

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Darja Luminská

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Darja Luminská

Provoz a ekonomika

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Leadership styles

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam koučinku jako stylu vedení lidí za účelem zvýšení pracovní výkonnosti ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

management, manažer, styly řízení, komunikace, koučink, mentoring, motivace, vedení, konflikty

Doporučené zdroje informací

- BORG, J. *Řeč těla : jak poznat, co kdo doopravdy říká*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4474-2.
- BOUDREAU, J W. – MILKOVICH, G T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- Brown, Brene'. *The gifts of imperfection*. Center City, Minn. : Hazelden, ©2010
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
- Goldsmith, Marchall and Lyons, Lauence and Freas, Alyssa and Witherspoon, Robert. *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. 2000. Jossey-Bass, San Francisco, ISBN: 0787955175
- Goldsmith, Marchall and Reiter, Mark. *What Got You Here Won't Get You There*. January 2, 2007. Hyperion. ISBN: 140130130
- GROSS, S F. *Vztahová inteligence : schopnost a umění získat si lidi*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-022-8.
- Hunt, James M.;Weintraub, Joseph R. *Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. May 2010. SAGE Publications. ISBN: 1412977762
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- Tom Rath, Barry Conchie. *Strengths Based Leadsrhip*. ISBN 978159562026552495

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Styly vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2016 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení bakalářské práce, důležité podněty a čas věnovaný konzultacím. Zároveň bych chtěla poděkovat celé své rodině, která mi byla obrovskou oporou.

Styly vedení lidí

Leadership styles

Souhrn

Tato bakalářská práce se zaměřuje na různé styly vedení lidí s důrazem na koučink. Koučink a motivace zaměstnanců se v poslední době dostávají do popředí zájmu firem. Koučink napomáhá zaměstnancům odhalit jejich vlastní silné stránky a uplatnit je v praxi. Toto samo objevení a uplatnění nově objevených vlastností ve výsledku dává zaměstnancům větší sebedůvěru, samostatnost v jednání. Toto samo o sobě je i motivací. Schopný manažer koučováním a motivací dokáže vytvořit mnohem uvolněnější atmosféru v komunikaci a získat více na výkonu podřízených.

Summary

The main topic of this Bachelor Thesis is Leadership styles with an accent on coaching. Coaching and employee motivation have become lately one of the main interests of the companies. This tool helps employees to find their strong points and apply them in their day-to-day life. This self-discovery gives them faith in their strenghts, increases their self-confidence and makes them independent. This is a true motivation. A skilled manager through coaching can create an enjoyable atmosphere in the team and get more out of his/her people.

Klíčová slova: koučink, dovednosti, schopnosti, management, manažer, komunikace, řízení, soft skills, motivace, vedení.

Keywords: coaching, knowledge, management, manager, communication, leading, soft skills, motivation.

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika	10
3	LITERÁRNÍ ŘEŠERŠE	11
3.1	Management.....	11
3.2	Manažer	12
3.3	Manažerské dovednosti.....	12
3.4	Management osobností čili styly vedení lidí	13
3.4.1	Direktivní styl vedení lidí	14
3.4.2	Protektivní styl vedení lidí.....	15
3.4.3	Liberální styl vedení lidí	16
3.4.4	Koučovací styl vedení.....	16
3.5	Mentoring nebo koučink?	17
3.5.1	Formy Mentoringu	17
3.5.2	Fáze mentoringu	17
3.5.3	Mentoring vs. koučování	18
3.6	Koučink.....	18
3.7	Co je to koučink?	18
3.7.1	Fáze koučovacího rozhovoru	18
3.7.2	GROW	20
3.7.3	Přínos koučinku	21
3.7.4	Výhody plynoucí z koučování	21
3.8	Manažer – kouč.....	23
3.8.1	Co je potřeba, aby manažer byl koučem?	23
3.8.2	Jaký je úkol manažera kouče?	24
3.8.3	Přínos koučinku	25
4	VLASTNÍ PRÁCE	27
4.1	Charakteristika zkoumaného podniku	27
4.2	Řízené rozhovory	27
4.3	Rozhovory: otázky a odpovědi	27

4.4	Shrnutí a doporučení	37
5	ZÁVĚR	39
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	40
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ	41

1 ÚVOD

Otázka řízení lidí je jednou z mnoha, které si firmy pokládají. Manažer, stejně tak jako management jako profese, je uznáván jako významný činitel, podílející se na prosperitě jakékoliv organizace. Právě role manažera je zde zásadní. Manažer čili lídr nejen určuje strategii rozvoje svěřené oblasti, ale hlavně pracuje s lidmi. Lidé jsou jedním ze zásadních jmenovatelů úspěchu firmy. Jejich spokojenost a zájem o vlastní práci přináší prosperitu firmě.

Manažer zvoleným způsobem řízení lidí určuje následující vývoj a úspěch jemu svěřeného oddělení. Existuje rozdělení na čtyři základní styly vedení lidí: direktivní, liberální, protektivní a koučovací. Každý z těchto stylů má svá pozitiva a negativa. Právě správně zvolený styl vedení lidí je důležitý. Ovlivní jejich zájem o úspěch firmy a zároveň jejich motivaci.

Motivovaný zaměstnanec je základní stavební jednotkou jakékoliv úspěšné organizace. Právě proto se v poslední době dostává většího uznání koučinku. Jedná se o poměrně nový styl vedení lidí, objevený pro život byznysu v 80. letech minulého století.

Koučink jako takový pochází ze sportu a byznysu ho představil Sir John Whitmore. Whitmore ve své práci dokázal, že koučink je aplikovatelný na jakoukoliv oblast života.

Koučink napomáhá zaměstnancům odhalit jejich silné stránky a uplatnit je v praxi. Toto samoobjevení a uplatnění nově objevených vlastností ve výsledku dává zaměstnancům větší sebedůvěru, samostatnost v jednání. Schopný manažer koučováním a motivací dokáže vytvořit mnohem uvolněnější atmosféru v komunikaci a získat více na výkonu podřízených.

Jinými slovy správně zvolený styl vedení lidí, ať už se jedná o direktivní, protektivní či jakýkoliv jiný známý styl, jde ruku v ruce s konkurenceschopností a úspěšností firmy. Jedna studie uvádí, že 60 % úspěchu a spokojeností lidí je zásluhou manažera. Právě proto správné zvolení způsobu řízení je tak důležité.

Bakalářská práce se zaměřuje na různé styly vedení lidí, jejich výhody a nevýhody. Teoretická část práce je zaměřena na popis pozitiv a negativ jednotlivých způsobů řízení, zejména na to, jak ovlivňují výkonnost zaměstnanců a jejich motivaci.

Na základě výzkumu je vypracováno doporučení pro danou firmu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit význam různých stylů vedení lidí: direktivního, protektivního, liberálního a koučovacího. Každý ze zmíněných stylů bude popsán samostatně. Bude zohledněn jejich vliv na motivaci lidí. Koučinku jako možnosti efektivního způsobu vedení lidí a jeho vlivu na zvýšení výkonnosti ve zvolené organizaci bude věnována zvláštní pozornost. Jedná se o nový, zajímavý styl vedení lidí. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě kvalitativního výzkumu formulace vlastních závěrů.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V části teoretické se jedná o zpracování východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části, použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Praktická část je provedena pomocí kvalitativního výzkumu. Příprava proběhla volbou objektů k provedení kvalitativního šetření a tvorbou dotazů k tématu. Respondenti byli vybráni z řad lidí, kteří byli koučováni nebo jsou stále v koučovacím procesu. Závěrem bude provedena analýza získaných informací a doporučení nejvhodnějšího způsobu vedení lidí pro danou korporaci.

3 LITERÁRNÍ ŘEŠERŠE

3.1 Management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují. (Veber, 2009)

Management jako věda se rozvíjí po dobu zhruba 100 let, může nabídnout jisté poznatky, které si manažeři mají osvojit a umět je aplikovat, aby byli úspěšní. Jedná se o jakési nasměrování vedoucího pracovníka správným směrem.

Těžiště výkladu manažerské práce spočívá ve vymezení základních manažerských činností, jako jsou rozhodování, plánování, implementace, kontrola, organizování, komunikování a práce s informacemi. (Veber, 2009)

Skripta Teorie řízení uvádí, že „musíme řízení čili management chápat jako cílově usměrněnou koordinaci činností. Z hlediska koordinační role řídicího subjektu (manažera svěřené organizační jednotky chybí konec závorky je nutné koordinaci rozdělit na určité dílčí procesy:

- Plánování – řídicí subjekt potřebuje nejprve naplánovat k jakým budoucím cílům se budou využívat jemu svěřené zdroje organizace
- Organizování – vyčlenění jednotek, které se budou podílet na plnění plánu
- Operativní řízení a vedení – motivační ovlivňování a kontrola míry angažovanosti výkonných jednotek“ (Hron, 2012)

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. (Veber, 2009)

3.2 Manažer

Doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Participace zaměstnanců organizace na řízení se zvyšuje, což má za následek, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. To však nijak nesnižuje náročnost práce manažerů. (Blažek, 2014)

Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména koučováním. Všechno je to náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů. (Blažek, 2014)

3.3 Manažerské dovednosti

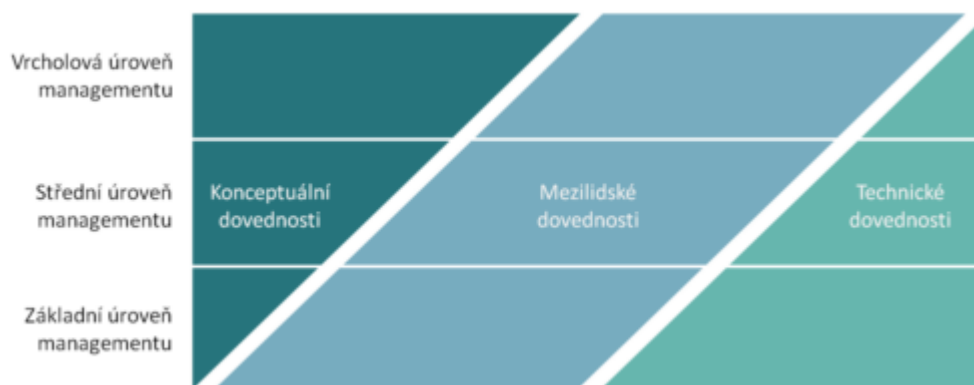
Dobrý manažer (lídr, vedoucí) musí mít rozsahlé znalosti nejen technického či odborného rázu. Musí především umět efektivně komunikovat s okolím a v neposlední řadě se svými podřízenými. Proto musí mít znalosti z oblasti psychologie.

Sociální psycholog Robert L. Katz se v roce 1974 v článku „Skills of an Effective Administrator“ v Harvard Business Review zamyslel nad vztahem manažerských dovedností a určitou hierarchickou úrovní managementu. Výsledkem bylo stanovení tří okruhů manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň jsou charakteristické:

1. Technické dovednosti – kompetence důležité zejména pro nižší management
2. Lidské dovednosti – kompetence potřebné pro všechny úrovně managementu
3. Koncepční dovednosti – kompetence, které mají zásadní význam zejména tom? management“ (ManagementMania, 2015)

Vztah jednotlivých dovedností k hierarchickým úrovním řízení ilustruje obrázek č. 1:

Obrázek 1 - Dovednosti vs. úroveň řízení.



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Od manažerů se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi jako jsou sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní, proaktivní jednání, apod. (Veber, 2009)

3.4 Management osobností čili styly vedení lidí

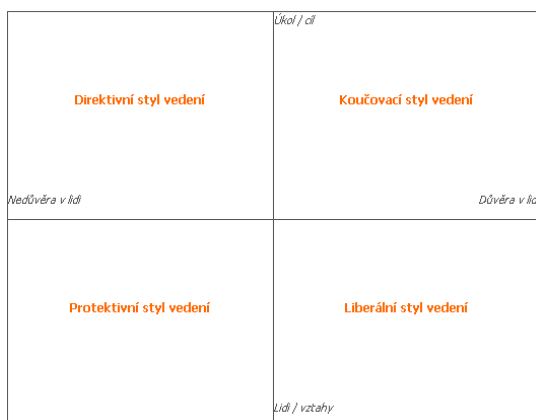
Jednou z nejtěžších úloh novodobého manažera je vedení lidí. Každý vedoucí pracovník si volí vlastní styl komunikace.

Existují čtyři základní styly vedení lidí:

- Direktivní – člověk, který je zaměřený na úkoly a cíle, ale zároveň svým lidem nedůvěřuje, by se dal označit jako direktivní vedoucí
 - Protektivní – vedoucí se snaží všechny výkony provést sám
 - Koučovací – důvěra v lidi a jejich motivace
 - Liberální – základním stavebním kamenem tohoto stylu jsou mezilidské vztahy.
- (Bohoňková, 2008)

Tyto 4 základní stavební kameny způsobů vedení lidí nejlépe zohledňuje obrázek č. 2:

Obrázek 2 - Styly vedení lidí



Zdroj: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>

3.4.1 Direktivní styl vedení lidí

Direktivní styl vedení lidí lze obecně charakterizovat tak, že se druhým lidem omezuje prostor. Tomuto stylu práce s druhými se často říká "řízení", protože jeden "řídí" a druzí jsou volantem a koly, kterými on otáčí, a vykonávají jeho vůli. Direktivní styl vedení dělí svět na "já" a "oni"; používá rozkazovací či oznamovací věty, nepřipouští diskusi o rozhodnutích. Direktivní vedoucí říká druhým, co mají dělat. (Ihned.cz, 2008)

Direktivní vedoucí se vyznačuje nedůvěrou ve své lidi. Takový řídicí pracovník obvykle:

- stanovuje velmi podrobná pravidla, co se smí a nesmí, má a nemá dělat na konci těchto vět nejsou tečky/čárky, jinde naopak jsou
- dává lidem podrobné příkazy a instrukce
- často a důkladně kontroluje, doslova stojí lidem za zády
- kontrola je zaměřená zejména na odhalení chyb a nedostatků
- zjištěné chyby a nedostatky kritizuje, vytýká, případně trestá
- dobrý výkon bere jako samozřejmost
- o všem rozhoduje sám a lidi staví před hotová rozhodnutí
- neočekává od druhých žádné vlastní nápady a iniciativu
- často se domnívá, že jedinou formou motivace jsou peníze.

Chování lidí vedených direktivním stylem:

- Bojí se přijít s jakýmkoli vlastním nápadem nebo iniciativou.
- Dělalí pouze to, co jim bylo výslovně řečeno, nikdy nic navíc.
- Veškerou svoji energii zaměřují na to vyhnout se chybám.
- Když už chybu udělají (a chybuje přece občas každý), snaží se ji před vedoucím zatajit nebo svalit vinu na někoho jiného.
- „Remcají“ proti všem nařízením a rozhodnutím shora.
- Necítí odpovědnost za dosahování výsledků.

3.4.2 Protektivní styl vedení lidí

Manažer prosazující protektivní styl vedení lidí se vyznačuje nedůvěrou ve schopnosti jiných lidí. Zároveň je ale pro něj důležité, aby se všemi vycházel dobře, aby ho všichni měli rádi. Takový vedoucí pracovník obvykle chce:

- chránit lidi, obává se, aby nebyli přetížení
- dávat lidem příliš snadné úkoly
- řešit sám všechny problémy, s kterými za ním druzí přijdou
- přebírat za všechno odpovědnost
- dělat práci za druhé lidi (protože oni by to nezvládli nebo už toho mají moc)

Jak se chovají podřízení takového vedoucího?

- Lidé na něj začnou přenášet úkoly a problémy, které by mohli zvládnout sami – hrají s ním známou hru „zaměstnejte svého vedoucího“.
- Nevyvíjejí žádnou vlastní iniciativu a nesnaží se sami řešit problémy – vedoucí to přece vyřeší.
- Lidé se však zároveň nic nového nenaučí, v ničem se nerozvíjejí, a tak je jejich práce příliš nebaví.

3.4.3 Liberální styl vedení lidí

Manažer s liberálním stylem vedení lidí se vyznačuje důvěrou v schopnosti svých podřízených, poskytuje jim dostatek samostatnosti ke splnění stanovených cílů. Zároveň jsou pro něj důležité dobré vztahy na pracovišti.

Takový vedoucí:

- nechává věcem volný průběh
- spoléhá se na to, že si druzí vždy poradí sami
- téměř nekontroluje, protože kontrolu vnímá jako projev nedůvěry

Jaké je stanovisko lidí vedených liberálním managerem?

- Nevnímají svého vedoucího jako autoritu
- Často nevědí, co se od nich vlastně očekává a co mají dělat
- Mohou mít tendenci liberální přístup a nízkou míru kontroly zneužívat, dělají si, co chtějí, a předpokládají, že jim projde cokoliv

3.4.4 Koučovací styl vedení

Manažer zaměřený na koučovací styl vedení důvěřuje lidem ve svém okolí a zároveň je zaměřený na výkon, na plnění stanovených cílů. Jak se tento typ manažera liší od ostatních?

- vede lidi k samostatnosti a odpovědnosti
- zapojuje lidi do rozhodování, ptá se lidí na jejich názory
- nastavuje cíle a nechává na lidech, jakým způsobem jich dosáhnou
- klade otázky a snaží se, aby lidé sami přišli na nejlepší způsob, jak věci udělat
- podporuje lidi v nacházení vlastních řešení a postupů
- zaměřuje se na pozitiva a na úspěchy, snaží se lidi „přistihnout“ při dobrém výkonu a posiluje dobré výkony pochvalou
- chyby nevnímá jako důvod k potrestání, ale jako příležitost k učení se
- dává konstruktivní a otevřenou zpětnou vazbu, jak pozitivní, tak negativní

Reakce koučovaných jsou obvykle následující:

- Přicházejí s vlastními návrhy a nápady
- Prosazují realizaci rozhodnutí, na nichž se mohli sami podílet
- Svoji energii zaměřují na to, jak dosáhnout stanovených cílů či zlepšit svůj výkon
- V rámci svých kompetencí se samostatně rozhodují a samostatně si stanovují cíle
- Nechodí za vedoucím s problémy, ale už rovnou s návrhy řešení
- Cítí odpovědnost za svoji práci a výsledky, mají svou práci rádi (Bohoňková, 2008)

3.5 Mentoring nebo koučink?

Mentoring je poradenství a podpora poskytovaná zkušenou a služebně starší osobou osobě služebně mladší za účelem profesního, kariérového i osobního růstu. (EqualPayDay)

3.5.1 Formy Mentoringu

Mentoring probíhá v celé řadě oblastí – jak korporátních, tak neziskových. Může nabývat také různých podob – od pevně strukturovaného (formálního) po spíše neplánovaný „ad hoc“ mentoring (neformální). Podle způsobu kontaktu mezi mentorem a mentorovaným můžeme také rozlišit mentoring na distanční a osobní (face-to-face). (Lošťáková, 2011)

3.5.2 Fáze mentoringu

Česká Andragogická Společnost (ČAS) uvádí, že existuje pět fází mentoringu:

1. Přípravná fáze – základním stavebním kamenem této fáze je příprava mentora na mentoring, čili rozvoj komunikačních dovedností, získání informace o mentorovaném, rozvoj emoční inteligence
2. Zahájení – jedná se o navázání oteřeného a důvěryhodného vztahu mezi mentorem a mentorovaným. Vytyčení cílů, které chtějí dosáhnout, a stanovení strategie k jejich dosažení.
3. Realizace – v této fázi probíhá dosahování stanovených cílů. Probíhají pravidelné schůzky mentora a mentorovaného, kde mentor pomáhá svému „žákovi“ v překonávání překážek na cestě k úspěchu.
4. Ukončení – v této fázi se shrnují úspěchy mentorovaného a podle potřeby se stanovují další cíle. (Lošťáková, 2011)

3.5.3 Mentoring vs. koučování

Povinností kouče není odborná znalost dané problematiky, ale schopnost klást takové otázky, které koučovanému pomohou poznat lépe sebe samotného a najít cestu ke svému cíli. Kouč věří, že nejlepším odborníkem na vlastní život je samotný koučovaný. V procesu koučování nesmějí zaznít rady ani doporučení a ani návodné otázky ze strany kouče”. Mentor je oproti tomu “zkušený odborník v dané oblasti, který své znalosti předává mentorovanému”. Oba mají společný cíl: “...pomoci mentorovanému či koučovanému na cestě ke stanoveným cílům”. (Lošťáková, 2011)

3.6 Koučink

Koučink uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. (Whitmore, 2009)

3.7 Co je to koučink?

Koučink je způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života. (Whitmore, 2009)

Koučink je strukturovaný proces založený na partnerském vztahu mezi koučem a koučovaným. Koučování je nástroj, pomocí kterého můžeme docílit úspěšného růstu lidí. Vychází z poznatku, že lidé si lépe osvojí informaci nebo dovednost, ke které dospějí sami, vlastní aktivitou a vlastní zkušeností. (www.nuov.cz)

3.7.1 Fáze koučovacího rozhovoru

1. Vytvoření vztahu

Cílem je navázat vztah mezi koučem a koučovaným umožňující klientovu transformaci. Kouč vytváří důvěrné prostředí, ve kterém se klient cítí příjemně a uvolněně. Podaří-li se vytvořit silný vztah, klient si může uvědomit řadu skutečností, které si dosud neuvědomoval či nechteěl uvědomit. Právě v tom může být předpoklad dosažení prospěšných změn. Účinný raport kouč podporuje vhodnou řečí těla a použitím jazyka blízkého druhé straně. (www.nuov.cz)

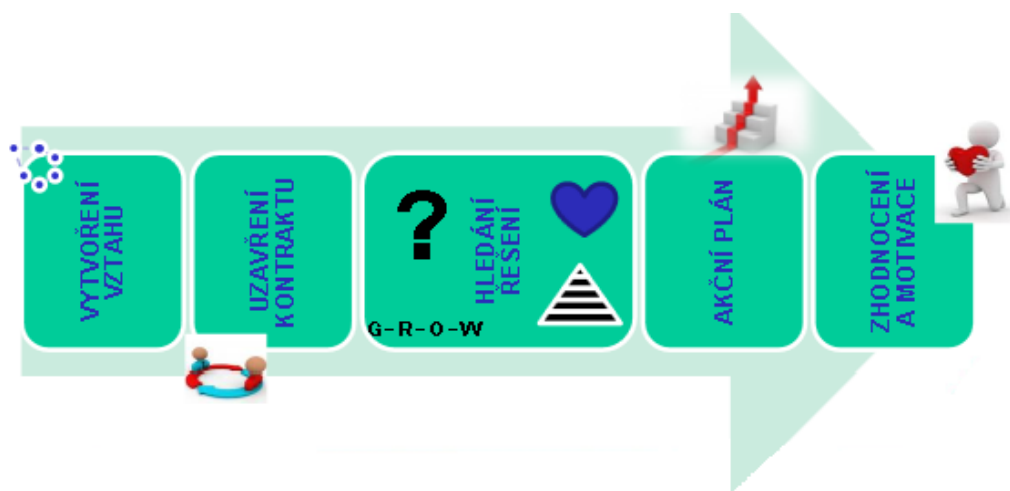
2. Uzavření „kontraktu“

Kontrakt neboli “koučovací smlouva” udává zaměření rozhovoru. Je zde definován požadovaný postup. „Kontrakt“ pomáhá zaměřit pozornost žádoucím směrem a koučovi umožňuje sledovat, zda se konverzace posouvá k popisnému cíli. (www.nuov.cz)

3. Hledání řešení

Obvykle nejdelší fáze koučovacího rozhovoru. Kouč klade silné transformační koučovací otázky a používá nástroje jako G-R-O-W, rozhodovací procesy, pyramidu logických úrovní apod. Kouč probouzí skrytý potenciál koučovaného a pomáhá mu k uvědomění širších souvislostí a nalezení nejlepších možných řešení a aktivit, které je naplňují. (www.nuov.cz)

Obrázek 3 - Fáze koučovacího rozhovoru.



Zdroj: <http://www.nuov.cz>

4. Akční plán

Koučovaný se rozhoduje, jaké kroky v budoucnu učiní pro dosažení svého vytouženého výstupu. (www.nuov.cz)

5. Zhodnocení, motivace

Koučovaný musí sám shrnout důležitá uvědomění a klíčové body setkání.
(www.nuov.cz)

3.7.2 GROW

Autorem techniky GROW je John Whitmore, považovaný za jednoho z „otců zakladatelů“ koučování. Jedná se o postup kladení otázek, který lze využít v každém koučovacím rozhovoru. Anglické slovo GROW znamená v češtině „růst“ a je pomůckou k zapamatování čtyř na sebe navazujících oblastí, na které se lze v koučovacím rozhovoru zaměřit. Model GROW je univerzální nástroj pro koučování. Techniku GROW lze využít ve fázi hledání řešení. Jakmile jsou cíle definovány, přechází kouč k otázkám zaměřeným na popis reálného stavu v dané oblasti a pomáhá tak koučovanému uvědomovat si oblasti, ve kterých bude třeba učinit změny. Následuje prozkoumání možností a alternativní strategie určené k dosažení cílů. Poslední série otázek vede k volbě – co koučovaný podnikne, kdy, kdo bude zapojen a jaká je vůle kroky učinit. (www.nuov.cz)

Obrázek 4 - Model GROW



G ..	Goal ..	Cíl
R ..	Reality ..	Realita
O ..	Options ..	Možnosti
W ..	What, when, who, will ..	Volba

Zdroj: <http://www.nuov.cz/>

Obrázek 5 - Otázky techniky GROW

1) Cíl - GOAL

- Jaký cíl má tato diskuse?
- Co se chcete naučit?
- Za jak dlouho toho chcete dosáhnout?
- Jedná se o konečný cíl nebo na něj budete navazovat?
- Co pozitivního to přinese, jak je to obtížné, dosažitelné, měřitelné? Co je pro vás nyní důležité?
- Co bude výstupem úkolu?
- V čem by vám změna měla pomoci?
- Jaký je důvod pro splnění cíle?
- Jak popíšete cílový stav, když se zaměříte na přínosy?
- Co je třeba si uvědomit v souvislosti s realizací úkolu?

2) Realita - REALITY

- Jaký je současný stav (co, kdy, kde, kolik)?
- Koho se to týká?
- Co jste v tom až dosud udělal?
- Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?
- Jaké kroky je třeba udělat pro změnu?
- Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodnutí?
- Co ještě potřebujete?
- Je to, čím se nyní zabýváme, skutečná podstata situace?
- Co dalšího ovlivňuje výsledek a v jakém rozsahu?

3) Možnosti - OPTIONS

- Jaké možnosti máte?
- Co byste ještě mohl udělat?
- Jaké jsou přínosy, spojené s každým jednotlivým návrhem?
- Co všechno můžete udělat pro naplnění svých představ?
- Co ještě byste navrhl, kdybyste nebyl ničím omezen?
- Jak se dají uvedené možnosti mezi sebou kombinovat?
- Které z řešení vám nejvíce vyhovuje?
- Kdo všechno se projektu zúčastní?
- Jaké pomůcky nebo materiální zdroje budeme potřebovat k dosažení cílů projektu?

4) Volba - WILL

- Co chcete udělat?
- Kdy to chcete udělat?
- Jaké překážky by mohly vyvstat?
- Jak je překonáte?
- Jakou podporu potřebujete? Jak ji získáte?
- Jaké dílčí kroky je třeba splnit?
- Jak budete sledovat jejich splnění?
- Kdy začnete jednotlivé kroky naplňovat?
- Kdy plánujete jejich dokončení?

Zdroj: <http://www.nuov.cz/>

3.7.3 Přínos koučinku

Přínos koučinku je zejména v tom, že klient objevuje, rozvíjí a posiluje svůj vlastní potenciál, získává větší důvěru ve své síly, větší jistotu ve svých rozhodnutích a odvalu přijmout zodpovědnost za svůj život. Zvědomuje své motivy i reálné chování, rozvíjí schopnost autokorekce a dalšího vědomého rozvoje a směřování. Vede k vysoké profesní výkonnosti stejně jako k větší radosti a spokojenosti. Koučink se zaměřuje na budoucnost, nehledá příčiny problémů v minulosti, ale cílí na jejich konstruktivní řešení. Myšlenky přetavuje ve skutečné činy a pomocí akčních kroků dosahuje reálné změny. (ICF, 2006)

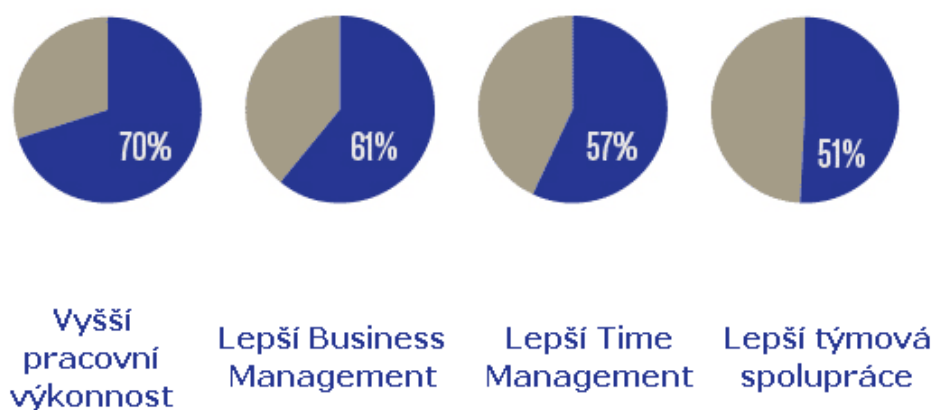
3.7.4 Výhody plynoucí z koučování

Profesionální koučování přináší spoustu užitečných výhod: nové perspektivy k osobním výzvám, zlepšování rozhodovací schopnosti, vyšší efektivitu v mezilidských vztazích a zvýšení celkové jistoty. To určitě není úplný výčet všech výhod. Ti, kteří projdou koučováním, mohou také očekávat zvýšení vlastní produktivity, spokojenosti s životem a prací a dosažení stanovených cílů. (ICFa, 2006)

3.7.4.1 Vyšší produktivita

Profesionální koučování zlepšuje vnímání změn a tím zpřístupňuje dosud nevyužívané zdroje produktivity zaměstnanců. (ICFa, 2006)

Obrázek 6 - Vliv koučování na produktivitu práce

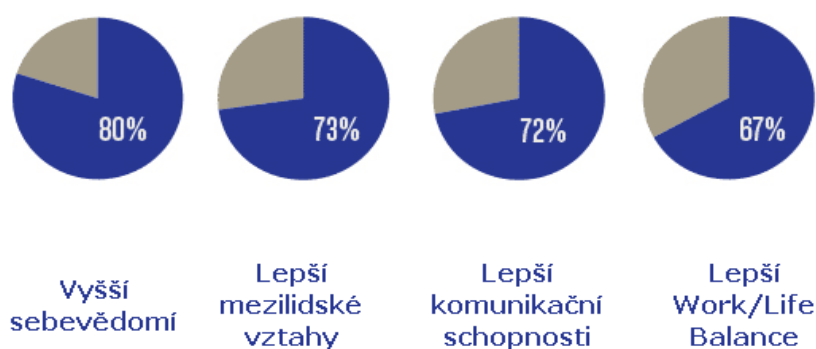


Zdroj: <http://www.coachfederation.cz>

3.7.4.2 Spokojení lidé

Zlepšování sebevědomí zaměstnanců pro vypořádávání se s pracovními nároky je v dnešní době pro potřeby organizací kritické. I zde profesionální koučování pomáhá. (ICFa, 2006)

Obrázek 7 - Vliv koučování na spokojenost lidí



Zdroj: <http://www.coachfederation.cz>

3.8 Manažer – kouč

„...být manažerem-koučem znamená mnohem více než ovládnání několika specifických vlastností. Manažer-kouč je schopen vidět mnohem dál než jeho individuální potřeby a přemýšlet o prospěchu celé organizace a těch, kteří pracují pro danou organizaci. Takoví manažeři vždy najdou čas pro rozvoj svých lidí, dokonce i v době, kdy je čas jejich nejcennější komoditou. Dobří manažeři vytvářejí (nebo udržují) společnost, kde se zaměstnanci cítí být ceněni.“ (Hunt, 2011)

3.8.1 Co je potřeba, aby manažer byl koučem?

Manažer-kouč se musí umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být objektivní a nestranný. Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči novému managementu. (Whitmore, 2009)

Manažer - kouč by měl mít vědomosti z oblasti psychologie, verbální a neverbální komunikace. Tyto poznatky mu pomohou k lepšímu přečtení reakcí koučovaného a zvolení lepšího přístupu k němu. Koučující manažer by si měl být vědom toho, že koučování je proces dlouhodobý a výsledky se nemusí dostavit ihned; koučování pokračuje i po skončení sezení, a to tím, že koučovaný pořád přemýšlí nad probranými otázkami. (autorka práce)

Jedním důležitým komponentem je přání podřízeného něco změnit. Druhým, nejméně důležitým, je dotazování.... Už jste někdy slyšeli výrok „efektivní dotazování“? Přesně to dělá z obyčejného manažera kouče – schopnost používat tzv. powerful questions. Použitím správné otázky ve správný čas manažer dokáže donutit koučovaného, aby se podíval na problém z úplně jiného úhlu pohledu. Koučovaný bude donucen přemýšlet, a tudíž začne růst. (Hunt, 2011)

Účinnost pokládaných otázek se hodnotí dle toho, jak se jim daří zastavit navyklý vnitřní dialog koučovaného. Koučovaný pracovník si najednou uvědomí, že přemýšlí jiným způsobem, než byl do té doby zvyklý. Je možné, že jde mnohdy o nový přístup k řešeným otázkám a o "zrození geniálních nápadů". Tam, kde kouč pokládá motivující otázky, je vytvořen takový vztah, který umožňuje významnou mezilidskou komunikaci. Pomocí otázek se vytváří strategie, vize a hodnoty, které jsou základem změn. (International Coach Academy, 2014)

Obrázek 8 - Koučovací otázky



Zdroj:<http://www.nuov.cz/>

Otázky samy o sobě nejsou dobré nebo špatné, ale více či méně přínosné:

- Jsou přímé a spontánní, položené jen jednou
- Jsou jednoduše formulovány a nutí koučovaného přemýšlet
- Vyžadují popis přítomnosti či budoucnosti, nevyžadují analýzu minulosti
- Respektují uvažování koučovaného, nikoli kouče
- Jsou kladeny s upřímným záměrem pomoci (www.nuov.cz)

3.8.2 Jaký je úkol manažera kouče?

- Staví před koučovaným nové výzvy
- Věří ve schopnosti koučovaného; věří koučovanému a respektuje ho
- Je dobrým vzorem
- Nachází čas pro setkání: formální i neformální

- Nedává odpovědi, ale pomocí otázek nutí k zamyšlení
- Projevuje o koučované zájem jako o lidi, nejen jako o pracovníky (Hunt, 2011)

3.8.3 Přínos koučinku

Co získá organizace, která si osvojí kulturu koučování? Koučink má rozsáhlou škálu působení: od rozvoje lidí přes lepší vztahy a rozvoj tvůrčího myšlení až po flexibilitu a adaptabilitu ke změnám, nevyjímaje motivovanější zaměstnance.

Rozvoj lidí

Pokud chceme zajistit rozvoj lidí, je třeba se jim věnovat. Nestačí je jednou nebo dvakrát do roka poslat na krátkodobý kurs nebo školení. To, co rozhoduje, je způsob řízení – zda přispívá k jejich rozvoji, nebo naopak. Záleží na kouči. (Whitmore, 2009)

Lepší vztahy

Dotazování je důležité, má neocenitelnou hodnotu. Pokud něco pouze sdělujete, neexistuje komunikační výměna, proto je důležité se ptát. (Whitmore, 2009)

Tvůrčí myšlení

Koučování a prostředí prochnuté kulturou koučování podněcují tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení. Jedna tvůrčí myšlenka přitom často vyvolá řadu dalších. (Whitmore, 2009)

Lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů

Manažer často nemá, dokud nezačne s koučováním, představu o tom, jaké skryté zdroje má k dispozici. Brzy poté, co začne s koučováním, objeví řadu do té doby skrytých talentů i řešení praktických problémů, na která mohou přijít pouze ti, kteří určitý úkol pravidelně zajišťují.

Větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám

„Koučování je o změně, o schopnosti být vnímavý a odpovědný. Větší konkurence na trzích, technologické inovace, možnost okamžité globální komunikace, ekonomická nejistota a sociální nestabilita se objeví už během našeho krátkého života! Přežijí pouze flexibilní a odolní.“ (Whitmore, 2009)

Motivovanější zaměstnanci

Metoda cukru a biče ztratila mnoho na své účinnosti. Lidé jsou výkonní ne proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování lidem pomáhá nalézt vnitřní motivaci. (Whitmore, 2009)

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Vybraný podnik si přeje zachovat anonymitu. Jedná se o nadnárodní společnost s hlavním sídlem v New Yorku. Zastupující kanceláře jsou rozmístěné po celém světě.

Hlavní činností organizace je poskytování konzultantské činnosti svým klientům v oblastech jejich budoucího ekonomického rozvoje. Svá doporučení společnost poskytuje na základě důkladně provedeného výzkumu a analýzy zjištěných skutečností ve firmě klienta.

Kvalitativního výzkumu se zúčastnili zaměstnanci oddělení IT, kteří se ve firmě nachází na různých pozicích: zaměstnanec, team leader, manažer. Podnik byl zvolen pro účely této práce pro autorky znalost prostředí společnosti a pro ochotu firmy a zaměstnanců spolupracovat na výzkumu.

4.2 Řízené rozhovory

Šetření bylo provedeno formou kvalitativního výzkumu. Veškeré rozhovory byly nahrávány a následně přepsány. Veškerá komunikace probíhala v angličtině. Cílem bylo zjistit názor pracovníků na koučink jako takový a na změny, které jim přinesl. Paralelním cílem bylo zjištění spojitosti motivace pracovníků a koučinku, jako způsobu vedení lidí. Je nutné podotknout, že všichni dotazovaní byli koučováni nebo jsou pořád v koučovacím procesu.

4.3 Rozhovory: otázky a odpovědi

1. Co si myslíte o koučinku jako o způsobu vedení lidí?

Pracovník A: Je nezbytnou součástí úspěšného způsobu vedení lidí. Každý, kdo chce být úspěšným ve vedení lidí, musí umět koučovat. Přejde moment, kdy je koučink nezbytnou součástí zachování profesionálních vztahů mezi jednotlivci.

Pracovník B: Věřím, že koučink je nástrojem, který pomáhá lidem najít jejich vlastní odpovědi na otázky, napomáhá v nalezení jejich vlastních odpovědí, pomáhá vytvořit si vlastní efektivní proces učení, umožňuje pracovat s problémy v chování.

Pracovník C: Myslím si, že koučink je základním stavebním kamenem ve vedení lidí. Pomáhá pracovat s nejhlubšími problémy lidí, jejich strachy, pomáhá lidem najít jejich

vlastní řešení. Napomáhá získat širší náhled a najít nestandardní řešení jakékoliv situace. Pro mne je koučink spojen s motivací.

Pracovník D: Myslím si, že koučink je nejdůležitějším nástrojem a měl by být základním kamenem jakéhokoliv způsobu vedení lidí. Napomáhá k motivaci, vede k nalezení odpovědí, které koučování hledají. Koučink pomáhá rozvíjet lidi.

Pracovník E: Pozitivní, protože je koučink sám o sobě zaměřen na dosažení pozitivních výsledků. Cílem je změnit negativní na pozitivní. Téma může být negativní, ale výsledek je pozitivní.

Vlastní stanovisko: Všichni mnou dotazovaní se shodují na tom, že koučink by měl být osnovou jakéhokoliv způsobu vedení lidí. Respondenti se shodli, že koučink pomáhá rozvíjet lidi skrz nalezení odpovědí na vlastní otázky, řešení problémů, které je tíží. Pracovník E dodává, že i přesto, že téma koučovacího rozhovoru může být negativní, výsledek je vždy pozitivní.

2. Co koučink dává vám, společnosti, lidem?

Pracovník A: Řekl bych, že výsledek koučinku je těžko měřitelný. Často se stává, že efektivní přínos koučinku nevidíme okamžitě. Výsledky se dostaví až po nějaké době. Právě proto je důležité rozumět koučinku do hloubky.

Je nutné rozumět člověku i koučinku, aby se daly vyhodnotit dosažené výsledky.

Pracovník B: Koučink je z 50 procent práce samotného koučovaného. Je důležité, aby koučovaný chtěl na sobě pracovat, aby dosáhl stanoveného cíle. Dalších 50 procent pochází z uvědomění (tzv. „aha moment“), které nastane v průběhu koučovacího sezení.

Pracovník C: Koučink pomáhá lidem najít a jasně vyslovit své vlastní cíle. Jakmile je tento krok za nimi, cesta za stanoveným cílem je snadná. Jedná se o dlouhodobý rozvoj.

Pracovník D: Pozitivem je to, že kouč neposkytuje odpovědi. Vlastně se jedná o to, že poskytujete lidem nástroj, jak najít odpovědi na jejich otázky. Myslím si, že se jedná o nejlepší způsob rozvoje osobnosti. Když se někdo chce zlepšit, změna musí přicházet od něj, nikoliv zvenčí.

Pracovník E: Je to velmi mocný nástroj, který pomáhá lidem najít jejich vlastní cestu k dosažení stanovených cílů.

Vlastní stanovisko: Všichni dotazovaní pracovníci se shodli, že přínosem koučinku je nalezení koučovaným vlastních cest k úspěchu, řešení problémů či dokonce stanovení si cílů budoucího rozvoje. Většina respondentů se shoduje na tom, že výsledek koučinku se dostavuje až po nějaké době. Nejedná se o nástroj poskytující okamžitě měřitelný výsledek. Velmi ve mně rezonuje fráze Pracovníka B, kde se zmiňuje o tzv „aha momentu“.

3. Víím, že jste byl/a koučován/a. Všiml/a jste si změn na sobě, svém chování na pracovišti? Popište jaké?

Pracovník A: Změny byly hlavně vnitřní, když jsem si uvědomil, co dělám a proč. Těšil jsem se i na další setkání s koučem a mohli jsme se podívat na situace z jiného úhlu pohledu.

Pracovník B: Zaprvé, můj přístup k jiným lidem nezávisle na jejich postavení ve firmě se výrazně zlepšil. Jsem mnohem dostupnější vůči ostatním, například ve sdělování získaných znalostí. Jsem profesionálnější ve svém vystupování. Díky změně chování se mnou začali počítat na různých projektech. Pěstuji mnohem lepší vztahy na pracovišti.

Pracovník C: Než jsem začala být koučována, vykonávala jsem svoji práci mechanicky. Zjistila jsem, že ne všichni lidé mají vlohy k tomu, aby byli dobrými kouči. Měla jsem sezení se třemi kouči.... Pochopila jsem, že koučink mi pomáhá překonat problémy, kterým čelím. Uvědomění proběhlo přes otázky kladené koučem, výměnou rolí.

Pracovník D: Koučink mi pomohl v nalezení a uplatnění vlastních nápadů. Zjistila jsem, že jsem mnohem kreativnější, více věřím v sebe sama a vlastní síly.

Pracovník E: Mé koučování nebylo takové, jak jsem doufal. Nicméně mělo dobrý vliv na moji každodenní práci. Myslím si, že už jen ta možnost si popovídat o nějakém problému se člověkem z jiného oddělení mi pomůže získat lepší, hlubší pochopení situace a z jiného úhlu pohledu. Zamyšlení se nad tím, jak vysvětlit problém, se kterým se potýkám, někomu jinému, mi pomohlo získat jiný náhled na situaci.

Chování...koučink mi rozhodně pomohl v každodenní interakci s lidmi. Měl jsem před tím problémy.

Vlastní stanovisko: Odpověď každého pracovníka se liší, ale i přesto ve všech nacházím společný jmenovatel. Každý z pracovníků si zjistil něco nového o sobě, o svých silných

stránkách. Pracovník B se začal chovat profesionálně; Pracovník D zjistil, že jeho síla spočívá v kreativitě. Pracovníku E koučink pomohl se samotnou konverzací. Musím podotknout, že se jedná o typickou vlastnost extravertů. Extraverti nalézají řešení tím, že mluví s ostatními.

4. Pokud jste v danou chvíli koučován, co od toho očekáváte?

Pracovník A: Nejsem, tudíž nejsou žádná očekávání.

Pracovník B: Když se dívám na benefit, tak se změnilo mé chování v rámci týmu. Moje spolehlivost vzrostla tak, že mé jméno má váhu. Lidé z různých oddělení se na mě obracejí s dotazy, prosbou o pomoc.

Budu používat koučink jako nástroj k vylepšení sebe sama. Chtěl bych, aby se mnou počítali v práci i v rámci potenciálního profesního růstu.

Pracovník C: Upřímně řečeno jsem ve fázi, kdy jsem schopna koučovat sama sebe. Koučink pro mě teď znamená sdílení prožitých situací podobných mým. Právě proto bych teď očekávala, že se kouč se mnou podělí o své zkušenosti.

Pracovník D: Dříve jsem k dokončení svých úkolů potřebovala podporu, vedení. Neustále jsem potřebovala někoho po svém boku. Teď se cítím být uvolněná, a to je právě moment, kdy přicházejí nové nápady a řešení. Od svého kouče očekávám, že bude mít přehled o všech trendech, aby byl koučovací proces efektivní.

Pracovník E: Už nejsem. Jedná se spíše o nárazová setkání podle potřeby.

Žádnou představu jsem neměl. Netušil jsem, co to je koučink.

Vlastní stanovisko: Z odpovědí pracovníků je zřejmé, že se nachází v různých fázích koučovacího procesu. Někteří v danou chvíli nejsou koučováni. Ti, co jsou, očekávají od kouče, že se bude například vzdělávat ve své oblasti, aby mohl nabídnout nové a zajímavé techniky koučování.

Výrazně odlišné je stanovisko pracovníka C. Je zřejmé, že je to osoba, která je dostatečně vyspělá jak osobnostně tak i profesně, aby dokázala koučovat sama sebe. Osobně si myslím, že přínos externího kouče by se neměl zanedbávat.

Je zřejmé, že očekávání každého pracovníka souvisí s povahou jednotlivce. To, co vyhovuje jednomu, nevyhovuje jinému.

5. V čem pro Vás spočívá efektivita koučinku jako způsobu vedení lidí?

Pracovník A: V dobré emoční inteligenci, schopnosti vžít se do situace druhého. Schopnost naslouchat druhému a nevnášet vnitřní soudy nad koučovaným.

Kouč musí být opatrný s tím, co řekne a co doporučí.

Pracovník B: V mém případě se jedná o nalezení rovnováhy mezi tím, kým jsem byl a kým být chci. Koučink mi pomohl si stanovit jak krátkodobé tak i dlouhodobé cíle, pomohl mi být mnohem organizovanější ve svém životě a naučil mě plánovat si cestu ke svému úspěchu.

Pracovník C: Je to ten nejlepší mně známý styl vedení. Z vlastní zkušenosti vím, že dokáže zázraky. Dokázala jsem změnit chování a přístup k práci a lidem jednoho ze svých podřízených. Teď je sám na pozici kouče. Začátek jeho kariéry byl však velmi negativní.

Pracovník D: Pomáhá lidem se rozvíjet. Dosažené změny jsou trvalého charakteru. Výhodu vidím v tom, že lidé podstupují změnu, protože chtějí, nikoliv protože jim to bylo nařízeno.

Pracovník E: Učit se z úspěchů a úpadků jiných, tudíž já nemusím opakovat jejich chyby. Konverzace s někým jiným je pro mne osvobozující.

Vlastní stanovisko: Odpovědi dotazovaných pracovníků se na tuto otázku liší. Každý z nich vidí efektivitu koučinku v něčem jiném. Pro jednoho koučink znamená změnu v přístupu k plánování svého života, určení cesty k dosažení stanovených cílů.

Pracovník D vidí efektivitu koučinku v tom, že pomáhá lidem v jejich rozvoji. Přičemž změny jsou trvalého charakteru.

6. Myslíte si, že koučink souvisí s motivací? Popište jak?

Pracovník A: Ano. Pokud je člověk dobře koučovaný, postupem času se mu zvyšuje motivace, protože má někoho, kdo mu naslouchá, kdo mu rozumí.

Nezávislá pomoc bez soudu vzbuzuje vnitřní motivaci.

Pracovník B: V mém případě – ano. Jednou z nejzákladnějších věcí bylo uvědomění si, kterým směrem se chci vydat. Teď už vím, jaké změny musím udělat. Tudíž ano, koučink může být používán jako motivační nástroj, který má nápomoci lidem najít jejich vlastní cestu k vlastnímu úspěchu. Je důležité si uvědomit benefity toho, co se má změnit a jak na tyto změny nahlížet.

Pracovník C: Koučink je přímo spojen s motivací. Motivace není něčím, co můžete dát lidem. Motivace je jako láska – přichází zevnitř a roste. Vědomí toho, že o mně někdo pečuje a investuje svůj čas do mého rozvoje, je k nezaplacení. Jakmile jsou vidět výsledky, dotyčný začíná přemýšlet o pomoci i jiným lidem podobnou cestou.

Pracovník D: Koučink je nástrojem, který pomáhá lidem najít to, co je motivuje. To vše přes jednoduché dotazování.

Pracovník E: Koučink může být o čemkoliv: výkonu, myšlení, chování – cokoli člověk vyžaduje. Motivace je jen malou částí velkého obrazu - záleží na preferencích dotyčného.

Vlastní stanovisko: Všichni dotazovaní pracovníci jsou jednotní ve svém stanovisku vlivu koučinku na motivaci. Zajímavé je přirovnání Pracovníka C motivace k lásce: „přichází zevnitř a roste“. Motivace je skutečně něco, co pochází zevnitř.

7. Co je pro Vás motivujícím faktorem k podávání lepších výkonů na pracovišti?

Pracovník A: Kromě odměn, které dostáváme nebo poděkování, je mojí motivací to, že jsem si zvykl být nejlepší v tom, co dělám, a ocenění od lidí, které vedu.

Pracovník B: Z mé pozice... Mojí motivací je poskytnutí skvělého výsledku. V mém zaměstnání přichází motivace z dobře odvedené práce: dobrá kvalita, profesionální standardy...

Pomáhá to v obou směrech: pomáhá v rozvoji.

Pracovník C: Motivace je věc osobní. Pro mě je uspokojující vidět výsledky odvedené práce. Když pracuji na projektu, těším se na výsledek, a přesně to mě motivuje.

Pracovník D: Motivace je věc osobní. Pro mě je uspokojující vidět výsledky odvedené práce. Když pracuji na projektu, těším se na výsledek, a přesně to mě motivuje.

Pracovník E: Jsem sám sobě motivátorem a vždy jsem byl. Mé úspěchy jsou mou motivací. Největší motivací je pro mne vidět změnu. Pokud jsou lidé v mém oddělení šťastní, je to výsledkem mé práce.

Vlastní stanovisko: Motivujícím faktorem k podávání lepších výkonů na pracovišti je pro každého něco jiného. Pro některé je to například odměna, ať už finanční či v podobě dobrých výsledků práce, nebo verbální ohodnocení. Pracovníci C a D odpověděli, že motivace je věc osobní. S tímto tvrzením se ztotožňují. Osobnostně se všichni velmi

lišíme, tudíž i motivujícím faktorem k podání lepších výkonů na pracovišti je pro každého něco jiného.

8. Jak moc je podle Vás firemní kultura spjatá s motivací lidí?

Pracovník A: Velmi. V naší firmě není hierarchie a to, že se s dotazy mohu obrátit na kohokoliv, je pro ne velmi motivující.

Pracovník B: Naše společnost je založena na stabilních hodnotách a standardech, které vyžadují, aby motivovaní lidé odvedli skvělou práci. To znamená zachování motivovaných lidí. Musíme zachovat vysoké pracovní standardy nejen fyzicky, ale i morálně.

Pracovník C: Ano. Dokonce v našem oddělení vidím, který z vedoucích uplatňuje koučink a který ne. Vidím to na lidech: koučovaní mají zájem o práci a lepší výsledky; nekoučované zaměstnance zajímá jen finanční stránka věci.

Zázemí koučinku by mělo existovat v každé společnosti. Lidé potřebují někoho, s kým se mohou podělit o své plány.

Pracovník D: Ano, má přímou spojitost s motivací. V předchozím zaměstnání jsem se necítila být motivována. Naopak v současném jemá práce oceňována, a to mě motivuje.

Pracovník E: Pro některé ano, pro některé ne. Myslím si, že někteří vidí práci v naší firmě jako prestižní, někteří ani netušili, co je to za firmu. Jsem rád, že jsem dostal možnost zde pracovat, protože tato společnost pečuje o své zaměstnance. Kultura společnosti pomáhá motivovat lidi. Líbí se mi, že lidé stoupají v profesním žebříčku na základě svých výkonů, nikoliv na základě doby, kterou strávili ve společnosti.

Vlastní stanovisko: Z odpovědí pracovníků na tuto otázku je zřejmé, že je pro ně firemní kultura spjatá s motivací. V každé z odpovědí vidím podtext motivace, který je zřejmě dalším pozitivním faktorem, vyplývajícím z firemní kultury. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci jsou z jedné firmy, společným jmenovatelem v odpovědi je jak firemní kultura, tak firemní benefity.

9. Kdo je podle Vás lepší kouč: muž nebo žena?

Pracovník A: Nezáleží na pohlaví. Příjemnější by pro mne byla asi žena, abych měl někoho zkušenějšího, kdo se podívá mimo jiné i na city lidí.

Pracovník B: Pohlaví není důležité, když se jedná o koučink. Musím ale říct, že ženy jsou mnohem lepší například v péči o zákazníky. Koučink je o změně k lepšímu. Já bych byl nejradši koučován ženou, protože si myslím, že jsou mnohem trpělivější než muži. Jejich výhoda spočívá v tom, že vedou koučovaného k uvědomění si potřebných změn.

Pracovník C: Žena. Ženy vnímají nejen slova, ale například i mimické projevy, řeč těla.... Ženy nikdy neříkají přímo, co si myslí, proto jsou tak dobré ve čtení mimoverbálních projevů.

Pracovník D: Nevidím žádný rozdíl. Zním například slečnu, co nechtěla být koučována mužem, protože se čerstvě stala matkou a obávala se, že muž-kouč ji nepochopí. Záleží na osobní preferenci.

Pracovník E: Je to těžká otázka. Řekl bych, že se jedná o jiný styl komunikace. S muži je konverzace přímá, více k věci. Nebavíme se o tom, kdo, co, jak a o kom řekl. V mém týmu je většina žen a jen jeden muž. Je nejlepší, co se týče odvedené práce. Svoji přítomností vytváří jistou rovnováhu v čistě ženském kolektivu. Chtěl bych mít více mužů v týmu, aby vztahy byly vyváženější. Na druhou stranu se ženami musím být mnohem opatrnější, když mluvím. Musím si vždy připomenout, že mluvím se ženou.

Vlastní stanovisko: Naprostá většina pracovníků odpověděla, že lepším koučem je podle nich žena. Ženy jsou dobré ve čtení neverbální řeči (řeč těla, mimika, haptika). Zmíněné vlastnosti v kombinaci s přirozenou citlivostí a trpělivostí dělají ženu lepším koučem než muž.

10. Koho je snazší koučovat: muže nebo ženu?

Pracovník A: Muže. Poslouchají autority a nezabývají se emocemi. Co se týká žen, je to složitější. Například pokud je koučem muž v ženském týmu, má to složitější – musí pochopit vztahy v týmu.

Pracovník B: Pohlaví v tomto případě nemá vliv. Kdokoliv, kdo vede rozhovor, je koučem. Kouč by měl brát v potaz MBTI koučovaného, aby mohl zvolit nejlepší přístup.

Pracovník C: Muže. Nejlepších výsledků jsem dosáhla při koučování mužů.

Pracovník D: Myslím si, že ženy jsou komplikované, protože my si vždy vše děláme složitější. Právě zde by měl pomoci kouč. Jeho pomoc se skládá z kladení efektivních dotazů. Muže jsou ve svých emocích vyrovnanější. Obvykle se soustředí na jednu věc.

Pracovník E: Muže. Většina mého týmu jsou ženy a konverzace s nimi je pro mne náročná. Musím si pokaždé připomenout, že mluvím se ženou, tudíž musím brát v potaz to, že jsou velmi emočně založené. Konverzace s mužem je snazší. Nezabývá se nepodstatným, řeší situace věcně a bez emocí.

Vlastní stanovisko: Odpověď na otázku, koho je snazší koučovat, muže či ženu, není třeba analyzovat. Devadesát procent dotazovaných uvedlo muže. Pracovníci A a D uvedli, že muži jsou snazší ke koučování, protože jsou emočně vyrovnanější než ženy. To je velmi zajímavé tvrzení. Jako vedoucí-kouč mohu jen potvrdit to, že mnohem snazší je koučovat muže. Komunikace s nimi je věcná, a tudíž je snazší dostat se v průběhu koučinku k jádru věci.

11. Co Vám přinesl koučink v soukromém a pracovním životě?

Pracovník A: V soukromém životě jsem aplikoval některé taktiky: aktivní naslouchání, dotazování. Většinou jsem měl dobrou odezvu. Ne vždy to ale funguje – záleží na člověku a jeho osobnosti. V pracovním životě jsem pochopil, v čem jsem dobrý. Myslel jsem si, že jsem dobrý v dodržení termínů, v provádění úkolů. Zjistil jsem ale, že jsem dobrý v nastínění strategie, ale nikoliv v exekutivě nápadů.

Pracovník B: Práce je o profesionálním přístupu. Koučink může být použit k vylepšení procesů, k tomu, jak se věci řeší, k time managementu, spolupráci, komunikaci. Jsem živoucím příkladem toho, že koučink funguje.

Pracovník C: V pracovním životě mi koučink přináší pozitivní výsledky v rámci týmu. V soukromém mi to spíše přináší problémy.

Pracovník D: V soukromém životě mi to pomohlo k lepšímu pochopení toho, proč se někdo se chová tak či onak. Pomáhá mi to předejít konfliktům.

V pracovním – rozvíjím svůj tým koučováním a vidím pozitivní výsledky.

Pracovník E: V soukromém životě víceméně ano. Praktikuji koučink doma se svými dětmi a ženou. V pracovním životě – ano. Přes koučink získávám nejlepší výkon od svých lidí.

Vlastní stanovisko: Praktikování koučinku v pracovním a soukromém životě všem dotazovaným přineslo jen pozitivní změnu na pracovišti. Dotazovaní pracovníci dosahují lepších výkonů od svých lidí. V soukromém životě všichni vidí pozitiva, vycházející z koučinku. Jen jeden pracovník uvedl, že používání koučování v soukromém životě přináší spíše negativa. I přesto, že se jedná o velmi malý okruh dotazovaných, dovoluji si tvrdit, že se jedná o tzv. jeden případ z tisíce.

12. Jaké byste viděl/a nevýhody koučinku?

Pracovník A: Je náročný na zdroje, tzn. kouče. Dobrých koučů je málo. Náročný na čas; výsledky nejsou vidět ihned.

Pracovník B: Implementace. Není hodně lidí, kteří se pozastaví nad tím, s kým jedná a jak mají k tomu člověku přistupovat.

Pracovník C: Ano. Koučink se má uskutečnit, pouze když jsou obě strany připravené. Pokud jedna ze stran není připravena přijmout koučink, může to mít negativní výsledek.

Pracovník D: Ne. Někdy dosažení výsledku může trvat déle, ale každý má svou cestu a vyvíjí se svým vlastním tempem.

Pracovník E: Časová náročnost.

Vlastní stanovisko: Stanovisko dotazovaných pracovníků k nevýhodám koučinku je nejednoznačné. V odpovědích zaznělo: malý počet kvalitních koučů; požadavky na připravenost připravených stran ke koučovacímu procesu; dlouhá doba čekání na výsledky; časová náročnost. Hlavní zvláštností koučinku je skutečně dlouhá doba čekání na výsledky. Jsem si jistá, že je to dané tím, že se pracuje s psychologií člověka, kde změny probíhají pomalým tempem.

13. Je zde něco, co byste chtěl/a říce ke koučinku?

Pracovník A: Vzdělávání kouče nikdy nekončí. Dobrý kouč se musí neustále vzdělávat a aplikovat nové poznatky v praxi, aby byl koučovací proces zajímavý.

Pracovník B: Ne.

Pracovník C: Myslím si, že koučink je někdy zneužíván. Tolik lidí říká, budu tě vést, pomohu ti. Koučink není jen slovo, má na člověka mnohem hlubší vliv.

Pracovník D: Je důležité, aby byl koučink pravidelný.

Pracovník E: Koučink je velmi účinný nástroj. Pomáhá rozvíjet lidi, jejichž výkon je “dobrý”, tak, aby dosahovali excelentních výsledků.

Vlastní stanovisko: Je poměrně těžké ohodnotit a zanalizovat odpovědi na tuto otázku. Je to otázka otevřená, umožňující dotazovaným přidat svůj názor na téma koučink. Pokusím se však o shrnutí.

Koučink je velmi citlivá praktika – může pomoci a ublížit. Právě proto koučem musí být člověk se zkušenostmi, praxí. Jedná se o velmi účinný nástroj, který pomáhá lidem otevřít jiné obzory.

4.4 Shrnutí a doporučení

Všichni respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, se shodli na pozitivním a dlouhodobém přínosu koučinku. Účinnost a stálost dosažených výsledků shledávají v tom, že koučování si sami stanovují cíle a dílčí kroky k jejich dosažení. Podobný přístup k podřízeným vede větší angažovaností a motivací lidí na pracovištích. Pracovníci cítí vlastní zájem, odpovědnost za své jednání, tudíž jsou výkonnější. Zajímavé je to, že většina respondentů by chtěla být koučována ženou, avšak jednodušším ke koučování shledávají muže. Žena je podle jejich názoru mnohem citlivější a jemnější v jednání. Dokáže velmi dobře číst mimoverbální projevy a pracovat s nimi. Možná je to dané tím, že ženy mají v sobě zakódovaný tzv. mateřský pud. Muž na druhou stranu není tak emočně založený, tudíž pracuje jen s fakty.

Všichni dotazovaní vidí jako nevýhodu koučinku jeho časovou náročnost a neexistující garanci výsledku. Na druhou stranu respondenti vidí přínos koučinku v jeho trvalých výsledcích. Řekla bych, že se tyto dva protipóly navzájem vyvažují: kýžený výsledek se vyrovná čekání na něj.

Velký pokrok v koučování je možné s člověkem udělat, když se položí správná otázka ve správnou chvíli. Najít tuto „správnou otázku“ je jedním z nejtěžších úkolů kouče. Vyžaduje to aktivní poslouchání a práci hlavně s tím, co nebylo řečeno. Právě to, co zůstalo „pod povrchem“, je nejmocnějším brzdícím faktorem rozvoje. Pokud kouč dokáže tzv. prolomit pomyslnou bariéru mlčení, výsledky se dostaví ve velmi brzké době.

Shrnutím odpovědi dotazovaných pracovníků mohu říct, že koučink by měl být společností důrazněji prosazován. Je důležité získat kvalitní kouče, kteří skutečně umí pracovat s lidmi. Rozšířením tohoto nástroje řízení lidí firma dokáže dosáhnout mnohem lepších výsledků, a tudíž se zvýší i její konkurenceschopnost na trhu. To vše skrz osobní zájem zaměstnanců na výsledcích.

Musím podotknout, že význam koučinku byl zjišťován v kontextu nových metod stylů řízení lidí. Jedná se o jistou inovaci, podporu způsobu vedení lidí.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena různé styly vedení lidí. Byla popsána pozitiva a negativa jednotlivých stylů. Nebyla opomenuta důležitost role manažera a vlivu správně zvoleného stylu řízení lidí.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na jednu nadnárodní společnost, která si nepřeje být jmenována. Vybraná firma se věnuje poskytování konzultantské činnosti v oblasti ekonomického rozvoje svých klientů. Ve společnosti byly provedeny řízené rozhovory s vedoucími pracovníky s výjimkou jednoho.

Výsledkem praktické části bakalářské práce je jednoznačná podpora všech dotazovaných koučinku jako stylu vedení lidí. Podle názorů pracovníků se jedná o nejlepší jim známý styl vedení a motivace lidí. A to i přes dlouhou dobu čekání na výsledky práce, prováděné koučem.

Osobně jsem byla jak koučována, tak i koučuji. Vím, jak velký pokrok je možné udělat v oblasti rozvoje člověka, když se položí správná otázka ve správnou chvíli. Práce kouče se může zdát být nevděčná a bez výsledků, jedná se ale o mylný dojem, který se vyvrátí, jakmile se dostaví výsledky dlouhodobé práce. Právě tyto výsledky, chcete-li změny, které jsou zpravidla tralého charakteru, jsou přidanou hodnotou tohoto stylu řízení lidí.

Direktivní, liberální či protektivní styly mají svá pozitiva. Jsou ale jejich výsledky tak dlouhosáhlé? Mají tak dobrý vliv na motivaci zaměstnanců? Na základě výzkumu provedeného v rámci této bakalářské práci mohu jen tvrdit, že koučink má dlouhodobé výsledky a výrazně se podílí na motivaci lidí.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- **Blažek, Ladislav. 2014.** *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha : Grada, 211 s. Expert (Grada)., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- **EqualPayDay.** EqualPayDay. *www.equalpayday.cz.* [Online] [Citace: 8. 11 2015.] <http://www.equalpayday.cz/19-3-2016-mentoring/co-je-to-mentoring/>.
- **Hron, Jan a Tomáš MACÁK. 2012.** *Teorie řízení. Vyd. 1.* Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 144 s., 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.
- **Hunt, James M a Joseph R WEINTRAUB. 2011.** *The coaching manager: developing top talent in business. 2nd ed.* Los Angeles : SAGE, xix 304 p., 2011. ISBN 1412977762.
- **ICF. 2006.** ICF Czech Republic. *Coachfederation.* [Online] 2006. [Citace: 5. 10 2015.] <http://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/prinosy-koucinku-jako-metody.html>.
- **ICFa. 2006.** ICF Czech Republic. *Coachfederation.* [Online] 2006. [Citace: 5. 10 2015.] <http://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/vysledky-pruzkumu.html>.
- **Ihned.cz. 2008.** Moderní řízení. *Ihned.cz.* [Online] 22. 8 2008. [Citace: 8. 11 2015.] <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-26573590-obhajoba-direktivniho-stylu-vedeni>.
- **Kurikulum.nuov.cz.** Nuov. *www.nuov.cz.* [Online] [Citace: 8. 11 2015.] http://www.nuov.cz/uploads/KURIKULUM/Podklady_ke_koucovani_Kurikulum_S_Smarter_final.pdf.
- **Lošťáková, MgA. Olga. 2011.** Česká Andragotická Společnost. *www.andragogika.info.* [Online] 3. 2 2011. [Citace: 8. 11 2016.] <http://www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koucem-nebo-mentorem>.
- **ManagementMania. 2015.** Mamagement Mania. *www.managementmania.com.* [Online] 28. 8 2015. [Citace: 8. 11 2015.] <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>.
- **Mgr.Ing. Irma Bohoňková, PCC. 2008.** *www.cesta-k-uspechu.cz. Cesta k úspěchu.* [Online] 2008. [Citace: 8. 11 2015.] <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>.
- **Veber, Jaromír. 2009.** *Management: základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha : Management Press, 734 s., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- **Whitmore, John. 2009.** *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transparentního koučování. , dopl. a přeprac. vyd.* Praha : Management Press, 243 s., 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Obrázky

Obrázek 1 - Dovednosti vs. úroveň řízení	13
Obrázek 2 - Styly vedení lidí	14
Obrázek 3 - Fáze koučovacího rozhovoru	19
Obrázek 4 - Model Grow	20
Obrázek 5 - Otázky techniky GROW	20
Obrázek 6 - Vliv koučování na produktivitu práce.....	22
Obrázek 7 - Vliv koučování na spokojenost lidí.....	22
Obrázek 8 - Koučování otázky	24

