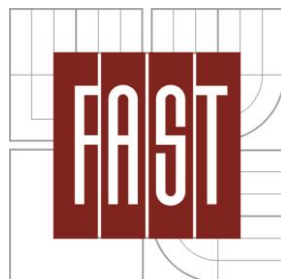


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

KOČOVÁNÍ JAKO METODA ROZVOJE MANAŽERŮ A MOŽNOSTI JEJÍHO UPLATNĚNÍ VE STAVEBNICTVÍ

COACHING AS A METHOD FOR MANAGERIAL DEVELOPMENT AND THE OPPORTUNITIES
OF ITS APPLICATION IN CONSTRUCTION ENGINEERING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

INGRID PUPÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor 3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Ingrid Pupíková

Název Koučování jako metoda rozvoje manažerů a možnosti jejího uplatnění ve stavebnictví

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2014

Datum odevzdání bakalářské práce 29. 5. 2015

V Brně dne 30. 11. 2014

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je realizovat a vyhodnotit výzkum vědomostí či zkušeností z koučování a jejich případným uplatňováním jako metod v manažerské práci ve firmách se stavebním zaměřením.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - charakteristika a koučování a řízení ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k současnému stavu práce manažera a uplatňování rovných příležitostí ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá koučováním jako metodou rozvoje manažerů. Cílem této práce je zjistit možnosti uplatnění koučování ve stavebnictví a jaký je jeho přínos pro stavební podniky. Teoretická část se zabývá definicemi základních pojmů a teoriemi, která souvisejí se zadaným tématem. Empirická část je věnována dotazníkovému šetření a řízeným rozhovorům, podle nichž je možno stanovené hypotézy ověřit. Závěr je soustředěn na vyhodnocení empirické části a na doporučení pro stavební podniky.

Klíčová slova

stavebnictví, stavební podnik, kouč, koučování, manažer, management

Abstract

This thesis deals with coaching as a method of developing managers. The aim of this work is to determine the possibilities of coaching in construction engineering and what is its contribution to the construction companies. The theoretical part deals with definitions of basic concepts and theories associated with the specified topic. Empirical part is devoted to a questionnaire survey. The interviews control the validity of the hypothesis. Conclusion focus on the evaluation of empirical part and recommendations for construction companies.

Keywords

construction, construction company, coach, coaching, manager, management

Bibliografická citace VŠKP

PUPÍKOVÁ, Ingrid. *Koučování jako metoda rozvoje manažerů a možnosti jejího uplatnění ve stavebnictví*. Brno, 2015. 68 s., 2 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 20.5.2015

.....
Ingrid Pupíková

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za odbornou pomoc, věcné rady a připomínky a veškerý věnovaný čas při jejím zpracování. Dále chci poděkovat všem, kteří se jakýmkoli způsobem na vypracování této závěrečné práce podíleli. V neposlední řadě, velké poděkování patří i mé celé rodině a blízkým za trpělivost a vytrvalou podporu.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	DEFINOVÁNÍ POJMŮ	11
2.1	Stavební firma	11
2.2	Manažer	11
2.3	Management	11
2.4	Koučování.....	12
3	MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ.....	13
3.1	Specifika ve stavebnictví.....	13
3.2	Úkoly současného managementu	13
3.3	Vedení a řízení ve stavebním podniku	14
3.3.1	Nástroje řízení	15
3.3.1.1	Objektivně zhodnotitelné nástroje	15
3.3.1.2	Motivační nástroje.....	15
3.3.1.3	Nástroje řízení ve stavební firmě	16
3.3.2	Delegování	17
4	KOUČOVÁNÍ.....	18
4.1	První počátky v koučování.....	18
4.2	Podstata koučování	18
4.3	Mentorování	19
4.4	Manažer jako kouč	19
4.4.1	Motivace	19
4.4.1.1	Maslowova teorie potřeb.....	20
4.4.2	Manažerské funkce.....	22
4.4.3	Postavení manažera v řídicí hierarchii	22
4.4.4	Úloha manažera	24

4.4.5	Úloha a kvality kouče.....	24
4.5	Týmový koučink.....	25
4.5.1	Týmová práce ve stavebním podniku.....	25
4.6	Funkce otázek v koučování	26
4.6.1	Faktory doprovázející kladení otázek	27
4.7	Cíl koučování.....	27
4.7.1	Stanovení cílů	27
4.8	Shrnutí	28
5	EMPIRICKÁ ČÁST	29
5.1	Cíl výzkumu	29
5.2	Metodologie výzkumu.....	29
5.3	Stanovení hypotéz	30
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
5.5	Řízené rozhovory.....	52
5.5.1	Rozhovor č. 1	52
5.5.2	Rozhovor č. 2	57
5.5.3	Rozhovor č. 3	59
6	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	62
6.1	Rekapitulace výzkumu	62
6.2	Ověření hypotéz.....	62
6.3	Výsledek výzkumu	63
7	ZÁVĚR	66
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	68
10	SEZNAM ZKRATEK.....	69
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

1 ÚVOD

V současné době je konkurence na stavebním trhu velmi vysoká. Stavebních firem je čím dál více, a tak jsou na manažery, ředitele a jednatele těchto firem kladeny vysoké nároky, proto je prioritou ustát tento tlak. Negativním faktorem mohou být stresové situace, proto bych doporučila koučování, jakožto eliminátor takovýchto faktorů. Důležité je, aby svoji práci dělali, jak nejlépe umí, a tím zajistili firmě existenci i další rozvoj. Úspěšný manažer musí mít spoustu schopností a dovedností, jako je např. dobrá komunikace s lidmi, efektivní organizování jednotlivých činností svých zaměstnanců, měl by umět stanovit plány a cíle, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru a v neposlední řadě by měl umět pracovat s lidmi, rozvíjet jejich potenciál a zároveň dosáhnout lepších pracovních výsledků.

Cílem mé bakalářské práce je více specifikovat problematiku koučování jako metodu rozvoje manažerů ve stavebních podnicích a provést na toto téma průzkum. Součástí práce je vyhodnocení průzkumu a definování závěrů a doporučení.

Teoretická část mé práce bude zaměřena na definování základních pojmů, které ve své práci budu používat. Dále se zaměřím na management ve stavebnictví, kde se zmíním o řízení a vedení ve stavebním podniku a největší část budu věnovat samotnému koučování.

V empirické části se pomocí dotazníkového průzkumu pokusím zjistit, jak je na tom metoda koučování ve stavebních podnicích. Uvedu zde hypotézy, které na základě dotazníku ověřím nebo vyvrátím. Tyto výsledky zároveň podpořím třemi řízenými rozhovory. Jeden rozhovor bude se školitelem a obchodníkem, který koučování využívá jako systém přístupu k lidem, systém komunikace a formu školení, další rozhovor uskutečním s jednatelem stavební firmy TERNI, která se zabývá zemními pracemi a prováděním staveb a poslední rozhovor bude s hlavním ředitelem společnosti Global spol. s.r.o, která provádí kompletní dodávky všech typů střešních konstrukcí. V závěru se budu soustředit na vyhodnocení výsledků, učiním jednotlivé závěry a doporučení o využití koučování ve stavebních podnicích.

2 DEFINOVÁNÍ POJMŮ

V své bakalářské práci se budu zabývat koučováním ve stavebních firmách a považuji za důležité čtenáře na začátku seznámit se základními pojmy, které se budou v celé mé práci vyskytovat.

2.1 Stavební firma

„Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání. Výsledkem činnosti stavebního podniku je dodání stavebních prací v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s jejich odběrateli.“¹

2.2 Manažer

„Je to ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“²

2.3 Management

„Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i rozvíjet.“³

¹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 12-13. ISBN 80-7204-396-X

² STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993, s. 5. ISBN 80-85300-65-6

³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 17. ISBN 978-80-7261-200-0

2.4 Koučování

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, koučem a koučovaným, založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“⁴

⁴ SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-1692-3

3 MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ

3.1 Specifika ve stavebnictví

Stavebnictví patří mezi nejstarší technické obory a také mezi rychle se vyvíjející obory. Již naši předkové si stavěli svá obydlí ze základních materiálů, jako je například kámen, dřevo, hlína, aby se ochránili před nepříznivým počasím. Na trhu se velmi často vyskytují nové technologie, materiály, stroje a postupy, proto je důležité, aby i manažeři pracující ve stavebnictví se stále rozvíjeli, učili a zlepšovali. V současnosti je realizace staveb rychlejší a v rozšířenějším měřítku. Proto také musí mít stavební firmy i dostatečně flexibilní management. V dnešní době je zapotřebí spousta kvalifikovaných pracovníků v daném odvětví, bez kterých by se stavba neobešla. Do práce stavebních pracovníků nepatří pouze budování nových staveb, ale i jejich údržba, rekonstrukce a modernizace. Stavebnictví je obor, který je závislý na momentálním stavu svého okolí, a to z hlediska ekonomického i politického. Každý stavební podnik se musí přizpůsobit poptávce na trhu, a to s ohledem na konkurenční nabídku. Jelikož nabídka převyšuje poptávku, tak je důležité přesvědčit své zákazníky o tom, že právě naše firma je na konkurenčním trhu nejlepší. Můžeme je přesvědčit například kvalitou, cenami, širokým sortimentem poskytování služeb, které konkurenční firmy nenabízí.⁵

3.2 Úkoly současného managementu

*„Současný management je přesvědčen, že řízení je především vedení lidí.“
Pokud svým zaměstnancům stanovíme cíle, můžeme tím dosáhnout zlepšení pracovních výsledků, anebo docílit vyšší efektivity. „Management musí poskytovat příležitost pro uplatnění lidí, iniciovat rizika a jejich úspěšná řešení odměňovat.“⁶*

⁵ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 8-10. ISBN 80-720-4396-X

⁶ STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993, s. 15. ISBN 80-85300-65-6

3.3 Vedení a řízení ve stavebním podniku

Jelikož se tyto dva odlišné pojmy dost často zaměňují, tak jsem se rozhodla tyto pojmy přiblížit a lépe vysvětlit.

„**Vedení** (leadership) – se zabývá prvořadou otázkou – CO chci dokázat?, kam chci dojít? (tj. základní strategie)“⁷

„Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnosti vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.“⁸

„Klíčovými aspekty vedení lidí jsou hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu (skupiny) a organizační klima. Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně.“⁹

„**Řízení** (management) – je již zaměřeno na otázky druhého řádu - JAK to udělat nejlépe?, jak se tam co nejrychleji a nejefektivněji dostanu? (tj. zabývám se taktikou, operativou)“¹⁰

Řízení je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.

Můj názor je takový, že stavební podniky by měly mít dobrého manažera. Jelikož je konkurence na stavebním trhu velká, tak i sebelepší řízení by nenahradilo vedení, které by podporovalo potenciál svých pracovníků. Řízení se

⁷ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-720-4396-X

⁸ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita, 1997, s. 159. ISBN 80-85879-79-4

⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita .2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 60. ISBN 978-80-7261-200-0

¹⁰ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-720-4396-X

bez dobrého vedení neobejde.¹¹ Nejlepším řešením, které také stojí za úspěšným manažerem, je protnutí těchto dvou procesů. Je pak snazší dokázat efektivně řídit stavební podnik a samozřejmě vést své zaměstnance k lepším výsledkům.

3.3.1 Nástroje řízení

Díky nástrojům řízení mohou pracovníci na vedoucích pozicích ovlivňovat motivování zaměstnanců a naopak. Pokud se podnikové cíle kryjí i s osobními cíli zaměstnanců, tak je to ideální stav. Vedení firmy má jeden z úkolů, a to ten, aby přesvědčili spolupracovníky, že optimálním naplněním firemních cílů naplní i některé svoje osobní cíle. Obvykle dělíme nástroje na objektivně zhodnotitelné a motivační nástroje.¹²

3.3.1.1 Objektivně zhodnotitelné nástroje

Mezi tyto nástroje můžeme zařadit například odměňování za provedenou práci, podnikové sociální prožitky, výběr personálu, pracovní podmínky. Ve většině případů si lidé vybírají pracovní pozice podle finančního ohodnocení, a to platí i ve stavebních podnicích. Kdo nabídne větší částku, toho si vyberou. Také pro mnoho lidí je důležité pracovní prostředí, aby se na svém pracovišti cítili co nejlépe.¹³

3.3.1.2 Motivační nástroje

Dalšími nástroji jsou motivační, kam v první řadě můžeme zařadit informace a komunikaci. Kvalitní informace musí být podávány s časovou rezervou a stávají se také předpokladem k úspěšné spolupráci. Komunikace je základem pro dobré fungování firmy, a to platí ještě ve větší míře o stavebních firmách.

¹¹ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19-20. ISBN 80-720-4396-X

¹² Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 24. ISBN 80-720-4396-X

¹³ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 24. ISBN 80-720-4396-X

Ve stavebních podnicích musí dobře komunikovat a disponovat komunikačními vlastnostmi jak vedení, které řídí celý chod firmy, tak manažeri, kteří musí komunikovat s lidmi ve firmě i v okolí. A v neposlední řadě i stavbyvedoucí, který je v kontaktu s dělníky na stavbě. Uvádí se zde i vzdělání, které může působit motivačně, když bude možnost kariérního růstu. Dále se ve stavebních podnicích snažíme o regulaci konfliktů, které si můžeme lépe rozvrhnout a říct si, kdo, kdy, co a jak bude dělat. Zaměstnanci by měli vidět smysl své práce, její výsledky a měli by mít pocit, že jsou pro firmu důležitou součástí, proto mezi motivační nástroje také patří integrace a uznání. Dalším důležitým nástrojem je neutralizace direktivního řízení. Co si pod tímto pojmem představit? Můžeme si to představit jako eliminaci tvrdých řídicích požadavků. Ve stavebnictví se často jedná o vztah mezi stavbyvedoucím a dělníkem. Zde se dá využít například tzv. počítačová autorita, kde je prosazování rozhodnutí neutralizováno a počítač si řešení vynucuje. Posledními nástroji, které bych zmínila, jsou pracovní pohoda a firemní kultura. Pokud bude zaměstnanec v pracovním prostředí, ve kterém se bude cítit dobře, může ho to stimulovat k lepším pracovním výsledkům.¹⁴

3.3.1.3 Nástroje řízení ve stavební firmě

Tyto nástroje bývají většinou dobře formálně a číselně vyjádřitelné. Patří sem technickohospodářské ukazatele, které vyjadřují dosaženou skutečnost a žádoucí stav do budoucna. Můžeme je členit na naturální a finanční. Stavebnictví se řídí určitými normami, které jsou podrobnější než ukazatele, a podle nich se řídí výrobní procesy. Dalšími nástroji řízení ve stavebních firmách jsou vnitropodnikové ceny, číselníky a dokumentace přípravy staveb.¹⁵

¹⁴ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 25. ISBN 80-720-4396-X

¹⁵ Srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 26. ISBN 80-720-4396-X

3.3.2 Delegování

Delegování patří mezi další důležité procesy. Napomáhá k rozvíjení pracovníků, aby byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vedoucí pracovník zvládat sám. Ale od vedoucího se očekává jedno rozhodnutí, a to je takové, že se vzdají činnosti, kterou vykonávali doposud sami a delegují ji na některého z pracovníků. Přináší to výhody, mezi které patří:

- Úspora času – Vedoucí pracovník se zbaví spousty činností, které vykonával sám a předá je svým podřízeným.
- Změna obsahu práce – Vedoucí pracovník se zbavuje rutinních činností a méně důležitých aktivit, a díky tomu si vytvoří prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které nezbýval čas.
- Rozvoj kompetencí pracovníků – je přínosem pro vedoucího i pro podřízeného. Zaměstnanec dostává náročnější úkoly, kde se učí novým i složitějším věcem. Postupným delegováním náročnějších úkolů se rozvíjí kompetence pracovníka.
- Testování pracovníků – Zaměstnanec se proěřuje na odpovědnější funkci. Delegováním náročnějšího a odpovědnějšího úkolu se zjistí, zda je vhodný na vyšší funkci či nikoliv.
- Motivování pracovníků – Zvládnutí náročnějších úkolů uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Stále usilují o lepší výsledky a chtějí ukázat, že mají určitou perspektivu, a že zvládnou více než předtím.¹⁶

¹⁶ Srv.viz: BĚLOHLÁ VEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, s. 76-77. ISBN 80-7226-840-6

4 KOUČOVÁNÍ

Nyní se dostávám k nejdůležitějšímu pojmu mé práce. Nejdříve bych ráda popsala, kde vznikly první počátky koučování. Položím si otázku, zda manažer může být vhodným a správným koučem, a dále se zaměřím na manažerské funkce a styl manažerské práce. V krátkosti bych popsala týmový koučink, a poté již přejdu na samotný proces koučování a jeho cíle.

4.1 První počátky v koučování

S tímto pojmem přišel zřejmě jako první člověk, který se věnoval výukou tenisu, lyžováním, golfu a byl vychovatelem na Harvardu, Timothy Gallwey. Tvrdil, že pokud kouč dokáže hráči (koučovanému) pomoci odstranit nebo omezit vnitřní překážky, které omezují jeho výkon, poté se hráč výrazně zlepší. Pro kouče a instruktory napsal knihy *The Inner Game of Tennis*, *The Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*, které u nich neměly žádné pozitivní ohlasy, protože znamenaly ohrožení jejich existence. Tato kniha se stala inspirující jen pro hráče. Ale Gallwey svou práci nechtěl říci, že jsou zbyteční, chtěl jim pouze ukázat, že když změní metody práce, tak mohou pracovat efektivněji a mohou se dopracovat k lepším výkonům a výsledkům.¹⁷

4.2 Podstata koučování

Timothy Gallwey vystihl podstatu koučování tak, že řekl: „*koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon; koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.*“ Tato myšlenka však nepatřila jemu, toto tvrdil už Sokratés, ale díky materialistickému redukcionismu byla jeho filozofie potlačena. Gallwey ve své knize chápe lidské bytosti jako žalud, který již v sobě

¹⁷ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 11-12. ISBN 80-85603-75-6

má potenciál stát se dubem, a ne jako prázdné nádoby, které je nutné něčím naplnit. A k tomu je potřeba výživa, povzbuzení, podpora a světlo.¹⁸

4.3 Mentorování

V podnikání se často využívá mentorování a vzájemně se zaměřuje za koučování. Mentorování znamená učení (se). Je to ve formě, kdy starší a zkušenější člověk předává své znalosti dál.

4.4 Manažer jako kouč

Pokud manažera vidíme jako takového člověka, který rozhoduje o platech, postupu práce a také o propouštění, tak je velmi těžké ho brát jako kouče, který nám pomáhá a bude nám naslouchat. Vše ovšem záleží na přístupu manažera ke svým podřízeným. Pokud manažer disponuje vlastnostmi a schopnostmi špičkového manažera, tak může (ale nemusí) být také koučem.¹⁹

4.4.1 Motivace

Mnoho výzkumů ukazuje, že pro většinu lidí, v žebříčku hodnot, je důležité pracovní zajištění a kvalita vztahů na pracovišti. Také z průzkumu, která zpracovávala personálně poradenská společnost Hays Czech Republic vychází, že pro zaměstnance je důležitá značka, prestižnost společnosti, možnost kariérního růstu a velmi účinným zdrojem je atraktivní mzdové ohodnocení. Pokud jsou peníze dávány a vnímány jako měřítko sebeocení a sebeúcty, tak jejich význam určitě roste. Ale opravdu skutečná a efektivní motivace je motivace vnitřní. Právě koučování může sebemotivaci pozdvihnout na vyšší úroveň a přeměnit ji v efektivní činnost. Vedoucí pracovníci ve stavebních podnicích musejí mít velmi obsáhlé a komplexní znalosti z praxe, ale ani ten

¹⁸ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 12-13. ISBN 80-85603-75-6

¹⁹ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 17-18. ISBN 80-85603-75-6

nejlepší inženýr, bez potřebných vůdcovských vlastností, nemůže být dobrým vedoucím, který pak má motivovat své zaměstnance k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům. Podle mého názoru je důležité, aby si vrcholoví manažeři uvědomovali, že je nezbytně nutné mít na pozici vyššího a středního managementu takové lidi, kteří dokáží své zaměstnance povzbudit k lepším výkonům a ty, kteří si uvědomují potřeby svých pracovníků. Pokud je zaměstnanec správně motivován, poté si je vědom cílů podniku a umí s nimi ztotožnit i své cíle a také je zaměstnanec ke své firmě loajálnější.²⁰

4.4.1.1 Maslowova teorie potřeb

Psycholog Abraham Maslow jako první definoval, že nenaplněné potřeby jsou u lidí hnací silou. Pokud se naplní nižší potřeba, stává se motorem pro jeho konání potřeba vyšší. Cílem pro vedoucího pracovníka ve stavebním podniku by mělo být, aby byli zaměstnanci uspokojeni ve všech patrech této pyramidy. Může se to zajistit poskytnutím odpovídajících pracovních podmínek a odpovídajícího finančního ohodnocení. Dobrý vedoucí by se měl zajímat i o spokojenost pracovníků v jejich osobním životě. Měl by být také všímavý ke změnám v jejich chování nebo k výkonnosti jednotlivých pracovníků. Je výhodou, pokud si vedoucí uvědomuje posloupnost potřeb a snaží se mít přehled, jak moc jsou tyto potřeby u jeho zaměstnanců naplněny.

- *Fyziologické potřeby* – Aby člověk mohl uspokojit své základní potřeby, tak to může firma zajistit odpovídajícím finančním ohodnocením.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – Zde je potřeba zaměstnanci dát jistotu, že pokud bude odvádět kvalitní práci a odvádět požadované výkony, tak má do budoucnosti jistotu pracovního místa. Stavební firma musí poskytnout zaměstnanci podle druhu práce i ochranné pomůcky.
- *Společenské potřeby* – Zde se jedná o vytvoření dobrých vztahů v pracovním kolektivu, možnost ztotožnit se s týmem, sladit své hodnoty

²⁰ Srv.viz: Motivace ve stavební firmě 1.díl. *Motivace ve stavební firmě 1.díl* [online]. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://nadrevo.blogspot.cz/2012/04/motivace-ve-stavebni-firme-1d-il.html>

a zájmy. Vedoucí by měl umět ukázat svým zaměstnancům, že má vůli a snahu porozumět jejich chování.

- *Potřeba uznání a ocenění* – Každý pracovník potřebuje uznání od svého okolí nebo ocenění. Vedoucí pracovník má mnoho možností, které firmu nic nestojí a správným použitím může zvýšit loajálnost a produktivitu svého kolektivu.
- *Potřeba seberealizace* – Pokud chce firma naplnit očekávání svých zaměstnanců, musí zajistit ztotožnění smyslu a cílů pracovníka se smyslem a cíli jeho práce. Nejlepším řešením je, pokud se pro zaměstnance jejich práce stává posláním.²¹



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

²¹ Srv.viz: Motivace ve stavební firmě 1.díl. *Motivace ve stavební firmě 1.díl* [online]. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://nadrevo.blogspot.cz/2012/04/motivace-ve-stavebni-firme-1dil.html>

4.4.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažer nebo vedoucí pracovník ve své práci vykonává. Zvládnutí pozice manažera, znamená zvládnout základní manažerské funkce. Mezi ně rozhodně na prvním místě patří rozhodování, které manažeři v rámci managementu provádějí. Každý den se člověk rozhoduje, může učinit správné rozhodnutí, anebo naopak nesprávné, za které si nese následky sám, a v případné roli manažera to může mít následky pro celou firmu. Rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost fungování a budoucí prosperitu podniků, a to především v kvalitě a ve výsledcích procesů, zejména ve strategických rozhodovacích procesech. K univerzálním funkcím patří stejně tak i komunikace. Další funkce nemusí vykonávat denně, závisí samozřejmě i na jejich postavení a funkci, ale neobejdou se bez nich. Zařadit sem můžeme například plánování, prosazování svých záměrů, kontrolování jejich plnění, řešení organizačních věcí a práci s lidmi.²²

4.4.3 Postavení manažera v řídicí hierarchii

V této souvislosti se většinou hovoří o tzv. řídicí pyramidě.

- *Manažeři první linie (lower management)* – Tito lidé zodpovídají za přidělování úkolů, dohlížení na jejich plnění. Patří sem například vedoucí dílny nebo mistři.
- *Střední manažeři (middle management)* – Tato skupina zahrnuje rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem vedoucí (prodeje, personalistika) a manažeři závodů.
- *Vrcholoví manažeři (top management)* – Zde jsou pracovníci, kteří vytvářejí hospodářskou politiku, koordinují a usměrňují činnosti. Jejich práce je důležitá, protože na ní závisejí konečné výsledky.

²² Srv.viz: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 60. ISBN 978-80-7261-200-0

Kromě počtu řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení se objevuje odlišnost daná převažujícím zaměřením činnosti. U vrcholového vedení je typická převaha strategické činnosti, pro střední úroveň řízení je převaha taktické orientace a nejnižší úroveň je zaměřená na operativu.

Pro lepší názornost zde uvádím řídicí pyramidu a orientace řídicí činnosti u jednotlivých úrovní řízení ve vztahu k ostatním.²³



Řídicí pyramida

Jednotlivé úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholové řízení	75%	20%	5%
Střední úroveň	20%	60%	20%
Základní stupeň	5%	20%	75%

Obrázek 2 a tab. - Řídicí pyramida a převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení

²³ Srv.viz: STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita, 1997, s. 152-153. ISBN 80-85879-79-4

4.4.4 Úloha manažera

Většina manažerů zjistila, že svůj čas věnují k zajištění realizace určitých aktivit. Zjišťují, že jim nezbývá dostatek času na dlouhodobé plánování, přemítání o budoucnosti, udržení celkového přehledu, zkoumání alternativ, sledování konkurence a nových produktů a na řadu dalších činností, které by měli dělat. Nemají tak čas ani na zajištění růstu a rozvoje svých zaměstnanců, proto je posílají na různé druhy kurzů a myslí si, že tímto je problém vyřešen. Pokud by měly mít smysl, tak je musí doprovázet následné aktivity, při kterých se poznatky a dovednosti upevňují.²⁴

4.4.5 Úloha a kvality kouče

Úlohou kouče není řešení problémů, učení nebo poradenství a nepovažujeme za něj ani instruktora nebo dokonce experta. Vhodným výrazem je spíše pomocník, poradce nebo člověk, který posiluje stav vědomí.

Je jasné, že na pozici kouče se nehodí úplně každý člověk. Správný kouč by měl být určitě trpělivý, jelikož musí postupně pokládat koučovanému otázky a pomalu dojít k určitému cíli. Mezi další vlastnosti, kterými by měl kouč disponovat je objektivita, nezájatost a nestrannost, protože na dané problémy by měl být schopen se podívat nezaujatě a bez emocí. Dále by měl umět podpořit druhé, jelikož se předpokládá, že právě u kouče může člověk najít podporu a pomoc. S touto vlastností se také pojí další dvě vlastnosti a to umění naslouchat a vnímavost. Kouč by měl být určitě informovaný a sebevědomý. A díky dobré paměti a pozornosti se kouč může zaměřit na detaily, ve kterých může naléznout jádro celého problému.²⁵

²⁴ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 20. ISBN 80-85603-75-6

²⁵ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 38. ISBN 80-85603-75-6

4.5 Týmový koučink

„Týmový koučink je výsledkově orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli.“²⁶ Týmový koučink přináší spokojenost lidí, pomáhá ke špičkovému výkonu, fungování a rozvoji týmu nebo skupiny. Lidé samostatně přemýšlejí, co jim pomůže k dosažení svého cíle, jsou ochotni převzít odpovědnost za svoje činnosti, jsou schopni sdílet informace a spolupracovat s ostatními. Vnímají se jako součást týmu a vidí svůj přínos a odpovědnost, kterou v týmu mají. Tento koučink je vhodný pro lidi, kteří na sobě pracovní závisí a potřebují spolupracovat, mají společnou vizi, a pro ty, kteří vytvářejí dohromady celek, příkladem může být projektový tým. „Cílem týmového koučování není analýza, ale reálná změna, jasné kroky.“²⁷

Pro úspěšný vývoj týmu je nejdůležitější důvěra. Když bude fungovat v týmu důvěra, pak se nemusíme zabývat každým zvlášť a tým se stává silnějším, můžeme se spolehnout na podporu a intenzivnější spolupráci.

4.5.1 Týmová práce ve stavebním podniku

Jedním z důležitých prvků každého stavebního podniku jsou pracovní týmy. Některé úkoly jsou pro jednotlivce obtížnější, tak se musí pracovat ve skupinkách. Může to být například práce v řemeslných pracích nebo v projekčních kancelářích.

„Skupina – v co nejobecnějším pojetí ji můžeme chápat jako seskupení osob, které spojuje určitý znak (pohlaví, věk, zaměstnání atd.).“²⁸

²⁶ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, s. 15. ISBN 978-80-262-0350-6

²⁷ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, s. 44. ISBN 978-80-262-0350-6

²⁸ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 40. ISBN 80-7204-396-X

„Tým – definujeme jako skupinu omezeného počtu osob, které spojuje úsilí dosáhnout stanovený cíl, při jehož plnění jsou na sobě osoby vzájemně závislé.“²⁹

4.6 Funkce otázek v koučování

Vhodným pokládáním otázek bude koučovaný lépe vnímat realitu a jednat odpovědněji. Otázky umožňují koncentrovat pozornost a ujasnit si situaci. Nejčastěji otázky pokládáme za cílem získání informací. Mohou také sloužit k vyřešení problému, nebo pomoci druhému člověku poradit a nabídnout mu řešení jeho problému. Smyslem těchto otázek je, abychom zjistili, jestli má koučovaný informace, které potřebuje. Jednotlivé odpovědi nám pomohou k položení následujících otázek. Také nám současně umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému a postupuje správným směrem. I ve stavebnictví se musí pokládat takové otázky, které zaměstnance donutí, aby o zadaném úkolu a jeho plnění přemýšleli.³⁰ Otázky by se měly zaměřit na čtyři odlišné oblasti a to:

- Cíle (Goal Setting) – krátkodobé a dlouhodobé cíle
- Zjištění skutečného stavu věcí (Reality) – prověření reality
- Možnosti (Option) a alternativní strategie nebo postupy
- Co se má udělat, kdy se to udělá, kdo to udělá a jaká je vůle a odhodlání to udělat³¹

²⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 40. ISBN 80-7204-396-X

³⁰ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 58. ISBN 978-80-7261-273-4

³¹ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 66. ISBN 978-80-7261-273-4

4.6.1 Faktory doprovázející kladení otázek

Jedním z faktorů je tón hlasu, který o koučovaném vypovídá o jeho emocích, a proto by se neměl podceňovat. Monotónní hlas nám může naznačit, že se opakují starší myšlenky, zatímco živější projev může být příznakem nových nápadů. Také volba slov, které používá, může hodně vypovídat.

Dalším faktorem je řeč těla koučovaného. Otevřená pozice těla může znamenat vstřícnost, flexibilitu a zájem, kdežto ruce, které částečně zakrývají ústa, nám mohou napovědět, že cítí nejistotu nebo úzkost. Zkřížené ruce mohou signalizovat neochotu a odmítnutí.

Důležitá je také zpětná reflexe, kdy by si měl kouč zhodnotit, co bylo řečeno. Tímto shrnutím si ověří, že vše pochopil správně a zároveň si získá od koučovaného větší důvěru, protože uvidí, že mu naslouchá a rozumí. Dobrý kouč by měl sledovat své emoce a reakce.³²

4.7 Cíl koučování

Cílem koučování je zvýšení sebevědomí, vyřešení problémů, které brzdí koučovaného v jeho práci, pomoci mu najít sebemotivaci a poté si společně můžeme stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout.

4.7.1 Stanovení cílů

Právě dosažitelnost cílů je jedním z důležitých momentů koučování. Na začátku každé schůzky s koučovaným by se měly stanovit cíle a říct si, co se od schůzky očekává. Rozlišujeme dva typy cílů, konečné a výkonnostní. U konečných cílů nemůžeme vědět nebo kontrolovat, co udělají naši konkurenti. K dosažení tohoto

³² Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 61-62. ISBN 978-80-7261-273-4

cíle je například: zaujmout vedoucí postavení na trhu, získat zlatou medaili, být jmenován obchodním ředitelem apod. U výkonnostního cíle si určíme výkonnost, která nám dává šanci dosáhnout konečného cíle. Konečný cíl je zdrojem inspirace a výkonnostní cíl vymezuje konkrétní aspekty realizace.³³

4.8 Shrnutí

Dozvěděli jsme se, kde se koučování vzalo, k čemu je vlastně dobré, a že je v dnešní době pro vedení podniku důležité. Dále jsme si popsali, jaký má být manažer v roli kouče, jaké máme manažerské funkce a postavení manažerů, k čemu je dobrý týmový koučink a v závěru jsme se zaměřili na stanovení cílů koučování pomocí správného pokládání otázek.

Koučování stojí mnoho energie, času a v neposlední řadě i peněz, ale protihodnota stojí za to. Je to skvělý způsob, jak zvýšit efektivnost a úspěšnost práce a neměli bychom to brát pouze jako nástroj k řešení problémů.

³³ Srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 69-70. ISBN 978-80-7261-273-4

5 EMPIRICKÁ ČÁST

5.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, zda se ve stavebních podnicích koučování využívá, a pokud ano, tak jaký přínos to do těchto firem přineslo. Dalším mým cílem bylo zaměřením se na způsob jednání manažerů ke svým podřízeným a zjištění, zda je koučování vhodnou metodou pro jejich osobnostní rozvoj, a také jestli má nějaký vliv na jejich zlepšení pracovních výsledků.

5.2 Metodologie výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvantifikovanou formu dotazníkové metody, abych zjistila co nejvíce názorů a mohla dále s těmito informacemi pracovat a porovnat je. Dotazník jsem umístila na internetové stránce www.surveymonkey.com, které jsou přímo pro tvorbu dotazníků určené. Dotazník byl směřován na respondenty, kteří jsou na manažerských pozicích nebo jako hlavní vedoucí, či jednatele v oboru stavebnictví. Dotazník (viz. Příloha č. 1), který obsahuje 20 otázek, jsem rozeslala na volně přístupné e-mailové adresy stavebních firem. Otázky jsou zjišťovací, výběr z možností, hodnotící a také možnost volné odpovědi. E-mail, který obsahoval krátký úvod s údaji o mě, účel žádosti vyplnění dotazníku a odkaz na něj jsem poslala do stavebních firem 986 respondentům. Z toho mi odpovědělo 60 respondentů, což je přibližně 6 % návratnosti. Jsem si vědoma faktu, že je to jen průzkumná sonda, a tak jsem usoudila, že i toto nízké procento respondentů, kteří mi byli ochotni dotazník vyplnit, mi umožňuje učinit určité závěry a hodnocení tohoto průzkumu.

Proto jako další metodu jsem využila 3 řízené rozhovory, které mi umožnili získat podrobnější informace, dozvědět se zajímavé názory a zkušenosti od konkrétních lidí. Jeden z rozhovorů byl se školitelem Janem Laiblem, druhý s jednatelem stavební firmy TERNI, Bc. Vladimírem Hinkem a třetí rozhovor mi poskytl Ing. Vladimír Bílek, který je ředitelem společnosti Global, spol. s.r.o.

5.3 Stanovení hypotéz

Stanovila jsem si 4 hypotézy, které jsem si určila před vytvořením dotazníku a které budu na základě dotazníku ověřovat:

Hypotéza 1 (H1): Většina vedoucích pracovníků a manažerů pojem koučování zná, ale nevidí možnost jeho uplatnění v oblasti stavebnictví.

Pojem koučování získává v současnosti stále větší oblibu a myslím si, že většina lidí se s ním setkala, ale bohužel stavební podniky tuto metodu využívat nebudou. Důvodem může být, že nemají o této metodě dostatek informací a pak nevědí přesně jak to použít v praxi. Také je možné, že nechtějí zkoušet nové věci, pokud jim několik let fungují ty staré, a proto pak ani nechtějí investovat do nových metod, které nemají ověřené. Dalším možným důvodem může být, že se tato metoda zabývá rozvojem, a mnoho lidí si neuvědomuje, že je to jedna z věcí, která může například zajistit lepší fungování firmy a komunikaci.

Hypotéza 2 (H2): Většina dotazovaných manažerů byla osobně koučována a nebudou mít zájem se o této metodě dozvědět ještě více informací.

I přesto, že většina dotazovaných bude mít s metodou koučování zkušenosti, nebudou se chtít dozvědět více informací. Podle většiny manažerů a hlavních vedoucích ve stavebních podnicích to nepovažují sice za zbytečné, ale myslí si, že v této oblasti je spíše za úkol plnit rozkazy a úkoly, nad kterými se nebude diskutovat o jiných alternativách.

Hypotéza 3 (H3): Koučování zvyšuje sebevědomí, sebejistotu koučovaných, zvyšování odpovědnosti koučovaného jedince a také zlepšuje komunikaci.

Domnívám se, že většina manažerů bude zastávat stejný názor, že metoda koučování zvyšuje sebevědomí, zvyšuje také odpovědnost, učí hledat vlastní řešení, zvládat nestrukturované problémy a podporuje efektivní komunikaci.

Hypotéza 4 (H4): Většina dotazovaných manažerů si myslí, že jsou dobrými manažery, ale nebrání se na sobě dále pracovat, zlepšovat se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

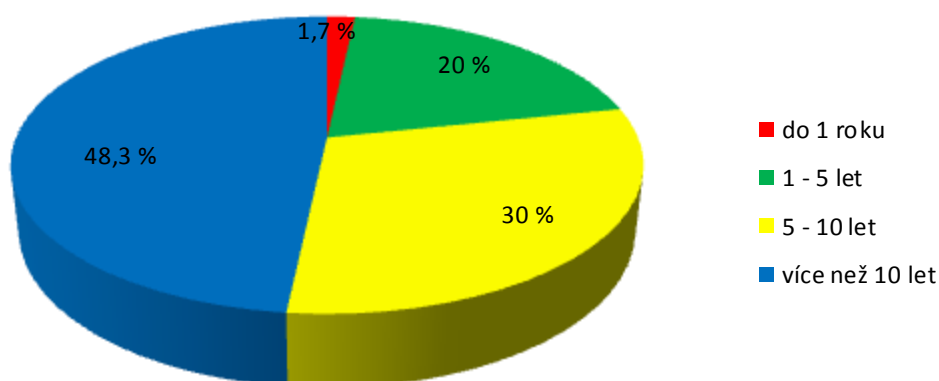
Nepředpokládám, že by o sobě někdo napsal, že není dobrým manažerem ve svém oboru, ale velmi často jsou na pozici manažera lidí, které nezajímá ani zpětná vazba od svých podřízených a tak je tento názor velmi subjektivní. Ovšem tento obor se neustále rozvíjí a na trh nastupují pořád nové technologie a konkurence, tudíž i samotní manažeři a vedoucí by měli na sobě pracovat a zlepšovat se.

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Stavební firmy jsem kontaktovala pomocí e-mailových adres. Oslovila jsem 986 zástupců ze stavebních firem, kde jsem se soustředila především na manažerské pozice a vedoucí pracovníky. Bohužel jsem se setkala s velmi malou ochotou. Návratnost vyplněných dotazníků však představovala pouze nízké procento z počtu oslovených firem a odpovědělo mi pouze 60 respondentů. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z toho 16 uzavřených, 3 polootevřené a 1 otevřenou. Otázky se zaměřují na koučování, jestli se využívá ve stavebních podnicích a pokud využívá a funguje to, jaké změny to do podniku přineslo, dále jsou-li manažeři spokojeni se svojí prací a se svými podřízenými a také se v dotazníku vyskytují otázky na osobnostní rozvoj.

Analýza jednotlivých odpovědí:

1) Jak dlouho působíte na pozici manažer/ka ve stavební firmě?

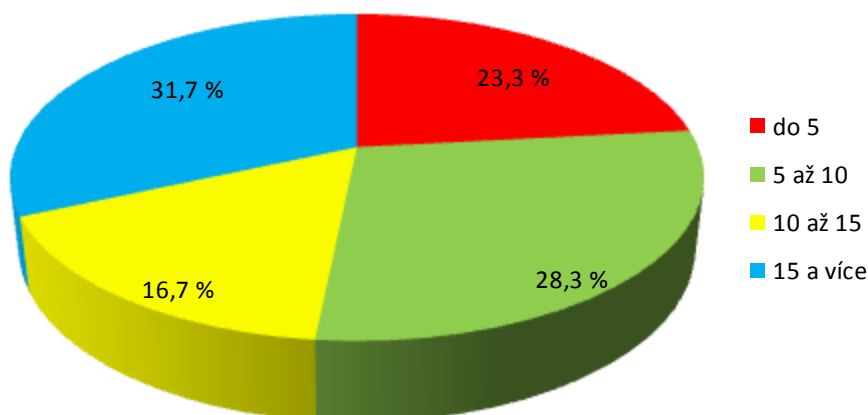


Obrázek 3 - Jak dlouho působíte na pozici manažer/ka ve stavební firmě?

První otázku jsem zaměřila na délku praxe ve stavebním oboru, jelikož mě zajímalo, jestli na metodu koučování budou mít odlišný názor lidi, kteří jsou na pozici manažera/ky kratší dobu nebo naopak delší dobu, protože někteří, kteří působí déle na svojí pozici, mohou mít negativní postoj k novým věcem, metodám a můžou se bát nových možností a příležitostí, které ale mohou pomoci jak samotným manažerům, tak zaměstnancům. Příčinou může být, že něco ve firmě funguje několik let a proto nemají důvod nic měnit. Při vyhodnocení této otázky jsem zjistila, že délka působení v oboru nemá žádný vliv. Největší počet manažerů, kteří mi dotazník vyplnili, byli s působností více než 10 let ve stavebním podniku. Bylo jich 29, a z toho 18 lidí, více než polovina, koučování ve své firmě využívá, proto výsledky šetření považuji za průkazné, a to i z pohledu zkušeností.

Zde bych stavebním firmám a samotným manažerům poradila, aby se nebáli zkoušet nové metody a nové možnosti, protože to opravdu může pomoci jak jim, tak i jejich zaměstnancům.

2) Kolik lidí přímo řídíte?



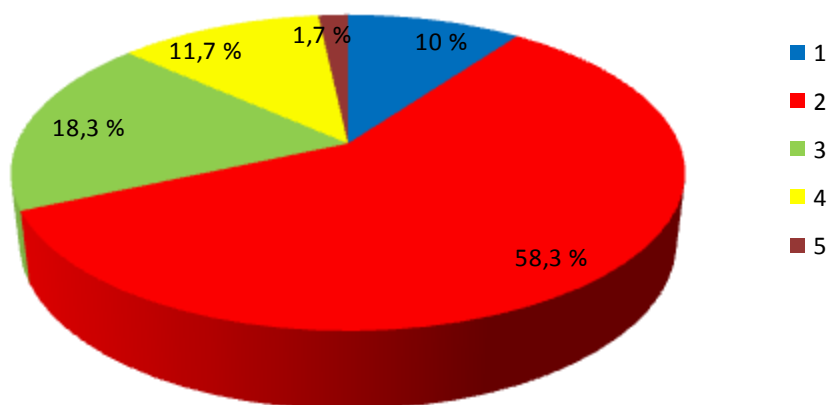
Obrázek 4 - Kolik lidí přímo řídíte?

Záměrem této otázky bylo zjistit, kolik pracovníků dotazovaní manažeři vedou nebo s jakým počtem ve vedení mají zkušenosti, zda to jsou menší nebo větší skupinky. Výsledky jsem vyhodnotila ve 4 kategoriích.

- *Do 5 lidí (14 respondentů – 23,3 %):* Zde by měl mít manažer podrobnější přehled o každém zaměstnanci, kam směřuje, jaké má své cíle, nebo naopak jaké má problémy, aby mu je pomohl vyřešit.
- *5 – 10 lidí (17 respondentů – 28,3 %):* Tato kategorie není tak velká, takže zde by pořád měl být manažer v obraze, a mít též celkový přehled o svých podřízených.
- *10 – 15 lidí (10 respondentů – 16,7 %):* V této kategorii by se dal využít týmový koučink, který přináší fungování skupiny nebo týmu. Je to nástroj k rozvoji týmů a je to výsledkově orientovaný proces, který vede skupinu ke konkrétním krokům, a ty pak vedou k určitému cíli. Zde pomáhá pak jednotlivci uvědomit si sám sebe, také sebe ve skupině, a poté si umět dokázat vyvodit užitečné kroky pro změnu a vývoj. Naučí se spolupracovat, převzít zodpovědnost za svoji práci a činnosti, jsou schopni mluvit s ostatními a jsou také schopni sdílet informace. Lidé se potom vnímají jako součást skupiny, pro kterou se rozhodli pracovat, vidí také svůj osobní přínos a individuální odpovědnost.

- *15 a více lidí (19 respondentů – 31,7 %):* V kategorii nad 15 lidí bych doporučila též vytvoření pracovního týmu. Cílem týmů je většinou podpořit vzájemnou spolupráci a zastupitelnost, zvýšit kvalitu, posílit motivaci a odpovědnost zaměstnanců a uvolnit management od nároků operativního řízení.

3) Jak moc si myslíte, že jste z pohledu Vašich podřízených a kolegů dobrým/ou manažerem/kou? (1 - velmi dobrý, 5 - špatný)



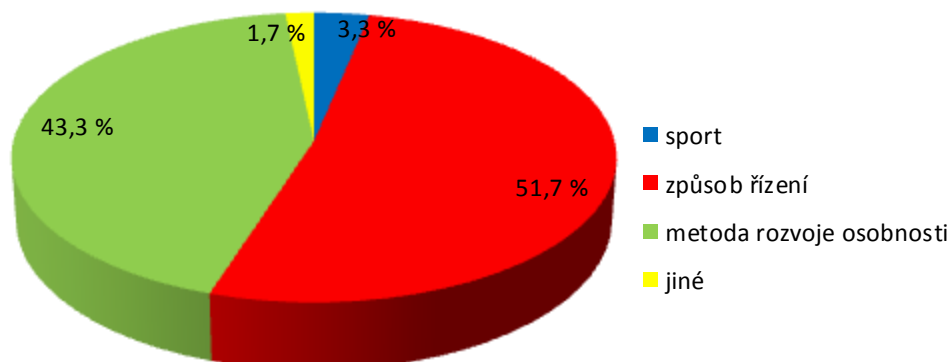
Obrázek 5 - Jak moc si myslíte, že jste z pohledu Vašich podřízených a kolegů dobrým/ou manažerem/kou? (1 – velmi dobrý, 5 – špatný)

V této otázce jsem se zaměřila na to, zda si manažeři nebo vedoucí pracovníci myslí, že jsou z pohledu jejich podřízených dobrým manažerem. Záměrem bylo, aby se podívali sami na sebe očima svých podřízených a kolegů. Z mého pohledu by správným manažerem měl být člověk, který má dobré organizační schopnosti, měl by umět úkoly dobře naplánovat a také dokázat své pracovníky správně motivovat, aby plnili správně zadané úkoly. Dále je potřeba, aby si všiml jejich potřeb, nebo problémů, popřípadě je s nimi řešil, a určitě důležitá je správná komunikace. Předpokládala jsem, že většina manažerů o sobě řekne, že jsou z pohledu jejich podřízených dobrými manažery. U této otázky jsem

zvolila hvězdičkové hodnocení od 1 do 5, kde 1 hvězdička znamenala velmi dobrý a 5 velmi špatný. Tento předpoklad se mi potvrdil, jelikož 6 z dotazovaných si myslí, že jsou velmi dobrými manažery, 35 dobrými, 11 průměrnými, 7 špatnými a pouze jeden člověk si myslí, že je velmi špatným manažerem. Otázkou ale je, jestli je to opravdu jejich názor, protože si nikdo na ně nestěžoval, anebo jestli v jejich firmě na jejich způsob řízení probíhá zpětná vazba. Tento výsledek může být ovlivněn sebevědomím některých manažerů, což je ale dobře, protože ve stavebním oboru je to jedna z důležitých vlastností, kterou by měli vedoucí pracovníci a manažeři mít.

Zde bych určitě doporučila nějaký menší průzkum mezi zaměstnanci, ohledně jejich spokojenosti. Určitě by to pro firmu bylo jen přínosem, protože díky tomu se manažeři o sobě mohou dozvědět své silné stránky a slabé stránky, které následně mohou dále rozvíjet a zlepšovat. Dále bych doporučila některým manažerům, že pokud někdo chce být opravdu dobrým manažerem, měl by neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti, učit se novým věcem a rozvíjet svůj potenciál.

4) S čím si koučování spojujete?

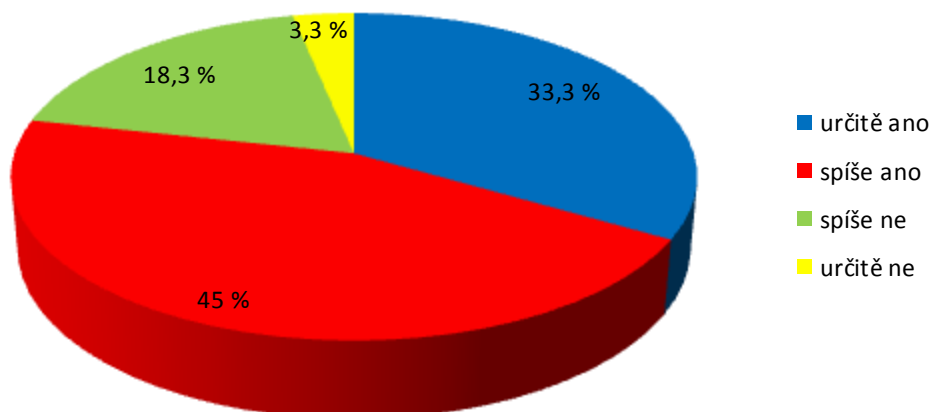


Obrázek 6 - S čím si koučování spojujete?

Koučování patří už mezi hodně známé, rozvíjející se metody a byl zaznamenán prudký vzestup zájmu. Pojem koučování se dříve používal hlavně ve sportu, než se rozšířil do oblasti managementu, proto mě překvapilo, že pouze 2 dotazovaní respondenti odpověděli, že si pojem koučování spojují se sportem. 31 dotazovaných (51,7 %) uvedlo, že si to spojují se způsobem řízení a 26 (43,3 %) s metodou rozvoje osobnosti.

Podle mého názoru by si měli manažeři stavebních firem pojem koučování spojovat se způsobem řízení a metodou rozvoje. Myslím si, že pokud ze strany stavebních firem nebude zájem řešit nějaké problémy, které se naskytanou, tak se jim samy od sebe metody nenabídnou.

5) Domníváte se, že by proces koučování zlepšil fungování Vaší firmy?

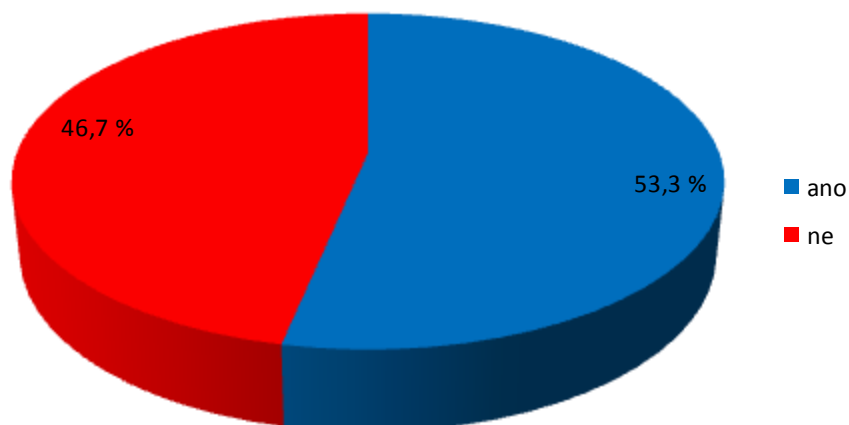


Obrázek 7 - Domníváte se, že by proces koučování zlepšil fungování Vaší firmy?

Ne všichni odpověděli, že využívají koučování ve svých podnicích, proto jsem zde zařadila otázku, jestli si myslí, že by tento proces koučování zlepšil fungování firmy. 33,3 % (20 respondentů) se domnívají, že by to určitě zlepšilo fungování firmy a 45 % (27 respondentů) spíše ano. 21,6 % (13 respondentů) si nemyslí, že by to pomohlo k fungování jejich firmy.

Můj názor je takový, že koučování vede v osobním životě k vnitřní změně člověka, která se například odráží v chování, v sebehodnocení, v úspěšnosti, v jeho vztazích s okolím a celkově v životní spokojenosti. V pracovním životě to může být převzetí odpovědnosti za sebe, stanovení cílů a samozřejmě kroků k jejich dosažení, dále zvýšení produktivity a přináší to spoustu dalších pozitivních změn, proto si myslím, že tento proces by ve většině případů zlepšilo fungování firmy.

6) Využívá se koučování ve Vaší firmě?



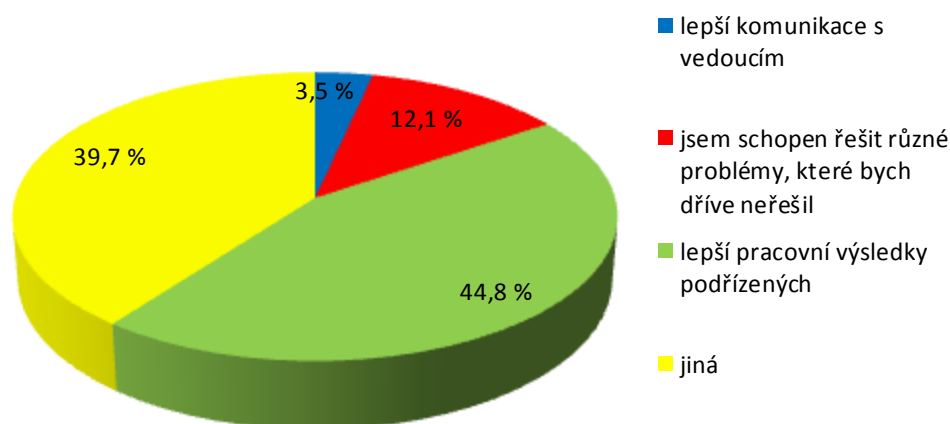
Obrázek 8 - Využívá se koučování ve Vaší firmě?

I když většina lidí o koučování slyšela, chtěla jsem se touto otázkou přesvědčit, zda tuto metodu aktivně využívají ve svých firmách. Předpokládala jsem, že většina respondentů, které jsem oslovila, budou tuto metodu praktikovat. Výsledek nebyl přímo jednoznačný, protože z dotazníkového šetření vyšlo, že tuto metodu používá 53,3 %, což je 32 respondentů. Koučování se využívá například ke zlepšování výkonů a dosahování větší efektivity jak u manažerů, tak pracovních týmů. Lidé se často mylně domnívají, že koučink je určen především těm méně výkonným, ale opak je pravdou. Koučování dokází

maximálně využít především lidé, kteří jsou na špici a chtějí se na ní udržet a případně jít až na hranici svého potenciálu.

Mnoho firem s koučováním pravidelně pracuje, ale také ještě mnoho firem tuto metodu neumí využít. Mnohé společnosti si stále najímají služby externích koučů bez hlubšího promyšlení. Proto bych doporučovala například manažerské koučování, což znamená, že manažeři absolvují tréninky koučovacích dovedností a využívají je při vedení lidí. Ve stavebnictví to může přinést zvýšení výkonnosti lidí, zvýšení efektivity práce, dosažení lepších pracovních výsledků, také i lepší plánování a systematickost práce a v neposlední řadě lepší komunikaci.

7) Pokud se u Vás ve firmě koučování využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?



Obrázek 9 - Pokud se u Vás ve firmě koučování využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?

Mnoho zástupců stavebních firem odpovědělo, že se u nich koučování využívá, a proto mě zajímalo, zda zaznamenali pozitivní dopad na jejich firmu. Předpokládala jsem, že došlo například ke zlepšení řešení problémů nebo ke zlepšení pracovních výsledků. 26 dotazovaných zaznamenalo lepší pracovní výsledky podřízených a 7 přínos řešení problémů, které by dříve neřešili.

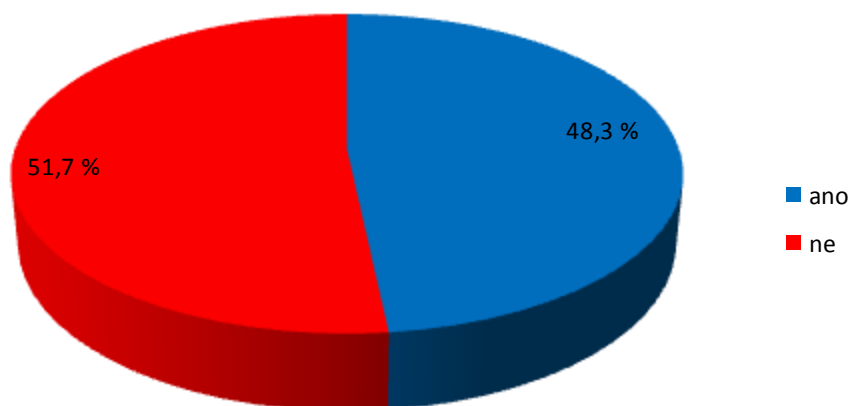
2 zaznamenali lepší komunikaci s vedoucím a 23 odpovědělo do pole jiných možností:

- Mimo uvedené možnosti i celková vyšší úroveň naší společnosti – kvalita práce, vztahy, zisky.
- Ve firmě koučování v pravém slova smyslu nevyužíváme. Pouze nárazově u vybraných zaměstnanců.
- Zatím se bohužel nevyužívá, ale mám domluveného osobního kouče, s kterým budu spolupracovat.
- Lepší vedení lidí a lepší výsledky jednotlivých týmů.
- Lepší, rychlejší a úspornější řešení problémů.
- Zjištění, že nadřizení nejsou potřeba.
- Koučování nevyužíváme. (14x)

Překvapivě nikdo z dotazovaných neodpověděl, že nezaznamenali žádný přínos.

Zde bych jenom podotkla, že pokud by se někomu zdálo, že to do jejich firmy nemělo žádný přínos ani efekt, měli by se zaměřit na provádění koučování, a jak ho prezentují ve své firmě. Pokud funguje vše jak má, tak si myslím, že by to pak do podniku mělo přinést jen pozitivní faktory, v podobě lepší komunikace nebo zlepšení produktivity práce a celková vyšší úroveň společnosti.

8) Byl/a jste někdy koučován/a?



Obrázek 10 - Byl/a jste někdy koučován/a?

Když jsem se dozvěděla, jestli se koučování využívá ve stavebních podnicích a co jim to přineslo, tak jsem se zaměřila na to, jestli byli také koučováni samotní manažeři. Podle mé hypotézy předpokládám, že většina dotazovaných manažerů byla osobně koučována. Tato hypotéza se mi bohužel nepotvrdila, ale bylo to velmi vyrovnané. 31 respondentů (51,7 %) odpověděli, že nebyli a 29 (48,3 %) byli koučováni.

Zde můžeme vidět, že podniky by mohli více investovat čas a peníze do osobního kouče pro své manažery. Podle mého názoru by alespoň manažeři měli projít koučováním, a díky tomu mohou být pak sebevědomější, komunikativnější a asertivnější.

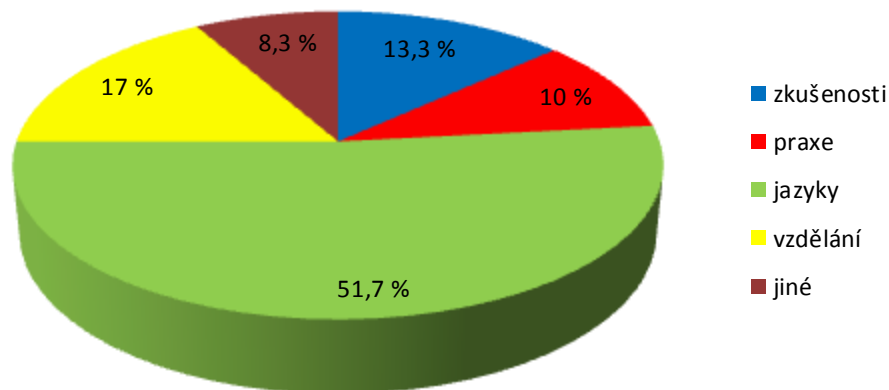
9) V případě, že jste se sám/sama setkal/a s koučováním, při Vašem rozvoji, v čem Vám to pomohlo?

Tuto otázku jsem dala jako dobrovolnou s volným prostorem ke svému vyjádření. Odpovědi respondentů:

- Zlepšení komunikace a širší vnímání potřeb podřízených. Pojmenování vlastních nedostatků a tím následná možnost zapracovat na jejich odstranění, případně potlačení.
- Že by koučování změnilo osobnost, nebo charakter člověka, to určitě ne. Význam plní pouze při řízení pracovní činnosti jako takové. Zkušenosti s koučováním mne jsem zdokonalené využil dále v mojí práci.
- Rozvoj sebe i podřízených, schopnost vžít se a pochopit druhou stranu, schopnost najít kompromis.
- Samostatnost, zodpovědnost a způsob jak vést lidi, kteří mají o věc zájem. Ti to potom berou za své.
- V rozvoji mé osobnosti a lepší komunikaci s okolím. Lepší time management.
- V náhledu na řešení určitých problémů. Zlepšení kvality mé práce a mých pracovních týmů.

- Zlepšilo mi to mé komunikační schopnosti se zákazníkem a lépe podněcovat podřízené k práci.
- Změna pohledů na danou věc, umění si poradit v krizových situacích, řešení úkolů s nadhledem atd.
- Rozvoj mé osobnosti, forma komunikace s podřízenými, motivace podřízených.
- Odlehčení formy sdělení, zlepšení komunikace a rychlejší dosažení cílů.
- Vylepšit výsledky ve firmě a naučit podřízené k lepší komunikaci, aby pracovali jako tým.
- Rozšíření sebezpoznání, další možnosti osobnostního rozvoje.
- Ve vedení podřízených k týmové spolupráci - nedirektivní řízení.
- Lepší komunikace, zvýšení pracovního výkonu podřízených.
- Zjistit, že nadřízení jsou naprosto odtrženi od reality.
- V komunikaci s kolegy a podřízenými. V týmové spolupráci.
- Získal jsem praxi a určitý výběr na určení priorit.
- Zlepšení komunikace, rozvoj osobnosti, přehled. V rozvoji schopnosti řídit podřízené. Zvýšení sebevědomí. (3x)
- Bohužel nesetkal, ale chystám se osobního kouče využít.
- Jsem neřiditelný a v tom je má síla!
- Jiný úhel pohledu na dané situace.
- V sebe poznání a přístupu k druhým.
- V lepším sebeovládání.
- Sebejistota.
- Zpětná vazba.
- Nepoznal jsem zásadní změnu.
- Motivace.
- Nesetkal jsem se. (9x)
- Nebyl jsem koučován. (4x)

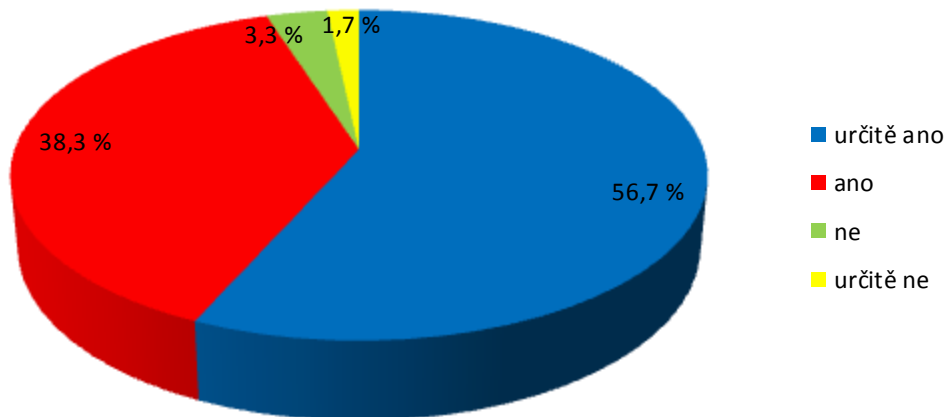
10) Myslíte si, že je něco, co byste mohl/a ve své úloze manažera změnit?



Obrázek 11 - Myslíte si, že je něco, co byste mohl/a ve své úloze manažera změnit?

Nejen že je potřeba zvyšovat určitou úroveň a také vzdělávání svých zaměstnanců, ale také předpokládám, že je důležité, aby i manažeři na sobě pracovali, vzdělávali se a s přibývajícím zkušenostmi i svoji činnost zdokonalili. Obor stavebnictví se neustále rozvíjí, a přizpůsobuje například nových trendům, technologiím, ekonomické a politické situaci. Proto jsem chtěla touto otázkou zjistit, jestli je něco, co by mohli ve své úloze manažera vylepšit, změnit nebo zdokonalit. Nejvíce dotazových odpovědělo, že největší mezeru mají ve vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Hned poté bylo vzdělávání a zkušenosti. Se stejným počtem dotazovaných skončila praxe a pak volná odpověď, jiné možnosti. Mezi jiné možnosti někteří zahrnuli, že se chtějí zlepšit ve všem z uvedených možností včetně osobního rozvoje, že je vždy třeba na sobě pracovat a zlepšovat se, nebo že neví, co by zlepšili, anebo naopak nepotřebují nic zlepšovat.

Myslím si, že by se ve stavebních firmách mohly poskytnout nějaké kurzy cizích jazyků, které mohou být i profesně zaměřeny na odbornost a profesní potřeby. Dále se může manažerů týkat i doškolování, jak to bývá i u zaměstnanců. Manažerské dovednosti se mohou zlepšit i díky koučování, které napomůže nalézt problém a poté následně napravit.

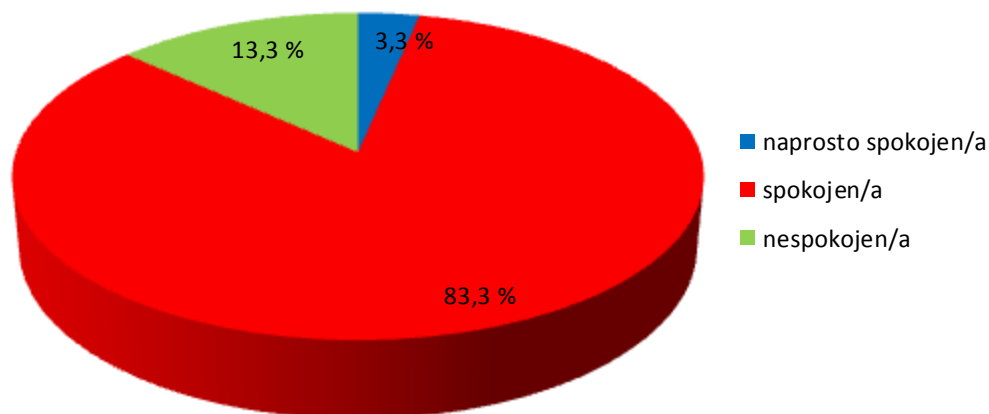
11) Jste ochoten/na na sobě pracovat, zlepšovat se a rozvíjet?

Obrázek 12 - Jste ochoten/na na sobě pracovat, zlepšovat se a rozvíjet?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku, kde si respondenti určili přímo oblast, kde by se chtěli zdokonalit a mě dále zajímalo, jestli jsou vůbec ochotni si najít čas na své zdokonalování. Můj předpoklad byl, že většina dotazovaných odpoví ano. Tato hypotéza se mi potvrdila. 34 respondentů odpovědělo, že určitě ano a 23 ano, což znamená, že 95 % respondentů by si na sebezdokonalování čas našla.

Stavebním manažerům bych doporučila, aby si pro svůj rozvoj našli vhodnou metodu, aby zlepšili své nedostatky v úloze manažera. Toho lze docílit jak formou školení, nebo jazykových kurzů, tak i nalezením svého osobního kouče. Považovala bych za vhodné si vymežit některý den v týdnu, kdy se tomuto budeme věnovat, a zároveň tím budeme motivováni k pravidelnosti.

12) Jste spokojen/a s výsledky Vašich podřízených?

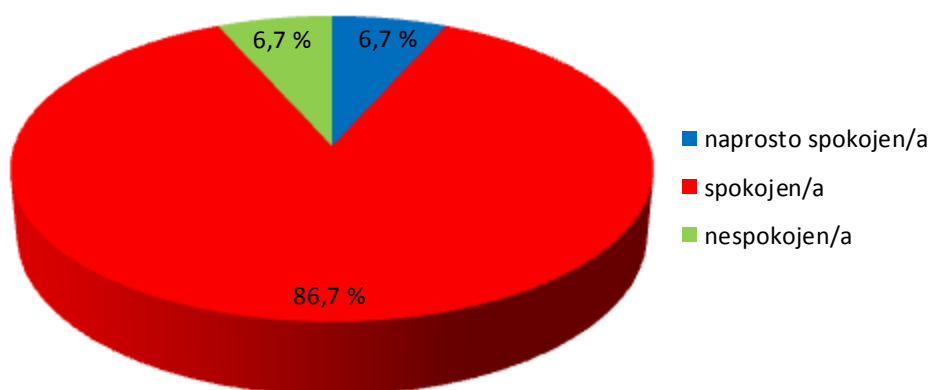


Obrázek 13 - Jste spokojen/a s výsledky Vašich podřízených?

Dále mě zajímalo, jestli jsou manažeři spokojeni s výsledky svých podřízených, jelikož pracovní výkon zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, na který se zaměřují personální procesy firmy. Jeho řízení je proces poskytování zpětné vazby zaměstnancům, tvorby nápravných opatření a patří mezi nejdůležitější aktivity manažerů. Myslím si, že pohled jednotlivých manažerů a řadových zaměstnanců na tuto personální aktivitu je velmi rozdílný. Někteří hodnocení vítají jako ideální nástroj pro získání zpětné vazby na pracovní výkon, u nezanedbatelného procenta se však jedná o proces, který vyvolává spíše obavy. Ale jsou tyto obavy opodstatněné? Právě zde vidím nezastupitelnou roli personalistů v tom, aby účastníky hodnocení přesvědčili o tom, že správně nastavený proces hodnocení má velký přínos nejen pro organizaci v oblasti zlepšování pracovního výkonu, ale především pro manažery a řadové zaměstnance. Výsledek průzkumu je, že 52 (86,6 %) dotazovaných manažerů jsou s výsledky svých podřízených spokojeni a pouze 8 (13,3 %) nejsou spokojeni.

A proč tedy hodnotit své zaměstnance? Myslím si, že systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších aktivit, kterou manažer ve vztahu ke svým podřízeným realizuje. Výstupy jsou využitelné hned v několika oblastech. Jedná se především o identifikaci vzdělávacích potřeb, oblast motivace a v neposlední řadě o poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu.

13) Jak moc jste spokojen/a se svojí komunikací vůči podřízeným?

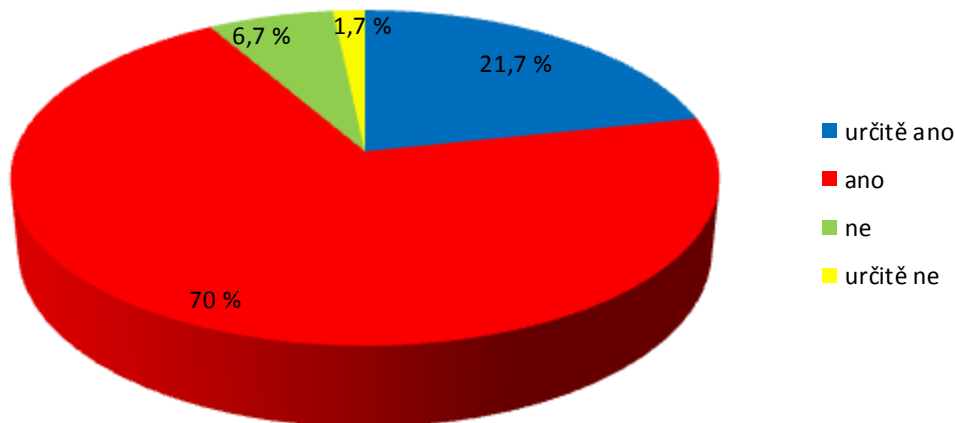


Obrázek 14 - Jak moc jste spokojen/a se svojí komunikací vůči podřízeným?

Tato otázka je zahrnuta do dotazníkového průzkumu, protože si myslím, že komunikace mezi manažerem a zaměstnancem je jedním z nejdůležitějších faktorů v oboru stavebnictví. Výsledkem je, že 93,4 % dotazovaných manažerů je se svojí komunikací spokojena a pouze 6,7 % nespokojena.

Pro každou firmu platí, že pokud chce být úspěšná a konkurenceschopná, musí o své zaměstnance pečovat. Bez správné komunikace nemůže podnik dobře fungovat. Správná komunikace se zaměstnanci zvýší jejich efektivitu práce, motivaci, loajalitu a celkovou spokojenost. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její vnitřní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.

14) Myslíte si, že se také snažíte o osobnostní rozvoj Vašich podřízených pracovníků?

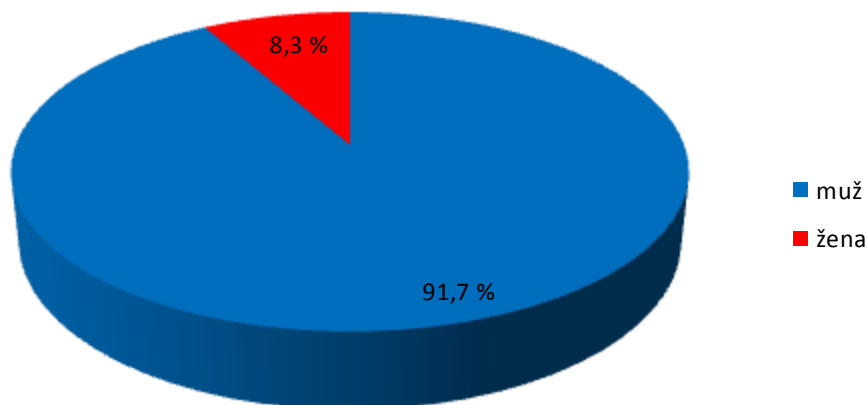


Obrázek 15 - Myslíte si, že se také snažíte o osobnostní rozvoj Vašich podřízených pracovníků?

Otázka, zda se manažeři snaží o osobnostní rozvoj podřízených, je v dotazníku, protože si myslím, že je to jeden z dalších důležitých faktorů. Pokud jsou spokojení zaměstnanci, tak je zde velký předpoklad k tomu, že budou spokojeni i zákazníci. Proto mě zajímalo, jestli se manažeři stavebních firem snaží vidět a využít lidský potenciál svých zaměstnanců, díky kterému pak mohou být vidět lepší pracovní výsledky. Z výsledků můžeme vidět pozitivní přístup manažerů a vedoucích pracovníků stavebních podniků, 55 (91,7 %) odpovědělo kladně a pouze 5 (8,4 %) záporně.

Stavebním firmám bych zde doporučila, aby osobnostní rozvoj svých zaměstnanců nepodceňovali a nadále v něm pokračovali. Osobní rozvoj zaměstnance může obsahovat samotné vzdělávání, distanční vzdělávání, formální vzdělávání, účast na stážích nebo projektech, anebo různé pracovní aktivity vedoucí ke zvýšení nebo prohloubení jeho kvalifikace a přínosu pro organizaci a další činnosti směřující k rozšíření znalostí, zejména k rozvoji dovedností. Cílem může být právě i zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.

15) Jste muž nebo žena?



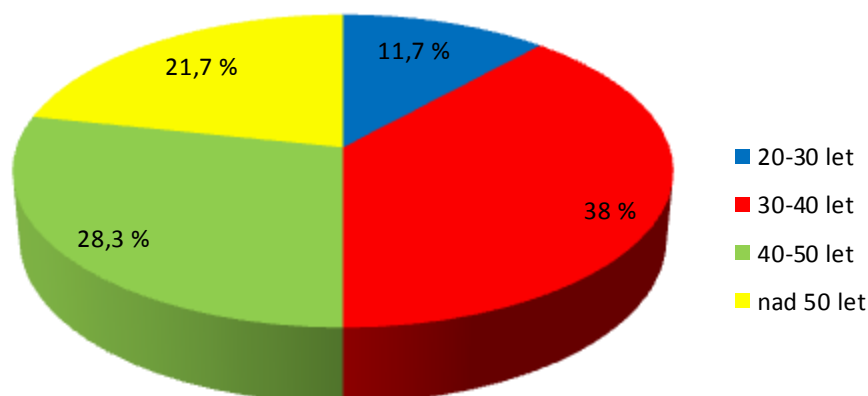
Obrázek 16 - Jste muž nebo žena?

Do mého dotazníku jsem také zařadila otázku na pohlaví. Předpokládala jsem, že většina dotazovaných budou muži. Z 60 dotazovaných respondentů mi odpovědělo 55 mužů a 5 žen, tudíž se můj předpoklad potvrdil. V oboru stavebnictví většinou zaujmají větší procento muži, jelikož u většiny lidí přetrvávají stále názory a jsou přesvědčeni, že se ženy do tohoto odvětví nehodí a že je to spíše mužský obor. Jeden z dalších důvodů může být i ten, že zde ženy neumí být mezi muži dost průbojné, řídit tolik chlapů, stát si za svými názory, prosadit si je a také v neposlední řadě přiznat chybu. Ale je to určitě individuální záležitost, protože některé ženy se toho opravdu nebojí a jsou dobrými manažerkami. Samozřejmě dalším důvodem může být, že v tomto oboru jsou platově lépe odhodnoceni muži, a to se mnoha ženám nelíbí. Neshledávají žádný důvod, proč by tomu tak mělo být, když dělají stejnou práci.

Muži určitě mají dobré jednání v rámci obchodních vztahů, ale můj názor je takový, že ženy ve stavebnictví mají určitě také své místo a že obory technického zaměření, jako je právě stavebnictví už není pouze mužská záležitost. Dokonce si myslím, že ženy na rozdíl od mužů mají více vyvinutý pud sebezáchovy předpokládající problémy, které mohou nastat, a tím se snaží jim předcházet.

Jsou také spolehlivější, zvládají lépe řešit krizové situace a do stavebních podniků by mohli přinést různé nápady.

16) Věk

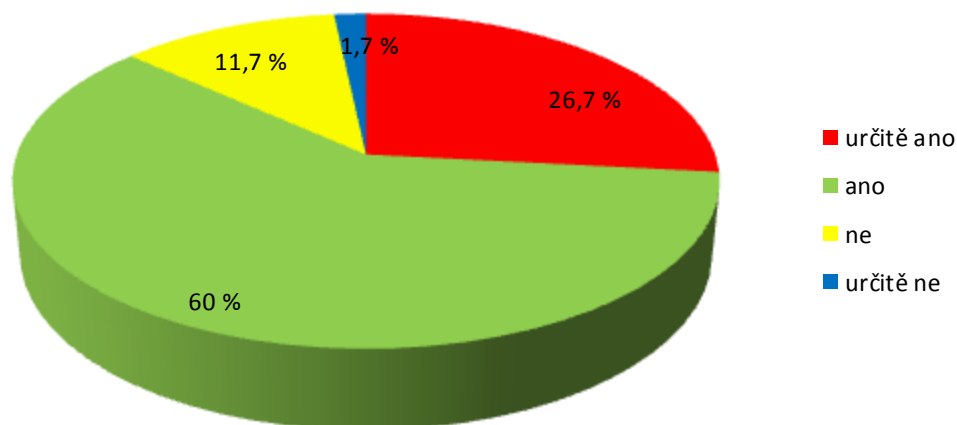


Obrázek 17 - Věk

Otázka na věk je zde proto, jelikož mě zajímalo, jestli má věk nějaký vliv na rozhodování, nebo na přizpůsobování se novým věcem a metodám v oboru stavebnictví. Předpokládala jsem, že na manažerských pozicích ve stavebních firmách bude mít převaha věkového rozhraní 30 – 40 let, a to se mi potvrdilo. 38,3 % což je 23 respondentů bylo v této věkové skupině. Na těchto pozicích jsou samozřejmě lidé, kteří mají vystudovanou vysokou školu stavebního zaměření, nebo jsou to lidé, kteří mají delší působnost v tomto odvětví, mají odborné znalosti a nasbíráno spoustu zkušeností z praxe.

Zde bych chtěla jen podotknout, že by bylo dobré, kdyby stavební firmy nabízely více stáží pro studenty nebo absolventy vysokých škol a dali jim příležitost.

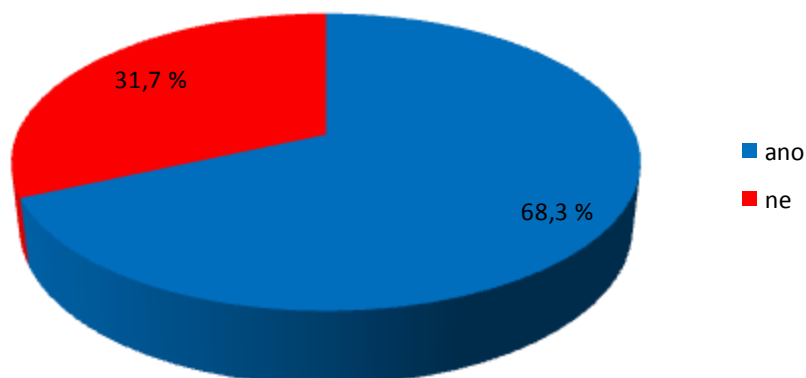
17) Myslíte si, že metoda koučování zvyšuje výkonnost pracovníků?



Obrázek 18 - Myslíte si, že metoda koučování zvyšuje výkonnost pracovníků?

Jelikož koučování zlepšuje a zvyšuje výkonnost jednotlivce i týmu a zároveň posiluje motivaci, tak mě zajímalo, jaký budou mít názor manažeři a vedoucí pracovníci. U této otázky jsem předpokládala, že většina manažerů odpoví ano, a to se mi potvrdilo. 86,7 % odpovědělo ano a pouze 13,4 % ne.

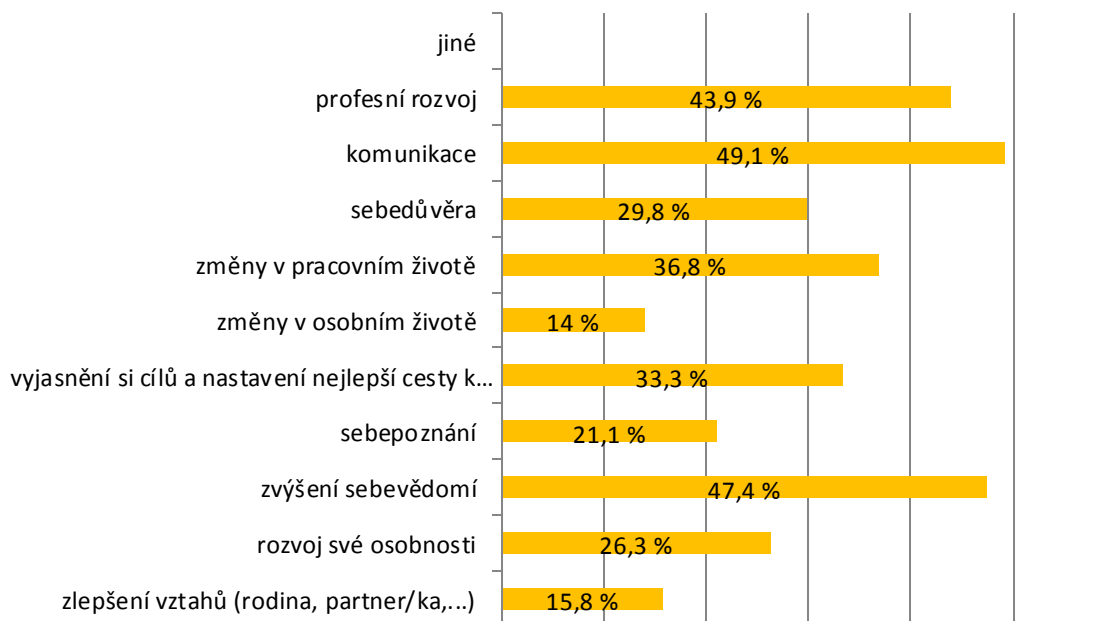
18) Pozoroval/a jste někdy u koučovaných osob nějaké změny v jejich pracovním nebo osobním životě?



Obrázek 19 - Pozoroval/a jste někdy u koučovaných osob nějaké změny v jejich pracovním nebo osobním životě?

Tuto otázku jsem zde zařadila ze zvědavosti, protože mě zajímalo, jestli na lidi, kteří prošli koučinkem, to mělo nějaký vliv v jejich pracovním nebo osobním životě. 41 dotazovaných manažerů, což je 68,3 % odpovědělo, že ano a 19 (31,7 %) ne.

19) Pokud ano, jaké změny?

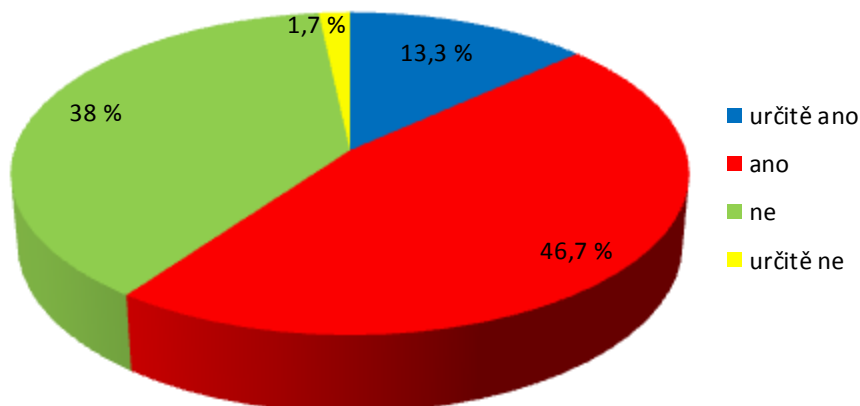


Obrázek 20 - Pokud ano, jaké změny?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí a je také otázkou, která souvisí s mojí hypotézou, že koučování zvyšuje sebevědomí, sebejistotu koučovaných, zvyšování odpovědnosti koučovaného jedince a také zlepšuje komunikaci. Z dotazníkového průzkumu se mi hypotéza potvrdila.

Myslím si, že pokud projde člověk koučováním se zkušeným koučem, tak k pozorovatelným změnám určitě dojde. Stavebním firmám bych doporučila zaměřit se na koučování, které by jim dalo větší chuť pracovat, smysl jejich práce a energii, kterou v tomto oboru potřebují. U koučovaných by měl být viditelný pozitivní přístup a nadhled řešení problémů.

20) Měli byste zájem dozvědět se více informací o koučování?



Obrázek 21 - Měli byste zájem dozvědět se více informací o koučování?

Na závěr dotazníku jsem položila otázku, jestli by se lidé ve stavebnictví chtěli dozvědět více informací o této metodě. Tato otázka se vztahuje k mé stanovené hypotéze, která zněla, že většina dotazovaných manažerů byla osobně koučována a nebudou mít zájem se o této metodě dozvědět ještě více informací. Tato hypotéza se mi nepotvrdila, i když výsledky zde byly velmi těsné. 60 % je ochotna se dozvědět více informací a 40 % se nepotřebují o této metodě dozvědět více.

Určitě žádná metoda není nikdy na 100 % spolehlivá, ale stavební podniky by měli nad touto metodou zaujímat více pozitivní postoj, protože to může být vstup k pozitivní změně a může jim pomoci ke zlepšení a v rozvoji.

Tímto jsem ukončila dotazníkový průzkum, ve kterém jsem se dozvěděla, jaké u nás ve stavebních podnicích máme manažery, jak si myslí, že je vidí jejich podřízení, zda metodu koučování znají, jestli byli sami koučováni, nebo se u nich v podnicích tato metoda využívá. Zjistila jsem, zda jsou dotazovaní manažeři sami se sebou spokojeni a zda jsou spokojeni se vzájemnou komunikací s podřízenými, a také jaký mají zájem o osobnostní rozvoj svých

zaměstnanců a zda by se chtěli dozvědět o této metodě více informací. Dále jsem se rozhodla pro 3 řízené rozhovory.

5.5 Řízené rozhovory

První osobu pro řízený rozhovor, jsem si vybrala Jana Laibla, jelikož jsem měla možnost se s ním osobně setkat na jedné konferenci, kde mě jako člověk velmi zaujal. Jeho výstupy jsou přínosné, zábavné a originální, dokáže probudit v lidech vnitřní sílu a využít jejich potenciál. Je to školitel, v praxi je především obchodník, kde předává své zkušenosti, postupy a konkrétní tipy v současném prodeji. Není to přímo výkonnostní kouč, ale používá koučink jako systém přístupu k lidem, systém komunikace a formu školení. Rozhovor je zde uveden v úplném znění, protože si myslím, že jeho odpovědi jsou pro čtenáře velmi přínosné.

Pro druhý rozhovor jsem si vybrala jednoho z jednatelů pana Bc. Vladimíra Hinka, ze stavební firmy TERNI, která se zabývá zemními pracemi a prováděním staveb.

A pro třetí rozhovor jsem si vybrala ředitele společnosti Global spol. s.r.o, která provádí kompletní dodávky všech typů střešních konstrukcí, pana Ing. Vladimíra Bílka.

5.5.1 Rozhovor č. 1

Kdy jste se s metodou koučování setkal poprvé a jak dlouho se tím zabýváte?

Koučování pochází ze sportu, je to už starší záležitost, která se postupně během 5 až 6 let dostala do businessu. V rámci mojí zkušenosti je to asi 3 nebo 4 roky zpět, co jsem se setkal poprvé s pojmem koučováním ve formě toho, kdy jeden z majitelů firem, se kterým jsem měl schůzku, tak mi právě vysvětloval principy toho, jakým způsobem koučování funguje. Kdybych měl říct vlastní osobní

zkušenost, která mě něčím zasáhla, tak byla doba, kdy jsem si pořídil vlastního kouče, to je zpátky 2,5 roku, pokud se bavíme opravdu o koučinku, pokládání otázek a podobně.

S jakými nejčastějšími mylnými představami o koučinku se u lidí setkáváte?

První nejčastější věc je, že si všichni myslí, že to je věc, která je k ničemu, a že se každý dokáže koučovat sám, že nepotřebují nikoho, kdo jim pomáhá tvořit názory, strategie, myšlenky, a že to je věc, která nemá žádný efekt. A to z toho důvodu, že to je pouze kladení otázek, a že si člověk může otázku položit sám. Samotná tvorba otázky a ten externí pohled druhého člověka, to je na tom to nejmocnější, protože když něco děláme, nedokážeme si v tu danou chvíli položit správnou otázku, jelikož jsme v tom problému ponořeni, kdežto ta externí osoba, jako třeba kouč, je schopen na to pohlížet externě, vidí větší souvislosti, a ta otázka, kterou mi položí, může mít zásadní průlom v tom, kudy já se vydám. Další milník je ten, že si všichni představují toho kouče pouze jako životního kouče, to znamená, takovou tu osobu, která říká: „Tak proč ráno vstáváš?“, „Co chceš v životě dělat?“. Ale existuje opravdu výkonnostní koučink, který je zaměřený těžce na výsledky, to znamená, opravdu něčeho dosáhnout, a ten člověk mi je „po ruce“, abych toho dosáhnul rychleji, efektivněji a kvalitněji. To znamená třeba to, že budu ještě lepší, než jsem si stanovil. Dost často je milník v tom, že si nedokáží představit, že by ten kouč opravdu dopomáhal k určitému cíli, a že je to spíše nějaký rozhovor. Zmínil bych ještě třetí milník. Pokud někdo používá koučovací systém komunikace s lidmi, tak si dost často lidé myslí, že ti lidé, kterým se pokládají otázky, nejsou schopni něco nového vymyslet. Setkávám se s tím na straně toho, když třeba školím, nebo workshopuji vedoucí obchodních týmů, a tam právě jednoznačně ta z těch největších částí té komunikace mezi námi je, aby se naučili koučovat obchodní tým, a to je právě ten přístup k obchodníkům, aby se někam posunuli. Oni se často domnívají, že ti obchodníci, abych to řekl slušně, jsou tak hloupí, nejsou schopni pomocí koučinku fungovat. Jediné co na ně platí je direktivní přístup, nějaký seznam rozkazů, který se jim položí, a oni podle toho musí jednat. Nicméně to

má za následek, že nejsou absolutně samostatní, nejsou schopni samostatně uvažovat a vymýšlet nové věci, a často se stávají demotivovanými a odcházejí.

Můžete mi říct, pro koho koučink není vhodný?

Ono to obecně není o tom jako o koučinku jako takovém, protože ono to může samo o sobě už vyvolávat nějakou určitou averzi. Pokud například máme člověka v nějakém obchodním týmu, tak nejdříve mu musíte dát nějaké dostatečné informace a nějaké základní znalosti, aby byl schopen vůbec podle nich fungovat. Koučink není vhodný pro nikoho, kdo nemá ani základní znalosti a informace, aby mohl pracovat v rámci toho, co by mohl vymyslet. Člověk by měl projít nějakým tréninkem a teprve potom se přechází na koučink, to je teorie. Moje praxe říká, koučujte lidi hned jak je to možné, to znamená, že hned na prvním sezení s jakýmkoli člověkem, který začíná nějakou činnost, tak je možné toho člověka koučovat. Myslím si, že není žádná osoba, pro kterou to není vhodné, naopak by to prospělo všem.

Co podle Vás může metoda koučování manažerům přinést?

Na prvním místě to bude jejich vlastní odpočinutí od neustálého napravování, informování svých týmů, to znamená větší energii, více času, protože díky tomu, že začnou koučovat svůj tým manažeri, tak jsou schopní právě přitom koučinku, že ti lidi v tom týmu se stávají samostatnými, začnou samostatně přemýšlet a samostatně řešit problémy a úkoly a samostatně vymýšlet nové inovace, které mohou přinést nejen do firmy, ale i do toho týmu. To znamená, co to přináší manažerovi, je to plný tým samostatných, samo motivujících a přemýšlejících jednotek vs. manažer, který neustále nekoučuje, ale odpovídá na otázky svých lidí, nebo je pouze něčím zaměstnává, tak často začíná být vyčerpaný, protože neustále opakuje dokola jednu a tu samou věc. Lidé si zvyknou za ním chodit jako za člověkem, který řeší problémy, místo toho, aby k němu chodili jako za parťákem, který mu pomůže k novým názorům, myšlenkám, strategiím, jak řešit různé situace, po kterých se poptává. K hlavním činnostem tedy patří čas,

motivace v týmu a možná i impuls toho manažera, protože většinou jsou lidé zvyklí fungovat pouze direktivně, rozdávat úkoly, příkazy a samostatně je to pro toho člověka motivující přístup, a je to pro něj jakýsi impuls v té práci pokračovat dál a určitě mu to hlavně přinese energii.

Jak moc si myslíte, že je v současné době koučování mezi lidmi známé?

Myslím si, že ten pojem jako takový je určitě rozšířený, naopak se z toho stává trochu klišé. Bohužel, spousta lidí tvrdí, že koučují, spousta lidí zase, že jsou koučové. Ale v dnešní době máme například kouče psů, kouče spaní, kouče sexu, a to trochu degraduje tu metodu k přístupu lidem. Zatím lepší není a lepší neexistuje na výkon, a lidé dost často právě nevědí, co to znamená. Ale ten pojem jako takový dost dobře znají, ale je to spojené taky s těmi milníky, jak jste se ptala na začátku.

Já si myslím, že koučování zvyšuje sebevědomí, zvyšuje určitou odpovědnost koučovaného jedince, a také že určitě zlepšuje komunikaci. Co si o tom myslíte Vy? Pozorujete u osob, které koučujete nějaké změny v jejich pracovním nebo osobním životě?

Teď jste to už skoro všechno nakousla. Určitě nejdůležitější je odpovědnost za vlastní činy. Pokud jste v nějaké společnosti a někdo Vám řekne, tohle udělej a ono to nefunguje, nebo to nepřináší výsledky, tak ten, kdo to řekl, nese tu odpovědnost. Když budu kouč a řeknu, že potřebuji dosáhnout tohoto výsledku, já mu budu pomáhat k tomu výsledku a on sám hledá nějaké řešení, tak to řešení je na něm a je za něj zodpovědný. To znamená, že lidé se stávají zodpovědnějšími vůči tomu, co dělají, mají tu kompetenci. Co to ještě znamená, že začnou kontinuálně na sobě pracovat a jsou schopní i sami sebe, potom co projdou tím koučinkem, až teprve potom, jsou schopni sami sebe alespoň částečně koučovat. V osobním životě pomáhá docílit dílčích cílů, i odvahu přemýšlet.

Myslíte si, že je koučování lidí ve firmách dobře investovaným časem?

To je dobrá otázka, ale za předpokladu. Ano, je to dobře investovaný čas těch lidí nebo těch financí do těch koučů, za předpokladu, že se koučuje od shora dolů. Pokud se začne koučovat do spodu nahoru, tak je to k ničemu. Od shora dolů znamená, že nejdříve začnou koučovat majitelé, management, menší management, až ke koncovému pracovníkovi, a od spodu nahoru, to bývá bohužel nejčastější, to znamená, máme tady zaměstnance, pracovníky, necháme je projít koučkem, ať nás konečně poslouchají, ale takhle koučink nefunguje, to není dobře investovaný čas, protože ten dílčí člověk začne opravdu ten koučink využívat a on ustřelí i tomu přímo nadřízenému, protože ten nadřízený nezná absolutně ty principy a dostávají se do kolizí. Ten člověk pak často musí z firmy odejít, protože se cítí ze shora utlačovaný, že nemá ten prostor.

Jaké kladné a záporné stránky koučování přináší pro člověka, který koučuje?

Kladné stránky, které mu přináší, že netlačí na ty lidi. V rámci direktivního přístupu k lidem opravdu tlačíte, to znamená, běž, udělej tohle a takhle, a pokud to neuděláš, vyhodí Tě. V rámci toho koučinku se ptáme toho člověka, jakou strategii volíš, abys dosáhl toho výsledku, jaké překážky Tě mohou potkat, jak vyřešit situaci lépe než minule, co musíš změnit? A ještě k tomu ten člověk přichází s nějakými myšlenkami. To znamená, netlačím, ale táhnu, což je velký rozdíl mezi direktivním přístupem a koučkem. Kouč může uvolnit, uklidnit a pouze pomáhá tomu člověku, to je ta pozitivní stránka. Další plus, co to přináší je, že ta změna, která u člověka nastane, je trvalá, není to jednorázové, běž, udělej to. V případě, že toho člověka koučuji, tak ten člověk se ten princip sám naučí a sám ho začne neustále aplikovat, tak to je změna trvalá a je to velký přínos pro člověka, který koučuje. Je to dlouhodobé, není potřeba lidi ve firmě často měnit, cíl je daleko stabilnější. Další forma jak ty lidi odměňovat nefinančně je motivace nefinančním způsobem. Záporny vyplývají z opaku direktivního přístupu, což je běž, udělej to. Je to velice rychlý, ten člověk to udělá, ale s jakou kvalitou a s jakou chutí. Zápor koučinku je, že to trochu trvá,

než ten člověk projde změnou, začne mít lepší výsledky. To je největší mínus v koučinku. Ani ne zápor, jako spíš dalším zákoutím je, že pokud budu mít špatného kouče, tak se ten člověk může dostat do slepé uličky, nepomáhá mu, ale zbytečně ho někam manipuluje nebo tlačí, což koučink není. Dostane ho do míst, kde ten člověk ani nemá co dělat. Pokud budu mít špatného kouče, tak se můžu dostat právě do slepé uličky a budu přemýšlet na blbostmi, který mě nikam neposunou. Další mínus je, že je to časově náročné. Nejenom dlouhodobě se musí budovat ten člověk, ta jeho zkušenost, ale časově náročné je to samotné koučování. Musí si udělat hodně času, aby ten člověk koučinkem mohl projít. To ale neznamená, že ten koučink musí být hodina, dvě, ale pokud si pravidelně manažer sedne s tím člověkem, tak ten koučink může fungovat v podstatě kdykoliv, jakákoliv komunikace se svým manažerem, tak manažer toho člověka může koučovat a měl by.

Mojí poslední otázkou je, jestli si myslíte, že lze koučování využívat i v oboru stavebnictví? Má to nějaký smysl?

Skoro bych řekl, že ta v tomto průmyslu se ta doba hodně změnila a dost často jsou na těch pozicích lidé, které prošli stavební praxí a teď v podstatě jako rychlokvašky se z nich stali manažeři, tak bych jim to dal povinně. Samozřejmě, tohle nemá žádné omezení, naopak.

5.5.2 Rozhovor č. 2

Znáte metodu koučování? Nebo co si pod koučováním představujete?

Já si představuji zdokonalování, nebo respektive komunikaci s pracovním týmem.

Využíváte koučování ve své firmě?

My máme stabilní tým, už dlouhý roky. Občas přijde pár jedinců, kteří jaksi doplňují ty, kteří odcházejí do penze, takže my jsme víceméně skupina, jako jedna rodina. Takže víme, kdo co potřebuje. Abych pravdu řekl, koučování nevyužíváme.

Myslíte si, že by tato metoda nepomohla zaměstnancům? Neměla by nějaký přínos?

Asi to přínos má, tam kde je jedna nebo větší fluktuace lidí, to určitě přínos má. Ale tam, kde je stabilní kádr, tak si myslím, že je to o tom nasazení a o vzájemné důvěře, která funguje a ten význam je menší, než u těch zmiňovaných firem, kde ta fluktuace je větší.

A vy sám máte osobní zkušenosti s koučováním?

Já jsem se kdysi zúčastnil různých sezení, a teoreticky je to možný, ale praxe je trošičku jiná, zvláště ve stavebních firmách.

Motivujete své zaměstnance?

Motivujeme. Provádíme školení, většinou jsou to měkké školící programy EU, využíváme školení mužstva.

Jak často tyto školení probíhají?

Během 3 let to bylo jeden rok 2 měsíce, druhý rok 2,5 měsíce přes zimní období, pro všechny zaměstnance, což si myslím, že je dostatek času k tomu, aby se zdokonalili a zjistili, co je v našem oboru nového.

A proč zrovna přes zimní období?

Práce je relativně málo a výkony nejsou tolik potřeba, respektive není tolik práce.

Myslíte si, že tato metoda ve stavebních firmách může ovlivnit nějak zaměstnance, zvýšit právě třeba ten pracovní výkon?

Hlavně co se týká technologických postupů, tak ano. Jinak jako motivovat lidi tím, že mají pracovat, nebo že musí pracovat, to my už nemusíme dělat, to už jsme dávno překonali.

U nás je to opravdu jednoduché v tom, že máme stabilní kádr, že ty lidi neodchází a jsou rádi, že tu jsou a nestřídají zaměstnání.

5.5.3 Rozhovor č. 3

Jak dlouho zastáváte funkci ředitele?

20 let.

Znáte metodu koučování, setkal jste se ní někdy?

Tuto metodu znám, ale ve své firmě nevyužívám.

Proč ji ve své firmě nevyužíváte? Jaký je Váš názor?

Mě není úplně jasné, co to přímo je, takže nemám zatím žádný názor.

Po této otázce jsem panu Ing. Bílkovi ve stručnosti řekla, co může tato metoda přinést do jeho firmy.

Kdybyste se o této metodě dozvěděl ještě více informací a také jak to přesně funguje, myslíte si, že byste to do budoucnosti vyzkoušeli? Nebo jaký byste k tomu měl přístup?

Jsem starší ročník a konzervativní, nicméně ano, nebráním se tomu, rozhodně na tom něco je, ale v rozumné míře. Myslím si, že mnohdy se to přeceňuje, nebo možná to jsou jenom jakoby sofistikovanější názvy, pro něco co člověk stejně tak nějak dělá. Ale samozřejmě, že když to pojmenujete, tak je to trošku jiné. Někdy opravdu stačí, že člověk nějaké věci intuitivně dělá, není vtom vzdělaný, a když se vtom trochu vzdělá, pojmenuje, definuje je, tak se s tím dá lépe pracovat.

Motivujete nějakým způsobem své zaměstnance?

Určitě, nejlepší je to finančním ohodnocením. (smích)
Jednoznačně to nejde jenom peněžitě. Je to všechno o čase a většinou se to podceňuje, ale i to, že někomu řeknete, že neodvedl svou práci dobře (někoho pokáráte), tak bych ho radši pochválil, když udělá něco dobře. Samozřejmě je také důležitý týmový duch a atmosféra ve firmě. Pokud lidi chodí do práce, jenom proto, že se tam vydělají nějaké peníze, tak to není úplně ono, i ten jejich pracovní výkon pak není v pořádku.

Takže zjišťujete od svých zaměstnanců, jaké mají potřeby, anebo co jim v práci chybí?

Zjišťuji, ale měl bych to dělat lépe. U mě je to všechno o tom čase, protože to zanedbávám a říkám si, že na to nemám čas a odložím to na potom.

A nesetkal jste se někdy se zájmem svých zaměstnanců na toto téma? Že by někdo sám přišel s touto metodou, doporučil Vám ji nebo se jenom zmínil?

Nesetkal.

Obecně z praxe, na všech modernějších metodách řízení se teď živí spousta firem. My dvakrát za rok uděláme pro zaměstnance prase, kde si s nimi sedneme, popovídáme a ty lidi potřebují vidět, že to vedení má zájem, že nejsou pro ně, někdo míň, někdo víc a že to není jenom nástroj na vydělávání peněz a vytváření zisku pro svého zaměstnavatele. Jako každý člověk, jak v pracovním, tak osobním životě, tak potřebuje vidět, že když něco uděláte a máte z toho radost, tak ta radost je vícenásobná, když to někdo ocení.

A pokud by Vám to teď někdo nabídl, a řekl Vám k tomu více, tak byste uvažoval o vyzkoušení této metody?

Určitě ano, protože vím, že těmto věcem bych se rád více věnoval. Víím, že to je tady trošičku podceněné.

6 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Nyní se dostávám k závěrečné části své práce, kde uvedu dílčí závěry a doporučení, které budou vycházet z mých výsledků a nashromážděných informací, a také si ověřím mé stanovené hypotézy.

6.1 Rekapitulace výzkumu

Průzkumnou část jsem provedla na základě dotazníku, který jsem poslala na volně přístupné e-mailové adresy stavebních firem, a tudíž jsem mohla dostat informace od respondentů z celé České republiky. Dotazník byl cílen přímo na manažery a hlavní vedoucí stavebních firem. Oslovila jsem 986 respondentů, a získala jsem pouze 60 odpovědí. Je to opravdu velmi nízká návratnost, proto jsem se rozhodla udělat 3 řízené rozhovory, které mi pomůžou při závěrečném hodnocení a doporučeních, a také mi napomůžou k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které jsem si stanovila hned na začátku průzkumu.

6.2 Ověření hypotéz

Hypotéza 1 (H1): Většina vedoucích pracovníků a manažerů pojem koučování zná, ale nevidí možnost jeho uplatnění v oblasti stavebnictví.

První polovina hypotézy se mi potvrdila. Dle mého výzkumu většina vedoucích pracovníků a manažerů metodu koučování zná, a dokonce si to dokázali spojit se způsobem řízení. Ovšem u druhé části hypotézy bylo překvapující zjištění, jelikož 53,3 % manažerů a vedoucích pracovníků uvedlo, že metodu koučování ve svých stavebních firmách využívají a vidí určitou možnost uplatnění. To znamená, že tato druhá část se mi nepotvrdila.

Hypotéza 2 (H2): Většina dotazovaných manažerů byla osobně koučována a nebudou mít zájem se o této metodě dozvědět ještě více informací.

Bylo to sice velmi těsné, ale první část hypotézy se mi zde nepotvrdila. 29 dotazovaných manažerů, což je 48,3 % byla koučována, zatímco 31 (51,7 %) nebyla koučována. I když se mi nepotvrdila, tak velmi pozitivně vyšla druhá část mé hypotézy. 60 % manažerů by měli zájem dozvědět se o této metodě více informací.

Hypotéza 3 (H3): Koučování zvyšuje sebevědomí, sebejistotu koučovaných, zvyšování odpovědnosti koučovaného jedince a také zlepšuje komunikaci.

Třetí hypotéza se částečně potvrdila. Jelikož se jednalo o otevřenou a polootevřenou otázku, tak to bylo velmi těžké na vyhodnocení, ale přes 50 % respondentů odpovědělo, že koučování zvyšuje sebevědomí a sebejistotu koučovaných, a také zlepšuje komunikaci, pouze u odpovědnosti to bylo pod 50%.

Hypotéza 4 (H4): Většina dotazovaných manažerů si myslí, že jsou dobrými manažery, ale nebrání se na sobě dále pracovat, zlepšovat se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Tato hypotéza se potvrdila, a velmi kladně. 68,3 % dotazovaných si myslí, že jsou dobrými manažery a 95% manažerů a vedoucích pracovníků má opravdu pozitivní přístup a nebrání se dále zlepšovat, pracovat na sobě a rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

6.3 Výsledek výzkumu

Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplývá, že většina dnešních stavebních manažerů jsou se svojí prací spokojeni a také jsou spokojeni se svojí komunikací k podřízeným, i když nějaké nedostatky se určitě vyskytnou. Komunikace je velmi důležitá a obzvláště v tomto oboru. Většina dotazovaných se s koučováním setkali. Dokonce více než polovina manažerů tuto metodu ve svých firmách už využívá a uvedli, že tato metoda měla pozitivní vliv např. na zlepšení pracovních výsledků, na komunikaci a dále měla spoustu dalších kladných přínosů. Dalším pozitivním zjištěním bylo, že manažerům

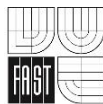
není lhostejný osobnostní rozvoj a snaží se své zaměstnance motivovat. Je to velmi důležité, protože motivace je pro člověka hnacím motorem, a pak vede k lepším pracovním výkonům. Manažeři jsou si také vědomi toho, že i jejich rozvoj je velmi důležitý. Jak jsem se dozvěděla z průzkumu, tak znají své slabé stránky a nemají problém se dále rozvíjet a zlepšovat. Velmi překvapivé také bylo, že většina manažerů i vedoucích pracovníků mají zájem se o této metodě dozvědět více informací.

Díky prvnímu řízenému rozhovoru jsem se mohla dozvědět informace o koučování úplně z jiného úhlu, a to od člověka, který má mnoho zkušeností a který používá koučink jako systém přístupu k lidem, systém komunikace a formu školení. Také jsem se mohla dozvědět, proč mohou mít někteří lidé mylné představy o této metodě, a že neexistuje člověk, který by na koučování nebyl vhodný a rozhodně můžu z tohoto rozhovoru soudit, že koučování v oboru stavebnictví by mohlo a mělo fungovat.

Druhý rozhovor mi dal možnost udělat si pohled ze strany menší stavební firmy, ve které jsou zaměstnanci jako rodina. I když koučování pan Hink zná, a dokonce se kdysi zúčastnil nějakých sezení, tak zde koučování nevyužívají, a to z toho důvodu, že mají stabilní tým, který mnoho let funguje na vzájemné důvěře a není potřeba nic měnit.

Z třetího rozhovoru jsem se mohla dozvědět, že tuto metodu nevyužívají, jen z toho důvodu, že pan Ing. Bílek přesně nevěděl, co koučování obnáší a jak přesně funguje. Ale rozhodně se nebránil dozvědět se více informací a do budoucna by tento přístup chtěl zlepšit a více se tomu věnovat.

Můj názor je takový, že pokud metoda koučování funguje v jiném odvětví, tak si myslím, že není žádný důvod, proč by nefungovala právě v oboru stavebnictví. Stavebním firmám bych doporučila, aby se o tuto metodu začali více zajímat a získávat postupně více informací a na začátek se pokusili oslovit některého ze zkušených koučů pro spolupráci s jejich firmou. Na samotný začátek to může přinést více organizovanosti, zvýšení výkonnosti, zaměření se na cíl, kterého chce člověk dosáhnout



a také na postupnou cestu, která k tomuto cíli vede. Nesmí se ovšem opomenout, že koučování je i motivací, která je nejdůležitější součástí fungování obecně. Motivace spočívá v tom, že si koučovaný vytváří svá řešení, zvažuje různé možnosti ze svého pohledu, a díky tomu má větší zodpovědnost za úkoly a cíle. Po zvládnutí svých úspěchů dosáhne k své samostatnosti a zároveň ke spokojenosti. Je jasné, že se nemůže předpokládat, že když se začne tato metoda používat, tak zmizí veškeré problémy, aniž bychom něco udělali, a proto je velmi důležitá i trpělivost.

7 ZÁVĚR

S koučováním jsem se setkala přibližně před třemi roky. Pracuji ve firmě, kde si tvořím svůj vlastní tým, abych postoupila na obchodní ředitelku a tudíž mám s touto metodou osobní zkušenosti jak po teoretické, tak po praktické stránce. Kdykoliv potřebuji, mám k dispozici svého externího kouče, který mi velmi pomáhá díky správně položeným otázkám najít správnou cestu k mým řešením, cílům, kterých potřebuji dosáhnout a také ke správnému způsobu komunikací s lidmi. Být kvalitním manažerem nebo ředitelem není procházka růžovou zahradou, jak si mnohdy lidé myslí, ale všechny ti lidé, kteří ho obklopují a v jakém prostředí pracuje, to si musí manažer vytvořit sám. Proto by v jeho zájmu mělo být nejdůležitější, aby se těmto lidem věnoval a pomohl je posouvat dále, jak v pracovním, tak v osobním životě. Setkala jsem se s mnoha kouči a ne každý Vám musí sednout, ale určitě se mezi nimi najde i ten, který bude pro Vás ten správný. Člověk, který se chce zabývat koučováním, musí umět vyvolat důvěru, měl by být určitě pozitivní, umět naslouchat druhým a v neposlední řadě také musí umět jednat s lidmi a správně komunikovat.

Výsledkem mého výzkumu je, že metoda koučování je mezi lidmi hodně známá, je to moderní styl vedení lidí a stává se denně účinnější metodou. Koučování od svého uplatnění ve společnostech se využívá pro různé účely i cíle. Avšak v současnosti patří k metodám využívaným převážně pro rozvoj zaměstnanců i společností. Využití koučování se neustále rozrůstá a jsem přesvědčena, že nárůst obliby koučování bude pokračovat. Domnívám se, že na základě principů, které metoda koučování uplatňuje, má potenciál reagovat na aktuální problémy společností a jejich zaměstnanců.

Díky vypracování této práce jsem měla možnost nashromáždit své dosavadní znalosti a také jsem měla možnost zjistit, jak je tato metoda využívána v praxi ve stavebních podnicích. Je to metoda rozvoje, která má velmi pozitivní přínos jak pro jedince, tak pro společnosti a chci se touto metodou zabývat i nadále. Je zde mnoho důvodů, proč by se mohla tato metoda využívat i ve stavebních firmách, a doufám, že to do tohoto oboru pronikne ve větší míře a stavební firmy budou mít díky ní schopné, kreativní a perspektivní zaměstnance, kteří budou tvořit více firemních úspěchů.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie:

- [1] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-X
- [2] STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [3] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [4] SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3
- [5] STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 100 s. ISBN 80-7226-840-6
- [7] WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6
- [8] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 236 s. ISBN 978-80-262-0350-6
- [9] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4

Internetové zdroje:

- [10] Motivace ve stavební firmě 1.díl. *Motivace ve stavební firmě 1.díl* [online]. [cit. 2015-05-19]. Dostupné z: <http://nadrevo.blogspot.cz/2012/04/motivace-ve-stavebni-firme-1dil.html>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	21
Obrázek 2 a tab. - Řídící pyramida a převažující orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	23
Obrázek 3 - Jak dlouho působíte na pozici manažer/ka ve stavební firmě?	32
Obrázek 4 - Kolik lidí přímo řídíte?	33
Obrázek 5 - Jak moc si myslíte, že jste z pohledu Vašich podřízených a kolegů dobrým/ou manažerem/kou? (1 – velmi dobrý, 5 – špatný)	34
Obrázek 6 - S čím si koučování spojujete?	35
Obrázek 7 - Domníváte se, že by proces koučování zlepšil fungování Vaší firmy?	36
Obrázek 8 - Využívá se koučování ve Vaší firmě?	37
Obrázek 9 - Pokud se u Vás ve firmě koučování využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?	38
Obrázek 10 - Byl/a jste někdy koučován/a?	39
Obrázek 11 - Myslíte si, že je něco, co byste mohl/a ve své úloze manažera změnit?	42
Obrázek 12 - Jste ochoten/na na sobě pracovat, zlepšovat se a rozvíjet?	43
Obrázek 13 - Jste spokojen/a s výsledky Vašich podřízených?	44
Obrázek 14 - Jak moc jste spokojen/a se svojí komunikací vůči podřízeným?	45
Obrázek 15 - Myslíte si, že se také snažíte o osobnostní rozvoj Vašich podřízených pracovníků?	46
Obrázek 16 - Jste muž nebo žena?	47
Obrázek 17 - Věk	48
Obrázek 18 - Myslíte si, že metoda koučování zvyšuje výkonnost pracovníků?	49
Obrázek 19 - Pozoroval/a jste někdy u koučovaných osob nějaké změny v jejich pracovním nebo osobním životě?	49
Obrázek 20 - Pokud ano, jaké změny?	50
Obrázek 21 - Měli byste zájem dozvědět se více informací o koučování?	51

10 SEZNAM ZKRATEK

viz	odkaz na předmět
Obr.	obrázek
tab.	tabulka
tj.	to je
atd.	a tak dále
č.	číslo
str.	strana
vyd.	vydání
např.	například
EU	Evropská unie

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1

Vzor dotazníku