

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam koučinku pro vedení lidí

Bc. Šárka Petružálková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šárka Petružálková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam koučinku pro vedení lidí

Název anglicky

The Importance of a Coaching for a Leadership

Cíle práce

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

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

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

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

LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitivní asertivní komunikace k dosažení svých cílů – 2., rozšířené vyd. – Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3

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 20. 02. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné rady a připomínky, za vedení mé práce a za čas strávený konzultacemi nad touto prací.

Význam koučinku pro vedení lidí

Souhrn

Diplomová práce na téma Význam koučinku pro vedení lidí je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. První část práce vymezuje základní pojmy týkající se managementu, vedení lidí a blíže charakterizuje styly řízení a osobnost manažera. Dále se práce podrobně zabývá motivací a jejím vlivem na jednání lidí. Důležitou částí je kapitola o koučování, která se zabývá historií koučování, podrobně rozebírá podstatu a klíčové prvky koučování, vztah mezi koučem a koučovaným a také je zde uvedeno, co koučování není.

Praktická část se skládá z vyhodnocení dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit, zda manažeři ve sledované organizaci mají povědomí a přehled o koučování a zda ho sami při vedení svých podřízených používají.

Na základě zjištěných závěrů jsou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení využívání koučování pro vedení lidí ve sledované organizaci.

Klíčová slova: Management, vedení lidí, styly řízení, leader, vůdcovství, manažer, motivace, koučování, kouč, koučovací techniky

The Importance of a Coaching for a Leadership

Summary

The thesis on The Importance of Coaching for Leadership consists of the theoretical and the practical parts. The first part contains the explanation of basic concepts of management, leadership and specifies leadership styles and the personality of a manager.

Furthermore, this part deals with the motivation and its influence on the action of people. The important part of the thesis is the chapter about coaching, which is focused on the history of coaching. The part deals with the concept and key elements of coaching, the relationship between a coach and a person who is coached and it also mentions what is not coaching.

The practical part consists of the evaluation of the questionnaire survey, whose goal was to discover if the managers of the monitored organisation are aware of coaching and if they are able to use it while managing their subordinates.

Suggestions and recommendations for the improvement of the use of coaching for the leaderships the monitored organization are based on these surveys conclusions.

Keywords: Management, leadership, leader, manager, motivation, coaching, coach, coach methods

Obsah

1 Úvod	5
2 Cíl práce a metodika	6
2.1 Cíl práce	6
2.2 Metodika	6
3 Teoretická východiska	7
3.1 Management	7
3.1.1 Historie a vývoj managementu	9
3.1.2 Moderní management v 50 až 70. letech 20. století	10
3.1.3 Současný management	11
3.2 Vedení a řízení lidí	11
3.2.1 Základní styly rozhodování a vedení	12
3.2.2 Řízení lidských zdrojů	13
3.2.3 Podoby řízení lidských zdrojů	14
3.2.4 Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů	15
3.2.5 Leader	16
3.2.6 Vůdcovství	17
3.2.7 Přístupy k vůdcovství	18
3.2.8 Styly vůdcovství	19
3.2.9 Manažer	20
3.2.10 Rozvoj manažerů	21
3.3. Motivace	22
3.3.1 Koncept vědomé a nevědomé motivace	24
3.3.2 Koncept primární a sekundární motivace	25
3.3.3 Koncept vnitřní a vnější motivace	25
3.3.4 Vzájemná souvislost motivů a potřeb	26
3.3.5 Výkonová motivace	28
3.3.6 Motiv pospolitosti	28
3.3.7 Růstové motivy	29
3.3.8 Motivování jako úkol řízení	29
3.3.9 Pracovní motivace	30
3.4 Koučování	30
3.4.1 Historie koučování	32
3.4.2 Podstata koučování	32
3.4.3 Klíčové prvky koučování	34
3.4.4 Co není koučování	34
3.4.5 Kouč	35
3.4.6 Kompetence kouče	37

3.4.7 Přínos koučování pro koučovaného.....	38
3.4.8 Koučovací dovednosti	39
3.4.9 Supervize	41
3.4.10 Koučovací techniky	42
3.4.11 Přínos koučování dle Whitmora (2002)	43
3.4.12 Možná úskalí koučování dle Fleminga a Taylora (2005).....	43
3.4.13 Kariérový koučink	44
3.4.14 Týmový koučink.....	45
3.4.15 Trendy ve světě koučování	47
4 Vlastní práce	49
4.1 Charakteristika sledované organizace	49
4.2 Interpretace výsledků hlavního výzkumu	50
5 Výsledky a diskuse	80
6 Závěr	81
7 Seznam použitých zdrojů	83
8 Seznam tabulek	86
9 Seznam grafů	88
10 Seznam obrázků	90
11 Přílohy	91

1 Úvod

V dnešní době lze stále více slyšet o koučování a jeho vlivu na rozvoj osobnosti. S termínem koučování se lze setkat nejen v pracovním, ale také v osobním životě. Jak ve své knize uvádí Gallwey (2010), termín koučování byl do managementu převzat ze sportovní terminologie a jako profese vznikl koncem 80. let v USA. [15]

Před několika lety začal tento termín pronikat také do České republiky a od té doby lze o koučování slyšet velmi často. Obliba této rozvojové metody roste zejména mezi manažery, kteří využívají výhody koučování pro motivování a vedení svých podřízených, pro plánování a řešení různých problémů, čímž se snaží dosáhnout co nejlepších výsledků a vytyčených cílů. Především díky současnému trendu životního stylu si mnoho organizací a manažerů začíná uvědomovat výhody koučování a snaží se porozumět svým zaměstnancům, aby byli v práci spokojeni, protože jenom tak lze dosáhnout nadprůměrných výsledků. Za pomoci externích a často i interních koučů je tato technika přibližována stále většímu okruhu lidí, což má pozitivní vliv na celou organizaci.

Je třeba mít neustále na mysli, že všechny dovednosti, které nejsou pravidelně používány a aplikovány v praxi, mohou vymizet. Je proto důležité získané dovednosti nejen oživit, ale také posilovat novými přístupy. Proto jsou stále více vyhledávány různé koučovací semináře či programy vedené profesionály, které dokáží podpořit, povzbudit a pomoci při zvládnání změn, problémů, vyrovnávání se s nároky konkurenčního prostředí. Koučování se stalo také jistým módním trendem a stále častěji o něm lze slyšet z veřejných sdělovacích prostředků, reklam i tištěných materiálů. V současné době již existuje na trhu rozsáhlá nabídka mnoha školení týkajících se právě tématu koučování a také knižní trh nabízí vhodnou literaturu, ve které se lze seznámit s různými koučovacími technikami a nástroji tohoto přístupu.

Tato diplomová práce se věnuje významu koučování ve zvolené organizaci, kde je již na koučování kladen velký důraz a jednotliví manažeři se po absolvování několika školení týkajících se koučování stávají kouči svých podřízených. První část předkládané diplomové práce se věnuje teoretickému vymezení pojmů management, vedení lidí, motivace a koučování. V praktické části je podrobně rozpracováno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi vedoucími pracovníky ve vybrané organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zjistit, jaký význam má koučování na vedení lidí ve zvolené organizaci a zda je tato metoda používána jako jedna z hlavních metod přístupu k zaměstnancům.

Dílním cílem je studium odborné literatury zabývající se metodou koučování a následné zpracování literární rešerše.

2.2 Metodika

Diplomová práce na téma Význam koučování pro vedení lidí je složena ze dvou hlavních kapitol. Pro zpracování první části, která je nazvaná jako Teoretická východiska, bylo nutné nastudovat odbornou literaturu týkající se problematiky managementu, vedení lidí a motivace. Následně se teoretická část věnuje podrobné charakteristice termínu koučování, používaných metod, osobě kouče a také tomu, s jakými technikami je možné koučování zaměnit. Všechny tyto údaje byly zpracovány technikou sběru sekundárních informací získaných z literárních a internetových zdrojů, jejichž seznam je uveden v kapitole Seznam použitých zdrojů.

Jako součást diplomové práce proběhlo dotazníkové šetření, které je podrobně rozpracované ve druhé části nazvané jako Praktická část. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda manažeři v organizaci mají povědomí a přehled o koučování a do jaké míry ho sami při vedení lidí používají. Jednotliví respondenti byli určeni metodou záměrného výběru a vytištěné dotazníky jim byly předány osobně autorkou této práce. Vyhodnocení všech otázek z dotazníku bylo provedeno nejen slovně, ale také graficky. Nejčastěji byla využita metoda váženého aritmetického průměru, pomocí něhož lze provést hodnocení míry souhlasu s daným výrokem.

Při sběru informací bylo realizováno několik polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery vybrané organizace. Poté byly získané informace pomocí komparační metody porovnány a po důkladném zhodnocení proběhla syntéza práce, kdy došlo ke sjednocení jednotlivých informací a vytvoření uceleného textu diplomové práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management lze označit za jeden z hlavních významných fenoménů současné doby. Přestože lze jeho počátky nalézt v dávné historii lidstva, rychlost jeho vývoje a růst jeho významu jsou spjaty s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální. Management označuje řada autorů za složitý a obtížně uchopitelný proces. To je také důvod, proč existuje velké množství definic. Definice managementu je značně problematická a proto není možné najít pouze jedinou. Z četných definic managementu lze uvést:

Blažek (2011) uvádí, že *„management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“* [6, s. 26]

Podle Druckera (1992) se *„management stal všudypřítomným a univerzálním nástrojem moderní společnosti. Moderní společnost se stala společností organizací. Management vytváří organizaci z toho, co by jinak bylo pouhou masou lidí. Je to efektivní, integrující a životadárný nástroj. Management se jako obor vědění i jako praktická činnost zabývá humánními a sociálními hodnotami.“* [11, s. 72]

Koontz a Weihrich (1998) popisují, že *„management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* Tato definice má být dle autorů rozšířena o následující tvrzení:

- Jak manažeři provádí funkce řízení: plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
- Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
- Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
- Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
- Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost. [27, s. 16]

Management je podle Štracha (2008) „*systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli. V současné době je tím míněno vykonávání vzájemně provázaných aktivit, které jsou systematicky uspořádány a mají daný řád. V rámci managementu lze rozpoznat řadu aktivit, které jsou nedílnou součástí manažerského procesu a jsou vzájemně propojeny.*“ [24, s. 7-8]

Mezi základní manažerské funkce Koontz a Weihrich (1998) řadí: plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování:

- Plánování = zahrnuje tvorbu úkolů a cílů, určuje základní priority a návaznosti. Podle dosažené úrovně organizační struktury a také podle časového horizontu lze rozlišovat cíle: strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé). Před vlastním rozhodnutím se uskutečňují různé plánovací studie, analýzy či návrhy.
- Organizování = zahrnuje uspořádávání dostupných zdrojů organizace do struktur, které dále umožňují zajistit co nejefektivnější dosažení stanovených cílů, rozděluje úkoly členům a útvarům organizace, koordinuje vzájemnou spolupráci a činnosti, přiděluje prostředky, které jsou nezbytné pro dosažení organizačních cílů.
- Personalistika = zahrnuje zaplňování a udržování obsazených pozicí v organizaci. To je prováděno za pomoci identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby zadané úkoly mohly být dosahovány účinně a efektivně.
- Vedení = zahrnuje motivační proces pracovníků organizace, ovlivňování jejich činnosti a aktivit tak, aby jejich úsilí směřovalo ke splnění cílů organizace.
- Kontrolování = proces, který zajišťuje, jak se dosažený stav shoduje s určenými a předem stanovenými cíli. Zahrnuje sběr, vyhodnocení a interpretaci údajů o vykonávaném procesu. Součástí kontroly musí být i zpětná vazba, tedy iniciace nápravných opatření, není-li dosažený stav v souladu s cíli organizace.

- Koordinace – podstata manažerství = řada autorů považuje koordinaci za samostatnou manažerskou funkci. Mnohem přesnější je však pohlížet na koordinaci jako na podstatu manažerství, která je důležitá pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci. [27, s. 31-33]

3.1.1 Historie a vývoj managementu

Blažek (2011) označuje řízení jako praktickou činnost, která je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. O řízení lze tedy konstatovat, že je stejně staré jako civilizace. Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny však dochází až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. [6, s. 19]

Management prošel v průběhu minulého století velice zajímavým rozvojem, což bylo způsobeno především změnou základních východisek, podle kterých byl management členěn, dále změnou používaných metod i změnou způsobů jejich uplatňování. Tento vývoj lze vymezit pěti etapami, kdy management prošel vývojem od mechanického a byrokratického zaměření k orientaci na lidské zdroje a rozvoji konkurenceschopnosti firem. [20, s. 4]

Řada autorů definuje pět základních období vývoje managementu, které je v průběhu minulého století možné vymezit a identifikovat:

- Mechanický přístup – do dvacátých let dvacátého století
 - ✓ Vědecké řízení (F. W. Taylor)
 - ✓ Teorie byrokracie (M. Weber)
 - ✓ Klasické řízení, tzv. Moderní teorie operačního managementu (H. Fayol)
- Škola lidských vztahů – 20. a 30. léta dvacátého století
 - ✓ Důraz na význam lidského faktoru ve smyslu vztahů, zkoumání vlivu pracovního prostředí, definování rolí a principů
- Humanistický přístup – 40. – 50. léta dvacátého století
 - ✓ Otázky motivace chování lidí

- Moderní názory – 60. a 70. léta dvacátého století
 - ✓ Kybernetické systémy – princip učení se, princip redundance, nezbytná různost a minimální specifikace
 - ✓ Teorie kontingence
 - ✓ Populační ekologie
- Postmoderní názory – 80. a 90. léta dvacátého století
 - ✓ Hledání nových způsobů definování organizace, nové přístupy k rozvoji konkurenceschopnosti, alternativní vymezení organizace a práce managementu [20, s. 6]

3.1.2 Moderní management v 50 až 70. letech 20. století

Období označované jako moderní management se vyznačuje kladením důrazu především na rozvoj lidského potenciálu a technický rozvoj, dále je typická dynamická expanze řady firem a rozvoj mnoha podnikatelských osobností.

- Kvantitativní škola managementu – usiluje o maximální formalizaci řešení problémů. Vedle poznatků řady různých disciplín zdůrazňuje nejen matematické metody, ale řešení problémů rozkládá do formulace problému, konstrukce matematického modelu reprezentujícího zkoumaný systém či problém, určení postupu řešení prostřednictvím modelu, vlastní řešení problému, kontrolu dosaženého řešení, určení jeho vztahu ke změnám systému, implementaci řešení.
- Situační škola managementu (tzv. kontingenční přístup) – kritizuje univerzální přístup jiných škol a vychází z předpokladu, že každá situace je specifická a vyžaduje specifický přístup. Zdůrazňuje také potřebu spojovat teorii a reálnou praxi. Situační metody managementu zahrnují především přikazování, kontrolu, rozhodování se stanovenými pravidly, delegování pravomocí, participaci, komunikaci, stimulování, inovace a odstranění odchylek.
- Koncepce sociálně technického systému – založena na integraci člověka a technických systémů. Zdůrazňuje, že jedno bez druhého ztrácí smysl.
- Lee Iaccoca – zdůrazňuje potřebu znalosti řízené věci a naprosto neuznává koncepci univerzálních manažerů. K jeho řídicím zásadám patří především: kritický rozbor trhu

i vlastní výroby na začátku následován koncepční prací, rozhodnost, umění soustředit se a organizovat si svůj čas. U Forda zavedl důsledné využívání čtvrtletního hodnocení pro klíčové pracovníky. [20, s. 46]

3.1.3 Současný management

Dnešní pojetí managementu je vnímáno jako integrace všeho, co historie poskytuje. To tedy znamená, že v postupech firem a jejich manažerů lze objevit různé rysy jednotlivých přístupů v různé míře intenzity. Tyto přístupy se snaží najít způsob, jak řídit firmu tak, aby bylo dosaženo jejího úspěšného rozvoje. Je důležité si uvědomit, že žádný z těchto přístupů není možno jednoznačně odsoudit jako mylný, ale ani jej označit jako jediný správný. Každý má totiž vedle svých předností i své nedostatky. [20, s. 71]

3.2 Vedení a řízení lidí

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí. Tato činnost přispívá k dosahování nejen skupinových, ale také podnikových cílů. Funkcí vedení mohou manažeři lidem pomoci poznat, že lze uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a zároveň přispívat ke společným podnikovým cílům. Pro manažery by proto mělo být důležité pochopit úlohy, které lidé chtějí plnit, a poznat jejich individualitu. Řízení vyžaduje vytváření a udržování prostředí, v němž jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. [27, s. 438]

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vývoj názorů na vedení lze rozdělit do několika etap, časovaných zhruba po dvaceti letech:

- Teorie rysů = založena na osobních kvalitách vedoucích a základním předpokladem bylo, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.
- Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování. Tento přístup tvrdí, že chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé a mění se velmi málo. Některé styly řízení – způsoby chování mohou být úspěšné, ale jiné neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.

- Situacionalistický přístup = začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat.
- Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané = Nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace. [3, s. 48]

3.2.1 Základní styly rozhodování a vedení

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, koncem čtyřicátých let ustupují teorie rysů do pozadí a prosazuje se nový přístup, zdůrazňující způsob chování vedoucího pracovníka. Styl vedení pak bývá považován za způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní směry:

Autoritativní styl, kde moc a rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.

Demokratický styl, kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

Styl laissez-faire (volný průběh), kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí. Nevýhodou však může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je vedoucího třeba. [5, s. 205-206]

Jako další rozdělení lze uvést:

Autokratické (autoritativní, individuální) vedení – dominantní řízení a usměřování skupinové dynamiky jedinou osobou, která bez ohledu na názory ostatních ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku.

- Plně autokratický styl autokratického rozhodování – vedoucí si obstará potřebné relevantní informace a podklady, sám je zpracuje a vyhodnotí, nekonzultuje své rozhodnutí.
- Částečně autokratický styl autokratického rozhodování – vedoucí si pomocí úkolu podřízeným zajistí potřebné informace a účastní se jejich získávání. Veškeré dílčí informace se shromažďují pouze u něj a sám provede jejich vyhodnocení.

Konzultační vedení – jedná se vlastně o formu poradenství. Na místě pracovníků konzultační firmy se ale objeví vedoucím vybraní zaměstnanci, kteří jsou ochotni na sebe přijmout riziko spojené s konzultační činností.

- První alternativa konzultačního vedení – výběr spolupracovníků dle daných profesí a přidělení jednotlivých úkolů.
- Druhá alternativa konzultačního vedení – na úkolu se podílí celá skupina, předkládá společně jednotlivé alternativy řešení, konečné rozhodnutí je na vedoucím.

Týmové vedení – v čele týmů stojí koordinátor, který sestavuje tým, doplňuje a případně mění jeho členy, koordinuje činnost, zajišťuje skupině potřebné podmínky a je prostředníkem mezi ní a vedením společnosti.

Rozhodování na miskách vah – při řešení úkolu je rozhodováno podle vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod. [16, s. 64-66]

3.2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za strategický a logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy mohou přispívat k dosažení vytyčených cílů v organizaci. Jako obecný cíl lze určit schopnost organizace úspěšně dosahovat svých cílů prostřednictvím lidí. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků
- Ocenění pracovníků
- Vztahy [1, s. 27]

Závazek k rozvoji lidí by měl být přijat v počátcích na všech vyšších pozicích firmy. Chování vedoucích pracovníků musí být příkladem všem zaměstnancům. Lidé jsou chytrí, a nadaní lidé ještě chytřejší. Poznají, pokud se jedná o neupřímné sliby. Každý den chtějí vidět aktivní názorný příklad představitelů vedení podniku. Jedním ze současných trendů v rozvoji zaměstnanců je poznání, že je velmi důležité udržení klíčových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se snižují dostupné zdroje, usiluje každý o tytéž lidi. Je důležité povzbuzovat manažery, aby byli lidmi, kteří se snaží vyvíjet a věnují se poznání osobnosti lidí, které řídí, pečují o ně, vychovávají je, váží si každé osoby a sledují růst těchto jednotlivců. Manažeři by se měli zdokonalovat v komunikaci, v předávání zodpovědnosti a příležitosti být součástí rozhodovacího procesu. Měli by vytvořit podpůrný systém dodávající sebedůvěru, stabilitu a pocit jistoty, pomáhat lidem, aby si pomohli. Také je důležité, aby vnášeli do pracovního života smysl pro humor. [25, s. 29]

Na každou skupinu pracovní populace platí jiný styl vedení a i jednu skupinu pracovní populace je třeba řídit různě v různou dobu. Zaměstnance je stále více třeba vést jako „partnery“ a jak říká definice partnerského vztahu, všichni partneři jsou si rovni. Definice partnerského vztahu rovněž říká, že partnerům nelze nic nařizovat. Je třeba je přesvědčit. [11, s. 28]

3.2.3 Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii, která ukazuje způsob zacházení s pracovníky v zájmu organizace, což lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů. Storey (1989) rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů:

- Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů – tento přístup klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně racionálním způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filozofii

„kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Lidé jsou považováni za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, pokud se však investuje do jeho rozvoje.

- Měkká podoba řízení lidských zdrojů – vychází z tzv. školy lidských vztahů a v tomto případě je důraz kladen na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu). Měkký přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků tím, že budou zapojeni do rozhodování a spoluodpovědnosti. Důležitá je komunikace s nimi a neustálé vytváření dalších metod podporující vysokou míru oddanosti a vysokou míru důvěry v organizaci. Pozornost je soustředěna na přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu. [1, s. 29]

3.2.4 Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů

Politika rozvoje lidských zdrojů podporuje nejen investování do lidí, ale také rozvíjí lidský kapitál organizace. Jako složky rozvoje lidských zdrojů lze uvést:

- ✓ učení se – které definovali Bass a Vaughan jako relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností
- ✓ vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti
- ✓ rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe
- ✓ odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně [1, s. 467-468]

Podle Bartoníčkové (2007) se v poslední době velmi často hovoří o leadershipu, leaderech a rozvoji leaderovských způsobilostí. Leadership je pro oblast podnikání zajímavý především z toho důvodu, že přináší dobré výsledky. [2, s. 253]

3.2.5 Leader

- Má jasnou vizi a je schopen ji svým podřízeným jasně zprostředkovat. Lidé často nemají problém svého leadera následovat, musí však vědět, kam je vede. Vize by měla být velmi jasná a srozumitelná a také by měla být velmi jasně a srozumitelně sdělována.
- Je schopen pracovat jak s racionální, tak emocionální stránkou svých lidí. Pro leadera jsou důležité nejenom dosažené výsledky, ale také pocity podřízených.
- Je upřímný a má silnou integritu. Z chování a jednání leadera je možné poznat, co se od něho dá čekat, není to člověk, který se vyhýbá odpovědnosti a rozhodování. Za všech okolností si zachovává tvář, je poctivý a férový.
- Je pozitivní. Věří sobě a svému týmu, že může splnit vytyčené cíle. Dokáže pochválit a nadchnout. Není pozitivní jenom ve svých slovech, ale i v činech.
- Umí naslouchat druhým. Opravdového leadera zajímá zpětná vazba, chce vědět, co si o jeho myšlenkách myslí ostatní, a je otevřený jejím podnětům a připomínkám. Hodně se ptá a sbírá informace.
- Je důvěryhodný a sebevědomý. Když něco říká, není potřeba o tom pochybovat, drží slovo a jeho konkrétní kroky a aktivity odpovídají tomu, co říká. Věří si a je o své vizi plně přesvědčen.
- Umí se soustředit na vše podstatné a nenechá se svést z cesty. Nedá se snadno zviklat a ovlivnit v klíčových věcech, dokáže být objektivní a udržet kurz i v období nejasností a tlaků.
- Je zodpovědný a ochotný se neustále učit. [2, s. 253]

Za součást řízení, respektive vedení lidí, lze považovat ty vzdělávací metody, které nejsou používány výhradně ani přednostně v plánovaných akcích podnikového vzdělávání tak, jak je známé ze současné praxe. Lze o nich hovořit jako o metodách průběžného zdokonalování zaměstnanců, respektive rozvoje jejich profesní kompetence ve všech jejích složkách. Ve firemní praxi se uplatňují především následující z nich:

- Koučování – podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů
- Mentorování – varianta individuálního koučování
- Tutoring – obdoba mentoringu, s tím rozdílem, že u této metody jde spíše o skupinovou péči a více o učení se odborné problematice
- Asistování – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka
- Stáže - dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti
- Rotace práce – může mít podobu vstupního kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech
- Konzultace – vychází z poradenské praxe, namísto vztahu expert a klient však nabízí vztah dvou (nebo více) odborně zdatných jedinců, kteří spolu řeší problém [26, s. 113]

3.2.6 Vůdcovství

Vůdcovství má pro řízení značný význam. Z hlediska vůdcovství má největší význam následování, což je ochota následovat svého manažerského vůdce – leadera. Lidé často následují právě toho, kdo je umí přesvědčit o schopnosti zabezpečit splnění jejich tužeb, přání a potřeb. Vůdcovství přisuzují různí autoři rozdílný význam. Jedna z definic definuje vůdcovství jako proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nebyli povzbuzováni pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou. Podle svých možností a schopností podporují manažeři skupinu k dosažení jejích cílů. Nesmějí stát mimo skupinu a pouze ji nutit a podněcovat. Jejich místo je vpředu, před skupinou, musí se snažit usnadňovat jí cestu a inspirovat k dosažení podnikových cílů. [27, s. 465]

Každá skupina lidí, pracující na hranici své maximální výkonnosti, má ve svém čele vedoucího, který ovládá 4 prvky vůdcovství:

- Schopnost využívat efektivně a odpovědně moc.
- Schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci.
- Schopnost inspirovat.

Na základě výše uvedených schopností lze říci, že vedoucí by měl působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého, motivujícího klimatu. [27, s. 466]

Ačkoli vůdcovských dovedností je mnoho, mohou být seskupeny do tří kategorií:

- administrativní dovednosti = řízení lidí, řízení zdrojů, prokázání odborných kompetencí
- interpersonální dovednosti = být sociálně vnímavý, prokazovat emoční inteligenci, umět řešit konflikty
- koncepční dovednosti = řešení problémů, strategické plánování, vytvoření vize [23, s. 232]

3.2.7 Přístupy k vůdcovství

Výzkumníci, kteří se soustředili na otázku vůdcovství, identifikovali velké množství různých přístupů:

- Povahový přístup považuje vůdce za osobu vykazující takovou charakteristiku, která přispívá k vůdcovství. Tento přístup je cenný pro zdůraznění vlastností, které často (ale ne vždy) odlišují vůdce od ostatních členů. Problémem tohoto přístupu je, že tyto vlastnosti se v různých situacích, s různými členy a různou kulturou často mění. Pro některé skupiny může být efektivní mladý, energický a humorný člověk, zatímco u jiných skupin bude efektivnější starší, zkušenější a seriózní vůdce.
- Transformační přístup tvrdí, že vůdce je jedinou osobou, která povznáší členy skupiny, umožňuje jim nejen úspěšně vykonávat úkoly skupiny, ale vyvinout se v silnější jednotlivce. Ve středu tohoto přístupu je koncept vůdcovského talentu, této kvality jednotlivce, díky které vůdci věříme nebo jej chceme následovat. Jako příklady transformačních vůdců se nejčastěji uvádějí Mahátmá Gándhí, Martin Luther King, Jr.

a John F. Kennedy. Tito vůdci byli modely toho, co požadovali od svých členů, byli viděni jako velmi kompetentní a schopní a vyjadřovali například morální cíle.

- Situační přístup tvrdí, že vůdce přizpůsobuje svůj záměr úspěšnému vykonání úkolu a uspokojení členů na základě specifické skupinové situace. Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je, že ačkoliv úkoly i lidé jsou podstatnými problémy, každá situace bude vyžadovat odlišnou kombinaci. Některé situace vyžadují velké soustředění na problémy úkolu, ale vyžadují malou nutnost povzbuzování lidí (například skupina vědců zkoumající možnosti léčby AIDS). Na druhou stranu skupina uzdravených alkoholiků může vyžadovat vůdcovství, které zdůrazňuje emocionální potřeby členů. Situační přístup zdůrazňuje schopnost vůdce přizpůsobit se specifickým situacím. [8, s. 262-263]

3.2.8 Styly vůdcovství

Vůdcovství lze charakterizovat podle tří hlavních stylů:

- „Laissez-faire“ vůdce – vůdce, který nepřebírá žádnou (nebo velmi malou) iniciativu při směřování nebo navrhování sledu činností. Takový vůdce spíše ponechává skupinu, aby se sama vyvinula a pokročila, a nechává ji dělat své vlastní chyby. Nemá žádnou skutečnou autoritu, odpovídá na otázky nebo poskytuje vhodné informace, ale pouze pokud je tázán, a členům poskytuje jen malou podporu. Tento typ vůdce také nehodnotí ani nekritizuje členy. Takové vůdcovství je neohrožující.
- Demokratický vůdce – udává směr, ale umožňuje skupině se vyvíjet a pokročit směrem, který si členové přejí. Povzbuzuje členy, aby stanovovali cíle a postupy jejich dosažení, a podněcuje směřování na svou osobu a aktualizaci. Na rozdíl od vůdce „laissez-faire“, demokratický vůdce podporuje členy a přispívá návrhy. Tento vůdce také umožňuje skupině činit svá vlastní rozhodnutí.
- Autoritativní vůdce – je protikladem vůdce „laissez-faire“. Stanovuje politiku skupiny, přiděluje členům úkoly a činí rozhodnutí, aniž by se snažil získat souhlas od členů skupiny, dokonce bez jakékoliv konzultace. Komunikace se odehrává pouze s vůdcem, jen vzácně mezi samotnými členy. Autoritativní

vůdce přebírá největší odpovědnost za pokrok skupiny a nevíta interferenci členů. [8, s. 264-265]

3.2.9 Manažer

Manažer je vedoucí či nadřízený pracovník, který provádí management. Jedná se o osobnost s významnou pravomocí i zodpovědností a disponující významnými zdroji. Velmi často řídí nějaké jemu podřízené pracovníky. Mezi manažery lze nalézt skupiny vedoucích pracovníků řešící problémy různého typu a mající odlišnou úroveň delegovaných kompetencí. [24, s. 16]

Dle Whitmora (2002) může být manažer koučem pouze tehdy, pokud je opravdu dobrý. Musí mít ovšem vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo. Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu, kteří se mohou obávat zvýšené odpovědnosti, kterou tento styl přináší. [28, s. 30]

Komunikační kompetence je jmenována jako nejdůležitější, když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost. Nejméně polovina aktivit vedoucích, zejména těch, které jsou orientovány na vztahy uvnitř podniku, spočívá především na komunikačních požadavcích. Formální vztahy související s hierarchickým uspořádáním jsou zdánlivě bezproblémové, protože je stanoveno, kdo rozhoduje a kdo za rozhodování zodpovídá, kdo má pravomoci vést a kdo ji musí respektovat. Ve všech těchto vztazích hraje důležitou roli moc. Jde jen o to, aby byla optimálně užívána a ne zneužívána. Přílišné zdůrazňování výstředního postavení manažera mu autoritu nepřidá, spíše naopak. [17, s. 124]

K tomu, aby manažer mohl vykonávat jednotlivé role, které vyplývají ze sociálního postavení a z očekávaného chování, však musí splňovat i určité dovednostní předpoklady. Z hlediska klasifikace dovedností pro výkon manažerské práce je možné vyčlenit tři okruhy:

- Koncepční dovednosti - související se schopností plánovat, předvídat a ovlivňovat budoucnost. Jde o schopnost vidět za roh, domýšlet důsledky jednotlivých akcí a rozhodnutí, vnímat, jaké následné akce budou nutné, pokud se organizace či svěřený úsek vydají daným směrem.

- Mezilidské dovednosti - manažer musí být schopen jednat s lidmi a zvládat celou škálu tzv. měkkých dovedností - manažerské psychologie, sociologie, komunikace, etiky a etikety - aby byl schopen efektivně vykonávat zadané úkoly. Manažer musí rozumět lidem, být schopen jim naslouchat, motivovat je a vést k úspěchu.
- Technické dovednosti - mají přímou vazbu k tomu, co se v dané organizaci produkuje. Technická dovednost znamená, že manažer zná podstatu činností, dokáže pracovníkům poradit, dokáže posoudit kvalitu odvedené práce. [24, s. 18]

Jednou z dalších technik pro zlepšení práce manažera je delegování, tj. přenášení zodpovědnosti na podřízené. Často však bývá delegování zaměňováno s přidělováním práce. Při skutečném delegování nadřízený určí svému podřízenému cíl nebo konečný výrobek a potom zcela přestane zasahovat, dívá se jinam a nechá ho, aby si rozhodl, kdy si sám přijde pro radu, pomoc nebo instrukci. [14, s. 112]

Efektivní delegování vyžaduje provést analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení. Dále by měl definovat ty úkoly, které může dělat on sám. Delegovat lze:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji.
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti.
- Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. [4, s. 558]

3.2.10 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů souvisí nejen se zlepšováním jejich výkonu v současných rolích, ale často také s přípravou na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje

k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou:

- Zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává. Je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolemi.
- Rozpoznat manažery s potenciálem, vést je k tomu, aby rozpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoliv jinde v organizaci.
- Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval. [1, s. 523]

Třemi základními aktivitami rozvoje manažerů jsou:

- Analýza současné a budoucí potřeby manažerů
- Vyhodnocení existujících a potenciálních dovedností a efektivity manažerů z hlediska potřeby uvedené v předchozím bodě
- Vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby [9, s. 41]

3.3. Motivace

Motivace je forma ovlivňování jiných lidí. K motivaci dochází nejen zevnějšku (tedy z okolí), nýbrž také zevnitř (ze samotného organismu), takže se také dá mluvit o spontánní aktivitě. Motivace je dále všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru. Celé naše chování, a tedy také naše výkonové úsilí, není určováno pouze zevnějšku, vcházejí sem vždy vědomě či nevědomě také pocity, zájmy a podněty, tedy vnitřní děje. [9, s. 11]

Každý jedinec má základní tendenci k sebeaktualizaci a usiluje o ni. Sebeaktualizace obsahuje řadu potřeb, např. potřebu potravy, bezpečí, nezávislosti, sebeřízení a naplnění prostřednictvím opravdových interpersonálních vztahů. Chování je vždy motivováno přítomnými potřebami, nikoli minulými událostmi, i když ty mohou do určité míry motivaci ovlivnit. [10, s. 126]

Podle Pacovského (2000) je motivace proces založený na přáních, potřebách, důsledcích, stimulech a odměnách. Aby byl vytvořen skutečně silný stimul, musí mezi odměnou za chování a motivem pro aktivitu existovat přímá vazba. Odměny, které motivují lidi k jednání, lze rozdělit do dvou skupin, na vnitřní a vnější:

Nehmotné, vnitřní odměny jsou pocity, které motivují, např. štěstí, uznání, uspokojení, láska, porozumění, klid, pokoj a přijetí. Tyto odměny jsou nejúčinnější a přinášejí největší uspokojení v případě dlouhodobé motivace. Současně se ale nejobtížněji získávají, protože vyžadují aktivně vynaložit emocionální energii. [21, s. 465]

Hmotné, vnější odměny jsou hmotné statky, které také motivují, např. peníze, ocenění, povýšení či dary. Snadno se poskytují a jsou účinným nástrojem krátkodobé motivace. Jejich nevýhodou je, že si na ně lze snadno zvyknout. Pokud je dotyčný tímto způsobem jednou motivován k určité činnosti, lze předpokládat, že bude očekávat obdobnou odměnu i příště. Co však může být ještě horší, lidé často očekávají za stejné úsilí více, protože zajímavost a novost odměny se rychle ztrácí. [21, s. 465]

Motivace zaměstnanců platí již dnes za jeden z hlavních problémů řízení. Už nejsou žádány tlak a sankce nadřízeného, nýbrž jeho schopnost přesvědčovat. To znamená, že musí být schopen učinit spolupracovníkům srozumitelné podnikové cíle a plně a zcela je integrovat do dění firmy. Aby se toho dosáhlo, je nutno vytvořit určité předpoklady:

- Vlastní motivace nadřízeného by měla sloužit jako vzor, tj. sami manažeři musí být vysoce motivováni.
- Je třeba poznat individuální potřeby pracovníků.
- Nutné je vytvořit určité pobídky, jež by byly vhodné k uspokojení zájmů a potřeb spolupracovníků. [9, s. 17]

Podle Bartoníčkové (2007) se mezi lidmi traduje, že někdo může mít větší a někdo naopak menší motivaci. Někoho lze motivovat snadno, jiného zase hůře. Úplně jednoznačné to však není. Motivaci má každý z nás a každý dokáže být výjimečně motivovaný. Záleží pouze na tom, zda jsou jeho motivy správně odhaleny. Motivovat lze něčím, co člověk chce, co si moc přeje. Nebo lze být motivován k nějaké činnosti také tím, že naopak nechce, aby se něco stalo. To je takzvaná negativní motivace, která může být velmi účinná, někdy dokonce mnohem více než motivace pozitivní. Bohužel je ale potřeba být v oblasti negativní motivace zároveň velmi ostražitý, je zde totiž blízko k manipulaci. A to zejména tehdy, pokud se jedná o motivaci zvnějšku. Příkladem mohou být tato tvrzení:

- Když se nedokončí tento projekt do konce měsíce, nebudou bonusy.
- Jestliže se nezvýší prodej alespoň o 10% v následujícím měsíci, bude se propouštět. [2, s. 57-58]

Motiv je důvod pro to, aby bylo něco uděláno. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Existují různé formy motivace, které lze rozdělit následovně:

- Vědomá a nevědomá motivace
- Primární a sekundární motivace
- Vnitřní a vnější motivace [9, s. 17]

3.3.1 Koncept vědomé a nevědomé motivace

Dělení na vědomou a nevědomou motivaci pochází z psychoanalýzy. V tomto pojetí má motivační funkci jen ONO, zatímco JÁ a NAD-JÁ jsou s to působit jen v rámci kontrolní funkce. Z toho lze usoudit, že lidé nemusejí znát (nebo nechtějí znát) své skutečné motivy, a vždy je tomu tehdy, kdy jsou sociálně nežádoucí. Za těchto okolností je snaha skutečné motivy zastřít nebo racionalizovat. V pracovní oblasti dochází často k racionalizaci nevědomých motivů, neboť člověk nechce např. platit za prestižního, ani za posedlého mocí. Přitom se vždy nejedná o vědomé zastírání, nýbrž sami lidé skutečně věří těmto vzorovým motivům. [9, s. 55]

3.3.2 Koncept primární a sekundární motivace

Dělení na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy pochází z teorie učení. Všechny potřeby a motivy vystupující v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za naučené stanovisko, kterému je třeba dát přednost před analytickým stanoviskem z vědeckých, ale i pragmatických důvodů. S tímto přístupem je také spojena skepse vůči přirozeně dané hierarchii potřeb, neboť vždy záleží na sociálním prostředí, zda a nakolik určitá aktivace dospěje až k jednání či nikoliv. [9, s. 55]

3.3.3 Koncept vnitřní a vnější motivace

Koncept vnitřní a vnější motivace je velmi dobře znám. Rozlišování na vnitřní a vnější motivaci má pro zkoumání pracovní motivace zvláštní význam. Představuje těžiště mnoha pojednání o pracovním chování stejně jako četných teorií. V zásadě jde o způsob odměny za výkon. Přitom se rozlišují:

- Vnější odměny, které jsou zprostředkovány prostředím (tj. jinými lidmi).
 - Materiální (zvýšení platu, prémie)
 - Nemateriální (uznání kolegy a představenými, propůjčení statutárních symbolů – profesionálních titulů, možnosti vzestupu v povolání, jistota pracovního místa, převzetí větší odpovědnosti)

- Vnitřní odměny, které jsou založeny v chování vlastní osoby. Různé výzkumy ukázaly, že pro kvalifikovanější pracovníky jsou důležité především vnitřní odměny. [9, s. 32]

Obecně platí vnitřní odměna, kterou lze vztáhnout na nepřímé možnosti ovlivňování, za lepší, tj. účinnější a stabilnější formu odměny.

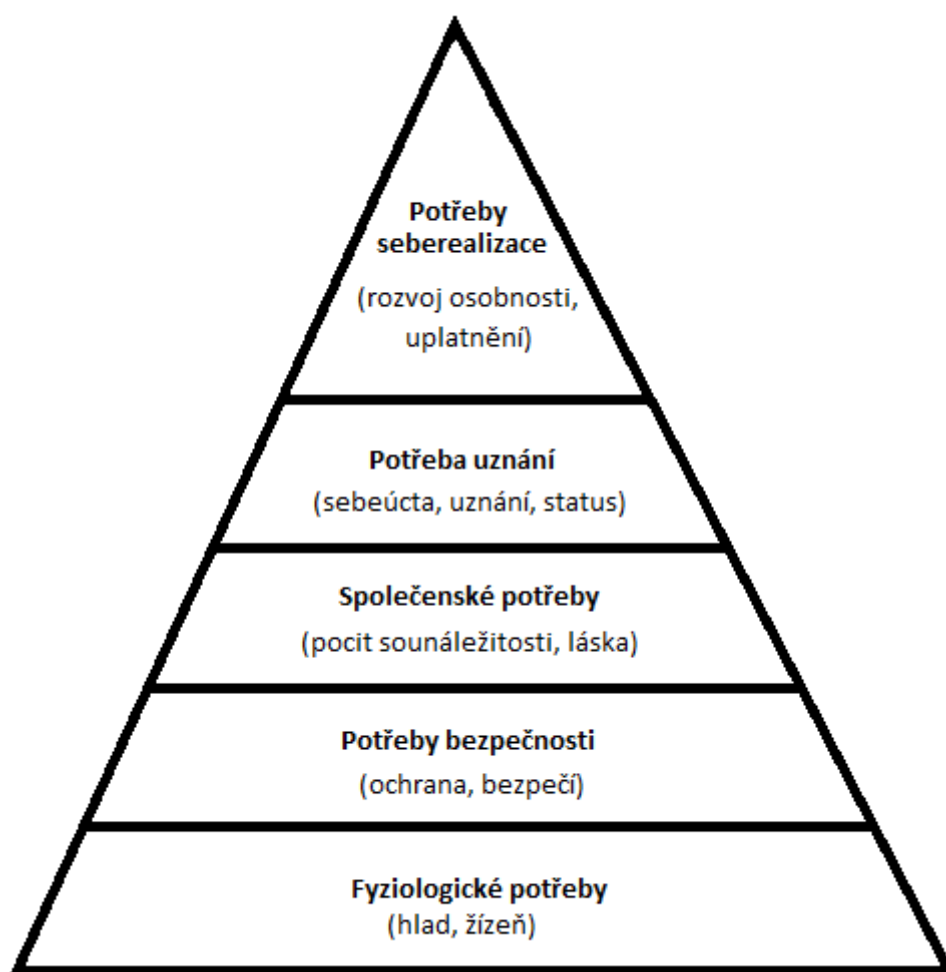
Kdo je vnitřně motivován, čerpá „zesílení“ ze samé práce, je nezávislejší na měnících se podmínkách prostředí. Zevně motivovaní lidé jsou závislí na svém pracovním okolí, na uznání kolegy a představenými. Vnitřní a vnější motivace se dá tedy lehce objasnit:

- Vnitřně motivován je ten, kdo nachází naplnění v samotné práci, protože ta je shledávána zajímavou nebo příjemnou.
- Zevně motivovaní jsou lidé, kterým záleží na následcích své činnosti – na odměně všeho druhu. [9, s. 32]

3.3.4 Vzájemná souvislost motivů a potřeb

Je důležité si uvědomit, že základ všech motivů tvoří potřeby. Někteří autoři dokonce motivy a potřeby ztotožňují.

Maslow (1970) pokládá jedince za integrovaný celek a nebrání se uznání existence specifických lidských potřeb, které motivují jeho chování. Na úrovni potřeb je jedinec motivován ke snaze o redukci tenze. Nižší potřeby (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí) zajišťují fyziologické přežití jedince, vyšší potřeby (lásky a úcty) zajišťují duševní pohodu a rozvoj osobnosti. Potřeba sebeaktualizace představuje přechod od úrovně vyšších potřeb k B-úrovni. Na B-úrovni Maslow umístil metahodnoty, které jsou spjaty s nejvyššími vrcholy lidského potenciálu. [10, s. 138]



Obrázek č.1. - Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Whitmore, 2004

Podle Maslowa s uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. K tomu, aby firma

dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- Fyziologické potřeby: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
- Potřeby jistoty a bezpečí: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti.
- Potřeba sounáležitosti: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
- Potřeba uznání a ocenění: peníze, pochvala.
- Potřeba sebeaktualizace: dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti. [3, s. 32]

Clayton Aldefer předkládá jiné řešení lidských potřeb. Aldefer přizpůsobil názory Maslowa novým poznatkům z výzkumu lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- Potřeby existenční = jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové = zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se lze setkat: hněv i nenávisť, lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- Potřeby růstové = spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojením potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. [3, s. 35]

Motivy lze dle Deiblové (2005) tedy – analogicky s potřebami – rozdělit na:

- Existenční motivy, které slouží k přežití.
- Takové, které v průběhu socializace (doma, ve škole, v organizacích) byly získány zkušeností.

Stejně jako naše potřeby určují chování na pracovišti naše motivy, přitom velký význam mají tři skupiny motivů:

- Výkonové motivy
- Motivы spolutnosti
- Motivы růstu (úsilí o seberealizaci, seberozvoj) [9, s. 45]

3.3.5 Výkonová motivace

Výkonová motivace je úsilí získat informace o vlastních schopnostech, přičemž rozdíly motivací jsou spoluurčeny vlastní představou o svých schopnostech. Výkonový motiv je zaměřen ke zdokonalení vlastního výkonu a k úspěchu samému, již méně k jeho sekundárním důsledkům, jako je materiální odměňování. Výkonové chování ovlivňují tři faktory:

- Vlastní výkonový motiv, který se získává v raném dětství socializací v rodině.
- Očekávání úspěchu, které souvisí se stupněm obtížnosti úkolu.
- Popud k úspěchu, tj. domnělá pravděpodobnost, umět zadanou úlohu skutečně vyřešit a vykonat určitou práci. Všechny dosavadní získané zkušenosti v podobných situacích, ale také vlastní sebedůvěra, tak spolu souvisí. [2, s. 45-46]

Má se za to, že vysoce motivovaní zaměstnanci přinášejí na pracovišti lepší výkony než ti s nižší výkonovou potřebou. Vysoce motivovaní zaměstnanci se vyznačují těmito příznaky:

- Zajímají se více o věcné řešení problémů než o přátelskou spolupráci.
- Vynakládají větší úsilí, když se jim dostane na jejich výkon ohlasu, který se přesně vztahuje na splněný úkol.
- Lepší výkon než lidé s nižší výkonovou potřebou podávají jen při nerutinních úkolech.
- Nelze je motivovat vnějšími podněty, neboť práce je pro ně sebeúčelem. [2, s. 45-46]

3.3.6 Motiv pospolitosti

Náleží sem všechny sociální kontakty na pracovišti, tj. všeobecná touha po dobrých mezilidských vztazích ke kolegům a nadřízeným. Člověk je svou přirozeností společenský tvor. Sociální motivy se vyznačují úsilím o bezpečí v lidské pospolitosti. Člověk chce být pohromadě s ostatními lidmi, přijímán ostatními. Tyto motivy řídí naše sociální chování na pracovišti a naše interakce s ostatními lidmi.

Pospolitost je podle různých lidských typů různá, je-li člověk introvert či extrovert. Dá se ovlivňovat i „seshora“, třeba vytvářením skupin, které společně využívají volný čas. Kdo je silně osobnostně orientovaný, ocení dobré mezilidské vztahy výše než pracovní výkony. [9, s. 47]

3.3.7 Růstové motivy

Růstové motivy slouží výlučně k seberozvoji. Koncepce seberozvoje se stala populární prostřednictvím Maslowovy pyramidy potřeb. Jedná se o motivy, které jsou spíše relativně nadbytečné. Slouží výhradně k obohacení vlastní osobnosti a přispívají tak k optimální sebeaktualizaci člověka. Maslow zastává stanovisko: čím vyšší potřeby nebo motivy, tím menší význam mají pro lidskou existenci jako takovou. Tyto vyšší potřeby nebo motivy jsou závislé na příznivých životních podmínkách. [9, s. 48]

3.3.8 Motivování jako úkol řízení

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Motivovat je tedy důležitá funkce řízení. V tomto pojetí se řízení chápe jako forma přemlouvání, případně přesvědčování. Motivace jako nástroj řízení je součástí všech dosud zmíněných modelů, existují však také specifické motivační teorie řízení. Motivační činnost jako úkol řízení ústí do otázek:

- Jak přivést spolupracovníky k tomu, aby říkali, co si myslí?
- Jaké informace mohou pozitivně přispět k motivaci spolupracovníků?
- Jak má vypadat podniková organizace, aby byla lépe naladěna na potřeby zaměstnanců?
- Jaké pracovní vztahy působí motivačně? [9, s. 58-59]

K řídicímu chování orientovanému na spolupracovníky patří zásada: motivovat místo dirigovat. Moderní manažeři proto nemusí disponovat pouze vynikajícími odbornými kvalitami, nýbrž musí umět také dobře vést lidi, k čemuž na předním místě patří schopnost motivovat. [9, s. 58-59]

Lidé, kteří umí nadchnout svoje podřízené pro svoji vizi, motivovat je a provázet jejich osobní hodnoty s hodnotami firemními, mají mnohem lepší výsledky než ti, kteří své lidi jen úkolují a kontrolují. [1, s. 160]

3.3.9 Pracovní motivace

Řídící pracovník užívá několik typů činností, z nichž jedním z nich je motivování pracovníků. V tomto smyslu se též hovoří o řízení pracovní motivace jako o specifické složce psychologie řízení. Pracovní činnost subjektu je zevnitř regulována jeho psychikou, jejíž složkou je motivace. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho pracovní aktivity ve směru k stanovenému úkolu. Základním úkolem je vytvoření systému motivátorů, s nímž souvisí i stanovení způsobu jejich konkrétního uplatňování. Pracovní motivace je řízena pomocí organizačních odměn a trestů, které na pracujícího jedince působí jako pozitivní a negativní hodnoty. Čím více jsou motivační systémy přizpůsobeny úrovni potřeb lidí, kteří mají být motivováni, tím lépe. [19, s. 12]

Organizace mají často snahu zavádět postupy, jak rozvíjet nadání, ale skutečný úspěch přináší, podaří-li se zaujmout srdce a hlavy jednotlivců. Organizace, které v této oblasti dosáhly značných úspěchů, jsou ty, v nichž vize a hodnoty firmy odpovídají těm týž u jednotlivců. Jednotlivci ve firmě potřebují cítit, že jsou oceňováni a že jejich příspěvek má význam. [25, s. 6]

V rámci motivačního působení je velmi účinnou formou řízení koučování.

3.4 Koučování

Whitmore (2002) ve své knize popisuje, že umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. Je to způsob řízení, zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života. Dále v knize uvádí, že ve známém výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary se sloveso koučovat definuje jako vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta. Možností, jak tyto věci dělat, je mnoho, přičemž některé z nich nemají s koučováním nic společného. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. [28, s. 12-28]

Další vymezení pojmu koučování uvádějí ve své knize Fleming a Taylor (2005), podle nichž termín koučování pochází z anglického slova coach mající dva významy:

- Dopravní prostředek – velké motorové vozidlo přepravující pasažéry z jednoho místa na druhé.
- Člověk, který je koučem nějakého sportu, učí ostatní novým dovednostem a snaží se je připravit například na zápas nebo na zkoušku. [13, s. 7]

V pracovním kontextu koučování znamená pomáhat lidem ve zlepšení pracovního výkonu tím, že úkoly, které běžně dělají, lze použít jako studijní materiál a pomocí určitého postupu zvýšit jejich uvědomění a schopnost dané situace řešit. Základními pojmy tedy jsou:

- zlepšení výkonu – využití učení získaného z různých situací ke zlepšení výkonu
- běžné úkoly – poskytují materiál, ze kterého mohou díky učení profitovat obě strany
- plánování – umožňuje koučovi vytěžit z probíraných situací maximum
- vedení – kouč předává znalosti, dovednosti a zkušenosti [13, s. 28]

Koučování je také promyšlený proces využívající zaměřené rozhovory o vytvoření prostředí pro individuální růst, cílevědomé jednání a trvalé zlepšení. Je navržen tak, aby pomohl lidem soustředit se na to, co je třeba udělat více a méně k dosažení svých cílů. [29]

Ve spojitosti s koučováním lze uvést pojem mentorování, což je snaha pomoci lidem, aby si uvědomili svůj potenciál. Většinou je realizováno prostřednictvím někoho mimo oddělení. Může kombinovat prvky udílení rad, poradenství a koučování. [13, s. 28]

Whitmore (2002) uvádí, že pojem mentorování má původ již v řecké mytologii. V báji o Odysseovi odjel Odysseus do války s Trójany a svěřil dům a vzdělání svého syna Télemacha svému příteli Mentórovi. „Řekni mu všechno, co znáš,“ požádal ho při svém odjezdu a nevědomky tak vymezil obsah pojmu mentorování. Dobré koučování, a tudíž i dobré mentorování, může a mělo by koučovanému zaručit vyšší výkonnost, než umožňuje omezené koučování nebo mentorovo poznání. [28, s. 21-22]

Fleming a Taylor (2005) dále uvádějí, že koučování je realizováno v následujících čtyřech krocích:

- zjištění kompetencí – zjištění současné úrovně výkonu
- stanovení výsledků – stanovení výsledků, ke kterým má koučování vést

- určení akcí – stanovení taktiky a zahájení aktivity
- stanovení kontroly – poskytování zpětné vazby a porozumění naučenému, [13, s. 36]

3.4.1 Historie koučování

Whitmore (2002) upozorňuje, že historie koučování zasahuje do let minulých až k Sokratesovi. Původ koučování lze nalézt ve sportu, především díky tenisovému odborníkovi a učiteli z Harvardu, jímž byl Timothy Gallwey. V knihách *The Inner Game of Tennis*, *Game of Golf*, se snažil poukázat na to, že jeho metoda se zaměřuje na to, co se odehrává v těle a mysli hráče, protože stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce. Dle Gallweye pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky, které mu brání podat dobrý výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku hry. [28, s. 18]

Gallwey byl jedním z nejdůležitějších zakladatelů koučování a byl zřejmě první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní, všestrannou metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích. Gallwey popisoval koučování jako přeměnu potenciálu na výkon tím, že lze odstranit překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem: $V = P - I$,

neboli **Výkon** = rozdíl mezi **Potenciálem** a **Interferencemi** (bariérami). Tato definice koučování odpovídá tzv. výkonnostnímu koučování. Obecně je možné říci, že koučování je proces rozhovorů mezi koučem a koučovaným zaměřeným na témata koučovaného. Jde především o vztah mezi koučem a koučovaným, o jejich vzájemné naladění a vytvoření bezpečného prostředí a tvořivé atmosféry se záměrem podporovat koučovaného v nalézání jeho vlastní cesty ke stanoveným cílům či tématům. [7, s. 20]

3.4.2 Podstata koučování

Podstatou koučování je dle Whitmora (2002) docílit lepší vnímání reality a zvýšit odpovědnost. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Lze ho využít pro motivaci zaměstnanců, jejich ocenění a hodnocení, pro delegování, realizaci úkolů, řešení problémů, plánování a kontrolu, pro vztahové problémy, osobní růst

zaměstnanců, vytváření a činnost týmů. Základním cílem je vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. [28, s. 25]

Podle Fleminga a Taylora (2005) je podstatou koučování klíč k vytvoření otevřené a vstřícné organizace, která dokáže ocenit své lidi - jejich dovednosti, nápady a příspěvky – a zároveň se upřímně snaží podporovat jednotlivce. Aby bylo koučování efektivní, musí být realizováno na každé úrovni dané organizace. Koučování tedy vždy zahrnuje vedení a zpětnou vazbu. Zaměřuje se na to, jak nejlépe získat danou dovednost nebo vyřešit daný problém. Koučování může být plánované, ale mnohem častěji vyplývá z dané situace a z daného okamžiku. Nemá ovšem vhodné za těchto okolností:

- v případě nouze, kde je nutné okamžité řešení (je dobré se však k dané situaci vrátit později a odnést si z ní pokud možno co nejvíce)
- pokud lidé nechtějí být koučováni
- pokud v organizaci právě probíhají nucené změny
- ve formálních disciplinárních řízeních [13, s. 11]

Koučování vychází z předpokladů, že:

- každý člověk má odpovědi na otázky uvnitř sebe, jen nejsou vždy snadno přístupné.
- týká se celého člověka a nelze příliš oddělovat např. pracovní a osobní oblast života.
- v každém z nás je potenciál, který se projeví, když člověk chce a je ochoten vzít život do vlastních rukou.
- koučování podporuje rozvoj, transformaci lidí a vědomý přístup k sobě a životu.
- koučovaný je ten, kdo přináší téma či cíle do procesu koučování, a je na něm, jak výsledky koučování v životě využije.
- kouč je ten, kdo vytváří bezpečný prostor a inspiruje k nacházení odpovědí koučovaného jak svou osobností, tak používáním profesionálních dovedností.
- je vhodné pro všechny, kdo chtějí na sobě pracovat.
- kouč a koučovaný jsou si rovni.
- jde o uvědomění, rozhodování, změnu a akci. [7, s. 20]

3.4.3 Klíčové prvky koučování

Jako klíčové prvky koučování lze uvést vnímání reality a odpovědnost, které rozhodujícím způsobem ovlivňují výkonnost.

První klíčový prvek vnímání popisuje Sokol (2007) jako rozumějící přijímání informací prostřednictvím smyslů. Na rozdíl od ryze smyslové percepce je tedy závislé na zkušenosti i aktuální situaci vnímajícího. Ze signálů, jež jeho smyslové receptory zachytily, člověk vnímá jen malou část (např. pohyb a změnu), ostatní „přehlédl“, „přeposlechl“. Obvykle také ignoruje ty, které nedávají smysl, jimž nerozumí (např. tiskové chyby). [22, s. 397]

Whitmore (2002) uvádí, že vnímání reality je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. S vnímáním reality souvisí i poznání sebe samých, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce nebo touhy narušují proces vnímání reality. Koučování zlepšuje vnímání reality, přivádí do centra pozornosti jedinečné tělesné a duševní atributy každého člověka a rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalování nezávislé na návodech a doporučení jiných lidí. Koučování vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje sebedůvěru a odpovědnost za své jednání. [28, s. 44]

Druhý klíčový prvek odpovědnost Sokol (2007) popisuje jako schopnost, ochotu resp. povinnost člověka přičítat si a nést následky svých činů i činů druhých lidí: odpovídat za sebe, své děti, zaměstnance, předky. Odpovědnost je jeden ze základních rysů lidství a podmínka svobody i svobodné společnosti. Tam, kde tato dobrovolná či vnitřní odpovědnost nestačí, musí nastoupit odpovědnost vnější (právní, trestní), již pachatelé přičítá vnější autorita (soud). [22, s. 349]

Whitmore (2002) uvádí, že odpovědnost je mimořádně důležitá v rámci zvyšujícího zájmu o individuální a kolektivní odpovědnost a také pro dosažení vysoké výkonnosti. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde lze mít možnost volby. [28, s. 48]

3.4.4 Co není koučování

Důležité je také položit si otázku, co koučování není?

Koučování není poradenství a ani to není konzultace. Poradenství se od koučování liší především tím, že je více direktivní. V rámci poradenství se klientům říká, co mají dělat,

zatímco koučování se snaží probudit v druhém člověku vlastní potenciál. Konzultant je zpravidla expert na nějakou oblast, zodpovídá odborné otázky klientů a předkládá návrhy řešení. [7, s. 23]

Koučování není školení nebo trénink. Školení se liší především pevně stanoveným programem, čímž se dosáhne předání daného objemu informací v předem stanoveném čase. Jde tedy o předání znalostí a dovedností. Koučování je v tomto pružnější, závislé na cílech koučovaného. Při tréninku jde často o nácvik žádoucího chování a získání zpětné vazby na něj. Při koučování je odpovědnost za učení a rozvoj přenášena na koučovaného. Koučování jde více do hloubky a přizpůsobuje se individuálním potřebám. [7, s. 23]

Koučování není terapie, přestože využívá mnoho technik převzatých z nejrůznějších terapeutických škol. Přesto představuje možnost pro lidi, kteří by rádi řešili svůj problém či životní situaci u někoho jiného než u psychiatra či psychologa. Koučování zajišťuje vyšší úroveň sebeuvědomění a akceptaci dané situace a životních podmínek jednotlivce. Klíčovým rozdílem mezi koučováním a terapií je fakt, že koučování není orientováno na vyřešení hlubších osobnostních problémů. Koučování se zaměřuje hlavně do budoucnosti. [7, s. 23]

Koučování není mentorování. Mentorováním lze rozumět pomoc jednoho člověka druhému především přenášením znalostí, pracovních návyků nebo způsobů uvažování. V rámci mentorování může méně zkušený zaměstnanec následovat staršího a moudřejšího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k metám, které by pro něj byly jinak nedostupné. Jde o předávání zkušeností, znalostí a dovedností. [7, s. 24]

Koučování není řešení problémů někým jiným. Koučování je založeno na principu, že jedinec je plně odpovědný za svůj život a také za své výsledky. Kouč není od toho, aby říkal, co se má konkrétně udělat, ani není od toho, aby to za někoho dělal. Pokud by tak činil, odebíral by odpovědnost věci řešit. [7, s. 24]

Důležitým prvkem koučování je kouč:

3.4.5 Kouč

Dle Whitmora (2002) je kouč facilitátor, poradce, člověk, který pomáhá zlepšit vnímání reality. Kouč se ale stává koučem teprve tehdy, když do svého přístupu integruje základní cíl

koučování, a tím je zlepšování vnímání reality a zvyšování odpovědnosti koučovaného jedince, a nikoli expertní převaha kouče. Koučem může být takový manažer, který má vlastnosti a schopnosti špičkového manažera:

- Musí se umět vcítit do situace druhých lidí.
- Musí být objektivní a upřímný vůči sobě samému.
- Musí být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud.
- Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování.
- Musí být schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu. [28, s. 30]

Pokud manažer koučuje, podřízení přebírají mnohem větší odpovědnost a zbavují tak manažera povinnosti zabývat se každodenními náročnými úkoly. Pokud manažeři při řízení respektují principy koučování, jejich lidé pracují kvalitněji a současně dochází k jejich osobnímu růstu. Dobrý kouč být měl být: trpělivý, objektivní, nezaujatý, nestranný, schopen podpořit druhé, zaujatý pro věc, umět naslouchat, vnímavý, schopen vnímat realitu, znát sám sebe, pozorný, mít dobrou paměť a při verbální komunikaci používá zejména otázky, které zlepšují vnímání reality a posilují odpovědnost. [28, s. 30]

Fleming a Taylor (2005) označují kouče za osobu, která pomáhá lidem zlepšit jejich výkonnost v tom, co právě dělají. Pomáhá jim přitom zlepšovat jejich dovednosti a posilovat sebevědomí. To podle autorů potřebuje určitý čas, výsledky se jen těžko dostaví během jednoho dne. Kouč přemýšlí a jedná následujícím způsobem:

- Nestaví se do nadřazené role, netouží mít ostatní pod kontrolou.
- Své zkušenosti si nenechává pro sebe, ale podělí se o ně s ostatními.
- Je ostatním k dispozici, nestrání se jich.
- Nenechá ostatní stát stranou, ale zahrnuje je do svých plánů.
- Povzbuzuje ostatní k překonání hranic svých schopností.
- Považuje daný vztah za partnerství. [13, s. 10-11]

Kouč dále:

- Vytváří zvláštní vztah, ve kterém se všemi jedná stejně.
- Dokáže si vzít ponaučení z prohry, případně z toho, co se pokazilo, stejně jako z úspěchu.

- Dosahuje výsledků činy a ne pouhým hovořením o nich.
- Dodává ostatním sílu tím, že se s nimi dělí o svoje dovednosti, zkušenosti a hodnoty.
- Je zastáncem spíše trvalého budování vztahů než jednorázových akcí.

Dobry kouc musit byt presvedcen o tom, ze lidi jsou schopni dosahnout cehokoli, o cem si budou myslet, ze je pro ne dosažitelne = první pravidlo koučovani. Také o tom musí své zaměstnance neustále presvedcovat = druhé pravidlo koučovani. [13, s. 10-11]

3.4.6 Kompetence kouče

Osm kompetencí kouče podle neziskové organizace EMCC působící v České republice:

- Sebepoznání a sebeporozumění – jedná se o schopnost kouče porozumět sám sobě, svým hodnotám, přesvědčením a svému chování. Kouč musí umět rozpoznat, jak tyto schopnosti ovlivňují jeho praxi. Díky sebepoznání může kouč upravit svůj koučovací styl v závislosti na cílech a potřebách koučovaného, případně sponzora (zástupce organizace, pro kterou koučovaný pracuje).
- Závazek k seberozvoji – jde o schopnost kouče neustále pozorovat a vyhodnocovat kvalitu své práce a tím zvyšovat standardy své praxe podle nejnovějšího poznání v oboru, čímž udržuje dobrou pověst koučovací profese.
- Kontraktování – schopnost kouče stanovit a udržet očekávání a hranice koučovacího kontraktu s klientem, případně sponzorem koučování.
- Vytváření vztahu – schopnost kouče navázat, udržovat a dále rozvíjet s klientem dobrý a prospěšný vztah.
- Rozvíjení nápadů a učení – schopnost kouče pracovat s klientem a sponzorem na nových vhladech a novém učení.
- Orientace na akci a výsledky – schopnost kouče vést klienta k dosažení žádoucích změn za pomoci vědomé orientace na postup dopředu a za pomoci dovedností potřebných pro vedení klienta k akci.

- Využívání modelů a technik – schopnost kouče za pomoci různých modelů, metod, technik a nápadů využít rámec, který přesahuje základní komunikační dovednosti, k podpoře uvědomění a nového učení koučovaného.
- Vyhodnocování – schopnost kouče shromažďovat a následně vyhodnocovat informace o kvalitě své praxe. [7, s. 30-31]

Pomocí těchto všech informací kouč pravidelně vyhodnocuje výstupy jednotlivých koučovacích procesů, což se stává charakteristickým rysem jeho koučovací praxe.

Cílem Evropské rady pro mentoring a koučink (EMCC) je rozvíjet a nastavovat správná očekávání v oblasti koučování a mentorování a zvyšování profesní úrovně koučování a mentorování. Jedná se o celoevropskou radu zastoupenou reprezentanty národních zastoupení EMCC a jednotlivými členy ze zemí, kteří vlastní zastoupení EMCC nemají. [30]

3.4.7 Přínos koučování pro koučovaného

- Učí se od těch, které zná a jimž důvěřuje.
- Učí se ve známém prostředí dvou lidí.
- Dostává tipy, co a jak se učit.
- Rozvíjí dovednosti, které potřebuje v současném zaměstnání a které mu budou prospěšné i v dalších zaměstnáních.
- Může využít zkušeností těch, kteří něco podobného dělali již dříve a poučili se ze svých chyb.
- Neztrapní se ani v případě, že udělá nějakou hloupou chybu.
- Může využívat toho, co se naučil v nových situacích.
- Nikdy se nepřestane učit a rozvíjet. [13, s. 14]

Přínos pro tým

- Ujasnění cílů, kterých je nutno dosáhnout.
- Zaměření lidí správným směrem.
- Zlepšení úrovně dovedností členů týmu. [13, s. 15]

Přínos pro kouče

- Vytvoření bližšího vztahu.
- Objevování nových možností pomoci ostatním lidem.
- Zpětná vazba od ostatních.
- Vidí, jak se ostatní zlepšují. [13, s. 15]

Přínos pro organizaci

- Upevnění vzájemných vztahů mezi jednotlivci: předávání si znalostí, dovedností a zkušeností, čímž se od sebe vzájemně mohou učit.
- Vytvoření řady příležitostí naučit se víc z reálných pracovních zkušeností.
- Úspora času, který by jinak zaměstnanci strávili na různých kursech a seminářích.
- Usnadnění aplikace získaných vědomostí v reálných situacích.
- Finančně úsporný způsob rozvíjení lidí.
- Vytváření pracovního prostředí, ve kterém se všichni neustále zdokonalují a vzájemně podporují.
- Zlepšení kvality práce. [13, s. 16]

3.4.8 Koučovací dovednosti

Vytváření vztahu: koučování je dle Fleminga a Taylora (2005) založeno na vytvoření a udržování dobrého vztahu. Úspěch je závislý na míře vztahu, který existuje mezi zúčastněnými osobami. Pokud takový vztah chybí, nahradí ho nedůvěra. [13, s. 45]

Kladení otázek: dle Whitmora (2002) jsou otázky kladeny s cílem získat informace a zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Současně umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, nebo zda postupuje směrem, který je v souladu s cílem koučování, tedy s cíli společnosti.

- Otevřené otázky vyžadují deskriptivní odpovědi a zvyšují úroveň vnímání reality.
- Uzavřené otázky jsou příliš svazující a nedávají možnost vyjádřit se dostatečně přesně. [28, s. 57-58]

Při koučování jsou pro zlepšení vnímání reality a posílení odpovědnosti vhodnější otázky otevřené. Důležité je také pořadí kladených otázek, které umožňuje efektivní koučování a

přináší praktické pozitivní výsledky. Kladené otázky by měly být zaměřeny na čtyři odlišné oblasti, jejichž počáteční písmena vytvářejí mnemotechnickou pomůcku „**GROW**“:

- Cíle (**G**oal Setting), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější.
- Zjištění skutečného stavu věcí – prověření reality (**R**eality).
- Možnosti (**O**ptions) a alternativní strategie nebo postup činnosti.
- Co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle (**W**ill) to udělat. [28, s. 65]

Mezi další koučovací dovednosti lze podle Fleminga a Taylora (2005) zařadit:

Pozorování: umožňuje všimnout si chování, které by za normálních okolností zůstalo bez povšimnutí.

Naslouchání: důležité je pozorně naslouchat, co lidé říkají o svých objevech a pokusech, které učinili.

Styly vyjadřování: existují tři základní styly, kterými okolí vnímáme a pomocí kterých se vyjadřujeme:

- Vizuální, ve formě obrazů a představ (používání slov jako „uvidíme“, „musím si o tom udělat jasný obrázek“, „již je mi to jasné“).
- Auditivní, ve formě zvuků a mluveného slova („už mi to docvaklo“, „jsme naladěni na stejnou notu“, „to zní dobře“).
- Kinestetický, ve formě tělesných nebo emočních pocitů („mám z toho dobrý pocit“, „můžeme se toho chopit“, „došlo mi, co myslíte“).

Zrcadlení: talentovaný kouč je schopný poznat, jakým způsobem lidé popisují svět kolem sebe, kriticky to zhodnotí a odpovídajícím způsobem upraví svůj přístup k nim.

Učení učit se: učit druhé učit se znamená naučit je získat poučení z každodenních dobrých i špatných zkušeností. Například schopnost vzít si ponaučení ze změny je základní dovedností jednotlivců, týmů i organizací.

Vytvoření důvěry: v rámci koučování se mezi stranami vytváří vztah, ve kterém koučovaná strana musí důvěřovat koučovi, že rady a doporučení, které poskytl, jsou správné. Na oplátku kouč předpokládá, že lidé dodrží to, na čem se dohodli, a budou v tom pokračovat. Důvěra je základem pro jakoukoli koučovací aktivitu.

Poskytování zpětné vazby: zpětná vazba upozorňuje lidi na to, co dělají, a na důsledky, které to má. Je zároveň cenným způsobem učení, zvláště v koučovacích situacích, ve kterých je snaha zvýšit šance dané osoby na úspěch. Poskytování zpětné vazby se týká toho, co funguje dobře, i toho, co nefunguje. Nejdůležitější je, aby byla zpětná vazba relevantní a užitečná. [13, s. 49-69]

3.4.9 Supervize

Supervize je strukturovaný a formalizovaný proces pro kouče, při kterém kouč za pomoci supervizora usiluje o zvýšení kvality svého koučování, zlepšuje svou schopnost koučovat a získává podporu pro sebe sama a svou koučovací praxi. Supervize má tyto tři důležité roviny:

- Zajišťuje kvalitu koučování: Pomáhá kouči být upřímný a odvážný a uznat to, co nevidí nebo neslyší, případně co si nedovoluje cítit nebo vyjádřit. Ukazuje kouči, ve kterých případech a jakým způsobem by měl koučovanému doporučit jinou, specializovanou pomoc.
- Rozvíjí schopnosti kouče: Pomáhá koučovi vytvořit si v sobě interního supervizora a stát se profesionálem, který je schopen sebereflexe. Představuje klíčovou součást kontinuálního profesního vzdělávání a zavazuje k dalšímu rozvoji a učení.
- Poskytuje podporu pro kouče a jeho praxi: Vytváří podpůrný prostor pro kouče zpracovat vjemy a pocity z koučování klientů a jejich systémů. Pomáhá koučovi vyrovnat se s tím, jaký to má na něj vliv. [7, s. 249-250]

Cílem supervize je tedy zvýšit kvalitu práce kouče, poskytnout záruku kvality pro klienty, zajistit, aby kouč měl záchrannou síť ve zvláště složitých nebo těžkých situacích, zvyšovat standardy a úroveň koučování. [7, s. 249-250]

Supervize by měla být profesionální samozřejmostí – pravidelná setkání se zkušeným kolegou, kde kouč může prodiskutovat své koučování a koučované v naprosté důvěře. Supervize by měla probíhat nejméně jedenkrát za dva měsíce nebo jedenkrát na 35 koučovacích rozhovorů. Důležitým rysem dobrého supervizora je flexibilita, schopnost nahlížet na situace kouče z různých úhlů pohledu, mít povědomí o oboru, ve kterém se koučování odehrálo, mít kapacitu zvládnout úzkost a obavy a být otevřený se ze supervizních sezení učit a dle potřeby měnit své zaběhané postupy. Vzhledem k tomu, že supervize je

v současnosti považována za základní rys dobré koučovací praxe a zároveň je pouze několik vyškolených koučů – supervizorů, stoupá také význam tzv. peer supervize, tedy supervize kolegou koučem nebo v týmu koučů. [7, s. 249-250]

Supervizoři Českého institutu pro supervizi jsou zkušení odborníci s vysokoškolským vzděláním humanitního směru nebo medicíny, mají minimálně 15 let praxe v pomáhajících profesích, zkušenost s dlouhodobým vedením lidí (vzdělávacího programu nebo týmu). Mají dokončený psychoterapeutický výcvik akreditovaný českou psychoterapeutickou společností. V rámci supervizního výcviku absolvují 140 hodin přímé výuky a dalších 400 hodin aktivit spojených se supervizním tématem. Celý výcvik je zakončen závěrečnými zkouškami za přítomnosti nezávislého pozorovatele ze zahraniční supervizní instituce, která je také součástí Evropské asociace pro supervizi a koučink. [31]

3.4.10 Koučovací techniky

Použití koučovací techniky je pouze prostředkem ke splnění klientovy zakázky, nikoliv cílem. Volba vhodné techniky záleží na situaci, na koučovaném, tématu, vzájemném vztahu a prostředí:

- Škálování – např. pro stanovování cílů, plánování posunu, měření pokroku
- Prostorové řazení – škálování v prostoru, zapojení pohybu těla
- Vizualizační techniky – využití obrázků, fotografií, semaforu v závěru rozhovoru
- Myšlenkové mapy
- Kolo života
- Vzorce úspěchu (zdroje síly) – nechat koučovaného, aby popisoval, co považuje za své životní úspěchy. Co mu pomohlo, aby jich dosáhl? Jaké jsou jeho vzorce úspěchu? Jak jich může do budoucna více vědomě využít?
- Práce s jazykem (přerámování z obecného do konkrétního, z konkrétního do obecného, symbolická řeč, nominalizace, citlivost k obrátům „měl bych“, „musím“, „chci“)
- Práce s polaritami (namísto BUĎ – ANEBO...A...)
- Indiánské jméno (jaké byste – by vám – dali indiánské jméno ve své práci, ve vašem osobním životě apod. Chtěli byste ho nějak změnit?)
- Cvičení se židlemi – střídání rolí, rozhovory v roli druhých, pohled pozorovatele

- Moje cesta rokem (znázornit svůj život v minulém roce, co byly klíčové momenty v pracovním i osobním životě – může být aplikováno na různě dlouhá období)
- Laser coaching – model GROW v kostce – během velmi krátkého času (do 10 minut) zodpovědět následující otázky: Co je vaším cílem? Jak to vypadá teď? Jaké máte možnosti řešení? Co tedy uděláte? Chcete to udělat?
- Zapojení všech pěti smyslů: Co jste včera / dnes viděli, slyšeli, cítili, chutnali zajímavého? Cíl: přenést pozornost koučovaného k sobě
- Ledovec – využít představu ledovce: naše chování je to, co je vidět (je nad hladinou), během koučování je odkryto to, co je pod hladinou (naše přesvědčení, postoje, pocity, myšlenky). [7, s. 235-236]

3.4.11 Přínos koučování dle Whitmora (2002)

Vyšší výkonnost a produktivita, rozvoj lidí, lepší schopnost učit se, lepší vztahy, vyšší kvalita života, více času pro manažera, tvůrčí myšlení, lepší využití lidí, dovedností a zdrojů, rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení, větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám, motivovanější zaměstnanci, změna kultury, schopnost pro život. [28, s. 47]

3.4.12 Možná úskalí koučování dle Fleminga a Taylora (2005)

- Nedorozumění: zjištění, že námi řečenou informací nikdo neslyšel.
- Kázání: během koučovacího setkání dojde ke zjištění, že ostatní jsou poučováni a že jim je kázáno.
- Nedostatek času: v rámci nabitého programu je pouze 30 minut na koučování jednoho z podřízených kvůli chybě, ke které došlo.
- Nedošlo k žádnému zlepšení: po absolvování několika koučovacích setkání týkajících se určitého tématu nedošlo k žádnému zlepšení.
- Ustrnutí v minulosti: místo soustředění se na budoucí výkon je stále více a více zabředáváno do minulosti a mluví se o tom, co se stalo.

- Neochota: Jeden z vašich podřízených odmítne vypracovat prezentaci pro ředitele. Vy se domníváte, že je to právě pro něj vhodná práce a že je to i velmi důležitý úkol z hlediska profesního růstu. [13, s. 89-95]

3.4.13 Kariérový koučink

Bartoníčková (2007) uvádí, že mnoho lidí se snaží najít ve své práci určité poslání. A právě k realizaci tohoto rozhodnutí slouží různé nástroje. Profesionální kariérový koučink může být jedním z nich, může nám pomoci získat některý z následujících výstupů:

- Zjistit, co nám v naší dosavadní práci zásadně chybí a co nás na ní frustruje.
- Lépe porozumět svým vlastním hodnotám a potřebám, tedy tomu, co je pro nás v práci nejdůležitější a nejvíc motivující.
- Překonat přístup „něčím se prostě žít musíme“, objevit v sobě svůj talent a najít práci, která nám bude přinášet radost a pocit uspokojení.
- Získat sebevědomí a hrdost na to, co lze dokázat, znát své silné stránky a umět je dobře uplatnit.
- Přestat se soustředit na své slabiny a překonat strach z neúspěchu, odstranit všechny bariéry, které nás brzdí v rozvoji a brání nám mít radost z toho, co lze dělat.
- Umět se radovat z výsledků své práce a dokázat je pozitivně využívat i v ostatních oblastech svého života.
- Poznat svoji vlastní práci snů a přestat plnit očekávání okolí. [2, s. 279-280]

Kariérový koučink je hodně o objevování sebe sama v profesní oblasti. Práce se sebou samým je zajímavá, může to být dokonce i zábavné, a když se dělá to, co nás baví, lze postupovat podstatně rychleji k cíli. [2, s. 279-280]

Kariérový kouč pracuje s klientovou motivací, kdy expertem na to, s čím se pracuje, je sám klient. Kariérový kouč potřebuje plné zapojení klienta, jeho aktivní přínos a spolupráci. Kariérový kouč nehodnotí a neříká „tohle je dobře a tohle je špatně“, ale je specialista na stanovování cílů, hledání vhodných zdrojů, motivování, povzbuzování, konkrétní plánování a

spolupráci. Koučové rady nedávají, maximálně mohou poskytovat svým klientům pomocné zdroje informací. Jen klientovo rozhodnutí určuje, jaký postup bude zvolen a kudy se bude ubírat. Koučink je pro klienta v podstatě velmi intenzivním procesem učení se s pomocí „záchranné sítě“, kterou jistí právě jeho kouč. Ten ho bude systémem kvalitních otázek vždy držet v realitě, bude s ním probírat možné varianty řešení a porovnávat jejich pro a proti. [2, s. 279-280]

Stále častěji se v rozvoji organizací využívá koučování celých týmů nebo také celých organizačních systémů.

3.4.14 Týmový koučink

Mohauptová (2013) popisuje týmový koučink jako výsledkově orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli. Dále se jedná o nástroj k rozvoji skupin a týmů, kterým pomáhá na cestě ke špičkovému výkonu a spokojenosti lidí. Pomáhá jednotlivci uvědomit si sám sebe, sebe ve skupině i skupinu jako organismus a vyvodit z toho užitečné kroky pro změnu a vývoj. [18, s. 15]

Týmový koučink přináší zralé fungování týmu, což znamená, že lidé samostatně přemýšlejí, jak dosáhnout cíle, co jim v tom pomůže a co pro to mohou udělat. Jsou odhodláni přebírat odpovědnost za svoje konání a jsou schopni o tom mluvit s ostatními. Pokud se naučí spolupracovat, jsou schopni sdílet zdroje a informace. Lidé se vnímají jako součást skupiny, pro kterou se rozhodli pracovat, a zároveň vidí svůj osobní přínos a individuální odpovědnost za to, co mají na starosti. [18, s. 15]

Týmový koučink může využívat jakýkoli funkční celek, který má společný cíl a výstup a v němž členové potřebují spolupracovat. Pro týmový koučink je rozlišení na tým nebo skupinu důležité pro pochopení vnitřní dynamiky, dění ve skupině, fungování v systému. Týmové koučování lze podnikat s jakýmkoli funkčními celky, které nutně nemusí naplňovat definice týmu. Nelze ho však podnikat se skupinou, kde členové spolu nemají nic společného, nemají společný cíl a jejich práce spolu nijak nesouvisí. Týmový koučink je určen pro týmy nebo skupiny lidí, kteří:

- na sobě pracovně závisí - potřebují spolupracovat, aby dosáhli cíle,
- mají společný cíl – vizi,

- vytvářejí dohromady celek, jenž je v systému firmy ohraničen – má svoji identitu (oddělení, projektový tým, útvar) [18, s. 17]

Týmový koučink je vhodný:

- Pokud šéf chce své lidi ve své skupině / týmu rozvíjet a chce je podpořit v růstu.
- Je vhodný čas na rozvoj skupiny (skupina se může posunout za půl roku dobrého vedení pomocí koučinku velmi výrazným způsobem).
- Skupina je otevřená práci na sobě a je připravena na sebereflexi.
- Ve skupině je dostatečná důvěra a otevřenost, aby mohli lidé sdílet svobodně různé názory a návrhy.
- Skupina je dostatečně soudržná, aby vydržela i napětí.
- Ve skupině jsou osobnosti dostatečně vyzrálé, aby byly připraveny naslouchat a přebírat individuální odpovědnost.
- Pokud chcete využít zkušeností a znalostí lidí ve skupině / týmu. [18, s. 17]

Týmový koučink není vhodný:

- Pokud šéf preferuje direktivní styl vedení a vyhovují mu lidé, kteří poslechnou, neptají se a moc samostatně nepřemýšlejí.
- Když nechcete žádnou změnu. Všechno vám vyhovuje tak, jak je, a nechcete investovat čas, energii a pozornost do vývoje a zlepšení. Je zbytečné aktivovat lidi v týmu, když každý jejich návrh je zamítnut. To se jenom obrátí v odpor.
- Pokud stejně víte, k čemu má tým dojít, a potřebujete mu to jenom nějak sdělit. Kouč nemůže přesvědčovat tým pro návrhy šéfa.
- Pokud je tým bez sebereflexe a je přesvědčený, že dělá všechno nejlépe, jak má.

- Pokud chcete školení a vnímáte nedostatky spíše ve znalostech než v komunikaci, spolupráci a přístupu. Pokud by se měla koučovat jakákoli znalost, která ve skupině není.
- Pokud je ve skupině zásadní mezilidský rozkol a jsou plánovány personální změny.
- Pokud jako šéf nemáte jasno, kam chcete jít, co si chcete nechat na svém stole a co budete delegovat jiným.
- Pokud protěžujete jednu část skupiny a dopředu víte, komu budete jako šéf naslouchat.
- Pokud je to zástěrka pro práci na osobním tématu jednoho ze zúčastněných.
- Pokud máte pocit, že se vás to jako šéfa skupiny netýká.
- Pokud nemáte čas dát skupině prostor k růstu a rozvoji.
- Pokud chcete podporovat hvězdy, a ne spolupráci.
- Pokud chcete podporovat soutěž a konkurenci mezi lidmi. [18, s. 18-20]

3.4.15 Trendy ve světě koučování

Současným trendem ve světě koučování je využití poznatků z jiných oborů (filozofie, psychoterapie, práce s tělem, kvantová fyzika, neuropsychologie a vědy o mozku) a pochopení, že kvalita koučování je závislá především na kvalitě vztahu mezi koučem a koučovaným. Rozšiřuje se vějíř koučovacích přístupů o další principy, např. existenciální, somatické, psychodynamické koučování nebo koučování beze slov. Začíná se také objevovat koučování v přírodě, tzv. koučovací výpravy. Stále více koučů se věnuje lifecoachingu – provázení lidí na jejich cestě životem – při plánování kariéry či důležitých životních rozhodnutí. [7, s. 258]

V České republice existují tři profesní sdružení koučů: European Mentoring and Coaching Council, International Coach Federation a Česká asociace koučů. Přestože každá organizace má své standardy, kompetenční matice a etické kodexy, vycházejí tyto dokumenty ze

společných principů koučování. Záměrem těchto organizací je rozšiřovat povědomí o koučování a kultivovat trh a uplatnění koučování ve společnosti. [7, s. 22]

Profesionálního kurzu koučování se lze v České republice například zúčastnit pod firmou Koučink centrum, jejímž posláním je šíření koučinku do vzdělávacích institucí a neziskových organizací. Koučink centrum čerpá z know-how Johna Whitmora a Timothyho Gallweye, kteří patří k zakladatelům koučování. Součástí konceptu je i speciální trénink zaměřený na týmové koučování: The Inner Game of Team Leadership vedený Dr. Valeriem Pascottem, jenž je zakladatelem společnosti EOS – Effective Organizational Systems. EOS a The Inner Game Timothyho Gallweye vytvořily společnou firmu IGEOS, která se specializuje na týmový leadership a efektivitu týmové spolupráce. Společnost Koučink centrum spolupracuje s kanadskou Erickson College, což umožňuje vzdělávání do hloubky, akreditované Mezinárodní federací koučů. [32]

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika sledované organizace

Firma TE Trutnov je součástí americké společnosti TE Connectivity Ltd. nabízející více než 500.000 druhů výrobků od komponent až po komplexní systémy pro automobilní, letecký, vojenský, zdravotnický průmysl, dále pro telekomunikace, energetiku, výpočetní a spotřební techniku.

Společnost TE v Trutnově je zapsána v obchodním rejstříku již od 9. října 1992 pod původním názvem Tyco Electronics EC Trutnov s.r.o. Od roku 2011 je však již používán nový název TE Connectivity a společnost byla rozdělena na dvě samostatné obchodní jednotky. Každá jednotka má v současné době zcela odlišný výrobní program, který je orientován na specifický trh zákazníků.

Pro potřeby této diplomové práce je výzkum aplikován pouze na obchodní jednotku BU Industrial, která v současné době zaměstnává cca 650 lidí a celá výrobní část se nachází v nově vystavěném areálu v městské části Poříčí. Pro výrobu jsou zde využívány zejména plastikářské technologie, především výroba teplem smrštitelných profilů, dále výroba identifikačních kabelů a konektorů pro solární elektrárny.

Společnost TE Trutnov byla vybrána pro účely této diplomové práce především z toho důvodu, že vedení firmy podporuje své zaměstnance v rozvoji svého potenciálu a nabízí jim různé programy a školení podporující profesní růst a vzdělávání. Na druhou stranu očekává od všech zaměstnanců dodržování pravidel společnosti, které vedou ke splnění vytyčených cílů. Důraz je kladen na týmovou spolupráci a na inovace, které jsou základem obchodní činnosti. Podporovány jsou nové nápady zlepšující činnost a výsledky firmy, oceňována je kreativita a otevřenost ke změnám. [32]

4.2 Interpretace výsledků hlavního výzkumu

Jako součást diplomové práce proběhlo dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky firmy TE Trutnov, kteří se podílejí na vedení lidí. Úkolem bylo zjistit, jaká je informovanost těchto lidí o koučování a jaký je význam koučinku pro vedení lidí v této konkrétní firmě.

Jako nejvhodnější metoda pro tento empirický průzkum byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníku. Dotazník byl složen z celkem 22 otázek. První čtyři otázky byly zaměřené na zjištění obecných informací o jednotlivých respondentech. Poté byly zařazeny otázky orientované na využívání koučování při vedení lidí a vlivu koučinku na zaměstnance. Dotazník obsahoval otázky uzavřené, polouzavřené, otevřené a škálovací.

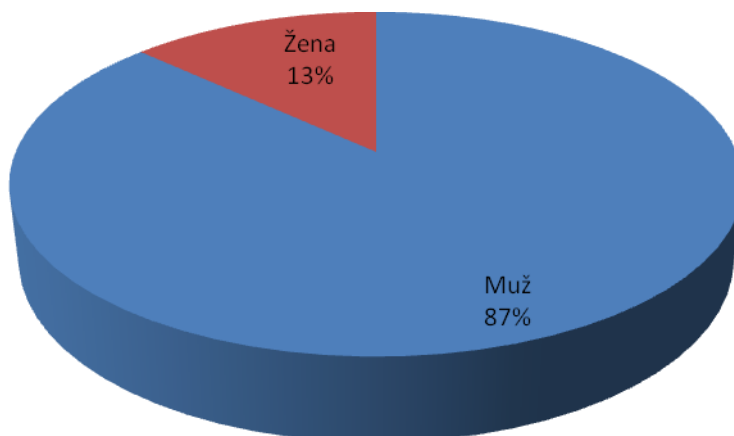
Vytištěné dotazníky byly po předchozí domluvě osobně předány jednotlivým respondentům. Celkem jich bylo rozdáno 39, vyplněných bylo vráceno 38. Návratnost je tedy 97,44%. Vyhodnocení získaných informací bylo provedeno na základě kvantitativní analýzy, následně byly vytvořeny tabulky a příslušné grafy, které jsou doplněné hodnotícím komentářem.

Samotná příprava průzkumu byla uskutečněna mezi měsíci prosinec až leden, kdy byl v rámci přípravy uskutečněn předvýzkum na vzorku 6 osob. Na tomto zkušebním vzorku respondentů nebyly odhaleny nedostatky, proto mohl oficiální průzkum proběhnout v měsíci únoru.

První otázky v dotazníku se věnují pohlaví, věkové struktuře, nejvyššímu dosaženému vzdělání a pozici ve firmě.

Otázka č. 1: Respondent:

Výzkumu se celkem zúčastnilo 38 respondentů v zastoupení 33 mužů (86,84%) a 5 žen (13,16%), což svědčí o výrazné převaze mužů, kteří se podílejí na vedení lidí ve společnosti TE Connectivity Trutnov.



Graf č. 1 - Respondent: muž nebo žena

Zdroj: vlastní zpracování

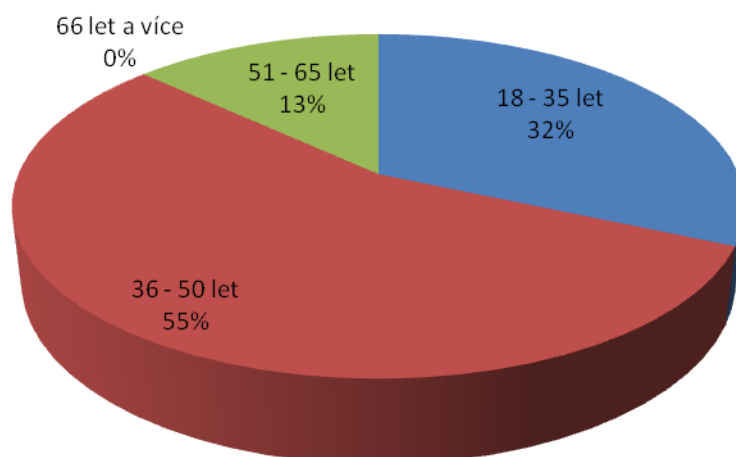
Otázka č. 2: Věk:

Věková struktura oslovených respondentů je poměrně jednotná, jak vyplývá z následujícího přehledu. Největší podíl dotazovaných pochází z kategorie 36 – 50 let, konkrétně tedy 21, což činí 55,26%. Mnohem slabší skupinu tvoří osoby v rozmezí 51 – 65 let, pouze 5, což činí 13,16%. Věková kategorie nad 66 let zastoupená není.

Věk	Počet	
18 - 35 let	12	31,58 %
36 - 50 let	21	55,26 %
51 - 65 let	5	13,16 %
66 let a více	0	0,00 %

Tabulka č. 1 - Rozdělení respondentů dle věku

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 2 - Rozdělení respondentů dle věku

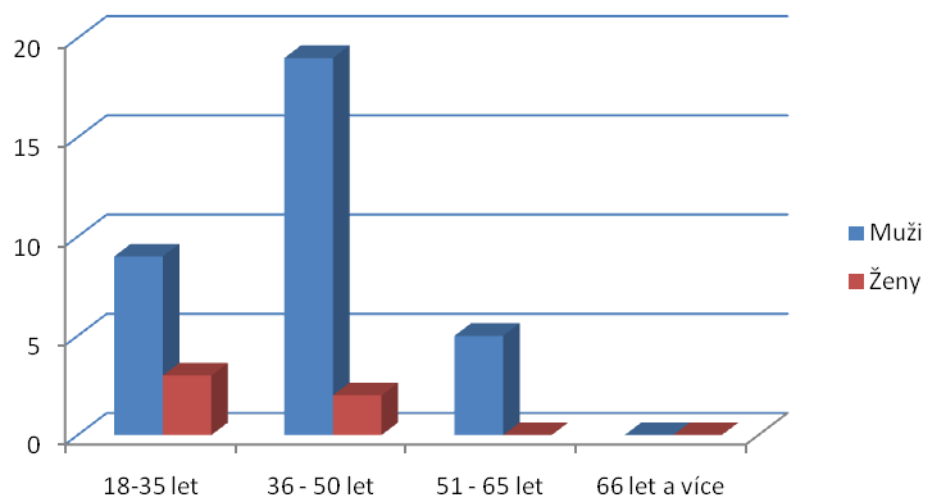
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, ženské zastoupení na pozicích týkajících se vedení lidí je opravdu malé. Pouze pět žen se podílí na vedení lidí, z toho tři ženy ve věkovém rozmezí 18 – 35 let a dvě ženy mezi 36 – 50 lety. Přestože z těchto údajů nelze posoudit, zda se ženské zastoupení bude zvyšovat, lze očekávat, že žen ve věku 18 – 35 let by mohlo v budoucnu přibývat a to také z toho důvodu, že jedním ze závazků společnosti TE je zvýšit počet žen v managementu firmy.

	18-35 let	36 - 50 let	51 - 65 let	66 let a více	Celkem
Muži	9	19	5	0	33
Ženy	3	2	0	0	5
Celkem	12	21	5	0	38

Tabulka č. 2 - Věková struktura dle zastoupení mužů a žen

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 3 - Věková struktura dle zastoupení mužů a žen

Zdroj: vlastní zpracování

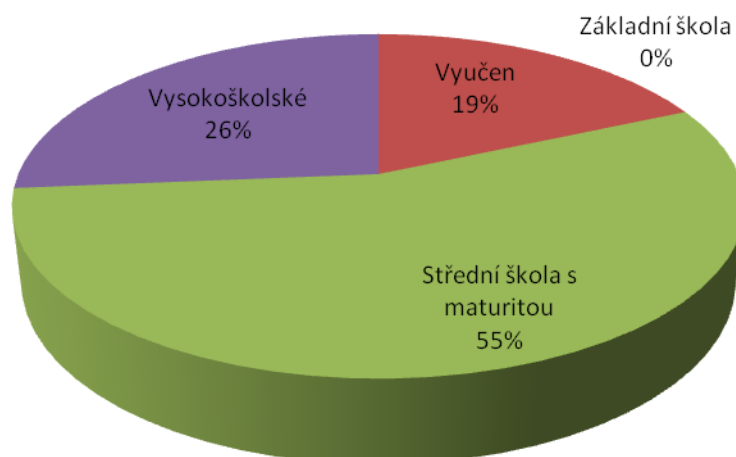
Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání:

Co se týče vzdělání oslovených respondentů, 10 vedoucích pracovníků dokončilo vysokoškolské vzdělání a 21 vzdělání středoškolské. Tato čísla se však mohou do budoucna rychle měnit, protože vedoucí pracovníci jsou motivováni zvyšovat si svoji kvalifikaci a další manažeři s ukončeným středoškolským vzděláním, konkrétně 1 žena a 2 muži, dálkově studují vysokou školu a snaží se tak dosáhnout vyššího vzdělání. Firma je v tomto studiu podporuje a snaží se jim vyjít vstříc především ohledně volna potřebného ke studiu. Sedm dotazovaných, kteří mají v současné době výuční list, působí na pozici směnového mistra a zatím neuvažují o tom, že by si vzdělání rozšířili.

Věk	Počet	
Základní škola	0	0 %
Vyučen	7	18,42 %
Střední škola s maturitou	21	55,26 %
Vysokoškolské	10	26,32 %

Tabulka č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 4 - *Vzdělání*

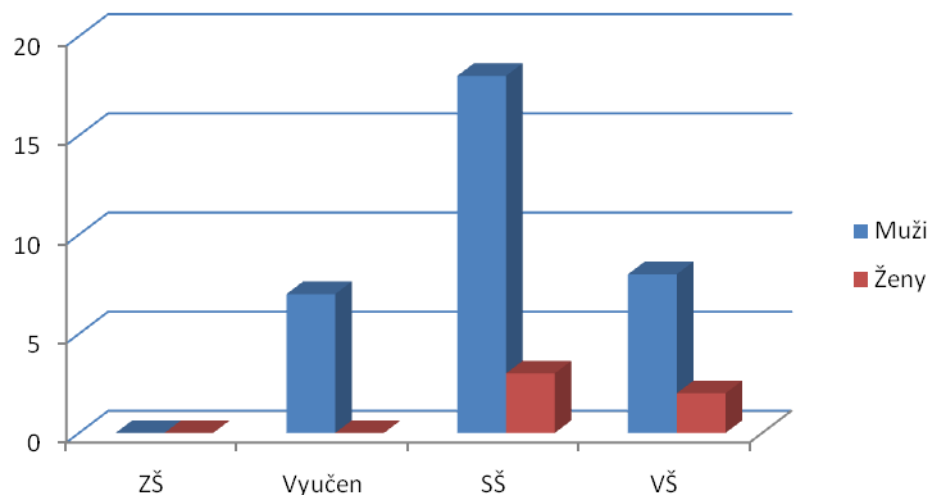
Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 4 je znázorněno zastoupení mužů a žen v závislosti na dokončeném vzdělání, kteří se podílejí na vedení lidí.

	ZŠ	Vyučen	SŠ	VŠ	Celkem
Muži	0	7	18	8	33
Ženy	0	0	3	2	5
Celkem	0	7	21	10	38

Tabulka č. 4 - *Zastoupení mužů a žen v závislosti na vzdělání*

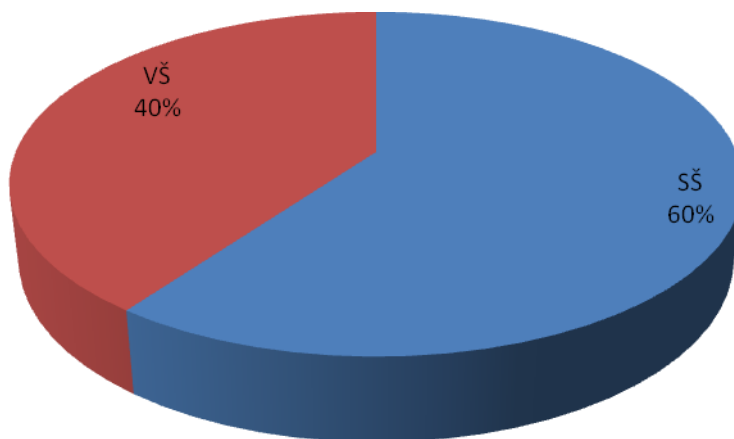
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 5 - Zastoupení mužů a žen v závislosti na vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

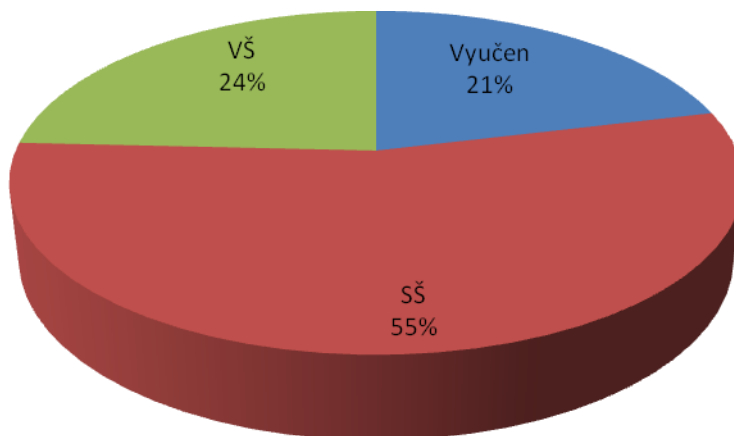
Následující graf č. 6 znázorňuje vzdělání žen, které se podílejí na vedení lidí. O 20% převažují ženy s ukončeným středoškolským vzděláním.



Graf č. 6 - Vzdělání ženy

Zdroj: vlastní zpracování

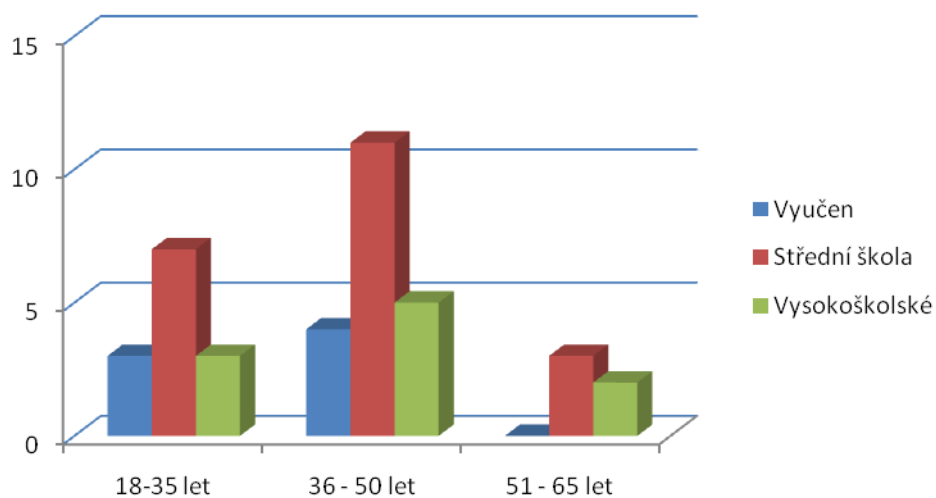
Graf č. 7 znázorňuje vzdělání mužů, kteří se podílejí na vedení lidí. Velkou převahu mají muži s ukončeným středoškolským vzděláním.



Graf č. 7 - Vzdělání muži

Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu č. 8 vyplývá, že v každé věkové kategorii, které byly stanoveny pro potřeby tohoto výzkumu, převažují respondenti s ukončeným středoškolským vzděláním. Ukončené středoškolské vzdělání bylo do nedávno dostačující pro většinu řídicích funkcí. V současné době je však tlak na vzdělání mnohem vyšší a od vedoucích pracovníků se již očekává dosažení vzdělání vysokoškolského.



Graf č. 8 - Dosažené vzdělání v závislosti na věku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Vaše pozice ve firmě:

Podle rozdělení funkcí v rámci vedení lidí jsou ve firmě rozlišovány čtyři hlavní pozice. Nejvyšší pracovní pozicí je Plant manager, což je ředitel obchodní jednotky BU Industrial v rámci společnosti TE Trutnov a je tedy pouze jeden.

Druhá nejvyšší pozice je Production manager a je zastoupena devíti manažery, kteří jsou přímo podřízeni Plant managerovi. Tato pozice je obsazena 7 muži a 2 ženami. Protože se jedná o jednu z nejvyšších pozic ve firmě, dá se očekávat, že tito zaměstnanci budou mít na tuto funkci potřebné vzdělání a dále budou mít snahu své znalosti rozšiřovat. Sedm manažerů má již dokončené vysokoškolské vzdělání, zbývající dva, konkrétně 1 žena a 1 muž, studují vysokou školu dálkově.

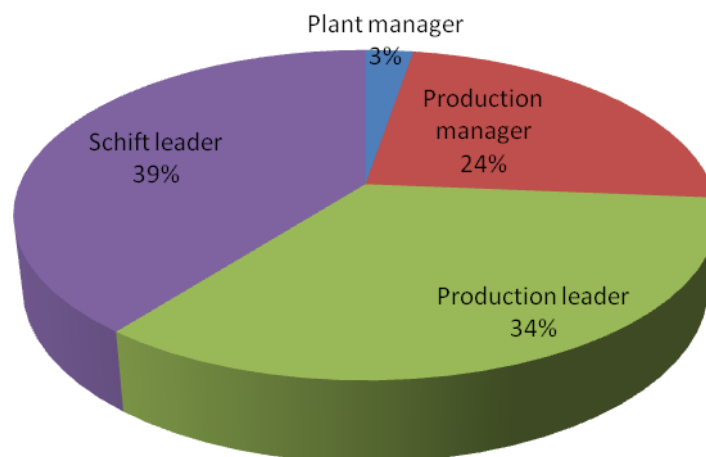
Další pozice Production leader je zastoupena třinácti vedoucími pracovníky ve složení 10 mužů a 3 žen. Jsou přímo podřízeni Production managerovi a zodpovídají za jednotlivé výrobní a nevýrobní úseky.

Nižší pozicí je Schift leader, který je podřízen pozici Production leader. Tato pozice je zastoupená šestnácti muži. Jsou to směnoví mistři na jednotlivých výrobních, kteří pracují v nepřetržitém provozu. Z důvodu dlouhodobé nemoci se výzkumu zúčastnilo pouze 15 z nich. [33]

Pozice ve firmě	Počet
Plant manager	1
Production manager	9
Production leader	13
Schift leader	15

Tabulka č. 5 - Pozice ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 9 - Pozice ve firmě

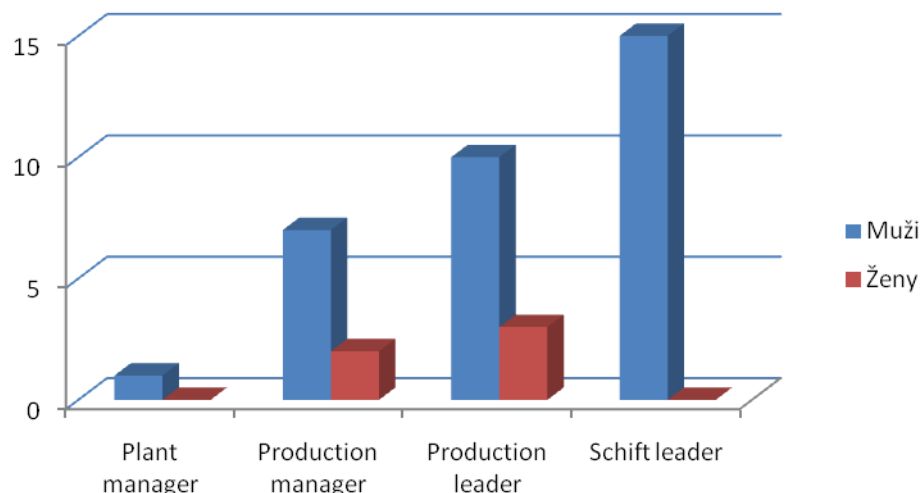
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, na vedení lidí se ve firmě TE Trutnov podílí převážně muži, což vyplývá i z následujícího přehledu. Zmíněných 5 žen, které se podílejí na vedení lidí, jsou zastoupeny na pozici Production manager a Production leader.

	Plant manager	Production manager	Production leader	Schift leader	Celkem
Muži	1	7	10	15	33
Ženy	0	2	3	0	5
Celkem	1	9	13	15	38

Tabulka č. 6 - Pozice ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 10 - Zastoupení mužů a žen v závislosti na pozici ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

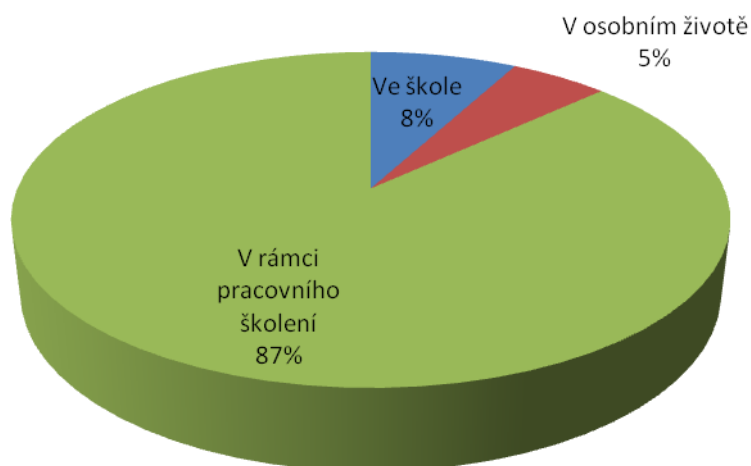
Otázka č. 5: S koučováním jsem se poprvé setkal:

Převážná většina dotazovaných uvedla, že se s koučováním poprvé setkala v rámci pracovního školení, tedy až v zaměstnání. S tím souvisí i věkové zastoupení dotazovaných, kdy nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 36–50 let, z čehož vyplývá, že jsou již delší dobu ze školy. Jelikož se metoda koučování řadí k novějším metodám v rámci vedení lidí, neměla většina dotazovaných respondentů příležitost setkat se s koučováním právě ve škole. Výjimkou jsou mladší ročníky ve věkové kategorii 18-35 let, ti už mohli mít větší šanci setkat se s koučováním například během studia na vysoké škole. Pouze dva dotazovaní uvedli, že se poprvé setkali s koučováním také v osobním životě.

Kde	Počet	
Ve škole	3	7,90 %
V osobním životě	2	5,26 %
V rámci pracovního školení	33	86,84 %

Tabulka č. 7 - S koučováním jsem se poprvé setkal

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 11 - S koučováním jsem se poprvé setkal

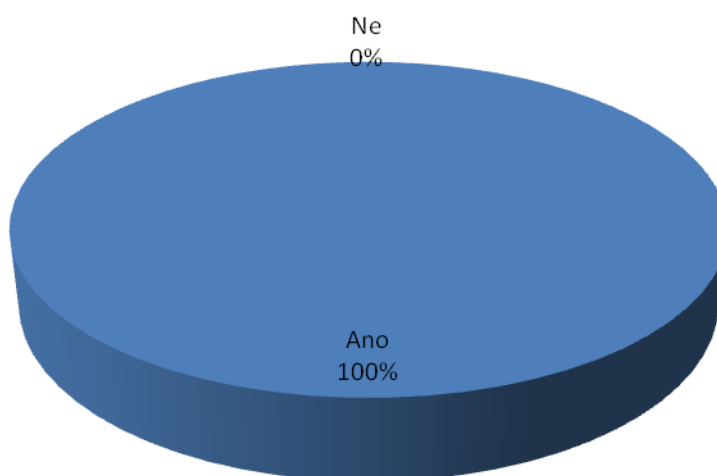
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Zúčastnil jsem se kurzu zaměřeného na koučování:

Na tuto otázku odpovědělo všech 38 respondentů (100%) kladně, což svědčí o tom, že společnost TE podporuje rozvoj metody koučování ve firmě. V prvních počátcích byli proškolení především lidé na vyšších manažerských pozicích, ale od roku 2013 byla školení rozšířena také mezi nižší management. Právě v roce 2013 byla v rámci vzdělávacího programu prvním rokem pořádána Manažerská akademie pod vedením lektorky Jany Bíškové ze vzdělávací společnosti Pro Centre s.r.o., která má dlouholeté zkušenosti se školením v oblasti koučování a lidských zdrojů. Cílem tohoto vzdělávacího programu bylo posílit manažerské dovednosti všech vedoucích pracovníků a podpořit výměnu zkušeností a spolupráci mezi jednotlivými vedoucími a také výrobními středisky. Celý program se skládal ze 7 modulů a závěrečného workshopu:

- Role manažera, zadávání úkolů
- Motivace
- Efektivní komunikace, asertivita
- Hodnocení výkonu zaměstnanců
- Personální rozhovory, vyjednávání
- Právní minimum manažera
- Štíhlá výroba, zlepšování, KAIZEN, 5S [34]

Od roku 2013 jsou postupně zavedena pravidelná školení pro všechny stupně řízení. Pro manažery na vyšších pozicích jsou organizovány každý měsíc pravidelné semináře, které jsou vedeny externími kouči mimo území podniku. Snahou společnosti TE je zavádění nových koučovacích technik, jejichž využití by mohlo být dalším přínosem pro společnost. Nižší management je již koučován v rámci firmy interními kouči z řad vyššího managementu, kteří jsou již v současné době schopni koučovat své podřízené. Manažeri koučují individuálně v rámci týdne všechny své podřízené nebo dle aktuální situace a snaží se tak své podřízené neustále motivovat k dosahování co nejlepších výsledků.



Graf č. 12 - Zúčastnil jsem se kurzu zaměřeného na koučování

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Koučování využívám pro vedení svých podřízených:

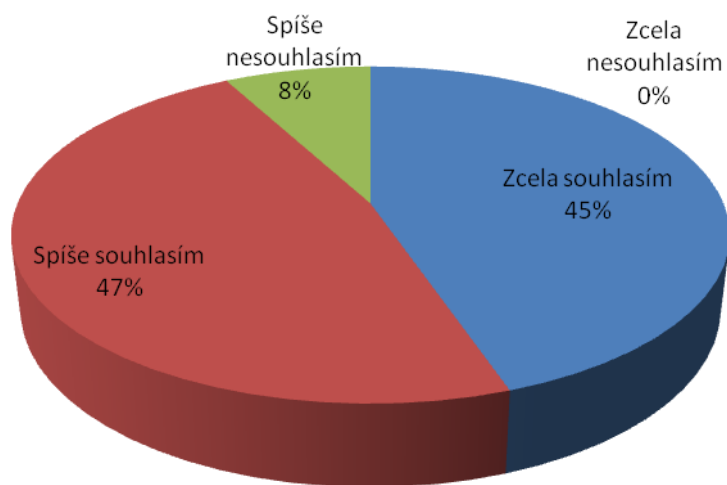
Na otázku, zda je koučování využíváno pro vedení svých podřízených, odpovědělo 17 respondentů (44,74%), že zcela souhlasí a 18 (47,37%) že spíše souhlasí. Jak již bylo zmíněno, společnost TE Connectivity podporuje vzdělávání svých manažerů a vedoucích pracovníků v oblasti koučování. Na pravidelných seminářích mají zúčastnění možnost neustále zdokonalovat své schopnosti v oblasti koučování, na modelových příkladech pod vedením zkušeného kouče vyzkoušet řešit různé situace a tím vším neustále rozvíjet svou osobnost. Díky neustálému rozvoji osobnosti umožňuje firma svým zaměstnancům profesní růst, s čímž souvisí ve většině případů také lepší finanční ohodnocení, které je stále jedním z nejdůležitějších stimulů dnešní doby. Tím, že jsou školení pořádána pravidelně, mají zúčastnění příležitost osvojit si dovednosti celkem dobře a získané poznatky tak mohou lépe aplikovat v praxi ve svých týmech.

Většina manažerů a vedoucích pracovníků využívá koučování denně při vedení svých podřízených, četnost koučovacích pohovorů však závisí na aktuální potřebě. Koučování přispívá k vytvoření vhodného klima na pracovišti a tím k dosahování lepších výkonů a vytyčených cílů. Důležité však je, aby sám manažer uměl rozpoznat, kam a k jakým výsledkům má tým směřovat.

Odpověď	Počet	
Zcela souhlasím	17	44,74 %
Spíše souhlasím	18	47,37 %
Spíše nesouhlasím	3	7,89 %
Zcela nesouhlasím	0	0 %

Tabulka č. 8 - Koučování využívám pro vedení svých podřízených

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 13 - Koučování využívám pro vedení svých podřízených

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům:

Na otázku, zda jsou podřízení koučováním motivováni k lepším výsledkům, odpovědělo 12 respondentů (31,58%) že zcela souhlasí, 19 (50%) že spíše souhlasí, 5 dotazovaných (13,16%) že spíše nesouhlasí a pouze 2 (5,26%) že zcela nesouhlasí. Výsledek je zcela uspokojivý pro firmu, protože celkem 31 dotazovaných motivuje své podřízené k lepším výkonům, pouze 2 (muži, vyučení, oba na pozici směnového mistra) necítí svoji činnost jako motivační.

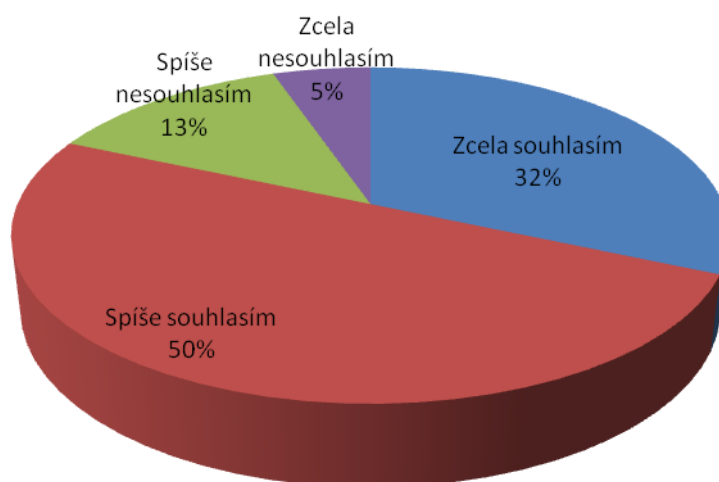
Protože většina vedoucích pracovníků společnosti měla možnost zúčastnit se již několika školení zaměřených na koučování, nemělo by být pro ně těžké dokázat ohodnotit svůj stávající tým před zavedením koučování a po něm. Vliv koučování se projevuje nejenom na dosažených výsledcích, ale také na tom, jak se podřízení chovají, jaká je atmosféra na pracovišti, zda jsou zaměstnanci ochotni vzít na sebe odpovědnost za dílčí úkoly. Protože jednání s lidmi je vždy složité, je důležité přistupovat ke každému členovi týmu individuálně a svůj styl jednání přizpůsobit a snažit se najít si k němu cestu a získat si jeho důvěru. Důležité je podporovat týmovou práci a sounáležitost týmu.

Výsledky jednotlivých týmů jsou vyhodnocovány pravidelně na začátku každého nového týdne. Vedoucí pracovník formou grafů a tabulek vyhodnotí výkon týmu za uplynulé období a na místech určených jsou tyto informace zpřístupněny nejenom členům konkrétního týmu. Zveřejnění výsledků může vést i k jistému konkurenčnímu boji mezi jednotlivými odděleními, což může být jedna z forem motivace k získání ještě lepších výsledků než doposud.

Odpověď	Počet	
Zcela souhlasím	12	31,58 %
Spíše souhlasím	19	50,00 %
Spíše nesouhlasím	5	13,16 %
Zcela nesouhlasím	2	5,26 %

Tabulka č. 9 - Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 14 - Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu:

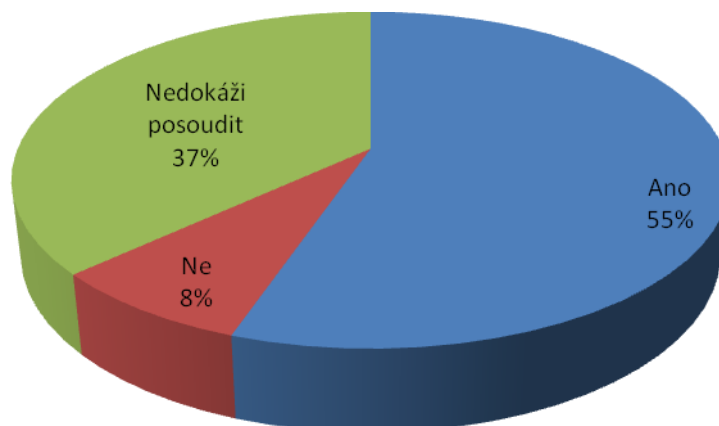
Zda koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu, jednoznačně ANO odpovědělo 21 dotazovaných (55,26%), 14 respondentů (36,8%) nedokáže situaci posoudit. Záporně odpověděli pouze 3 muži (vyučeni, na pozici směnového mistra), ale i tak je výsledek pro firmu uspokojivý.

Právě koučování je vhodným prostředkem k vytvoření pozitivní atmosféry v pracovním týmu. Každý proškolený kouč již ví, že důležitý je rozhovor, který může vést k mnoha změnám na pracovišti. Dobře vedená komunikace přispívá ke zvýšení pracovního výkonu, dovednostem a postoji pracovníka k dílčím úkolům. Dobrý vedoucí pomáhá svému podřízenému uvědomit si jeho silné stránky a například odstranit pracovní problémy nebo nefunkční vztahy na pracovišti. Celému týmu kouč pomáhá dosáhnout vytyčených cílů a tedy obdržet finanční odměnu za dosažené výsledky. Pokud je tým úspěšný, lidé mají větší chuť do práce a motivuje je to dosahovat ještě lepší výsledky například i tím, že sami přispívají nápady a různými zlepšovacemi návrhy. Úspěšnost se projevuje také tím, že tým má schopné a dlouhodobé pracovníky, kteří svou spokojenost projevují tím, že ve firmě zůstávají pracovat po dobu několika let.

Odpověď	Počet	
Ano	21	55,26 %
Ne	3	7,90 %
Nedokáží posoudit	14	36,84 %

Tabulka č. 10 - Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu

Zdroj: vlastní zpracování



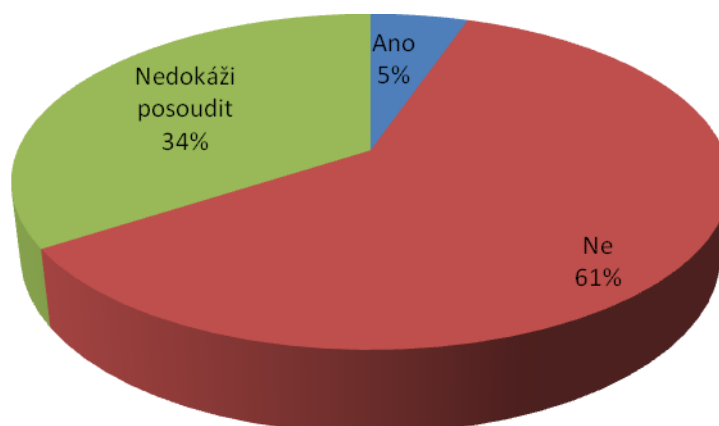
Graf č. 15 - Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu:

Na otázku, zda koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu, odpověděli pouze dva dotazovaní, že ano. Dalších 23 (60,53%) respondentů odpovědělo záporně a 13 (34,21%) nedokázalo situaci posoudit. Přes zmíněné dvě záporné odpovědi lze požadovat výsledek za uspokojivý. V tomto případě je důležité si uvědomit, že většina lidí negativně reaguje na veškeré změny, které se přímo dotýkají jich samotných nebo jejich práce. To se týká také zavedení koučování ve firmě. Jak uvedla většina vedoucích pracovníků, oni sami v počátcích cítili nedůvěru k pořádání pravidelných kurzů na koučování. Také podřízení pracovníci byli nedůvěřiví a často se obávali, že na ně budou kladeny vyšší nároky a že budou mít větší odpovědnost při stejném finančním odhodnocení. Postupem času a především díky dosažení lepších výsledků v rámci celé firmy byl postoj ke koučování většinou přehodnocen. Vždy ale záleží na samotném kouči, jaký styl koučování zvolí, aby přispěl k vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti. Jak již bylo zmíněno, důležitý je rozhovor a otevřené jednání.

Odpověď	Počet	Podíl (%)
Ano	2	5,26 %
Ne	23	60,53 %
Nedokáži posoudit	13	34,21 %

Tabulka č. 11 - Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu
Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 16 - Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu

Zdroj: vlastní zpracování

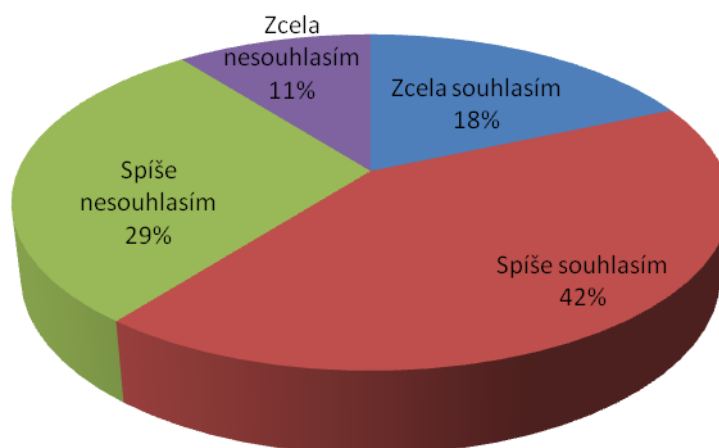
Otázka č. 11: Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti:

Zda je možné za pomoci koučování vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti, bylo potvrzeno tvrzením: zcela souhlasím od 7 (18,42%) dotazovaných. Dalších 16 (42,11%) spíše souhlasilo, 11 (28,95%) vedoucích pracovníků spíše nesouhlasilo a zcela nesouhlasili pouze 4 (10,52%) z celkového počtu. Je těžké posoudit, zda je možné koučováním vyřešit opravdu všechny situace na pracovišti. V každém případě je vždy nutné individuálního přístupu ke každému pracovníkovi a také posouzení nastalé situace. Pokud si vedoucí se vzniklou situací neví rady, vždy má možnost obrátit se na svého nadřízeného, který by měl mít více zkušeností s koučováním a vzniklou situaci například na pravidelném koučovacím pohovoru rozebrat. Je třeba si uvědomit, že ne všechny naučené a nacvičené metody fungují na každém pracovišti stejně. Vždy záleží na složení týmu, aktuálních problémech a vytyčených cílech.

Odpověď	Počet	Podíl (%)
Zcela souhlasím	7	18,42 %
Spíše souhlasím	16	42,11 %
Spíše nesouhlasím	11	28,95 %
Zcela nesouhlasím	4	10,52 %

Tabulka č. 12 - Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 17 - Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Pojem koučování pro mě znamená:

Zkušený manažer, který již prošel několika školeními týkajícími se koučování, by si měl uvědomovat, jaký význam pro něho vlastně koučování má. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že nejdůležitější vliv má koučování na podporu týmové práce a na motivaci k lepším výkonům. Koučování, podle dotazovaných respondentů, je také velmi důležité pro získávání nových dovedností a také jako vhodný způsob k řešení problémů. Možnosti uvést jiný příklad významu koučování, bohužel nevyužil žádný z dotazovaných.

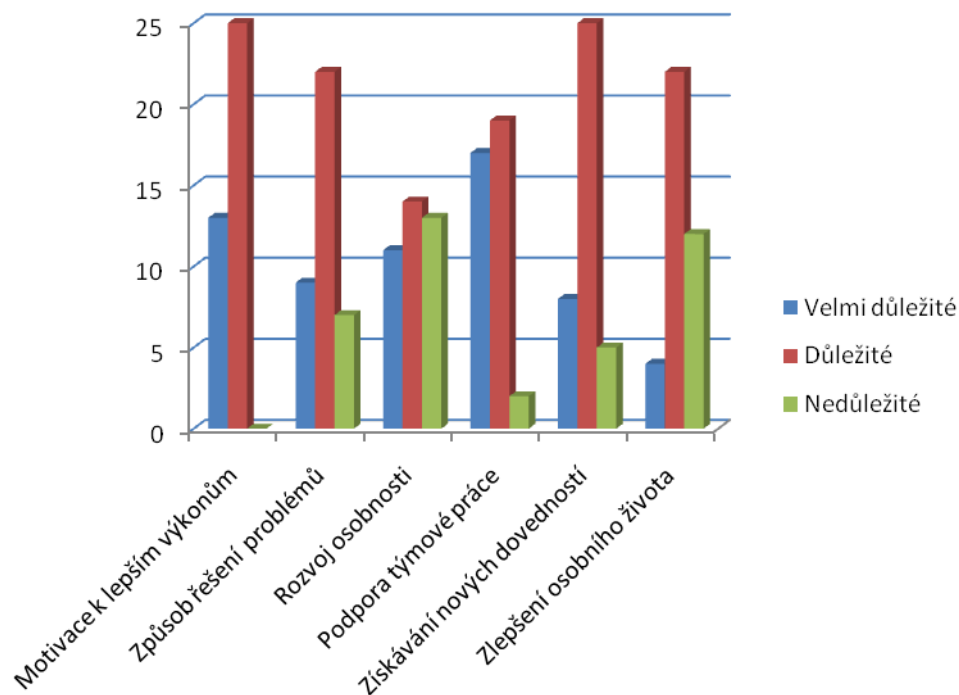
Aby bylo možné výsledky lépe kvantifikovat, byly přiřazeny váhy jednotlivým odpovědím následovně: 3 – velmi důležité, 2 – důležité, 1 – nedůležité. Následně byl vypočítán aritmetický průměr, jenž udává průměrný význam koučování pro všechny dotazované.

Z tabulky č. 13 vyplývá, že největší význam má podpora týmové práce, na druhém místě získávání nových dovedností. Nejméně důležité je zlepšení osobního života a motivace k lepším výkonům.

Koučování pro mě znamená:	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité	Aritmetický průměr	Pořadí dle průměru
Motivace k lepším výkonům	13	25	0	64	6.
Způsob řešení problémů	9	22	7	78	3.
Rozvoj osobnosti	11	14	13	74	4.
Podpora týmové práce	17	19	2	91	1.
Získávání nových dovedností	8	25	5	79	2.
Zlepšení osobního života	4	22	12	68	5.

Tabulka č. 13 - Pojem koučování pro mě znamená

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 18 - Pojem koučování pro mě znamená

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: S metodou koučování mám pouze zkušenosti:

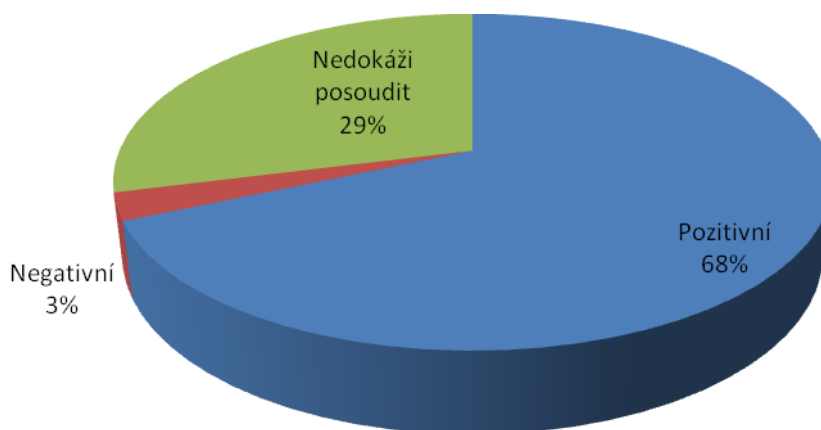
Na tuto otázku pouze jeden dotazovaný (2,63%) odpověděl, že má s koučováním pouze negativní zkušenosti. Dalších 26 respondentů (68,42%) má s koučováním pouze kladné zkušenosti a 11 (28,95%) jich nedokáže situaci posoudit. Tento výsledek lze hodnotit jako velmi uspokojivý pro firmu.

Kouč se často může ocitnout v nelehké situaci, kdy je potřeba umět rozpoznat, jak odhalit skrytý potenciál každého člena týmu, jak nejlépe dosáhnout zlepšení osobního výkonu a jak pozitivně ovlivnit výsledky celého týmu. Pokud nedokáže odhalit problém v týmu nebo u jednoho člena týmu včas, může to negativně ovlivnit výsledky za společnou práci a kouč může mít pocit selhání, že způsob jeho vedení lidí je nefunkční.

Odpověď	Počet	
Pozitivní	26	68,42 %
Negativní	1	2,63 %
Nedokáže posoudit	11	28,95 %

Tabulka č. 14 - S metodou koučování mám pouze zkušenosti

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 19 - S metodou koučování mám pouze zkušenosti

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Ohodnoťte, jaký vliv má koučování na:

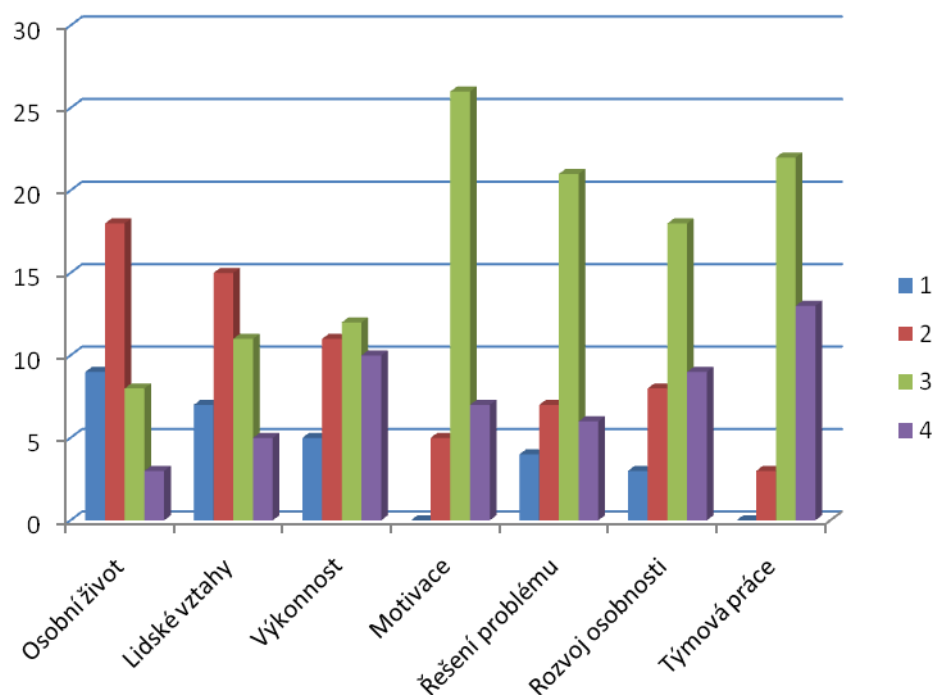
Tabulka č. 15 zobrazuje, jaký vliv má koučování na jednotlivé části pracovního procesu. Pro vyhodnocení byla použita stupnice od 1 do 4, kdy 1 znamená nejmenší vliv a 4 největší vliv koučování na konkrétní část pracovního procesu.

	1	2	3	4	Aritmetický průměr	Pořadí dle průměru
Osobní život	9	18	8	3	2,13	7.
Lidské vztahy	7	15	11	5	2,37	6.
Výkonnost	5	11	12	10	2,71	5.
Motivace	0	5	26	7	3,05	2.
Řešení problému	4	7	21	6	2,76	4.
Rozvoj osobnosti	3	8	18	9	2,87	3.
Týmová práce	0	3	22	13	3,26	1.

Tabulka č. 15 - Ohodnoťte, jaký vliv má koučování na:

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky č. 15 má koučování největší vliv na týmovou práci a na druhém místě na motivaci. Nejmenší vliv má koučování, dle odpovědí dotázaných, na lidské vztahy a osobní život. Jak již bylo zmíněno, pouze 2 respondenti uvedli, že se s koučováním setkali v osobním životě. V současné době lze o koučování slyšet celkem často. Jak vyplynulo z předchozí části dotazníkového šetření, většina respondentů se s koučováním setkává právě během svého pracovního života, kdy je vyvíjen firmou tlak na dosahování co nejlepších výsledků, které lze dosáhnout právě účinnou motivací a koučováním.



Graf č. 20 - Ohodnoďte, jaký vliv má koučování na:

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí:

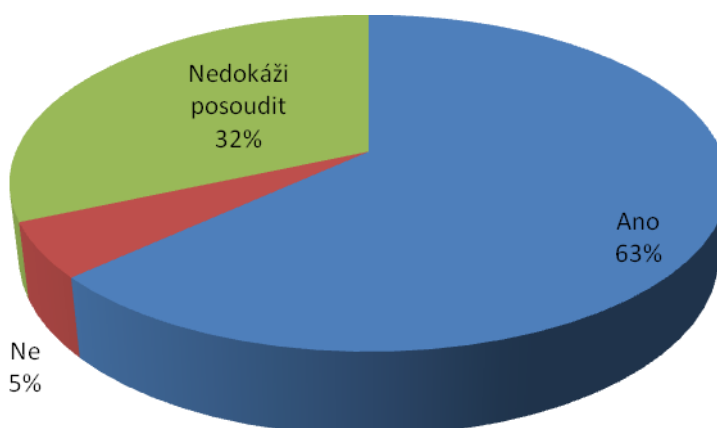
Celkem 24 dotazovaných (63,16%) se domnívá, že koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí. Dalších 12 respondentů (31,58%) to nedokáže posoudit a pouze 2 (5,26%) si myslí, že koučování není vhodné pro všechny úrovně vedení lidí.

Koučování bylo dříve častěji spojováno s řízením manažerů pouze na vyšších pozicích. V současné době jsou však v mnoha firmách proškolení všichni zaměstnanci, kteří řídí a vedou lidi, což znamená střední a nižší management a také se toto školení týká například směnových mistrů, kteří mají výrobě nejbližší a jsou tak velmi důležití při komunikaci přímo s výrobou. Vhodně zavedené koučovací techniky mohou zvýšit zájem mezi všemi zaměstnanci o vzdělávací kurzy a o možnost posunout se na vyšší pozice, což je lákavé pro mnoho zaměstnanců především z důvodu lepšího finančního ohodnocení. Koučování přispívá k rozvoji pracovních schopností a dovedností všech pracovníků včetně těch na nejnižších pozicích, což vede k dosahování nadprůměrných výsledků celé firmy. Pokud jsou koučovací techniky zaváděny na všech úrovních vedení lidí, umocňuje se vliv koučování na celé firemní prostředí.

Odpověď	Počet	
Ano	24	63,16 %
Ne	2	5,26 %
Nedokáži posoudit	12	31,58 %

Tabulka č. 16 - Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 21 - Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Se svými podřízenými vedu pravidelné koučovací rozhovory:

Tato otázka byla zodpovězena všemi dotazovanými kladně, což svědčí o tom, že ve firmě jsou zavedeny pravidelné koučovací rozhovory na všech úrovních řízení. Důraz je kladen především vést dialogy se svými zaměstnanci na různá témata týkajících se nejen výrobního programu, ale také bezpečnosti při práci, témata z oblasti požární ochrany a životního prostředí. Důležité je získávat od podřízených názory a nové nápady. Četnost těchto koučovacích rozhovorů je následující:

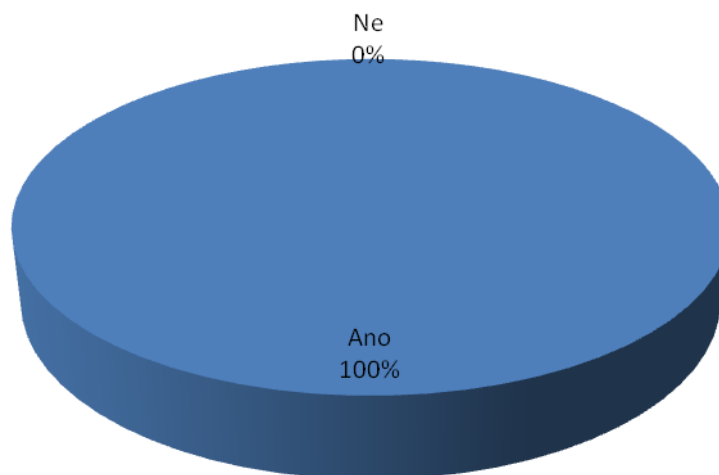
Team manager 1x týdně s každým Production managerem

Production manager 1x týdně s každým Production leaderem

Production leader 1x týdně se Schift leadery

Jednotlivé schůzky u výše zmíněných manažerů jsou vždy předem naplánované a probíhají v rezervovaných zasedacích místnostech

Schift leader koučuje průběžně všechny pracovníky v rámci celé pracovní směny.



Graf č. 22 - Se svými podřízenými vedu pravidelné koučovací rozhovory
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí a jejich práci, ne na jejich osobní přesvědčení:

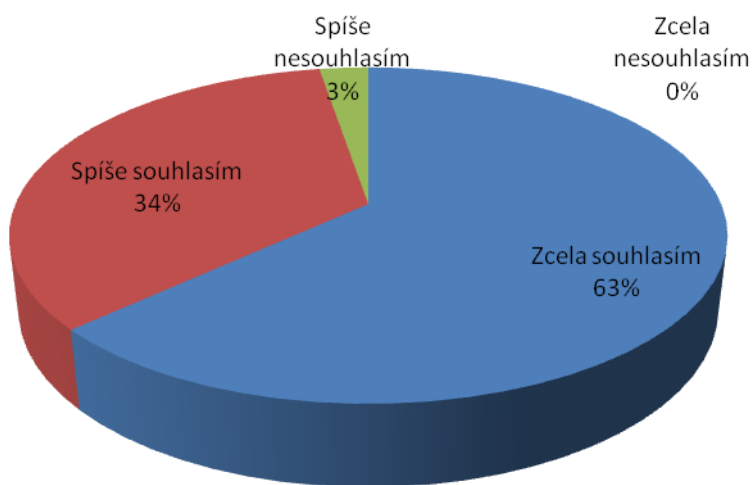
Z následujícího grafu č. 23 vyplývá, že 24 dotazovaných (63,16%) souhlasí s tvrzením, že během koučovacích rozhovorů se soustředí na chování lidí a jejich práci, ne na jejich osobní přesvědčení. Dalších 13 respondentů (34,21%) s tímto tvrzením spíše souhlasí a spíše nesouhlasí pouze jeden pracovník. S tvrzením, že zcela nesouhlasím, se neztotožňuje žádný dotazovaný.

Z odpovědí na tuto otázku se dá usuzovat, že všichni dotazovaní si jsou vědomi toho, že během koučování je důležité přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a že je třeba vést otevřený rozhovor mezi koučem a koučovaným. Kouč musí pozorně naslouchat a soustředit se na odpovědi koučovaného a neříkat mu pouze to, co má jak udělat. Jak již bylo zmíněno, všichni manažeři a vedoucí pracovníci sledované organizace prošli školením zaměřeným na koučování, mají již tedy potřebné znalosti k tomu, jak přistupovat ke koučovanému.

Odpověď	Počet	
Zcela souhlasím	24	63,16 %
Spíše souhlasím	13	34,21 %
Spíše nesouhlasím	1	2,63 %
Zcela nesouhlasím	0	0,00 %

Tabulka č. 17 - Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí a jejich práci, ne na jejich osobní přesvědčení

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 23 - Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí a jejich práci, ne na jejich osobní přesvědčení

Zdroj: vlastní zpracování

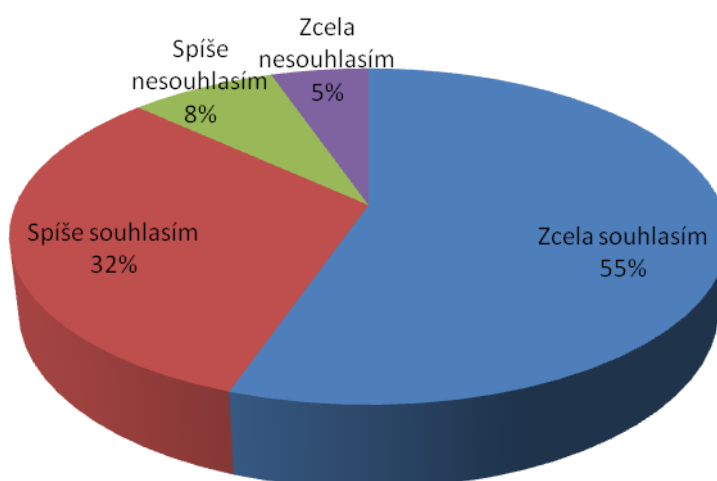
Otázka č. 18: Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti:

Získávání nových dovedností úzce souvisí právě s koučováním. Už jenom proto, že lidé se účastní pravidelných školení a seminářů, kde získávají nové poznatky a zkušenosti. Toho si jsou vědomi oslovení respondenti, jak vyplývá z následujících výsledků. Celkem 21 dotazovaných (55,26%) uvedlo, že zcela souhlasí s tvrzením, že díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti. S tímto tvrzením spíše souhlasilo 12 respondentů (31,58%) a pouze 3 zaměstnanci (7,90%) spíše nesouhlasili a 2 (5,26%) nesouhlasili zcela. Přesto je to opět velmi uspokojivý výsledek pro firmu, protože většina oslovených zaměstnanců si uvědomuje přínos vzdělávání v rámci koučování.

Odpověď	Počet	
Zcela souhlasím	21	55,26%
Spíše souhlasím	12	31,58%
Spíše nesouhlasím	3	7,90%
Zcela nesouhlasím	2	5,26%

Tabulka č. 18 - Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti

Zdroj: vlastní zpracování



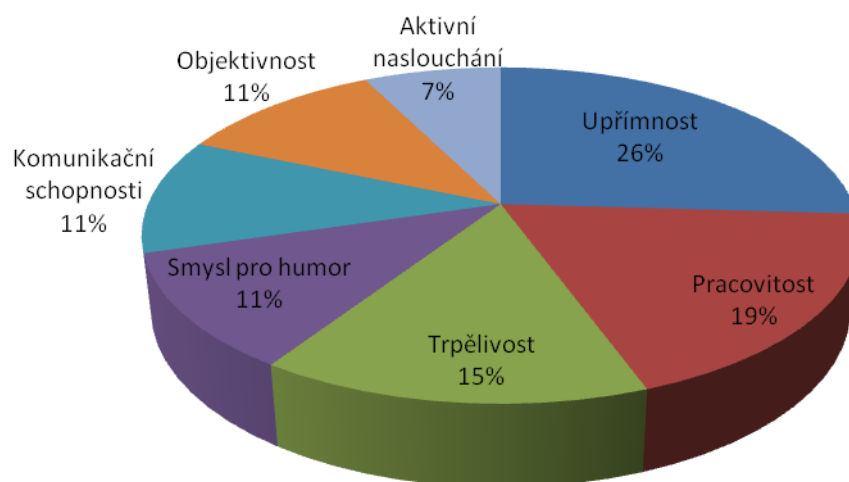
Graf č. 24 - Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jaké jsou dvě nejdůležitější vlastnosti kouče dle Vašeho názoru?

V této otázce měl každý respondent prostor pro vyjádření dvou nejdůležitějších vlastností, které by měl kouč mít. Této možnosti využilo 31 respondentů (81,58%), u ostatních zůstala otázka nezodpovězena. Jako nejčastější vlastnosti byly uvedeny: upřímnost, pracovitost, trpělivost, smysl pro humor, komunikační schopnosti, objektivnost, aktivní naslouchání.

Odpovědi většiny respondentů odrážejí vlastnosti dobrého kouče, které mají vliv nejen na osobnostní rozvoj a vztahy na pracovišti, ale také na dosažení lepších výsledků a splnění vytyčených cílů. Čím více lidí si v rámci celé společnosti bude uvědomovat, jak správně koučování při své práci využívat, tím více se umocní vliv koučování na celé firemní prostředí a koučování se tak stane přirozenou součástí řízení na všech pracovištích.



Graf č. 25 - Jaké jsou dvě nejdůležitější vlastnosti kouče dle Vašeho názoru

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče:

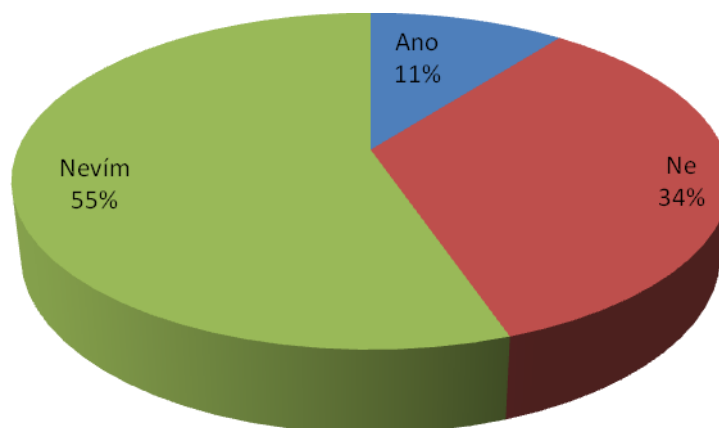
Z výsledků vyplývá, že pouze 4 respondenti (10,53%) mají zájem využít metodu koučování ve funkci kouče. Dalších 13 odpovědí (34,21%) bylo negativních a 21 dotazovaných (55,26%) zatím neví, zda by této možnosti využili.

V mnoha případech je dobré, když se role obrátí a lidé tak mají možnost vyzkoušet si roli opačnou, o které si často myslí, že je lepší než ta jejich. Často jsou obě strany výsledkem překvapeny a vzájemný přístup je přehodnocen, čímž lze předejít častým nedorozuměním. Negativní odpověď v tomto případě může také znamenat již zmíněné, že lidé se často obávají změn a zavedení něčeho nového. Často se ani nechtějí učit něco nového z důvodu obav o svůj volný čas a přidání odpovědnosti.

Odpověď	Počet	Podíl (%)
Ano	4	10,53 %
Ne	13	34,21 %
Nevím	21	55,26 %

Tabulka č. 19 - Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 26 - Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Koučování mi v pracovní profesi pomohlo:

Tabulka č. 20 zobrazuje, jak respondentům koučování pomohlo v pracovní profesi. Pro vyhodnocení této otázky byla použita stupnice od 1 do 4, kdy 1 znamená nejmenší vliv a 4 největší vliv koučování na pracovní profesi.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce pomohlo koučování osloveným respondentům maximálně využít potenciál týmu. Ve stupnici byla označena tato odpověď hodnotící škálou 4 celkem 6x a hodnotící škálou 3 celkem 21x ze všech 38 odpovědí.

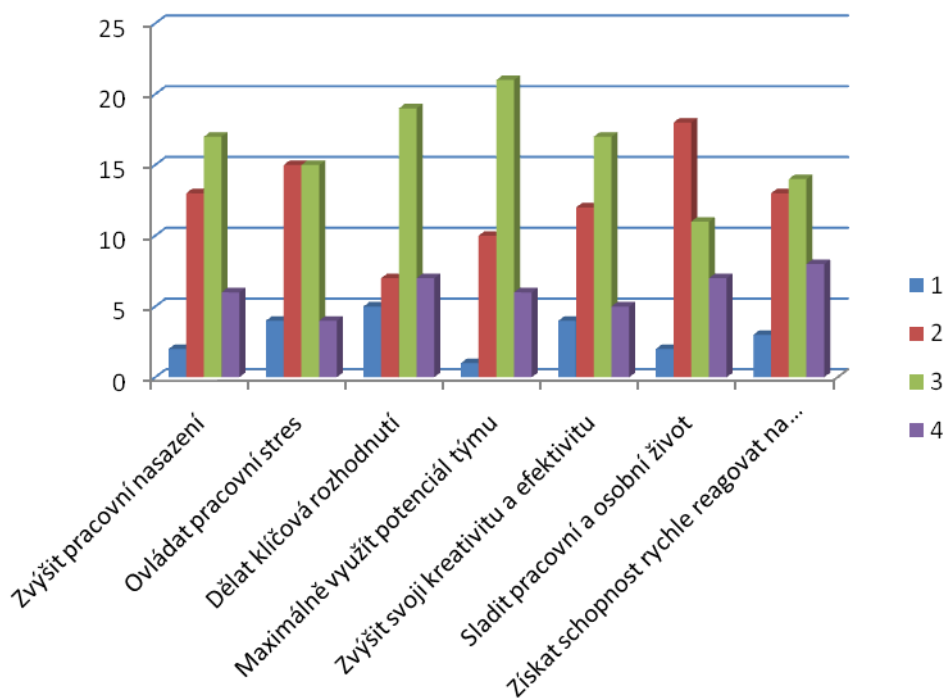
Na druhém místě pomohlo koučování dělat vedoucím pracovníkům klíčová rozhodnutí. Ve stupnici byla odpověď označena škálou 4 celkem 7x a škálou 3 celkem 19x z celkových 38 odpovědí.

Nejméně pomohlo koučování, podle následující tabulky, dotazovaným ovládat pracovní stres, přestože rozdíl mezi aritmetickým průměrem u pořadí na prvním a sedmém, tedy posledním místě, nejsou nijak výrazné. Ve stupnici byla označena odpověď hodnotící škálou 2 a 3 celkem 30 respondenty.

	1	2	3	4	Aritmetický průměr	Pořadí dle průměru
Zvýšit pracovní nasazení	2	13	17	6	2,71	3.-4.
Ovládat pracovní stres	4	15	15	4	2,5	7.
Dělat klíčová rozhodnutí	5	7	19	7	2,74	2.
Maximálně využít potenciál týmu	1	10	21	6	2,84	1.
Zvýšit svoji kreativitu a efektivitu	4	12	17	5	2,61	5.-6.
Sladit pracovní a osobní život	2	18	11	7	2,61	5.-6.
Získat schopnost rychle reagovat na změny	3	13	14	8	2,71	3.-4.

Tabulka č. 20 - Koučování mi v pracovní profesi pomohlo

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 27 - Koučování mi v pracovní profesi pomohlo

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů pro naši firmu:

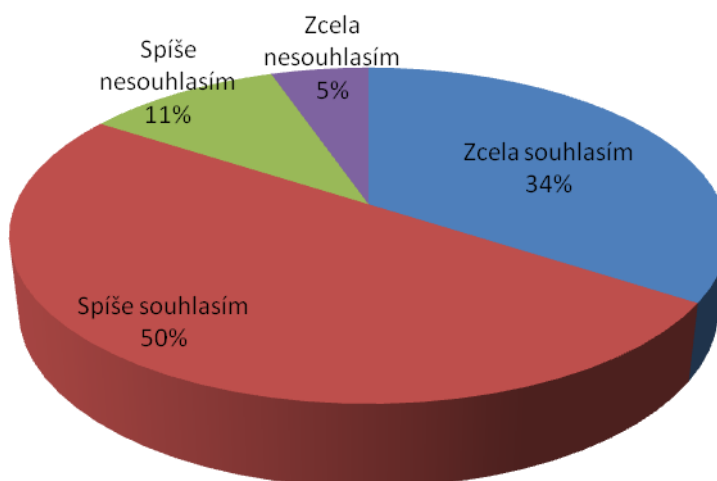
Většina oslovených respondentů se domnívá, že koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů firmy. S tímto tvrzením zcela souhlasilo 13 dotazovaných (34,21%), spíše jich souhlasilo 19 (50%). Negativní odpověď byla zaznamenána pouze od 6 vedoucích pracovníků (15,79%), kdy 4 spíše nesouhlasili a 2 nesouhlasili zcela. Pro celou firmu je pozitivní, že většina manažerů a vedoucích pracovníků věří koučování a že tedy úsilí, které je vynakládáno na organizování školení a seminářů, není zbytečné.

Jak již bylo zmíněno, v rámci celé firmy se pravidelně na týdenní bázi provádí vyhodnocení výsledků jednotlivých oddělení a týmů a následně jsou zveřejňovány i výsledky za celou firmu společně. Tyto informace jsou přístupné všem pracovníkům na internetovém portále společnosti a jsou také k dispozici k nahlédnutí na určených místech. Co se týká výrobních oddělení, vyhodnocení je prováděno formou tabulek a grafů, které jsou pak vyvěšeny na tabulích umístěných ve výrobních prostorách, aby byly přístupné všem pracovníkům.

Odpověď	Počet	
Zcela souhlasím	13	34,21 %
Spíše souhlasím	19	50,00 %
Spíše nesouhlasím	4	10,53 %
Zcela nesouhlasím	2	5,26 %

Tabulka č. 21 - Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů pro naši firmu

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 28 - Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů pro naši firmu

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 38 vedoucích pracovníků, kteří se podílejí na vedení lidí ve společnosti TE Trutnov. Celkem bylo rozdáno 39 dotazníků, vyplněných jich bylo vráceno 38, návratnost tedy činila 97,44%. Oslovení respondenti se lišili nejen pohlavím, ale také věkem a dosaženým vzděláním.

Na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci využívají metodu koučování ke své práci. Svě znalosti pro vedení lidí získávají na různých školeních, která jsou pro ně firmou organizována. Účast na těchto školeních je pro jednotlivé pracovníky povinná. Školení jsou pořádána v pravidelných intervalech a jsou vybírána personálním oddělením. Zaměstnanec tak nemá možnost samostatného výběru, musí se podřídit vybranému termínu i tématu školení, což může být v některých případech demotivující. Doporučením by bylo nabídnout pracovníkům možnost výběru z několika školení, aby si mohli sami vybrat nejen vhodný termín, ale také zaměření samotného kurzu nebo organizátora kurzu. Zaměstnanec tak získá pocit důležitosti pro firmu a účast na školení pro něj nebude jen splnění jedné z jeho povinností.

Z výzkumu také vyplynulo, že negativní pohled na koučování mají převážně pracovníci na nižších pozicích, což je v tomto případě pozice směnového mistra. To je způsobeno hlavně tím, že směnový mistr se v rámci své pracovní doby stará nejen o svůj tým, ale také v případě výrobních problémů musí řešit kritické situace, v případě náhlého výpadku jednoho z členů týmu ho musí nahradit. Přestože koučuje členy týmu průběžně v rámci celé směny, organizování koučovacích rozhovorů s jednotlivými lidmi je tak pro něj něco navíc, co ho odvádí od svých pracovních povinností. Tito pracovníci mají také pocit, že by měli být lépe finančně ohodnoceni. V těchto případech je důležitý koučovací rozhovor a otevřené jednání směrem zezdola nahoru, tedy od směnových mistrů k manažerům, aby měli manažeři přímou zpětnou vazbu od svých podřízených. Pro manažery je důležité vědět, s čím jsou jejich podřízení nespokojeni a jaké jsou aktuální problémy na pracovištích, protože pak mohou lépe reagovat na konkrétní situace a vzájemnou spoluprací dosáhnout lepších výsledků.

6 Závěr

Diplomová práce na téma „Význam koučinku pro vedení lidí“ se zabývala koučováním ve sledované organizaci. Na úvod této práce byly vysvětleny základní pojmy týkající se managementu, vedení lidí a blíže byly charakterizovány styly řízení a osobnost manažera. Následně se práce zabývala motivací a jejím vlivem na jednání lidí. V poslední části byla zpracována historie koučování, podstata a klíčové prvky koučování a také rozebrán vztah mezi koučem a koučovaným.

Hlavním cílem bylo zjistit, jaký význam má metoda koučování pro vedení lidí ve společnosti TE Trutnov, kde je koučování již rozšířené a vedoucí pracovníci se pravidelně účastní různých školení zaměřených právě na koučování. Školení zaměřená na koučování jsou pořádána pravidelně a vedoucí pracovníci se na nich učí, jak přistupovat ke svým podřízeným, jak s nimi jednat a jak přispívat k vytvoření pozitivní a přátelské atmosféry na pracovišti.

Z výzkumu vyplynulo, že vedoucí pracovníci koučování při své práci používají a díky pyramidální struktuře jsou také oni sami koučováni svými nadřízenými. Koučování se tak již stalo nedílnou součástí firemní kultury.

Výzkum dále ukázal, že především vedoucí pracovníci na vyšších pozicích hodnotí koučování velmi kladně a připouští, že díky koučování dosahuje firma lepších výsledků. Od respondentů, kteří jsou vedeni na nižších pracovních pozicích, byly často odpovědi „nedokáží posoudit“, což svědčí o tom, že nejsou ještě úplně přesvědčeni o přínosu koučování. Tento postoj se dá ale změnit díky pravidelným koučovacím rozhovorům, které jsou zavedeny a v podstatě jsou povinné pro všechny zaměstnance. Pracovník v roli kouče je povinen tyto rozhovory předem naplánovat a poté provést, zaměstnanec v roli koučovaného je povinen se zúčastnit. Fungování následné spolupráce již závisí na zkušenostech kouče a také na individuálním přístupu ke každému koučovanému.

Z výsledků výzkumu je patrné, že koučování má pozitivní vliv na motivování pracovníků a přispívá ke zlepšení týmové práce. Zaměstnanci jsou motivováni ke zvyšování svého vzdělání a k obohacování zkušeností, což jim následně umožňuje profesní růst a také lepší finanční ohodnocení. Koučování působí pozitivně na týmovou práci, protože pokud panuje příjemná přátelská atmosféra na pracovišti, zaměstnanci se cítí dobře a odvádějí lepší pracovní výsledky, čímž tým dosahuje vytyčených cílů a následně za to obdrží finanční odměnu. Úspěch týmu podporuje chuť do práce a lidé sami přispívají svými nápady a různými zlepšeními k ještě lepším výsledkům. Úspěšnost se projevuje také tím, že tým má schopné a

dlouhodobé pracovníky, kteří svou spokojenost vyjadřují tím, že ve firmě zůstávají pracovat po dobu několika let, což je pro firmu dobrá vizitka.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci mají pozitivní přístup ke koučování. Především zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již několik let, měli zpočátku pocit, že koučování je zaváděno pouze pro obohacení vyššího managementu a že pro tým to nebude mít žádné výhody. Na druhou stranu je třeba připomenout, že řada lidí negativně reaguje na všechny změny, které se přímo dotýkají jich samotných nebo jejich práce. Často se obávají, že na ně budou kladeny vyšší nároky a že budou mít větší odpovědnost a finanční odhodnocení zůstane stejné. Záleží tedy na samotném přístupu kouče, jakou zvolí techniku a přístup, aby byl postoj ke koučování přehodnocen. Jak již bylo zmíněno, důležitý je rozhovor a otevřené jednání a pokud tým opravdu po zavedení koučování dosahuje lepších výsledků, jsou přesvědčeni i ti největší odpůrci.

Přestože je koučování bráno jako jedna z nejlepších technik k dosahování výsledků a oslovení respondenti se pravidelně účastní kurzů o koučování, téměř polovina dotázaných se nemyslí, že koučováním lze vyřešit jakýkoliv problém na pracovišti. Samozřejmě je těžké posoudit, zda je možné koučováním řešit jakoukoliv situaci, ale je důležité umět si s pracovníkem pohovořit a zjistit příčinu vzniklého problému a ne hned trestat. Důležitější je najít nápravné opatření a problémům předcházet.

Na závěr této práce lze říci, že vedoucí pracovníci využívají koučování ke své práci a právě díky koučování dosahují spolu se svými týmy výsledků, které od nich firma očekává. Zároveň se věnují svým podřízeným, zajímají se o jejich potřeby a nejsou k nim lhostejní.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] **BARTONÍČKOVÁ, Monika.** *Kariérový koučink.* Praha 7 : Nakladatelství Alfa Publishing, s.r.o., 2007. 312 s. ISBN 978-80-86851-51-8.
- [3] **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak řídit a vést lidi.* Brno : Vydavatelství a nakladatelství CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [4] **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich.** *Management.* Olomouc : Nakladatelství Rubico, s.r.o., 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] **BĚLOHLÁVEK, František.** *Organizační chování.* Olomouc : Nakladatelství Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] **BLAŽEK, Ladislav.** *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] **CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert.** *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie.* Praha : Nakladatelství Management Press, s.r.o., 2012. 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.
- [8] **DE VITO, A. Joseph.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [9] **DEIBLOVÁ, Maria.** *Motivace jako nástroj řízení.* Praha 3 : LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [10] **DRAPELA, Victor J.** *Přehled teorií osobnosti.* Praha 8 : Nakladatelství Portál, s.r.o., 2003. 176 s. ISBN 80-7178-766-3.
- [11] **DRUCKER, Peter F.** *Výzvy managementu pro 21. století.* Praha : Vydavatelství Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [12] **DRUCKER, Peter F. a FERDINAND, Peter.** *Management: budoucnost začíná dnes.* Praha : Vydavatelství Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- [13] **FLEMING, Ian a TAYLOR, Allan J.D.** *Koučování: Management do kapsy 2.* Praha : Vydavatelství Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
- [14] **FULLER, Don.** *Vést nebo být veden.* Praha 5 : Nakladatelství Alfa Publishing, 1967. 206 s. ISBN 80-86851-03-6.
- [15] **GALLWEY, Timothy W.** *Inner game pro golfisty, Jak se naučit dobře hrát golf.* Praha : Nakladatelství Management Press, s.r.o., 2010. 260 s. ISBN 978-807261-223-9.
- [16] **HALÍK, Jiří.** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

- [17] **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing , a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [18] **MOHAUPTOVÁ, Eva.** *Týmový koučink.* Praha : Nakladatelství Portál s.r.o., 2013. 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6.
- [19] **NAKONEČNÝ, Milan.** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha 8 : Vydavatelství Management Press, Profit, a.s., 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [20] **NĚMEČEK, Petr a ZICH, Robert.** *Podnikový management II.* Brno : nAkademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 76 s. ISBN.
- [21] **PACOVSKÝ, Petr.** *Člověk a čas: time management IV. generace.* Tábor : Vydavatelství Time Expert, 2000. 251 s. ISBN 80-902783-0-2.
- [22] **SOKOL, Jan.** *Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů.* Praha : Nakladatelství Vyšehrad, spol. s r.o., 2007. 416 s. ISBN 978-80-7021-884-6.
- [23] **STEIGAUF, Slavomír.** *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí.* Praha : Vydavatelství GRADA Publishing, a.s., 2011. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [24] **ŠTRACH, Pavel.** *Principy managementu.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 157 s. ISBN 978-80-86730-32-5.
- [25] **THORNE, Kaye a PELLANT, Andy.** *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance.* Brno : Vydavatelství Computer Press, a.s., 2007. 146 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [26] **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha 7 : Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [27] **WEINHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold.** *Management.* Praha : Vydavatelství East, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [28] **WHITMORE, John.** *Koučování.* Praha : Nakladatelství Management Pres, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

Internetové zdroje:

- [29] What Is Coaching? *Coaching.com.* [Online] [Citace: 5. 2 2016.] http://www.coaching.com/public/Find_Answers/What_Is_Coaching/.
- [30] EMCC. *European Mentoring and Coaching Council.* [Online] [Citace: 6. 2 2016.] http://www.emccouncil.org/cz/cs/o_emcc_czech.
- [31] Historie ČIS. *Supervize - stránky pro supervizory a supervidované.* [Online] [Citace: 28. 1 2016.] <http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/historie-cis/>.
- [32] První mezinárodní škola koučinku. *Koučink centrum.* [Online] [Citace: 3. 2 2016.] <http://koucinkcentrum.cz/o-mezinarodni-skole-koucinku>.

[33] Plant Manager. *TE Connectivity Trutnov*. [Online] [Citace: 4. 2 2016.]
<http://trutnov.tycoelectronics.com/Article.aspx?articleid=196>.

[34] LEARN. *TE Connectivity Trutnov*. [Online] [Citace: 10. 2 2016.]
<https://learnte.connect.te.com/Pages/Academies.aspx>.

[35] TYCOELECTRONICS. *TE Connectivity Trutnov*. [Online] [Citace: 1. 2 2016.]
<http://trutnov.tycoelectronics.com/>.

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Rozdělení respondentů dle věku	51
Tabulka č. 2 - Věková struktura dle zastoupení mužů a žen	52
Tabulka č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání	53
Tabulka č. 4 - Zastoupení mužů a žen v závislosti na vzdělání	54
Tabulka č. 5 - Pozice ve firmě	57
Tabulka č. 6 - Pozice ve firmě	58
Tabulka č. 7 - S koučováním jsem se poprvé setkal	59
Tabulka č. 8 - Koučování využívám pro vedení svých podřízených	62
Tabulka č. 9 - Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům	63
Tabulka č. 10 - Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu	64
Tabulka č. 11 - Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu	65
Tabulka č. 12 - Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti	66
Tabulka č. 13 - Pojem koučování pro mě znamená	68
Tabulka č. 14 - S metodou koučování mám pouze zkušenosti	69
Tabulka č. 15 - Ohodnoťte, jaký vliv má koučování na	70
Tabulka č. 16 - Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí	72
Tabulka č. 17 - Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí	74
Tabulka č. 18 - Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti	75

Tabulka č. 19 - Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče	76
Tabulka č. 20 - Koučování mi v pracovní profesi pomohlo	78
Tabulka č. 21 - Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů	79

9 Seznam grafů

Graf č. 1 - Respondent: muž nebo žena	51
Graf č. 2 - Rozdělení respondentů dle věku	52
Graf č. 3 - Věková struktura dle zastoupení mužů a žen	53
Graf č. 4 - Vzdělání	54
Graf č. 5 - Zastoupení mužů a žen v závislosti na vzdělání	55
Graf č. 6 - Vzdělání ženy	55
Graf č. 7 - Vzdělání muži	56
Graf č. 8 - Dosažené vzdělání v závislosti na věku	56
Graf č. 9 - Pozice ve firmě	58
Graf č. 10 - Zastoupení mužů a žen v závislosti na pozici ve firmě	59
Graf č. 11 - S koučováním jsem se poprvé setkal	60
Graf č. 12 - Zúčastnil jsem se kurzu zaměřeného na koučování	61
Graf č. 13 - Koučování využívám pro vedení svých podřízených	62
Graf č. 14 - Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům	64
Graf č. 15 - Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu	65
Graf č. 16 - Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu	66
Graf č. 17 - Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti	67
Graf č. 18 - Pojem koučování pro mě znamená	68

Graf č. 19 - S metodou koučování mám pouze zkušenosti	69
Graf č. 20 - Ohodnoťte, jaký vliv má koučování na	71
Graf č. 21 - Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí	72
Graf č. 22 - Se svými podřízenými vedu pravidelné koučovací rozhovory	73
Graf č. 23 - Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí...	74
Graf č. 24 - Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti	75
Graf č. 25 - Jaké jsou dvě nejdůležitější vlastnosti kouče dle Vašeho názoru	76
Graf č. 26 - Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče	77
Graf č. 27 - Koučování mi v pracovní profesi pomohlo	78
Graf č. 28 - Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů..	79

10 Seznam obrázků

**Obrázek č.1. -
Maslowova pyramida potřeb**

26

11 Přílohy

Dotazník:

Dobrý den,

jsem studentka Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze a zpracovávám diplomovou práci na téma význam koučinku pro vedení lidí.

Tímto Vás žádám o spolupráci a zodpovězení několika otázek týkajících se právě koučování, které Vám nezaberou **více jak 10 minut**. Výsledky tohoto šetření jsou **zcela anonymní** a budou použity pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Budete-li mít zájem o seznámení s výsledky, kontaktujte mě na adrese: sarka.petruzalkova@post.cz.

Děkuji Vám za Váš čas.

1. Respondent:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- 18 – 35 let
- 36 – 50 let
- 51 – 65 let
- 66 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní škola
- Vyučen
- Střední škola s maturitou
- Vysokoškolské

4. Vaše pozice ve firmě?

- Plant manager
- Productionmanager
- Production leader
- Schift leader

5. S koučováním jsem se poprvé setkal.

- Ve škole
- V osobním životě
- V rámci pracovního školení

6. Zúčastnil jsem se kurzu zaměřeného na koučování.

- ANO
- NE

7. Koučování využívám pro vedení svých podřízených.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

8. Koučováním motivuji své podřízené k lepším výkonům.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

9. Koučování podporuje pozitivní atmosféru v pracovním týmu.

- Ano
- Ne
- Nedokáži posoudit

10. Koučování zhoršilo pracovní vztahy v našem týmu.

- Ano
- Ne
- Nedokáži posoudit

11. Koučováním lze vyřešit jakoukoliv situaci na pracovišti.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

12. Pojem koučování pro mě znamená.

	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité
Motivace k lepším výkonům			
Způsob řešení problémů			
Rozvoj osobnosti			
Podpora týmové práce			
Získávání nových dovedností			
Zlepšení osobního života			
Jiné (uvedte)			

13. S metodou koučování mám pouze zkušenosti.

- Pozitivní
- Negativní
- Nedokáži posoudit

14. Ohodnořte, jaký vliv má koučování na:

(označte od 1 do 4: 1 =nejmenší vliv, 4 = největší vliv)

	1	2	3	4
Osobní život				
Lidské vztahy				
Výkonnost				
Motivace				
Řešení problému				
Rozvoj osobnosti				
Týmová práce				

15. Koučování je vhodné využívat na všech úrovních vedení lidí.

- Ano
- Ne
- Nedokáži posoudit

16. Se svými podřízenými vedu pravidelné koučovací rozhovory.

- Ano
- Ne

17. Během koučovacích rozhovorů se soustředím na chování lidí a jejich práci, ne na jejich osobní přesvědčení.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

18. Díky koučování lidé mají zájem získávat nové dovednosti.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

19. Jaké jsou dvě nejdůležitější vlastnosti kouče dle Vašeho názoru? Prosím vypište:

20. Měl bych zájem využít metody koučování ve funkci kouče.

- Ano
- Ne
- Nevím

21. Koučování mi v pracovní profesi pomohlo:

(označte od 1 do 4: 1 = nejmenší vliv, 4 = největší vliv)

	1	2	3	4
zvýšit své pracovní nasazení				
ovládat pracovní stres				
dělat klíčová rozhodnutí				
maximálně využít potenciál týmu				
zvýšit svoji kreativitu a efektivitu				
sladit pracovní a osobní život				
získat schopnost rychle reagovat na změny				

22. Koučování má přínos pro zlepšení ekonomických ukazatelů pro naši firmu.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím