nutné jej vzít v úvahu, jelikož to není zanedbatelné číslo.

Tabulka 1 – počty absolventů ekonomických oborů

Rok	2010	2011	2012	2013
Počet absolventů ekonomických oborů	16 936	19 459	19 366	19 475

Zdroj: MŠMT, 2011 – 2014

Přes dvacet tisíc studentů se snaží každý rok uchytit na trhu práce a najít uplatnění. Může však pracovní trh tento každoroční příliv efektivně absorbovat, a naleznou absolventi pracovní místo vyhovující jejich požadavkům?

Situaci zhoršuje i podobnost a zaměnitelnost sylabů jednotlivých oborů – příkladem mohou být obory Provoz a ekonomika a Podnikání a administrativa, nabízené již zmíněnou Provozně ekonomickou fakultou České zemědělské univerzity v Praze. Oba obory sdílejí jak některé přednášky, tak i praktická cvičení. Rozdílnost profilů absolventa je tedy minimalizována. Podobnost jednotlivých oborů snižuje konkurenceschopnost absolventů a dostává je do nevýhodné pozice pro vyjednávání se zaměstnavateli.

Jednou z možností zvýšení vlastní konkurenceschopnosti je pracovní stáž, popřípadě aktivita ve studentských spolcích a podnicích během studijního období. I tento přístup se však stává novým standardem a spíše, než aby zaujal, je očekáván.

Vaynerchuk (2016) například tvrdí, že žádat o práci prostřednictvím zaslání životopisu je zastaralé a neefektivní. Navrhuje interakci s budoucími zaměstnavateli přes sociální média a následné domluvení krátké osobní schůzky. Čím více zaměstnavatelů uchazeč osloví, tím větší je jeho šance, že některý ze zaměstnavatelů na krátkou schůzku kývne. „Cílem je,“ říká Vaynerchuk, „mít práci zajištěnou ještě před příchodem na pohovor.“ Mentalita Američanů je tomuto přístupu zřejmě více nakloněná, než ta Středoevropanů, nicméně Vaynerchukův přístup signalizuje změnu na pracovním trhu – změnu, které mohou absolventi využít ve svůj prospěch. Autor této práce se na Veletrhu pracovních příležitostí při ČZU, který se konal v roce 2015, dotazoval několika zástupců renomovaných konzultantských společností, zdali k rekrutování nových pracovníků využívají například služeb profesní sítě LinkedIn, a přestože dle jejich odpovědí LinkedIn nehraje při rekrutování rozhodující roli, je k němu přihlíženo.

Využití této a podobných příležitostí však vyžaduje vyšší míru adaptability, hlubší porozumění kontextu situace, vysoké nasazení, motivaci a vůli pracovat na sobě samém. Ne náhodou se tyto hodnoty shodují s těmi, na které se koučink zaměřuje. Koučink je pro studenty skvělou příležitostí, jak si ujasnit vlastní záliby a cíle, a vlastní silné a slabé stránky, a pracovat na jejich rozvoji a zlepšení. Zejména definice cílů je důležitá, protože díky ní může kouč účinně spolupracovat se studentem na jejich dosažení. Právě skrze

koučink a převzetí zodpovědnosti za sebe sama a uvědomění si vlastní reality, má student příležitost aktivně na sobě pracovat a dostat se do výhodné pozice v porovnání se svými konkurenty.

Absolventi narození mezi lety 1990-1994 (tedy letošní absolventi bakalářských a magisterských oborů) mají před sebou za současné situace až 46 let pracovního života a práce bude tvořit velikou část jejich života (Peníze.cz, 2015). Náplň práce, možnosti seberealizace a soulad s etickými hodnotami absolventa jsou otázky, které je důležité zodpovědět. Dostat se do pozice, kde bude absolvent schopen získat práci splňující jeho požadavky, je časově a psychicky náročné. Koučova podpora a kontrola disciplíny koučovaného mohou být rozhodujícím prvkem, protože „úspěch,“ jakákoliv jeho definice, „není lineární,“ píše Taleb. „Nelinearitám není ovšem příliš uzpůsoben náš mozek,“ pokračuje. „Připadá nám totiž, že spojuje-li dvě proměnné příčinný vztah, měl by stabilní vstup u jedné vždy vést k určitému výsledku i u té druhé. Naše citové ústrojí je stavěno na kauzalitu lineární. ... Realita nám však privilegium lineární a postupné satisfakce dopřává jen zřídka. Může se stát, že budete celý rok studovat a nic se nenaučíte, načež se vám, pokud jste úsilí v rozčarování nad nulovými výsledky již nevzdali, během okamžiku rozsvítí... Právě v důsledku této nelinearity lidé nedokážou porozumět podstatě vzácných, mimořádných událostí. V kostce se tím vysvětluje, proč cesty k nenáhodnému úspěchu sice existují, avšak jen málokdo disponuje mentální vytrvalostí, jakou vyžadují. Odměny se dočkají ti, kdo po nich vydrží kráčet dále“ (Taleb, 2013, s. 154).

Správnou otázkou tedy není, zdali má absolvent o koučinku uvažovat, ale zdali si může dovolit jej opomenout.

3.4.3 Společnost

Taleb (2011, s. 34-36) již dlouhá léta upozorňuje na neschopnost lidského mozku pochopit skutečnou komplikovanost světa a jeho tendenci si to neznámé zjednodušovat, „škatulkovat“ a upravovat pro lepší pochopení. Taková redukce však dle Taleba snižuje skutečnou komplexitu a činí člověka slepým vůči událostem s nízkou pravděpodobností výskytu, které statistické metody vykreslují až na samé okraje Gaussovy křivky, a jež se na celkovém objemu vzorku podílí méně než 0,3% (viz. obr. 2 v příloze). Takové události však v určitých oblastech mívají markantní význam a nezřídka „tvoří historii.“ Provázanost

a globalizace dle Taleba komplexnost prohlubují a čitelnost ještě více snižují. Výsledkem je nepředvídatelné prostředí, ve kterém ekonomicky přežívají robustní subjekty, a ze kterého těží subjekty tzv. antifragilní, tj. takové, jenž těží z volatility a stresorů; (například systém letecké dopravy je antifragilní, protože každá nehoda, je-li podrobně prozkoumána a jsou-li nalezeny její příčiny, snižuje šanci na vznik podobných nehod a v konečném důsledku tak činí systém silnějším) (Taleb, 2014).

Zde je opět nutné odkázat zpět na základní principy koučinku – zkoumání a uvědomění si reality. Komplexnost moderního světa s vysoce nerovnoměrným dělením zdrojů, neuzpůsobenost lidského mozku chápat nahodilé, nepravděpodobné události, jeho tendence škatulkovat a zjednodušovat, úskalí *Systému 1 a 2* (viz. s. 21), podceňování vlastní neznalosti – to vše jsou neduhy, jež se neustále promítají do tvorby rozhodnutí, která ovlivňují běh světa a jeho dějiny. Věnovat pozornost těmto neduhům a mít je na paměti při tvorbě zásadních rozhodnutí, je nanejvýš důležité právě proto, že nahodilé a obtížně předvídatelné prostředí může výrazně prohloubit stávající společenské problémy a v mžiku vytvořit nové. Jsou jimi zejména hospodářské problémy a chudoba, ozbrojené konflikty, migrační krize, trvale udržitelný rozvoj a ochrana životního prostředí a vyrovnání se s klimatickými změnami. Whitmore (2014, s. 233-237) si klade otázku, jakou roli může koučink sehrát „za hranicemi“ osobního života, či pracovního kolektivu. Může být pomocným nástrojem v řešení těchto problémů?

Whitmore se domnívá, že ano, avšak poukazuje na pomalost typickou pro změny ve vedení a směřování korporací (případně států) a staví proti nim roli jednotlivce. Znovu zdůrazňuje základní principy koučování, tj. uvědomění reality a přijetí vlastní zodpovědnosti, a tvrdí, že první iniciativa ke změně může přijít „odspodu nahoru.“ Taleb (2014) poukazuje, že průmyslová revoluce byla započatá právě „odspodu nahoru“ – prací a bádáním amatérů a nadšenců, jejichž vynálezy nakonec vedly k rozsáhlým změnám v tehdejšího světě. Roli jednotlivců tak nelze bagatelizovat – i bez zaštitění vlád a velkých korporací lze dosáhnout výrazných změn prostřednictvím iniciativních jednotlivců.

Trh Whitmorovu domněnku potvrzuje. Odvětví koučinku narůstá – počet žádostí o akreditaci Mezinárodní federace koučů (ICF) v roce 2014 se zvýšil předchozímu roku o 8%. Počet členů s akreditací na konci roku 2014 byl 15 654, přičemž v roce 2008 jich

bylo lehce pod 5 000, a je nutné brát v potaz, že zdaleka ne všichni koučové mají akreditaci ICF (ICF – International Coach Federation, 2014). Pravidelně roste počet koučů specializujících se na práci s muži nebo ženami, a podporujících jejich emancipaci, empatii, komunikaci a vzájemné soužití. Koučink podporuje zlepšení kvality života v souladu s etikou, a tedy nikoliv na úkor ostatních. Vaynerchuk (2016) a Taleb (2014) kladou důraz na rozvinuté sebeuvědomění, které právě pomáhá pochopení dopadů vlastního konání na životy ostatních, a tvrdí, že právě nedostatek tohoto pochopení stojí spolu s nedostatečnou etikou (a argumenty typu „ostatní to dělají také“) za poměrně velkým počtem světových problémů. Whitmore (2014) a Hrostoski (2013) považují etický a duchovní rozměr za nedílnou součást své praxe a ve stejném duchu vedou své klienty.

V korporátní sféře se začínají pozvolna prosazovat politiky zohledňující ochranu životního prostředí a boj se změnami klimatu, avšak jsou-li skutečně míněny vážně a do jaké míry budou účinné, je na pováženou – příkladem budiž kontroverze ohledně biopaliv a jejich možném negativním vlivu na výkon motorů, popřípadě tzv. aféra Dieselgate z roku 2015.

Před představiteli zemí stojí obtížná rozhodnutí, jejichž výsledek bude mít dopad na každého člověka. A právě v tom spatřuje Whitmore příležitost pro koučink pomoci řešit tyto problémy skrze jeho základní hodnoty – uvědomění reality, uvědomění vlastní role a přijetí zodpovědnosti. Primárně od shora dolů, avšak také odspodu nahoru, a ideálně oběma směry zároveň.

4 Vlastní práce

Tato kapitola se zabývá zkoumáním vedoucí činnosti vybraných manažerů využitím metody řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl sestaven tak, aby ověřil povědomí dotazovaného manažera o pojmu koučink a o jeho aplikaci, aby prozkoumal způsob vedení lidí dotazovaného manažera a nechal jej tento způsob zhodnotit, a na závěr ověřil, zdali by dotazovaný v koučinku spatřoval přínos.

4.1 Profily manažerů

Manažer A – muž, 49 let, 18 let na pozici Country Customer Service Manager v oblasti služeb, od roku 2015 také CS Manager Eastern Europe, vede 35 pracovníků v ČR a 400 v rámci východní Evropy.

Manažer B – žena, 29 let, 8 let na pozici HR manažerky, vede 3 podřízené pracovníky

Manažer C – muž, 27 let, 5 let praxe, 3 roky na pozici Community Manager, 4 podřízení

Manažer D – muž, 43 let, 10 let na pozici vedoucí výroby, 56 podřízených

Manažer E – žena, 51 let, 6 let na pozici vedoucí oddělení obchodu se zdravotní technikou, dříve 3 roky na pozici zástupkyně vedoucího, 19 let praxe

4.2 Řízené rozhovory

Otázka č. 1 – Co si představíte pod pojmem koučink v kontextu zaměstnání a podnikatelské činnosti (tedy mimo sportovní odvětví)?

- Manažer A: Koučink vidím jako nástroj, jak uvést teorii do praxe. Pro mě je to interaktivní pravidelná komunikace mezi zaměstnanci, poskytování zpětné vazby a navádění zaměstnance tím správným směrem při jeho vývoji. Se sportem nacházím mnoho analogie, ve svém mužstvu potřebuji mít správný mix zaměstnanců, aby byli schopni a ochotni dobře spolupracovat. Pokud v týmu není ta správná chemie, může se značná část energie vyčerpat ve vnitřních rozbrojích a pomluvách. Protože pracujeme s lidmi, tahle práci nikdy nekončí. Mění se jak firma interně a s tím i požadavky na zaměstnance, tak také zaměstnanci samotní. Tím, že u nás zaměstnanci zůstávají řadu let, se mění jejich životní cyklus.

- Manažer B: Koučink je pro mě, profesionálního kouče, nenahraditelná metoda, jak lépe komunikovat se zaměstnanci, ať už z pohledu manažera, případně i z pohledu zaměstnance. Vždy je dobré se umět ptát tak, abychom zjistili informace, které potřebujeme. V denní praxi je tedy koučink výbornou motivační metodou, kterou používáme všichni, pokud chceme kohokoliv někam posunout a přimět ho lépe přemýšlet nad tématem. Je naprosto použitelný v běžné praxi. Z pohledu profesionálního je potřeba hledat cesty a způsoby, které nám život, práci, problém, cokoliv, co řešíme, usnadní a metody v koučinku používané nám lépe pomohou situace zvládat a dojít k cíli.
- Manažer C: Představím si metodu vedení lidí založenou na vzájemném porozumění a uvolněné atmosféře, která pomáhá, respektive spíše umožňuje, řešit konflikty a vnitřní tření v týmu. Myslím si, že je to další posun směrem od příkazování, mikro-managementu a nízké úrovně samostatnosti podřízených.
- Manažer D: Alternativní cestu řešení problémů. Osobnější a přímější formu terapie, prostředek motivace.
- Manažer E: Koučink je osobnější vztah mezi koučem a koučovaným, a vnímám ho jako vedení konkrétní osoby v konkrétní situaci na dané pracovní pozici. Koučovat větší skupinu není bez kompromisů dost dobře možné, a v tom vidím rozdíl mezi koučováním a vedením lidí.

Komentář: Z uvedených odpovědí lze vyčíst intuitivní chápání podstaty koučinku všemi dotazovanými manažery – množství detailů se liší v závislosti na osobní zkušenosti s koučinkem jako takovým, kdy pro manažery A a B je to již integrovaný způsob vedení lidí, kdežto manažerovi D tato zkušenost zcela chybí.

Otázka č. 2 – Jak byste charakterizoval/a způsob, jakým vedete lidi?

- Manažer A: Přímo vedu 3 Team Leadry, každý z nich pak vede zhruba 12 členný tým. V každém týmu pak ještě máme jednoho seniora. Způsob vedení volím individuální s ohledem na zkušenosti a kompetence jednotlivých zaměstnanců. Kladu vždy velký důraz na přesné vyjasňování pojmů a cílů, které chceme dosáhnout. Komunikuji s nimi denně, spíše neformální formou a velice otevřeně. Pokora, slušnost a respekt, vůči všem ostatním musí vycházet od vedoucího a to samé vyžadují od svých podřízených Team Leadrů. Začíná to od takové maličkosti jakou je ranní pozdrav a také mám vždy otevřené dveře pro kohokoliv. Současně si pečlivě hlídám, aby řadoví zaměstnanci neobcházeli své přímé nadřízené. V komunikaci se držím zásady, že pokud není něco jasné mě, nemůžu takové informace poslat dál na podřízené.
- Manažer B: Férový a rozumný. U mě vítězí pozitivní motivace nad ostatními metodami. Snažím se jednat s každým individuálně v rámci roviny osobní a motivační a využít prvky, které jsou přínosem pro obě strany. Stres a problémy je nutné řešit, neustálá komunikace je důležitým prvkem – obzvláště v čistě ženském kolektivu, který vedu.
- Manažer C: Snažím se zakomponovat koučink, nicméně zatím se mi to nedaří na 100%, takže občas je to strohé zadávání úkolů, kontrola pokroku a dodatečné vysvětlování. Takový přístup mě ovšem nutí podrobněji dohlížet na vykonávanou práci a je pro mě unavující, navíc mám pocit, že v týmu chybí motivace a iniciativa.
- Manažer D: V našem firemním prostředí je zažitý autoritativnější způsob vedení lidí. Není zde prostor pro chyby, a proto je důslednost a kontrola nezbytná. Zakládám si na komunikaci a snažím se veškeré úkoly formulovat co nejjasněji, protože nedorozumění vede k chybám a znamená zdržení, které si nemůžeme dovolit. Pravidelně si se svými podřízenými podáváme zpětnou vazbu, abychom měli přehled o pokroku v plnění úkolů a vzájemném porozumění.

- Manažer E: Možná až příliš benevolentní. Snažím se přizpůsobit způsob vedení podle konkrétního pracovníka, jeho kompetencí, kvalifikace a vzdělání. Má skupina je převážně složena z vysoce specializovaných odborníků, kteří si sami volí řešení zadaných úkolů. Průběh pak kontrolujeme na pravidelných projektových schůzkách. Vzhledem k charakteru a zaměření pracovní náplně vedené skupiny jsou často přijímáni čerství absolventi, což sebou přináší i nutnost naučit je nejen pracovní postupy, ale i sociotechnické dovednosti.

Komentář: všichni dotazovaní manažeři se shodují na mimořádné důležitosti kvalitní komunikace a porozumění v rámci týmu. Manažer A, nejzkušenější z dotazovaných manažerů, projevuje tendenci k udržování drobných standardů chování, na kterých se potom staví příjemné a důvěrné pracovní prostředí. Jak lze vyčíst z odpovědí na další otázky, problematika pracovního prostředí je často zmiňována a manažeři si uvědomují její důležitost, respektive cítí, že její současný stav není uspokojivý.

Otázka č. 3 – Jak byste zhodnotil/a jeho výsledky?

- Manažer A: I díky pravidelnému koučinku, máme dlouhodobě dobré výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Počet hodin strávených koučinkem je sledován a je stanovené nutné minimum u každého zaměstnance, stejné jako je to u školení.
- Manažer B: Výsledky mého týmu jsou dobré. Ocenění 1. místo za rok 2015 v rámci EE soutěže o nejlepší zlepšení z roku na rok to jen potvrzuje. Bohužel operativa nám zabírá i čas, který bychom raději věnovali inovaci, zlepšování, automatizaci (ano i na HR), a věnování se více zaměstnancům a jejich potřebám.
- Manažer C: Výsledky nám nechybí, nicméně naše práce nekončí za pár měsíců, je to běh na dlouhou trať, a proto nejsem se současným stavem spokojen. Pracuji na zlepšení „ovzduší“ v práci a snažím se vyjít vstříc potřebám a silným stránkám podřízených, pak si myslím, že půjde vše lépe a bude se nám pracovat příjemněji.
- Manažer D: Právě díky komunikaci a podávání zpětných vazeb se nám daří eliminovat zdržení a plnit cíle v určených termínech. Náladu a motivaci

podřízených ovlivňuju tím, co do komunikace vložím. Snažím se tedy zanechat negativitu za dveřmi – vést lidi napřímo lze i způsobem přijatelným a příjemným pro obě strany.

- Manažer E: Všechny závažné problémy, které se vyskytly, byly vyřešeny. Kontrolní orgány nenacházejí žádné závažné pochybení, takže po formální stránce jsem s výsledky spokojena.

Komentář: všichni manažeři vyjádřili spokojenost s dosaženými výsledky, nicméně kromě manažera A vidí všichni prostor pro zlepšení a to zejména v komunikaci, péči o zaměstnance a atmosféře na pracovišti. Vliv specifické pracovní náplně patrně způsobuje komplikace u manažerů D a E, kdy manažer D čelí strojové pracovní náplni svěřených pracovníků, a manažerka E problematickému chování mladých absolventů (viz. odpovědi na předchozí otázku).

Otázka č. 4 – Jak byste ohodnotil/a koučink z hlediska způsobu vedení lidí?

- Manažer A: Dle mého názoru bez koučinku nelze vést zaměstnance kvalitně. Nejsem příznivcem direktivního řízení, i když v určitých případech může stačit u firem, které jsou silně zaměřené čistě na cenu produktu, např. úklidové firmy.
- Manažer B: Skvělá metoda, kterou lze využít v případě zkušenějších jedinců, kteří zvládají plnit úkoly samostatně a mají rádi nové výzvy, očekávají více zodpovědnosti apod. Jejich rozvoj je takto možné řídit i kontrolovat, a přesto jsou motivováni vlastním přístupem k např. řešení úkolu, projektu apod. Zpětnou vazbou si uvědomují, co příště udělají jinak. Dobře kladenými otázkami manažera dokážou přijít i sami na podněty ke zlepšení, které mají před sebou. Koučink určitě doporučuji a hodnotím jej tedy kladně.
- Manažer C: Bezpochyby vede k takové pracovní atmosféře, která mně osobně velmi vyhovuje – je bez zbytečného napětí, podnětná a motivující. Zpočátku vyžaduje trochu víc trpělivosti a potlačení ega – člověk musí věřit svým podřízeným a nebát se jim v rámci nastavených pravidel dát větší zodpovědnost a svobodu. Z dlouhodobého hlediska je to pro mne jediný přijatelný způsob vedení

lidí – jak v roli vedoucího, tak vedeného. Standardní neosobní způsob založený na příkazování u mě vede k napětí, které se stupňuje a v průběhu času se podepisuje na kvalitě práce.

- Manažer D: Hodně záleží na náplni práce, prostředí a lidech, se kterými pracuji. Pokud je práce spíše mechanická a plní se podle stanovených postupů, pak není pro kreativní řešení místo. Je potřeba splnit zadaný cíl a nejefektivnější způsob jeho plnění je již nalezený a v praxi vyzkoušený. Taktéž musím znát své lidi – někteří mají slabé nasazení a práce pro ně končí odchodem ze závodu, a takoví lidé upřednostňují přímé zadávání úkolů, spíše než vlastní zodpovědnost. Jiní, kteří se snaží víc (a těch je menšina) na to doplácí, protože z charakteru práce k nim nemůžu přistupovat jinak.
- Manažerka E: Kladně – myslím si, že to je velmi zajímavý a potřebný způsob, který je ovšem odvislý od charakteru vedené skupiny a pracovní náplně.

Komentář: Manažeři hodnotí koučink z hlediska metody vedení lidí kladně a optimisticky. Manažeři B, D, E zmiňují jistá omezení uplatnění koučinku dané zkušeností koučovaného (manažerka B), respektive druhem a charakterem pracovní náplně (D, E). Z principů koučinku však takové omezení není svazující, nicméně kouč by měl být dostatečně zkušený, aby si s ním mohl poradit. Manažerka E zmínila, že s vysoce odbornými a úzce specializovanými pracovníky občas nastávají obtíže v komunikaci právě kvůli rozdílným odbornostem.

Otázka č. 5 – Ve kterých situacích pracovního a osobního života by podle vás mohl koučink hrát rozhodující roli?

- Manažer A: Koučink je potřebný stále, obzvlášť důležitý je u nových zaměstnanců, při interních změnách (produkt, organizační změna, projekt atd.).
- Manažer B: Koučink je důležitý v denní praxi pracovního života, snažíme se zaměstnance posunout a rozvíjet tak, aby na sobě neustále pracovali. Individuální koučink pro vyšší, obvykle manažerské pozice, je dále dobrou metodou pro rozvoj a plánování kariéry každého manažera. Pracuje na svých cílech individuálně

s pomocí kouče. V životě je nutné tuto metodu brát jako pomoc při nalezení cíle, a toho, čeho/co chci v životě dosáhnout. Před třemi lety jsem měla individuální koučink na téma: „Proč se obávám vrátit na VŠ“. Dnes studuji druhý ročník VŠ. Metoda, pokud je tedy dobře zvládnutá, může jedinci pomoci. Řeší pohled do budoucna. Velká část je ovšem na člověku samotném, aby přišel na to, co chce, a v tom mu kouč umí otázkami pomoci najít cestu.

- Manažer C: Určitě v komunikaci – vyjasnění úkolů, které je potřeba udělat – čili prevence nedorozumění, řešení komplikací a neshod, lepší rozložení práce, a motivace. V osobním životě – problémy z práce by se neměly promítat do osobních vztahů a obráceně, a dále v ujasnění priorit co od života a od práce vlastně očekávám, a postupů, jak toho dosáhnout.
- Manažer D: Komunikace, motivace, duševní pohoda, zařazení nových zaměstnanců do týmu.
- Manažer E: V pracovních i osobních situacích, kdy člověk stojí před důležitým rozhodnutím a volbou dalšího směřování.

Komentář: věkově mladší manažeři (B, C) zmiňují pozitivní přínos koučinku zejména v hledání svého směru a osobní cesty, kdežto starší a zkušenější (D, E) by jej uvítali při vykonávání závažných rozhodnutí. Manažeři A, B a D kladou důraz na využití koučinku pro začlenění nových členů do týmu. Manažerka E tuto možnost nezmínila, nicméně z kontextu její odpovědi (viz. otázka č. 2) je patrná určitá frustrace z nevyspělosti některých absolventů – je otázka, zdali toto může vyřešit koučink nebo jen čas a životní zkušenost.

Otázka č. 6 – Jakým způsobem může koučink ovlivnit motivaci a kvalitu pracovního života?

- Manažer A: Správně prováděný koučink jednoznačně zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. S tím pak souvisí jejich loajalita vůči firmě, nižší absentismus a fluktuace. Díky tomu jsou pak prokazatelně nižší náklady na nábor

a vstupní školení. Stabilní tým má dlouhodobě vyrovnané výsledky a to se projevuje ve vysoké kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům.

- Manažer B: Pokud dostaneme vhodnou příležitost najít cestu nebo řešení sami, je dobré se o to pokusit. Naše motivace tím roste. Je to ovšem individuální pohled. Spouště lidem nebude tato metoda vyhovovat, jelikož nepřijmou tíhu odpovědnosti. Manažer pro ně bude ten, který bude určovat jejich úkoly, a oni je budou plnit. Rozvíjet lze pouze ty zaměstnance, kteří chtějí a mají možnost a podporu manažera a společnosti. Koučink tedy může ovlivnit kariérní možnosti zaměstnanců stejně, jako jim ukázat nové příležitosti.
- Manažer C: Pokud se člověku někdo snaží skutečně naslouchat, zjistit, co ho pohání, čeho chce dosáhnout – a pomoci mu, vyjít mu vstříc, tak to udělá hrozně moc. Stejně jako pocit, že člověk není jenom kolečkem v soustrojí.
- Manažer D: Když mám iniciativu zpět ve svých rukou, je to skvělý pocit. Cítím se jistější a mám věci více pod kontrolou. Od toho se potom odvíjí chuť pracovat a snažit se dát do toho o trochu víc – zejména do té komunikace s podřízenými, jak už jsem zmínil.
- Manažer E: Myslím, že by mi mohl pomoci ke snadnějšímu zvládnutí úkolů a rozhodování.

Komentář: manažer A vnímá koučink jako nástroj pro udržení vysoké motivace podřízených a snižování jejich absentismu a fluktuace – mezi dotazovanými manažery takto uvažuje jako jediný, což může být způsobeno jeho zkušeností a nejvyšším počtem podřízených pracovníků. Manažerky B a E vnímají přínos koučinku v lepším zvládnutí úkolů a většímu uvědomění reality – a tedy schopnosti se lépe rozhodovat. Manažer C a D zmiňují pocit uznání sebe sama a lidštější pojetí práce.

Otázka č. 7 – Kdybyste mohl/a využít služeb kouče ve svém zaměstnání, ve které oblasti by to bylo?

- Manažer A: Interní koučink je součástí kultury naší firmy, externí kouč je výhodný například pokud potřebujeme udělat větší počet změn nebo vyřešit interní problém a potřebujeme nezávislého arbitra, který není zatížen vazbami ve firmě. A v případě převzetí nové role s širší působností.
- Manažer B: Oblast rozvoje, ujasnění si priorit, rozhodování v otázkách budoucí kariéry, firemní kultura, management změn, vztahy s nadřízenými a podřízenými, balanc osobního a pracovního života.
- Manažer C: Řešení jakýchkoliv zásadních problémů, ať už osobních nebo pracovních, které bych v daném období měl.
- Manažer D: Ve zlepšení motivace, protože sám sebe motivuji poměrně obtížně. Také v ujasnění priorit o tom, co je skutečně důležité, a co je spíše takový ten šum, kterým se člověk zaobírá a jen s ním ztrácí čas.
- Manažer E: Time-management.

Komentář: Důvody pro využití kouče, respektive očekávané přínosy, se liší u každého manažera. Jde o subjektivní pohled, který odráží danou životní a pracovní situaci manažera, a je nutné mít na paměti, že jakýkoliv závažnější problém v kterékoliv oblasti by tuto odpověď zřejmě ovlivnil.

Otázka č. 8 – Jaký by to mělo přínos?

- Manažer A: Náhled jiné osoby, nesubjektivní, kvalitní zpětnou vazbu a ukázání nových metod a možností.
- Manažer B: Zlepšilo by mi to kvalitu života, především snížením stresové zátěže uvědoměním si priorit. Ujasněním si, co dále chci v životě dokázat, a jak si chci život řídit.

- Manažer C: Neměl bych tolik tíhy na zádech. Problém, který se vyřeší, je jako uzel, který se rozváže – práce je snazší a výkon lepší, když se na ni můžu naplno soustředit.
- Manažer D: Lepší soustředění, vyšší výkon a příjemnější vedení.
- Manažer E: Lepší rozvržení úkolů v rámci pracovního dne a zvýšení efektivity a účinnosti.

Komentář: Manažeri D a E se soustředí hlavně na kvalitu pracovního výkonu. Manažer A sleduje snahu o zlepšení stávajícího procesu, a manažeri B a C se zaměřují na management pracovní zátěže a ujasnění priorit.

Otázka č. 9 – V čem by mohl koučink firmě přinést konkurenční výhodu?

- Manažer A: V praxi vidím, že koučink konkurenční výhodu skutečně přináší, a u oboru služeb to platí jednoznačně. Zákazník snadno rozpozná při jakékoliv interakci s kterýmkoliv zaměstnancem, zda mluví s dobře školeným a motivovaným zaměstnancem. Ve výsledku, je někdy dojem zákazníka důležitější, než samotný produkt. Firma s průměrným či komoditním produktem, je schopna být velice úspěšná, pokud je správně zaměřená na kvalitu a rozvoj svých zaměstnanců. Koučink samozřejmě není jedinou podmínkou, ale je jedním ze základních stavebních kamenů.
- Manažer B: Spokojený zaměstnanec, který ví, co chce, a má pod kontrolou svůj soukromý i pracovní život, ví, kam se může kariérně posunout, je motivován – je v dnešní době největší výhodou pro zaměstnavatele. Koučink – skupinový i individuální – může tuto nelehkou cestu usnadnit.
- Manažer C: Ve firemní kultuře. Skvělá firemní kultura přitahuje lidi a firma pak má vyšší šanci získat špičkové pracovníky, a zároveň má firma lepší šanci pomoci svým vlastním lidem růst a zlepšovat se. Jak se říká, co se člověk naučí sám, to si

lépe pamatuje, a stejně tak učení se a snaha o zlepšení z vlastní iniciativy je ve výsledku mnohokrát lepší, než když je to člověku nařízené.

- Manažer D: To opět záleží firma od firmy a odvětví od odvětví, každopádně spokojenost zaměstnanců, dobrá atmosféra na pracovišti a vědomí, že firma má dobré výsledky a postupuje kupředu – to jsou takoví společní jmenovatelé, které se, myslím si, mohou podepsat na vyšší výkonnosti zaměstnanců.
- Manažer E: Pomohl by nám postavit a podepřít firemní kulturu, která je v současné chvíli slabá a roztržitá. Přijetí firemní kultury zaměstnanci má vliv na jejich spokojenost a pracovní nasazení.

Komentář: Všichni manažeři dospěli ke shodnému závěru, byť z různých hledisek: důležitosti spokojených zaměstnanců. Manažer A vnímá spokojené a motivované zaměstnance jako cestu k lepší péči o zákazníky. Ostatní manažeři vnímají spokojenost a motivovanost podřízených jako proxy k jejich lepším osobním výkonům, a tedy i přidané hodnotě pro zaměstnavatele.

5 Výsledky a diskuse

V této části se autor pokusí shrnout poznatky získané z odpovědí dotazovaných manažerů. V zájmu co nejpřesnější interpretace je nutné připomenout lidský sklon podléhat tzv. „klamu narativity,“ tj. omezené schopnosti pozorovat sekvenci faktů a nehledat v nich souvislost a řetězec příčiny a následku (Taleb, 2011). Souvislost, je-li nalezena, sice napomáhá k pochopení a zapamatování daných faktů, nicméně pokud je klamná, pak nutně zkreslí jejich interpretaci a vede ke špatným závěrům. Autor se tento sklon snažil plně respektovat, a co nejvíce omezil nabízené, avšak nedostatečně podložené spekulace, přestože to vedlo k zobecnění vyvozených závěrů.

Mezi důležité faktory ovlivňující postoj manažerů k vedení lidí lze zařadit věk, zkušenost a praxi. Ve většině odpovědí manažera A lze rozpoznat dlouhá léta zkušeností a praxe s koučinkem. Ve své práci klade prioritní důraz na spokojenost a kompetentnost svěřených zaměstnanců a v otázkách vlivu či přínosu koučinku vztahoval odpověď opět přímo k zaměstnancům – jak jim pomoci začlenit se do týmu, jak účinně komunikovat, jak dosáhnout souladu v otázkách firemní kultury. Uvedl, že vyšší spokojenost zákazníků vychází ze spokojenosti jeho zaměstnanců, čemuž dle jeho tvrzení odpovídají i doložitelné výsledky jeho týmu.

U manažerů B a C lze odhadnout vliv nízkého věku a tedy nejspíš i omezených zkušeností jak v pracovním, tak i v osobním životě. V odpovědích se vraceli k ujasnění vlastních priorit a hledání a volbě cesty vlastním životem.

Manažeri D a E, byť zkušení vedoucí, se potýkají se specifickostí jejich pracovního prostředí a podřízených pracovníků jako takových.

Některé konkrétní problémy se v odpovědích vyskytovaly opakovaně. Otázka firemní kultury a pracovního prostředí vyvstala v odpovědích na několik otázek (otázky 2, 3, 7, 9). Právě pouze manažer A vyjádřil spokojení se současným stavem, přičemž zmínil, že vše začíná pokorou, slušností a respektem, a vychází z maličkostí, jako například z ranního pozdravu. Tento přístup vyzdvihuje i Bill Walsh. Walsh (2010) během tří let vyzdvihl tým Amerického fotbalu San Francisco 49ers z úplného dna tabulky až k vítězství v prestižním Super Bowl, a učinil tak především pomocí zavedení tzv. „standardů výkonu“ – jak trénovat, jak se oblékat, jak držet balon, kde na hrací ploše stát, a na které

schopnosti se primárně zaměřit. Skrze tento přístup vybudoval pevnou, stabilní základnu, jež se stala základem úspěchu celého týmu. Walsh považuje princip „standardů výkonu“ za univerzální a uplatnitelný ve všech sférách vedení lidí. Takový přístup však vyžaduje určitou míru sebekontroly, trpělivosti a disciplíny. Vše totiž musí vycházet od vedoucího pracovníka, který by měl jít příkladem.

Další opakovaně zmiňovaným problémem byla otázka komunikace, ujasnění priorit a rozpoznání vlastních osobních a pracovních cílů manažera. Tyto části jsou vzájemně propojeny, protože uvědomění si priorit a cílů znamená, že je manažer dokáže lépe komunikovat. Nikoliv náhodou je „stanovení cílů“ a „zkoumání reality“ prvním, respektive druhým krokem úspěšného koučinku (viz. koučování – podstata a průběh, s. 20). Všichni manažeři se shodli na důležitosti komunikace a rádi by na ní zapracovali, respektive udrželi vysoký standard.

Koučink jako metoda vedení lidí byl dotazovanými manažery hodnocen pozitivně až velmi pozitivně. Jisté pochybnosti o jeho účinnosti ve vztahu k pracovníkům s manuální a, dalo by se říci i monotónní náplní práce, vyjádřil manažer D, který v takovém prostředí spíše upřednostňuje direktivní řízení. Nakolik je direktivní řízení vhodnější a nakolik by dotyčnému manažerovi pomohl hlubší vhled do koučinku, je otázkou. Všichni manažeři se nicméně shodli, že vůle a ochota podřízených na sobě pracovat jsou naprosto nezbytné pro jakýkoliv způsob vedení. Vše začíná přístupem, a to jak vedoucích, tak i řadových pracovníků.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit význam koučinku ve vedení lidí. Vedoucí pracovníci se v odpovědích získaných v rámci kvalitativního výzkumu vyjádřili o přínosu koučinku pozitivně, nicméně míra jejich ochoty přijmout koučink za svůj způsob vedení lidí se lišila. Jednoznačným důvodem pro tyto rozdíly byla míra jejich zkušenosti s koučinkem jako takovým.

Manažeři, kteří s ním měli četné zkušenosti, odmítli možnost přejít na jinou metodu vedení lidí a označili jej za „jedinou rozumnou metodu, jak lidi vést.“ Mezi kladné stránky shodně zařadili vysokou výkonnost pracovníků, jejich spokojenost a následnou nízkou fluktuaci a absentismus, a spokojenost zákazníků.

Manažeři, kteří s koučinkem mají málo praktických, nebo jen čistě teoretické zkušenosti, vyjádřili jisté pochybnosti o využití koučinku ve specifickém odvětví (konkrétně v manuální strojírenské výrobě), a o využití pro koučování širší skupiny vysoce specializovaných odborníků (zdravotnická technika). Z teoretických východisek ovšem vyplývá univerzálnost využití koučinku, a takové obavy tedy lze považovat za nepodložené. Původ těchto obav leží pravděpodobně právě v nedostatečné praktické zkušenosti konkrétních manažerů s koučinkem. Řešením by byl intenzivní kurz zaměřený na výuku koučinku nebo spolupráce s profesionálním koučem – obě možnosti jsou však velmi nákladné a firmy těchto manažerů o nich v době realizace rozhovorů neuvažovaly.

Na základě teoretických východisek a řízených rozhovorů lze prohlásit, že koučink je účinná metoda vedení lidí, mezi jejíž hlavní přednosti patří vedení pozitivní motivací, posilování uvědomění reality a převzetí zodpovědnosti, a možnost dlouhodobého využívání této metody se stejnými pracovníky. Zkušenosti a schopnosti kouče jsou nesmírně důležité, protože jak vyplývá z odpovědí manažerů, jejich nedostatek a následné nezvládnutí situace vede k nepříznivým výsledkům, a manažery spíše odradí od jeho používání. Implementaci koučinku by tak mělo předcházet intenzivní studium vedené (nebo alespoň konzultované) profesionálem. Zvládnutí problematiky koučinku není jednoduché a vyžaduje jistou dávku trpělivosti, nicméně autor práce je přesvědčen, že vynaložené úsilí se promění v lepší výsledky, příjemné pracovní prostředí podporující osobní růst, a loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Limitním faktorem, nezávislým na zvolené

metodě vedení lidí a kvalitách vedoucích pracovníků, však bezpochyby byla, je a bude, vůle a ochota vedoucích i podřízených pracovníků věnovat se osobnímu růstu.

Na závěr tedy nezbývá, než opět položit otázku, která již v práci několikrát zazněla: otázkou není, zdali by firmy a vedoucí pracovníci měli přijmout koučink jako metodu pro vedení lidí. Otázkou je, co se stane, pokud tak neučiní. Autor práce je přesvědčen, že ten, kdo tak odmítne učinit, bude v dlouhodobém horizontu čelit neúspěchu.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

GALLWEY, W. Timothy. *Vnitřní hra tenisu*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-233-8.

GODIN, Seth. *Nepostradatelní - Bud'te pilířem firmy*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2011. 257 s. ISBN 978-80-87270-07-3.

HIERHOLD, Emil. *Rétorika a prezentace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2423-2.

HOLIDAY, Ryan. *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising*. Londýn: Profile Books, 2014. 67 s. ISBN 978-1781254363.

HROSTOSKI, Michael. August. [E-book]: The Difference Press, The Difference Press, 2013. ISBN 978-1-936984-23-7.

KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení rychlé a pomalé*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, s.r.o., 2011. 542 s. ISBN 978-80-87270-42-4.

MULLINS, L. J. *Management and Organisational Behaviour*. Edinburgh: FT Publishing International, 2013. 856 s. ISBN 978-0273792642.

TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragile – Things that gain from disorder*. Londýn: Penguin Books Ltd., 2014. 544 s. ISBN 978-1-846-14157-7.

TALEB, Nassim Nicholas. *Černá labuť – Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Paseka, 2011. 480 s. ISBN 978-80-7432-128-3.

TALEB, Nassim Nicholas. *Zrádná nahodilost*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Paseka, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7432-292-1.

VAYNERCHUK, Gary. *#AskGaryVee: One Entrepreneur's Take on Leadership, Social Media, and Self-Awareness*. 1. vyd. New York City: Harper Business, 2016. ISBN 978-00-6227-312-3.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management - Základy, Prosperita, Globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WALSH, Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. 1. vyd. New York City: 2009. 288 s. ISBN 978-15-9184-347-4.

WHITMORE, John. *Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014. 244 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

Internetové zdroje:

COUTU, Diane a KAUFFMAN, Carol. What Can Coaches Do for You? *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*. [Online] © 2016 Leden 2006. [Citace: 6. Listopad 2015.] Dostupné online na <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>.

ERICSSON, Anders K., PRIETULA, Michael J. a COKELY, Edward T. The Making of an Expert. *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders*. [Online] © 2016 červenec - srpen 2007. [Citace: 6. Listopad 2015.]

Dostupné online na <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>.

GOODEN, Dave. *How AirBnB Became a Billion Dollar Company*. [Online] 31. květen 2011 [Citace: 16. prosinec 2015] Dostupné online na <http://davegooden.com/2011/05/how-airbnb-became-a-billion-dollar-company/>.

History - About - ICF. ICF - International Coach Federation. [Online] © 2014 [Citace: 17. Únor 2016.] Dostupné online na

<http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=741&navItemNumber=615>.

HOVORKA, Jiří. Nová pravidla pro odchod do důchodu. *Peníze.cz*. [Online] © 2000 - 2016 [Citace: 17. Únoru 2016.] Dostupné online na <http://www.penize.cz/starobni- Duchod/302563-nova-pravidla-pro-odchod-do- Duchodu- vraci-se-strop!-dlouho-ale-nevydrzi#DuchVek>.

IAC Overview - Expanding the Path to Coaching Mastery. The International Association of Coaching. [Online] © 2016 [Citace: 17. Únor 2016.] Dostupné online na

http://www.certifiedcoach.org/index.php/about_iac/iac_overview.

ICF Annual Report 2014. ICF - International Coach Federation. [Online] © 2014 [Citace: 17. Únor 2016.] Dostupné online na <http://www.joomag.com/magazine/icf-annual-report-2014/0038101001436553961?short>.

ICF Czech Republic - Pro klienty/Co je ICF koučink. ICF Czech Republic - Hlavní stránka. [Online] © 2013 [Citace: 17. Únor 2016.]

Dostupné online na <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>.

Mentoring | Česká asociace mentoringu. Česká asociace mentoringu. [Online] © 2013-2016 [Citace: 17. Únor 2016.]

Dostupné online na <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Výroční zprávy, MŠMT ČR. MŠMT ČR. [Online] © 2013 – 2016 2011. [Citace: 17. Únor 2016.] Dostupné online na <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>. ISBN 978-80-211-0617-8.

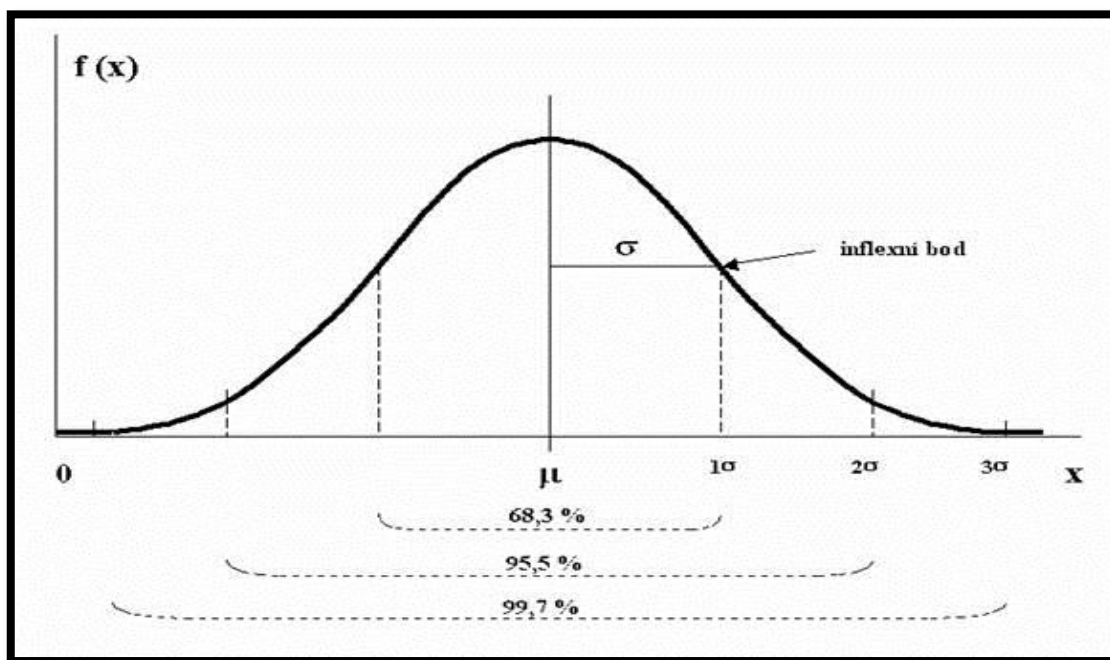
MYATT, Mike. Seth Godin's Linchpin Theory: Sound Advice or Career Suicide? - *Forbes*. *Forbes Europe*. [Online] © 2016 29. Listopad 2011. [Citace: 6. Listopad 2015.] Dostupné online na <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2011/11/29/seth-godins-linchpin-theory-sound-advice-or-career-suicide/>.

Výroční zprávy o činnosti PEF - Výroční zprávy - O fakultě - Provozně ekonomická fakulta. Provozně ekonomická fakulta. [Online] © 2007+ Květen 2011. [Citace: 17. Únor 2016.] Dostupné online na <http://www.pef.czu.cz/cs/?r=4248>.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Obrázek 2 – Gaussovo normální rozdělení pravděpodobností

Příloha č. 1: Obrázek 2: Gaussovo normální rozdělení pravděpodobností



zdroj: Statistika a výpočetní technika [Online] 31. květen 2011 [Citace: 16. prosinec 2015]

Dostupné online na

http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn2/rozdelZS_soubory/image002.jpg

Gaussova křivka zachycuje distribuci pravděpodobnosti náhodné veličiny. Bude-li měřena průměrná výška populace, pak se v odchylce do dvou sigma od průměru vzorku bude vyskytovat 95,5% naměřených hodnot. Hodnoty od průměru vzdálené, tj. osoby extrémně nízké nebo naopak vysoké, patří až k okrajům zvonové křivky a mají podružný význam (člověk zkrátka nemůže měřit pět metrů) – díky nízkému výskytu neovlivní další výpočty.

Bude-li však místo výšky populace měřen průměrný měsíční příjem, pak jedno pozorování z tisíce může mnohonásobně převyšovat ostatní naměřené hodnoty (například pokud by se do vzorku dostal člověk jako Bill Gates nebo Warren Buffet). V takovém případě jsou měření s nízkou pravděpodobností klíčová a často rozhodující. To vysvětluje, proč je v určitých oblastech nesmírně důležité klást důraz na nepravděpodobné, neznámé a obtížně uchopitelné jevy.