

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

Využití koučinku v oblasti rozvoje zaměstnanců

**Bc. Lenka Fojtíková**

© 2011 ČZU v Praze

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití koučinku v oblasti rozvoje zaměstnanců" 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 literatury 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 \_\_\_\_\_

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odbornou konzultaci, ochotu, podnětné rady a čas strávený při konzultacích této práce.

Děkuji také svým kolegům za spolupráci v přípravě praktické části diplomové práce.

# Využití koučinku v oblasti rozvoje zaměstnanců

---

## Analysis of coaching within the sphere of employee development

### **Souhrn**

Tématem diplomové práce je zkoumání metodické koncepce koučování jako nástroje pro rozvoj lidí a zvyšování jejich výkonnosti tak, aby byli spokojeni a pracovali v příjemném pracovním prostředí.

Koučování se dnes objevuje v mnoha společnostech. Koučují manažeři a další zaměstnanci ve vedoucích funkcích. Některé podniky mají své interní kouče, jiní realizují jednotlivé zakázky pomocí externích koučů.

Autor práce zohledňuje zkušenosti interních koučů ve dvou velkých společnostech, které mají přes pět milionů zákazníků. Pomocí svých interních koučů rozvíjí zaměstnance a tím udržují a posilují lidský kapitál.

Z obou společností jsou vybrány čtyři osoby, které pracovali s interním koučem. Analyzovány a hodnoceny jsou jednotlivé průběhy koučovacích rozhovorů.

Externí koučink je zde uveden pro porovnání s interním koučinkem z pohledu koučovaných osob. Hodnocení probíhalo na základě anonymního dotazníku, který vyplňovali koučovaní.

Na závěr autor práce navrhuje, jak činnost interního kouče v obou společnostech zefektivnit. Návrh je vytvořen na základě popsání situací, které při koučování vznikají. Ve vyhodnocování jsou zohledněny přístupy jednotlivých osob, u kterých je uveden popis dle testu MBTI (test „Typologie osobnosti pro manažery“, kdy existuje 16 typů osobností a ke každé je vytvořen popis o komunikaci, týmové práci a přístupu ke změnám).

## **Summary**

A topic of the thesis is studying a methodical conception of a coaching as a tool for developing people and their increasing performance to be satisfied and with that to worked in pleasant surroundings.

Today the coaching appears in many companies. Lots of managers and other officers use coaching. Some companies have internal coaches, the other companies use services of the external coaches.

The author of the thesis used experiences of internal coaches in two big companies, which have more than 5 milion clients. The companies develop their employees by means of internal coaches, keep up and strengthen capital of employees.

Four people were chosen from each of the companies who worked with internal coach. Part of the interviews are evaluated and analysed.

External coaching is here for comparing with internal coaching. The evaluation is made from the anonymous questionnaire which were answered by the employees.

At conclusion the author suggests how to improve activity of internal coaches in both companies. The suggest is made from situations which are described in thesis. In the evaluate are the coached persons described according to MBTI test ("Typology test of the personality for managers", where is 16 types of the personality).

**Klíčová slova:** Interní kouč, externí kouč, koučink, koučovací rozhovor, zpětná vazba, společnost, zaměstnanec, metoda, styly vedení lidí, cíl, úspěch.

**Keywords:** internal coach, External coach, coaching, coaching interview, feedback, company, employee, method, leadership styles, target, success.

## Obsah

1. Úvod.....	11
2. Literární rešerše .....	13
2.1. Co je koučink .....	13
2.2. Kdy využít služeb kouče .....	15
2.3. Metoda koučování GROW.....	16
2.3.1. G – goal setting – stanovení cíle.....	16
2.3.2. R – reality – realita .....	16
2.3.3. O – options – možnosti.....	17
2.3.4. W - will – vůle .....	17
2.4. Metoda koučování Achieve.....	18
2.4.1. Zhodnocení současné situace.....	19
2.4.2. Kreativní „bouře mozků“ při hledání alternativ .....	19
2.4.3. Ujasnění cílů .....	19
2.4.4. Iniciování možností .....	19
2.4.5. Vyhodnocení možností .....	19
2.4.6. Platný postup v akčním plánu.....	20
2.5. SMART cíl .....	20
2.6. Bariéry v koučování .....	20
2.7. Zpětná vazba .....	21
2.8. Kritika a pochvala .....	23
2.9. MBTI a teorie osobnosti.....	24
2.9.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými .....	26
2.9.2. Zdroje osobnostních rozdílů .....	29
2.10. Firemní kultura a faktory motivace.....	29
2.11. Styly vedení lidí .....	30

2.11.1. Autoritativní styl vedení .....	30
2.11.2. Benevolentní styl vedení .....	31
2.11.3. Konzultativní styl vedení.....	31
2.11.4. Participativní styl vedení .....	31
3. Cíl práce a metodika .....	32
3.1. Cíl.....	32
3.2. Metodický postup.....	32
3.2.1. Zaměření literární rešerše .....	32
3.2.2. Jak postupovalo shromáždění informací .....	33
3.2.3. Jaké společnosti – řídicí struktury .....	33
3.2.4. Metodický postup při zpracování analýz.....	34
3.2.5. Koncepce navrhovaných řešení.....	35
4. Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu a vlivů podnikatelského prostředí .....	36
4.1. Představení společnosti A .....	36
4.1.1. Interní kouč ve společnosti A .....	37
4.1.2. Struktura zákaznického centra A.....	38
4.2. Představení společnosti B.....	39
4.2.1. Interní kouč ve společnosti B .....	40
4.2.2. Struktura řízení poboček ve společnosti B .....	41
5. Analýza současné metodické koncepce a technik koučování ve sledovaném podniku... 43	
5.1. Cíle koučovaných osob .....	43
5.1.1. Rozdělení vybraných osob mezi jednotlivé typologie.....	44
5.2. Představení koučované Emílie .....	45
5.2.1. Koučování metodou GROW: .....	46
5.2.2. Koučování metodou ACHIEVE .....	47



5.2.3. Podání zpětné vazby: .....	47
5.2.4. Vyhodnocení.....	48
5.3. Představení koučované Kateřiny .....	48
5.3.1. Koučování metodou GROW .....	49
5.3.2. Koučování metodou ACHIEVE: .....	51
5.3.3. Podání zpětné vazby: .....	52
5.3.4. Vyhodnocení.....	53
5.4. Představení koučované Lucie.....	53
5.4.1. Koučování metodou GROW .....	54
5.4.2. Koučování metodou ACHIEVE .....	56
5.4.3. Podání zpětné vazby .....	57
5.4.5. Vyhodnocení.....	57
5.5. Představení koučované Petry .....	58
5.5.1. Využití metody GROW .....	58
5.5.2. Koučování metodou ACHIEVE .....	60
5.5.3. Podání zpětné vazby .....	61
5.5.4. Vyhodnocení .....	62
5.6. Představení koučovaného Jiřího.....	62
5.6.1. Koučování metodou GROW .....	63
5.6.2. Koučování metodou ACHIEVE .....	64
5.6.3. Poskytnutí zpětné vazby .....	66
5.6.4. Vyhodnocení.....	66
5.7. Představení koučované Emy .....	66
5.7.1. Koučování metodou GROW .....	67
5.7.3. Podání zpětné vazby: .....	68
5.7.4. Vyhodnocení.....	68

5.8. Představení koučovaného Petra.....	69
5.8.1. Koučování metodou GROW: .....	69
5.8.2. Koučování metodou ACHIEVE: .....	70
5.8.3. Podání zpětné vazby .....	71
5.8.4. Vyhodnocení.....	72
5.9. Představení koučovaného Karla .....	72
5.9.1. Koučování metodou GROW .....	73
5.9.2. Koučování metodou ACHIEVE .....	74
5.9.3. Podání zpětné vazby .....	75
5.9.4. Vyhodnocení.....	75
5.2. Porovnání interního a externího koučování z pohledu koučovaných osob.....	76
5.2.1. Popis situace .....	76
5.2.2. Vyhodnocení dotazování .....	76
5.2. Prozkoumání možností motivace zaměstnanců a zhodnocení příležitostí k jejich rozvoji v podmínkách daného podniku.....	79
6. Syntéza poznatků z provedených šetření a jejich vyhodnocení.....	81
6.1. Úspěšnost nastavení cíle s koučovaným .....	81
6.2. Vyhodnocení použitých metod.....	83
6.5. Návrh řešení pro zvýšení účinnosti koučování .....	84
6.5.1. Návrh pro společnost A .....	84
6.5.2. Návrh pro společnost B .....	84
6.6. Popis optimálního interního kouče.....	86
6.7. Vyhodnocení porovnání interního a externího koučování .....	86
7. Závěr .....	88
8. Seznam použité literatury .....	90
9. Přílohy.....	91

## 1. Úvod

V dnešní době je na trhu mnoho podniků a všechny chtějí být ještě lepší. Chtějí být lepší než jejich konkurenti. Možnosti podnikání se vlivem globalizace otevírají celému světu a tím podniky musí zintenzivnit svoji konkurenceschopnost. Každá společnost si udržuje svůj kapitál, pomocí kterého je lepší než ostatní. Mohou to být materiální i nemateriální hodnoty. Lidský kapitál však ovlivňuje mnohem více. Lidský kapitál zaručuje kvalitu podniku a je jedním z nejdůležitějších hodnot. Pracovní sílu je potřeba rozvíjet, stále pracovat nejen na zlepšování a udržování příjemné firemní kultury, kdy zaměstnanci budou pracovat výkonně, ale i na prohlubování jejich dovedností a schopností. Právě koučink se v poslední době stává stále populárnější metodou pro práci s lidským kapitálem. Je to postup, který dlouhodobě rozvíjí pracovní síly a maximálně přitom využívá pracovní potenciál. Kdo chce využít maximální potenciál, musí neustále přemýšlet o možných cestách, které vedou k dosahování cílů. Při uplatnění koučování se efektivně propojuje motivace, posilování odpovědnosti a zvyšování sebevědomí. Pro úspěšné koučování je důležitý postoj k samotnému procesu, který se vytváří působením mnoha faktorů na vnímání jednotlivce.

V této diplomové práci se odkazujeme na jednoho z hlavních představitelů koučinku sira Johna Whitmora, který nejprve koučink využíval ve sportovních odvětvích, postupně však z koučování vytvořil významnou součást podnikání a navrhl velice používanou metodu GROW. Koučink postupně prosazovat ve Spojených státech amerických a v Evropě. V této chvíli je koučink zavedeným stylem vedením lidí v mnoha podnicích. Odkazujeme se také na pokračování rozvoje koučinku, kterým je metoda ACHIEVE.

V této diplomové práci bude popsán a analyzován koučink ve dvou společnostech. Jedná se o společnost, která nabízí telekomunikační služby a v České Republice má přes pět milionů zákazníků. Podnik nabízí pro své zákazníky zákaznický servis na pobočkách i po telefonu. Zaměříme se právě na zákaznický servis poskytovaný po telefonu, kde pro zaměstnance byl koučink zaveden v roce 2009, a to vytvořením profesních pozic, kdy se zaměstnanec z poloviny své pracovní doby věnuje rozvoji svých kolegů.

Druhým podnikem je jedna z předních retailových bank také vystupující nejen na českém trhu. U tohoto podniku se zaměříme na zákaznický servis poskytovaný přímo v kamenných pobočkách. Pozice kouče je zde zavedena od roku 2008 a kouč se věnuje pouze rozvoji ostatních zaměstnanců.

Oba podniky mají své prodejní cíle, které jejich zaměstnanci musí plnit a jejich plnění podporují právě pomocí svých koučů. Někteří zaměstnanci metodu koučování naprosto respektují a čerpají z přínosů výsledku práce. Jiní ji nepřijali a v procesu koučování nespolupracují. V obou společnostech kouči jedná s osobami různého typu, tedy z těmi, kteří chtějí i nechťejí. V obou společnostech kouči směřují k rozvoji všech osob bez rozdílu jejich typologie.

Každý vlastník společnosti chce, aby ta jeho nejlépe prosperovala a k tomu je potřeba naplňování cílů, které se postupně zvedají v závislosti na posilujících konkurenčních společnostech. Celým procesem se zvedají nároky pro uspokojování potřeb zákazníků, zvyšují se výrobní kapacity a tím i pracovní síly. Pracovní síla ovlivňuje podnikání z největší části, proto je tato diplomová práce soustředěna právě na rozvíjení zaměstnanců. Chceme, aby zaměstnanci byli rozvíjeni dlouhodobě a pracovali s nadšením a právě to splňuje metoda koučování. Nedostatkem je však, že tato metoda není dle zkušeností koučů přijímána všemi stejně. V diplomové práci jsou proto obsaženy veškeré různorodosti, které při koučování mohou nastat.

## **2. Literární rešerše**

### **2.1. Co je koučink<sup>1</sup>**

John Whitmore (2004) uvádí, že koučink je jedním z novodobých postupů rozvíjení pracovních sil. Hlavně se zabývá motivací, rozvojem osobnosti a zvyšováním výkonu. Koučování je styl řízení, který je protipólem přikazování a kontroly. Hlavním úkolem je využít co nejvíce potenciál koučovaného. Opak direktivního řízení (přikazování). Koučink výrazně ovlivňuje úspěšnost nejen ve sportovních dovednostech, ale právě i v oblasti kvality vztahů s druhými lidmi, a to jak v zaměstnání, tak i v rodině. Podle Johna Withmora, hlavního představitel, je tento obor považován za významnou a relevantní součást podnikání. Obor má hodně společného s psychologií, protože jde o to, pochopit koučovaného a nechat ho najít vlastní řešení k realizování cílů. Zkušený kouč nenavrhuje a nepřikazuje a to je krok k motivaci zaměstnanců. Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku. Zaměstnanci nejsou pouze pracovní síla, ale především lidé. Z toho důvodu je nutné udržet je spokojené, aby podávali efektivní pracovní výkon. Jde především o rozvoj pracovních schopností, péči o jejich pracovní kariéru a také životní podmínky.

Koučování představuje hodně individuální techniku rozvoje, do které každý přidá kus sám sebe. Někdy může být koučink jedinou možnou variantou, jak dlouhodobě pracovat s výkonnými pracovníky tak, aby byli motivováni a zůstali ve firmě. Může se také ale stát, že koučování je pro druhého ztráta času a bylo by efektivnější pracovat s nimi jinak.

Základním nástrojem kouče jsou otázky, které vedou koučovaného k tomu, aby si sám uvědomoval, v čem je problém, jaké má možnosti řešení, a aby věc zrealizoval až do konce. Při koučování je veden dialog, ve kterém dáváte druhému možnost, aby se sám zlepšoval. Nutné je, aby koučink směřoval ke konkrétnímu cíli. V oblasti koučování v podniku je hlavním cílem zlepšení výkonu pracovníka. Neboli více zakázek, více

---

<sup>1</sup> WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2004. 248 s. ISBN 978-80-7261-209-3. Str.11.

zákazníků, zlepšení kvality, změna chování k ostatním členům týmu, větší spokojenost při samotném pracovním výkonu a i při mimopracovních aktivitách.

Při koučinku vedeme koučovaného, aby si uvědomil, jaké je realita, jaké má možnosti řešení, jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení a zároveň je potřeba předat veškerou odpovědnost za svá rozhodnutí na koučovaného. Cíle dosáhneme, když koučovaný zrealizuje to, pro co se rozhodl.

Každý má potenciál. Když budete druhého považovat za schopného, tak se také schopným stane. Ale také to platí opačně. Jedná se o takzvaně Pygmalionský efekt.

Při koučování by však koučovaný neměl poznat, že je koučován. Jedná se o přirozenou konverzaci dvou lidí se vzájemným respektem. Koučinkem se řeší konkrétní problémy. Pomocí správných otázek vedeme druhého k tomu, aby se zamyslel nad svou situací.

Důležitá je víra v koučovaného. Je potřeba o svých koučovaných uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. Jestliže se budeme na žáka ve škole dívat jako na toho horšího, s největší pravděpodobností opravdu bude tím horším. Abychom mohli koučovat, musíme si osvojit mnohem optimističtější představu o skrytém potenciálu lidí, a to všech lidí. Při koučování se snažíme o posílení sebedůvěry koučovaného. Předáváme možnost rozhodnout se, úspěšně jednat a uvědomovat si odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Vztah kouče a koučovaného musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Vztah musí být naplněn vzájemnou důvěrou, pocitem jistoty a bezpečí a hlavně pocitem minimálního nátlaku. Aby takového vztahu kouč dosáhl, pak musí mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera, což obnáší hlavně umění vcítit se do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému a být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud. Příklad přikazování a z něho plynoucích nedostatků prozradí tento příklad:

*„Když jsem byl malý, rodiče mi říkali, co mám dělat, a zlobili se, když jsem to neudělal. Ve škole mě učitelé kárali, když jsem nesplnil uložený úkol. Na vojně mi četař dával rozkazy, a protože mi nic jiného nezbývalo, dělal jsem, co po mně chtěl! Nic se nezměnilo, ani když jsem nastoupil do svého prvního zaměstnání – šéf mi nařizoval, co mám dělat. A tak když jsem se vypracoval výš, co jsem dělal? Říkal jsem ostatním, co mají dělat, protože tak to dělali všichni, které jsem znal. Většina z nás jedná stejně. Byli jsme tak vychováni a umíme to velmi dobře!*

*Přikazovat nebo sdělovat je nejenom snadné a rychlé, ale současně omyl. Manažer, který přikazuje, demotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Podřízení proto nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout nadřízenému zpětnou vazbu, o kterou stejně nestojí. V jeho přítomnosti se chovají jinak, než když se nedívá – jejich zášť se promítá v lepším případě do špatného výkonu a lajdáctví, v horším případě do poškozování zařízení a jiných forem tiché sabotáže. O tom, že kontroluje situaci, si manažer může nechat jenom zdát. „<sup>2</sup>*

## **2.2. Kdy využít služeb kouče<sup>3</sup>**

Níže uvedený příklad srovnává přínos konzultace s poradcem v manželské poradně, s advokátem a s koučem.

*„V případě vážných neshod s partnerem, partnerkou, kdy si nevíme rady. Uvažujeme i o rozvodu. Jdeme se poradit do manželské poradny a zajdeme také k advokátovi, abychom zjistili možnosti rozvodu.*

*V poradně nás nechají vypovídat náš příběh se všemi detaily. Manželský poradce nás nebude přerušovat. Jeho hlavním cílem je, abychom to ze sebe dostali. Ví, že pravděpodobně přijdeme znovu a on si bude moci doplnit všechny informace, které bude potřebovat. U advokáta budeme odpovídat na jeho otázky. „Je možná dohoda mezi vámi manželi? Máte děti? V jakém jsou věku? Jaké jsou důvody rozvodu? Na koho je napsán byt?“*

*Zdálo by se, že přístup advokáta je efektivnější. Během jedné hodiny dostaneme konkrétní informace. U psychologa můžeme odejít s jednou otázkou, o které budeme přemýšlet velmi dlouho. (Například: „Jste připraveni, že neuvídíte denně své děti?“)*

*Advokát je v roli experta. Psycholog v roli, která je v této části rozhovoru podobná kouči. Jestliže jsme došli k rozhodnutí, že rozchod s partnerem je nevyhnutelný, pak je pro nás výhodnější návštěva advokáta. Do poradny zajdeme pro rady, jak překonat*

---

<sup>2</sup> WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2005. 248 s. ISBN 80-7261-101-1. Str. 17.

<sup>3</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč : Rady pro všechny manažery*. [s.l.] : Grada, 2008 . 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

*rozvod, co dělat, aby to nejméně zasáhlo děti. Jestliže nevíme, zda se rozvést, nebo zda je šance na zlepšení vztahu, pak je pro nás rozhovor s manželským poradcem zásadní. Společně s ním si vyjasníme, co chceme.*

*Přijde-li za námi pracovník a je rozhodnutý, co udělá a potřebuje jen konkrétní radu, pak nekoučujeme, ale radíme. Pokud druhý nemá hotové řešení a vy víte, že má na to, aby se sám rozhodl, pak koučujeme. V obou případech budeme vést rozhovor jinak. Stejně jako psycholog a advokát.“*

## **2.3. Metoda koučování GROW<sup>4</sup>**

Je jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších metod koučování. Autorem je sir John Whitmore. Každé písmeno v názvu je mnemotechnickou pomůckou pro jednotlivé části koučovacího rozhovoru. Rozhovor tedy vedeme čtyřmi základními kroky, které jsou vysvětleny níže.

- **G** – goal setting – stanovení cíle
- **R** – reality – realita
- **O** options – možnosti
- **W** - will – vůle

### **2.3.1. G – goal setting – stanovení cíle**

Nejdůležitější část je právě stanovení cíle, o kterém bude možné říct, že je SMART a splňuje všechny potřebné náležitosti, které jsou více popsány v kapitole 2.5. (SMART cíl). Cíl by si měl určit sám koučovaný, protože ho pak z pravidla plně akceptuje a snaží se ho dosáhnout. Koučovaný ví, co mu splnění cíle přinese. Pokud se kouč zeptá na otázku: „V čem chceš být lepší?“, není tak jednoduché hned odpovědět, proto proces stanovení cíle může trvat delší dobu a koučovaný na něj přijde až po zanalyzování různých situací. Důležité je uvědomění koučovaného, že něco mohl udělat lépe a hlavně, že když to tak příště udělá, tak mu to pomůže.

### **2.3.2. R – reality – realita**

Realita je druhá část, která obnáší zmapování aktuální situace. Důležitá je hlavně proto, aby si koučovaný uvědomil, co bude jinak. Hledají se rozdíly a s nimi se pak dále

---

<sup>4</sup> WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2005. 248 s. ISBN 80-7261-101-1.



pracuje. Pokud koučovaný nenachází žádnou oblast pro zlepšení, neví, co by mohlo být lepší, může být část realita na prvním místě před určením cíle. Tím, že si koučovaný popíše stávající situace, zjistí, že něco není úplně v pořádku.

Je velmi důležité, aby kouč s koučovaným detailně prošel celou situací, protože pak i v případě, že je cíl stanoven, může být ještě poupraven, protože si koučovaný uvědomí, že je něco jinak, než původně myslel.

Je přínosné použít stupnici, kdy si koučovaný vyznačí, kde se zrovna nachází a v cíli si určí, kam se chce posunout. Například koučovaný cítí, že jeho prodejní dovednosti jsou na stupni 6, kdy 10 je nejvíc. Jeho cíl je být na čísle 8. Pak je vhodné přesně podrobně popsat, co to znamená být na čísle 6 a co to bude znamenat být na čísle 8.

### **2.3.3. O – options – možnosti**

Ve chvíli, kdy máme cíl a víme, kde přesně se nacházíme, pokračujeme hledáním cest, jak k cíli dojít. Koučovaný přemýšlí o tom, co ještě nevyzkoušel. Přemýšlí o různých způsobech, i když na první pohled mohou být nereálné. V této fázi je potřeba se vyvarovat jakémukoliv hodnocení možných variant. Pokud v první chvíli zní možnost nereálně, nebo že takto se k cíli opravdu není možné dostat, neznamená to, že po malé úpravě to nebude to pravé řešení. Důležité je vytvořit co nejvíce návrhů, protože ty nás pak právě posouvají dál k tomu správnému řešení. V této části směřujeme koučovaného k představení si ideální situace například prostřednictvím otázky: „Představte si, že už jste u cíle. Co jste udělal?“.

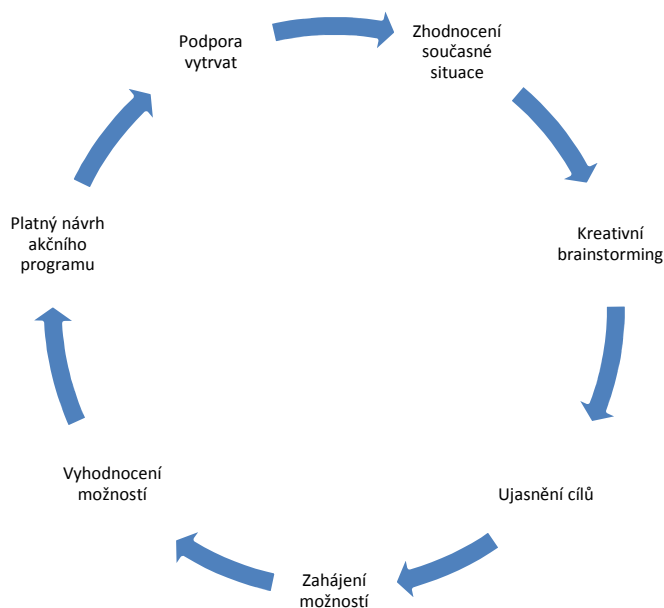
### **2.3.4. W - will – vůle**

V této části se vyberou nejvhodnější varianty realizace. Kouč v této fázi musí být o něco přísnější. Je potřeba, aby si koučovaný přesně nastavil, jakými kroky dojde k cíli. Stanoví si přesně, kdy co udělá. Koučovací rozhovor končí právě tím, že koučovaný odchází s přesnou představou činností. Koučovaný ví přesně, co bude k naplnění cíle potřebovat. Je připraven na všechny možné překážky, případně ví, co dělat, kdyby se vyskytla jiná překážka. Jde jasně za cílem, protože už mu nepřijde tak nereálný, jako tomu bylo na začátku před rozhovorem.

## 2. 4. Metoda koučování Achieve<sup>5</sup>

Někteří kouči překračují hranice GROW modelu, proto z mezinárodní studie řídicího koučinku v praxi vzešel další model. Ten má sedm stupňů, kdy stejně jako u GROW, každé písmeno tvoří mnemotechnickou pomůcku.

- A – Assess the current situation – zhodnocení současné situace.
- C – Creative brainstorming of alternatives – kreativní „brainstorming“ různých možností.
- H – Hone goals – ujasnění cílů.
- I – Initiate options – zahájení možností.
- E – Evaluate options – vyhodnocení možností.
- V – Valid action programme design – platný akční programový plán.
- E – Encourage momentum – výzva k činu/Moment povzbuzení.



Obrázek č. 1

Zdroj: DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9. Str. 92.

Komentář: Obrázek ukazuje jednotlivé kroky koučovací metody ACHIEVE, které na sebe navazují.

<sup>5</sup> DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9. Str. 91.

### **2.4.1. Zhodnocení současné situace**

Soustředění se na nynější situaci a podle toho určení, na čem je potřeba pracovat. Důležité je porozumění současné situaci. Tato část znamená, že se koučovaný zamýšlí nad současnými problémy, kterým čelí. Vhodná situace pro zvládnutí tohoto kroku je v případě, kdy kouč a koučovaný mají mezi sebou důvěru, pak mohou společně zkoumat veškeré souvislosti, aby došli ke skutečným potřebám.

### **2.4.2. Kreativní „bouře mozků“ při hledání alternativ**

Tento krok je důležitý pro rozšíření klientova pohledu a vytvoření pevného základu pro rozvoj kreativního myšlení a následně změn v chování. Aby bylo možné vidět více možností, pracujeme s představami klienta, například pomocí otázky: *„Představte si, že jedné noci, zatímco spíte, se stane zázrak, a problém, kterému čelíte, je vyřešen. Nicméně jelikož spíte, nevíte, že se zázrak odehrál. Když se ráno probudíte, co bude jiné, co vám napoví, že se zázrak stal? Co dál?“* Použít se dají další metaforické příběhy, které pomáhají k rozvinutí představ.

### **2.4.3. Ujasnění cílů**

V této fázi je důležité ujištění, že vybraný cíl je vysoce osobně důležitý. V praxi se zřídka kdy hned vyslovuje cíl přesně podle stylu SMART. K ujištění se, že je to správný cíl, který splňuje všechny náležitosti se ptáme:

- Co se stane, když cíle dosáhnete?
- Co se nestane, když cíle dosáhnete?
- Co se stane, když cíle nedosáhnete?
- Co se nestane, když cíle nedosáhnete?

### **2.4.4. Iniciování možností**

Tato část obsahuje detailnější popis každé možnosti, aby koučovaný měl představu o tom, jaká z možností se dá realizovat a jakým způsobem.

### **2.4.5. Vyhodnocení možností**

Koučovaný z předchozí části má představu o realizaci jednotlivých možností. V dalším stupni si jednotlivé aktivity seřadí podle důležitosti pro akční plán. Jednoduchou variantou je použití strukturovaného bodového systému, kterým koučovaný ohodnotí jednotlivé možnosti.

#### **2.4.6. Platný postup v akčním plánu**

Zde je potřeba docílit závazání se k určené činnosti určením konkrétních kroků, které pomohou k postupu k cíli. Podrobně se určí, co je potřeba udělat, jaké jsou potenciální bariéry, jaké jsou zdroje a datum plnění. Nejlepším potvrzením v daném momentu je zapsání akčních kroků a shrnutí všech naplánovaných aktivit.

### **2.5. SMART cíl<sup>6</sup>**

Stanovený cíl musí být jasně definovaný. Musí být definováno, čeho se cíl týká, kdo ho bude realizovat a kde se bude realizovat. Aby byl cíl SMART, musí být také měřitelný. Musíme poznat a změřit, jestli jsme už cíle dosáhli.

Ve slově SMART písmena značí:

- S – Specific – Specifický
- M – Measurable – Měřitelný
- A – Achievable – Dosažitelný
- R – Realistic – Reálný
- T – Time bound – Časově ohraničený

### **2.6. Bariéry v koučování<sup>7</sup>**

Koučování pro některé lidi znamená zásadní změnu ve vnímání svého okolí. Tato změna vyžaduje určitý čas. Při koučování se překonávají různé bariéry a můžou být důvodem, proč se nakonec koučink využít nemůže. Může to být způsobeno nedůvěrou a neochotou k realizování nových postupů. Lidé jsou zvyklí přijímat pokyny k tomu, co mají dělat, mají to hlubokého zakořeněno v mysli.

---

<sup>6</sup> DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9. Str. 62

<sup>7</sup> WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2005. 248 s. ISBN 80-7261-101-1. Str. 163.

## Vnější bariéry

- Kultura společnosti není v souladu s tímto postupem.
- Lidé jsou vůči novým přístupům nedůvěřiví.
- Nepochopí, co děláme, a nebudou nám důvěřovat.
- Budou si uvědomovat, že se snažíme něco změnit a dají nám několik týdnů na to, začít všechno dělat znova „normálně“.
- Budou si myslet, že jde o nový manažerský trik.
- Koučování vyžaduje příliš mnoho času, kterého nemáme nazbyt.
- Lidé očekávají, že jim řekneme, co mají dělat.
- Chtějí, abychom jim říkali, co mají dělat – nechtějí nést odpovědnost.
- Budou si myslet, že jsme se zbláznili a ztratíme tím autoritu.
- Jsme odborníci a naši lidé oceňují a očekávají, že své znalosti využijeme.
- Tvrzením, že koučování už používáme, takže už není potřeba nic dalšího měnit.

## Vnitřní bariéry

- Není to nic nového – děláme to už mnoho let. Skutečnost však může být úplně jiná.
- Obava, že to nebudeme dělat dobře.
- Dostaneme se do slepé uličky – nebudeme vědět, na co se máme ptát.
- Nedosáhneme takových výsledků, jakých jsme dosahovali dosavadním stylem.
- Co děláme doposud, funguje. Proč by se mělo něco měnit?
- Nevěříme těmto novým, příliš měkkým postupům.
- Tvrdíme, že jediné, co motivuje lidi, jsou peníze.

## 2.7. Zpětná vazba<sup>8</sup>

V některých případech je nejefektivnější způsob rozvoje lidí poskytnutí zpětné vazby. Může to být v důsledku nedostatku času, nebo kvůli jiné bariéře. Proto v té chvíli může být nejjednodušší sdělení faktu vhodně formulovanou zpětnou vazbou.

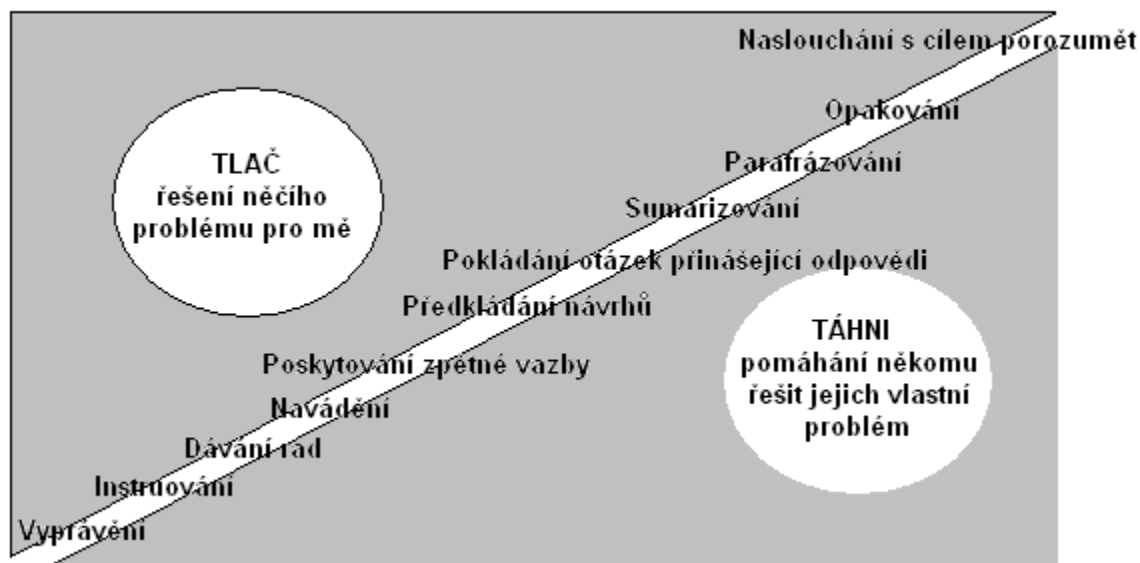
---

<sup>8</sup> DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9. Str. 53.

Poskytnutí zpětné vazby však může být velice složité. Jestliže by ji koučovaný nepřijal, mohlo by to vést k poškození koučinkového vztahu. Překážka také může být z obav z prestiže, které jsou spojeny s prací s mocným klientem.

Zásady pro podání efektivní zpětné vazby jsou:

- zpětnou vazbu založit na pozorování než na názoru nebo soudu
- sdělit fakta, ne hodnocení
- vztahovat vše ke konkrétní situaci než k dlouhodobému úseku
- zohledňovat chování, nikoliv osobnost
- být originální než analytický
- podporovat spíše než být defenzivní
- Zpětná vazba směřuje k nápravě. Zde je pět kroků, kterými shrnujeme, čeho se řídit při podání zpětné vazby:
  - pozorování – předáme informace ze svého pozorování
  - vyjádření efektu – zvyšujeme klientovo povědomí o chování a různé dopady
  - sdílené proniknutí do podstaty věci – kouč i klient sdílejí porozumění o dopadu a následcích z klientovo jednání
  - návrhy činností – kouč nabízí konkrétní návrhy o možných alternativách
  - dotazování – kouč pokládá otázky a posouvá diskuzi.



Obrázek č. 2. Koučinková spojitost

Zdroj: DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9. Str. 53.

Komentář: Obrázek zobrazuje rozdíl mezi částmi rozhovoru při koučování, kdy klienta „táhneme“ k vyřešení jeho vlastního problému. Pokud řešíme náš problém prostřednictvím někoho jiného, pak ho „tlačíme“. Zpětná vazba už je spíše na straně možnosti „tlač“ a proto je to možnost, která nám pomáhá řešit situace, kdy klient kouče nechce být koučovaný.

## 2.8. Kritika a pochvala<sup>9</sup>

Koučovaný při svém rozvoji ocení pochopení, pochvalu ale také dobře podanou kritiku. Tuto problematiku řeší Yveta Rychtaříková ve své knize „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.“

Kritika většinou není dobře přijímána, přitom může představovat důležitou zpětnou vazbu. Získáváme tím informace o tom, kde se stala chyba, co je potřeba opravit, co změnit atd. Kritika je vlastně prospěšná, ale mnoho lidí na ni reaguje negativně. Je to způsobené tím, jak je kritika sdělována a způsob, jakým ji přijímáme. Správně podaná kritika je důležitým nástrojem motivace. Jestli bude kritika užitečná, záleží také na

<sup>9</sup> RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. [s.l.] : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

příjemci. Jestliže umíme kritiku přijímat, jsme ve výhodě. Většina lidí však takovou výhodu nemá, protože vnímá kritiku jako stresující faktor.

Při pohledu na věc, která je z 99% dokonalá, není dobré kvůli jednomu procentu použít kritiku. Podle autorky knihy však Češi právě takto reagují. Právě to spočívá ve špatně podané kritice.

Výsledkem častého kritizování je nízké sebevědomí. Nesprávné kritizování výrazně snižuje potenciál a samotnou motivaci. Kritizovat je potřeba přiměřeně. Ve vyšší míře spíše škodí, než pomáhá. To, že někdo stále kritizuje je zapříčiněno hlavně strachem a dobrým úmyslem. Chceme, aby vše bylo v pořádku a jestliže není, obáváme se a reakce může být taková, že budeme všechno kritizovat. Můžete se za tím skrývat dobrý úmysl, ale přesto se nedostaneme k cíli.

Důsledky nedostatku sebevědomí v pracovním prostředí se projevují nejistotou. A pokud si nevěříme, sami sobě ztěžujeme dosažení daného cíle. V pracovním prostředí je plnění cílů důležitou úlohou. Nejistí zaměstnanci většinou nemají dobré výsledky. Z toho vyplývá, že úkolem nadřízených je dodávat jistotu svým podřízeným.

Účinným opatřením proti nízkému sebevědomí je kompenzace. Jestliže to v nějaké oblasti nefunguje, můžu se naplno věnovat nějaké jiné, ve které jsem lepší. Sebejistota však nelze předstírat, je potřeba na ni soustavně pracovat.

## 2.9. MBTI a teorie osobnosti<sup>10</sup>

V každé společnosti spolu lidé spolupracují a komunikují. Typologie osobnosti může pomoci předejít některým potížím. Pomůže nám odhalit, jak sami komunikujeme a jak nás vnímají ostatní. Komunikujeme tónem, výběrem slov, formulací, rychlostí řeči a její hlasitostí. Jak to děláme, to vše souvisí s naším typem osobnosti. Podle typu osobnosti více využijeme svých silných stránek, nadání a to, na co jsme vybaveni.

Určení typu osobnosti pomáhá v budování dynamických a harmonických týmů, pracovních skupin a možná celých organizací.

Jedná se o testování osobnosti, kdy základní rozdělení spočívá v:

- E – Extroverze nebo I – Introverze
- T – Myšlení nebo F – Cítění

---

<sup>10</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11.



- N – Instrukce nebo S – Smysly
- J – Usuzování nebo P – Vnímání

Ve světě je tato typologie známá jako MBTI. Podle výsledku testu je osoba rozdělena mezi 16 osobnostních typů. Tento test se využívá v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Testování se využívá pro získávání vyváženého pracovního týmu, pro kompatibilitu mezi nadřízenými a podřízenými. Pomáhá také při hledání vhodného partnera. Výhodou testu je, že výsledky nejsou nijak hodnoceny. Výsledek je pouze popisný. Oproti testu inteligence, kdy víme, že jsme lepší nebo horší než ostatní. Vysvětluje, proč některé vztahy fungují a proč spolu někteří lidé nevycházejí.

Koučováním směřujeme ke změně a každý v čase změny potřebuje něco jiného, což se odvíjí od jeho typu osobnosti. Podle jednotlivých typů osobnosti jsou popsány potřeby v tabulce č. 1. Potřeby v době změny.

Typ osobnosti	Potřeby
ESFJ	Cítit, že mají podporu, nejsou proti proudu a tudíž podporu moci i poskytnout. Moci směr, záměr i taktiku prohovřit s ostatními. Dbát o týmového ducha, věnovat se lidské stránce. Chválu a pozitivní zpětnou vazbu za to, co dělají i kým jsou.
ISFP	Pocit bezpečí, že nebudou násilím odtrženi od toho, k čemu přilnuli. Stálý přísun informací o tom, co se děje. Cítit podporu v čase nejistoty i příležitost podpořit ostatní. Příležitost změnu si náležitě osahat, nejlépe s lidmi, kterým věří.
ISTP	Cítit, že nejsou změnou zvažováni. Vyzkoušet ji, "průzkumem bojem". Bez předsudků posoudit, co funguje a co ne, a hned to měnit. Plánovat průběžně, tak, jak věci přicházejí.
ISFJ	Shromáždit realistická data, proč se má něco měnit. Čas, aby změnu vstřebali a svým tempem se na ni připravili. Mít předložen promyšlený plán a záměr, který bere v úvahu potřeby a zájmy zúčastněných. Pocit zájmu a podpory ve chvílích, kdy se musí vzdávat toho, co bylo.
INFJ	Vidět budoucnost, kam se změna ubírá. Být součástí toho, když se promýšlí a připravuje. Mít svůj soukromý čas a prostor postupně se s ní "smířit". Cítiti podporu v čase nejistoty i příležitost podpořit ostatní.
ENTJ	Moci se ujmout iniciativy, postavit se do čela. Moci přispět analýzami a řešeními. Mít pod kontrolou zdroje, aby byly vynaloženy účelně, bez plýtvání, s co největším efektem. Moci překonávat překážky a být za to obdivován.
ENFJ	Pozitivní zpětnou vazbu, pochvalu, ocenění. Hledat konsensus a soulad s vlastními hodnotami a názory. Mít příležitost podat pomocnou ruku a vědět, že si toho někdo váží. Vědět, že změna neohroží existující vztahy a moci s nimi počítat i do budoucnosti.
ESTJ	Vidět praktický smysl a mít důkazy o potřebnosti změny právě teď. Nejdříve naplánovat a potom dělat. Nezačínat, dokud nejsou zajištěny všechny zdroje, abychom zbytečně nestáli na půli cesty. Moci se postavit do čela, když se věci "zadrhnou".

Tabulka č. 1.

Zdroj: ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 216

Komentář: Popis potřeb pro jednotlivé typy osobností v době změny.

### 2.9.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými<sup>11</sup>

Jak je uvedeno v tabulce číslo 3. existují čtyři různé typy.

Funkční páry	V komunikaci dávají přednost
ST Systematický	Faktům, detailům, praktičnosti.
SF Procesní	Individuálnímu přístupu, osobní službě, procesu.
NF Katalytický	Své vizi a osobním hodnotám, rozvoji sebe sama i druhých.
NT Spekulativní	Logickým možnostem, pokroku, inovaci.

Tabulka č. 2 Přednosti v komunikaci u jednotlivých typů osobnosti

Zdroj: ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 130.

Komentář: V tabulce je znázorněno, co upřednostňují jednotlivé typy osobností v komunikaci.

#### Systematici ST

Mají rádi pořádek, kontrolu a jistotu. Před rozhodnutím si nejdříve prostudují všechny detaily, data, specifikace a statistiky, které se dané věci týkají. Soustředí se na data a fakta a málokdy se v nich mílí. Vnímají a pamatují si mnoho údajů a podrobností. Nepřiklánějí se k inovacím, které nejsou podloženy jasnými číselnými daty. Nedůvěřují emocím, tušením a intuicím. Systematici jsou méně citliví k mezilidským vztahům a málo vnímaví vůči skupinové atmosféře. Pokud se něco nedaří, hledají chyby u ostatních. Chyba musí být u těch, kteří málo dodržují metody a postupy.

Někdy mohou na druhé působit dojem nezdořilosti, neotesanosti, ba hrubosti, strohé příkrostiti, nediplomatické přímočarosti a neosobního chladu, nedbajícího na osobní vztah. Také mohou působit, že poskytují jen nezbytně nutné informace a ještě neradi a že jen chtějí druhým vnutit svůj názor. Ve skutečnosti většina uvedených negativních popisů není pravda. Systematici pouze mívají svůj názor na to, jak nejlépe a efektivně jednat.

V komunikaci s nimi doporučujeme:

---

<sup>11</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 130

- Řešit vše bez průtahů a efektivně, nebrat si osobně jejich styl neosobní komunikace. Mohou nás také překvapit tím, že mimo práci jsou nečekaně srdeční a mají smysl pro humor.
- Říct přesně, co potřebujeme a pak je navést na způsob komunikace, který nám bude vyhovovat. Podat zpětnou vazbu, jak na nás působí jejich přístup, že máme pocit, že se zlobí a jsou nespokojeni.
- Pokud s něčím nesouhlasím, řekněme o tom v souvislosti s nějakým praktickým a hmatatelným výsledkem. Je potřeba, abychom náš nápad prezentovali s tím, že něco půjde snáze, rychleji nebo levněji.

### Procesuální SF

Pro ně jsou důležité mezilidské vztahy, shoda a pohoda. Soustředí se na hmatatelné výsledky v nepříliš vzdáleném časovém horizontu. Vychází z objektivních fakt, ale i z názorů lidí. Většinou dává přednost společnému rozhodnutí, kdy bude zajištěn optimální výsledek pro všechny.

Všímají si detailů, které mnozí ostatní nevidí. Rádi pracují s lidmi a věří jim. Jejich chování se dá snadno předpovědět, proto se s nimi dobře pracuje. O vážnějších rozhodnutích se rádi radí s kolegy a snaží se k závěru dojít domluvou. Žijí přítomností a netrápí se minulostí. Nepřiklání se ke změnám, pokud není hned zřejmá výhoda, který z toho plyne.

Působí vřelým dojmem, jako ohleduplní lidé. Na někoho mohou působit neupřímně vzhledem k jejich zájmu o druhé, které u ostatních typů není tak zjevný.

Aby byli dobrými komunikátory, musí mít na paměti, že by se neměli věnovat všem detailům s osobním podtextem, protože je to vnímáno jako odvádění pozornosti od věcných témat. Ostatní osoby jiného naturelu si chtějí od těchto záležitostí zachovat odstup, snaží se v první řadě vyřešit záležitost objektivně a věcně.

### Katalytičtí NF

Charakterizuje je zájem, pozornost a péče o lidi. Zajímají je budoucí zájmy a potřeby lidí, které doposud dřímají v jejich osobnostech. Mají nadprůměrné komunikační

schopnosti. Umějí dobře sdělit, že komunikují s jedinečnou osobností s nezastupitelnými kvalitami a potenciálem. Nenechají se svázat tradičními postupy, ale využívají svojí tvořivost při řešení úloh. Umějí být trpěliví a přijít s nápadem, až ve vhodný okamžik. Vlastní reakce nebo procesu se zúčastňují minimálně, ale bez nich by to nešlo.

Vyhledávají společnost, jsou dobrodružní a mají sklon k riziku. Jsou rádi, když se na ně ostatní obrací s žádostí o pomoc nebo radu. Komunikují s vřelostí a se snahou přiblížit ostatním své hodnoty, nápady i přesvědčení. Někdy může jejich přístup působit až vtíravě. Ostatní si také mohou stěžovat, že přeskakují od tématu k tématu. Jsou to bytostní optimisté a idealisté, což dává možnost vzniku pochybám o jejich smyslu pro realitu.

Pro efektivnější komunikaci doporučujeme typům NF v komunikaci použít:

- Realitu a uvědomit si, že existují lidé, kteří chtějí slyšet jasné argumenty, data plynoucí z jasných výpočtů.
- Pokud něco sdělují formou příběhu nebo metafory, pak by měli přesně říct, co tím myslí.
- Představení toho, o čem budou mluvit. Jasně určit, co chtějí říct a to pak teprve říct a na závěr shrnout, co bylo podstatou.

### Spekulativní NT

Bývají považováni za typické strůjce pokroku a nových myšlenek. Zajímají se o principy, o které se organizace opírá. Hledají příčiny, proč se něco daří, nebo nedaří. Jsou schopni vidět vše objektivně a v širším dění. Dokáží rozpoznat příležitost a odhalit potenciál, ale jsou spíše zaměřeni na svět neživé přírody než na lidi. Upřednostňují dlouhodobé projekty s otevřeným koncem. Často se objevují v technických a administrativních záležitostech. Do podniku přinášejí inovace, nemají rádi stabilitu. Pokud považují určená pravidla za nerozumná, neřídí se jimi. Svou stylem komunikování dávají najevo, že chtějí říct něco pozoruhodného a tím může jejich projev působit povýšenecky poučující. Pro některé to může působit nadřazeně a pohrdavě.

Dokáží se stavět negativně a držet si odstup k názorům, tématům nebo osobám. Pro efektivnější komunikaci by si měli najít lidské pouto, zejména pokud jednají s NF a

SF. Uvědomit a připustit si, že bývají aktivnější a užitečnější v počátečních fázích diskuzí než v etapě dotahování a praktické aplikace.

### **2.9.2. Zdroje osobnostních rozdílů<sup>12</sup>**

Na formování osobnosti působí dědičné vlivy a také prostředí, ve kterém žijeme a naše výchova. Příbuzní v rodině si mohou být velice podobné po fyzické stránce, mají podobné postavy, podobné barvy vlasů a očí, svalový a nervový systém a podobně. Výchova a prostředí však také vytváří charakteristiku osobnosti. Bylo dokázáno, že jednovaječné dvojčata vychovávána odděleně, působila částečně rozdílně, a to právě vlivem prostředí a výchovy. Plyne z toho závěr, že dědičnost je určitým potenciálem, který postupně rozvíjí právě prostředí, ve kterém vyrůstáme a výchova, která je nám poskytnuta.

V testu MBTI se osobnosti rozdělují do 16 možných typů. Pro tuto diplomovou práci detailněji popíšeme ty druhy osobností, které vystupují v provedených analýzách. Popis je vždy uveden u dané osobnosti níže v kapitole 5.

## **2.10. Firemní kultura a faktory motivace<sup>13</sup>**

Koučink bude maximálně efektivní ve fungujícím prostředí. Firemní kultura je velice důležitá pro vytváření a udržení vhodného prostředí k rozvoji potenciálu lidského kapitálu a tím k realizaci jakýchkoli změn. Firemní kultura ovlivňuje motivaci. V některých společnostech střídají pracovní úkony, případně je rozšiřují, aby práci obohatili. Tím zaměstnanci přebírají jinou zodpovědnost a mají možnost dosáhnout pokroku a tím i uznání.

Herzbergova teorie dvou faktorů se zaměřuje na vnitřní a vnější faktory motivace. Vnitřní faktory představují hygienické odměny, které jsou součástí práce samotné. Pokud jsou vnitřní faktory neadekvátní nebo neodpovídající vede to zaměstnance k neuspokojení. Jestliže však ostatní zaměstnanci vnímají vnitřní zdroje jako adekvátní nebo dobré, neznamena to, že jsou významně motivováni. Pokud tedy zaměstnanec považuje svůj plat za dobrý, nebude ho tento samotný fakt motivovat. Tato teorie odporuje tradičnímu přesvědčení, že plat je primární motivací.

---

<sup>12</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 14.

<sup>13</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 2003. Brno : Management Press, 2008. 296 s. ISBN 80-7226-763-9. Str. 55.

### Hygienické související faktory

- Politika a způsob řízení firmy
- Supervize / vztahy s nadřízenými
- Pracovní podmínky
- Odměna (plat, mzda)
- Vztahy s kolegy a podřízenými
- Status / povýšení
- Jistota zaměstnání

### Motivátory – faktory spokojenosti – Vnitřní odměny

- Pocit dosažení výsledků
- Uznání
- Práce samotná
- Zodpovědnost
- Služební postup
- Osobní růst

Motivace je složitý kulturou ovlivněný pojem. Dle výše uvedeného motivace závisí hlavně na úspěchu zaměstnanců z jejich práce a na výhledu do budoucna, kdy budou moct prožívat další úspěchy z další práce.

Nutno poznamenat, že motivace je individuální a závisí na osobních faktorech a faktorech prostředí. Osobnostní faktory ovlivňují, kdy je osoba spokojená. Někdo má vysoké ambice a chce se stále zdokonalovat, jinému stačí určitá úroveň.

## **2.11. Styly vedení lidí<sup>14</sup>**

### **2.11.1. Autoritativní styl vedení**

Je to styl vedení lidí, ve kterém nařizujeme, co je potřeba udělat. Nezajímáme se o druhého, jen nařizujeme úkoly. Výhodou je úspora času. Manažerovi stačí jedna věta a má svůj úkol splněný. Nevýhodou je, že nevíme, jak moc se s úkolem dotyčný podřízený ztotožnil a v jaké kvalitě ho splní a jestli ho vůbec splní.

---

<sup>14</sup> VEBER, Jaromír. *Management [základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita]*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. Str. 44.

### 2.11.2. Benevolentní styl vedení

U tohoto stylu vedení lidí manažer vystupuje buď jako dobrý nebo jako zlý. Snaží se navodit přátelskou atmosféru, ale jeho podřízení neví, kdy přátelská atmosféra nastane. Podřízení jsou spíše negativně motivováni.

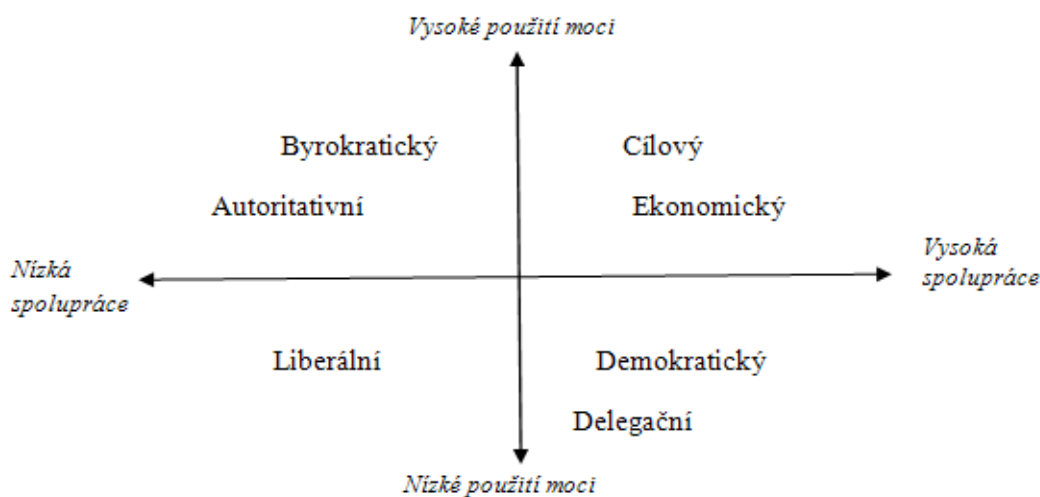
### 2.11.3. Konzultativní styl vedení

Na rozdíl od výše uvedených metod se nadřízený zajímá a názory svých podřízených. Všechna důležitá rozhodnutí však dělá nejvýše postavený management. Motivací jsou pak bonusy.

### 2.11.4. Participativní styl vedení

V tomto případě jsou všichni zapojeni do vytváření cílů a postupu k jejich dosažení. Podřízeným je dán prostor a manažer respektuje jejich názory, posiluje důvěru a předává jim více odpovědnosti. V tomto stylu vedení lidí je nejvíce využíván koučink.

Tyto styly vychází z Likertova rozdělení, které pochází z 60. let minulého století. Pomocí níže uvedené matice vidíme, jak manažer zapojuje svou moc a na jaké úrovni zapojuje své podřízené.



Obrázek č. 3 Matice stylů vedení lidí

Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management [základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita]*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. Str. 44.  
Komentář: Obrázek znázorňuje využití moci a spolupráce u jednotlivých stylů vedení lidí.

## **3. Cíl práce a metodika**

### **3.1. Cíl**

Hlavním cílem autora práce je na základě provedených analýz a s využitím vlastních zkušeností interních koučů navrhnout řešení pro efektivnější způsob práce.

Koučink je hodnocen jako metoda rozvoje lidí ve dvou vybraných společnostech, kde se objevují situace, kdy kouč nemá prostor pro koučování. Je to způsobené přístupem koučovaného, který procesu nevěří, nebo na to nemá čas. Proto interní kouči vždy plně koučink nevyužívají.

Cílem není potvrdit, ani vyvrátit, jestli se dá koučink využívat ve všech situacích. Cílem diplomové práce je navržení změn v práci interních koučů ve dvou uvedených společnostech, aby pracovali efektivněji.

Dané společnosti koučink využívají přibližně tři roky a postupně celý proces zdokonalují a přizpůsobují své firemní kultuře. Kouči v obou společnostech mají odlišnou náplň práce, a proto návrh na zefektivnění jejich práce je vypracován pro každou společnost zvlášť.

### **3.2. Metodický postup**

#### **3.2.1. Zaměření literární rešerše**

V diplomové práci jsou využity teoretická východiska z odborné literatury a ostatních zdrojů, přičemž se autor práce zaměřil na následující témata:

- Vysvětlení pojmu koučink a vytvoření přehledu o současných znalostech o tomto tématu. Je popsáno, odkud koučink pochází a v jaké formě se dnes objevuje.
- Popis dvou metod využívaných při koučování, které interní kouči vystupující v této diplomové práci využívají. Jsou uvedeny jednotlivé kroky, kterými kouč v průběhu koučování prochází.
- Vysvětlení zpětné vazby. Podáním zpětné vazby kouč chválí a také kritizuje.
- Pojmenování bariér, které brání úspěšnému koučování
- Styly vedení lidí, kdy vedoucí pracovníci často automaticky ostatním něco přikazují, proto je uvedeno, jaký rozdíl přináší koučování ve srovnání



s příkazováním a jsou také popsány další styly vedení lidí, které se ve společnostech objevují.

- Pro práci kouče je důležité, aby znal typ osobnosti, se kterou pracuje. Aby byl typ osobnosti správně určen, je uveden popis testu MBTI s doporučeními, jak k daným typům osobnosti přistupovat.

Použité literární zdroje a ostatní použité zdroje jsou uvedeny v kapitole 8 Seznam literatury.

### **3.2.2. Jak postupovalo shromáždění informací**

V rámci shromažďování informací byly využity vlastní zkušenosti koučů.

Autor diplomové práce působil ve společnosti A i B, což usnadnilo zpracování kapitoly čtyři a zpracování dotazníků. Získané informace pomohly při stanovení a vyhodnocení stanovených cílů.

Interní kouč pracuje ve společnosti A s pěti osobami v jednom měsíci. Ve společnosti B má kouč deset osob na neurčité období. Výběr osob byl proto uskutečněn z většího počtu možností. Cílem výběru bylo zohlednit různorodost osob.

Z každé společnosti jsou vybráni čtyři osoby. Ze společnosti A jsou vybrány čtyři ženy přibližně ve věku 25 let. U všech jsou řešeny jejich výsledky v prodejních dovednostech. Jsou vybrány osoby, které ke koučinku přistupují pozitivně a naopak jsou vybrány i osoby, které koučink nepřijímají.

Osoby ve společnosti A pracují v jednom týmu, mají společného nadřízeného pracovníka. Jejich finanční odměna je přibližně stejná a všechny v případě výborných výsledků mají možnost povýšení. Se svým interním koučem se vidí každý den.

Ze společnosti B jsou vybráni dva manažeři a dva tým lídři. Práce manažera a tým lídra je v určitých oblastech stejná. Proto i kouč k nim přistupuje stejně a řeší s nimi stejné záležitosti. Detailnější popis práce manažera a tým lídra je uveden v kapitole 4.

### **3.2.3. Jaké společnosti – řídicí struktury**

Obě společnosti patří mezi jedny z nejlepších na trhu. Mají přibližně stejný počet zákazníků a přibližně ve stejnou dobu začaly zavádět koučink na všechny stupně řízení. Přesto jsou společnosti hodně rozdílné. U společnosti A se vyskytujeme v prostředí, kdy

zaměstnanci komunikují se zákazníky po telefonu. Kouč rozvíjí přímo konečně zaměstnance komunikující se zákazníky.

U společnosti B zaměstnanci jednají se zákazníky osobně na pobočce. Kouč komunikuje s vedoucími pracovníky, kteří řídí své podřízené pracovníky.

#### Společné ukazatele dvou vybraných společností:

- doba, po kterou koučink funguje
- úroveň a zaškolování koučů
- přístup koučovaných ke koučinku
- nutnost plnění svých obchodních cílů
- řešení přístupu k zaměstnancům, kteří nejsou mezi nejvýkonnějšími

#### Rozdíly mezi společnostmi:

- úloha tým lídrů a manažerů
- počet koučů
- období, za které vyhodnocují plnění cílů
- náplň práce kouče
- věkový průměr zaměstnanců
- pracovní pozice koučovaných osob
- postavení kouče ve struktuře společnosti
- ve společnosti B kouč pozoruje jednání koučovaného a teprve poté koučuje
- ve společnosti B nemají kouči vyhodnocovány číselné výsledky

### 3.2.4. Metodický postup při zpracování analýz

V první fázi rozboru bylo zapotřebí vypracovat charakteristiku koučovaných a použito bylo testu MBTI. Při koučování se kouč mohl zaměřovat na informace získané znalostí typologie osobnosti, se kterou jedná.

Dále bylo potřeba popsat stav situace, ve které autor práce začal vyhodnocovat koučovací rozhovory. Stanovit cíle, které již byly určeny.

Ve společnosti B byla využita možnost konzultací formou anonymního dotazování koučovaných, kteří byli koučováni interním i externím koučem.

### **3.2.5. Koncepce navrhovaných řešení**

Před rozpracováním návrhů autor práce přikročil k vypracování dotazníků s cílem zjistit rozdíly mezi interním a externím koučováním. Autor práce si také vytvářel vyhodnocení koučovacích rozhovorů a plnění určených cílů, na základě kterých jsou návrhy vytvořeny. Cíle jsou posuzovány z pohledu společností a z pohledu koučovaných osob.

## **4. Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu a vlivů podnikatelského prostředí**

### **4.1. Představení společnosti A**

Společnost A vystupuje na trhu s telekomunikačními službami. Je to jedna z největších společností vystupující v této oblasti. Její služby využívá přes pět milionů zákazníků, o které se stará přes tři tisíce zaměstnanců. Podnik je rozdělen na několik oblastí. Zákazníci mohou své požadavky a přání vyřešit přímo na pobočce nebo přes telefonické zákaznické centrum. Na každé pobočce vždy vystupuje manažer, který řídí a rozvíjí své zaměstnance a do budoucna zde společnost plánuje zavést i pozici kouče.

Na telefonickém zákaznickém centru jsou vytvořeny týmy, ve kterých vystupuje tým lídr a od roku 2009 také kouč. Centra jsou rozdělena podle výše útraty zákazníků a podle druhu poskytované služby. Pro náročnější zákazníky je poskytován náročnější servis.

V této diplomové práci použijeme zkušenosti koučů, kteří pracují s telefonními asistenty, kteří jednají se zákazníky s měsíčními útratou do dvou tisíc korun.

Kouč postupuje při rozvoji dle svého uvážení, jeho úkolem je dospět k číselným výsledkům. Může zvolit jakoukoli variantu, aby se k danému výsledku dostal.

Kouč také sám pracuje jako asistent. V průměru polovinu své pracovní doby tráví komunikací se zákazníky, neboli má stejnou náplň práce jako asistent. Orientuje se v oboru a ostatní ho uznávají v pozici úspěšnějšího kolegy. Nevýhodou je však, že ostatní očekávají, že jim bude v rámci koučinku radit, co a jak mají dělat.

Společnost A pracuje na vytváření příjemného prostředí pro zaměstnance, a to také prostřednictvím podnikové kultury. Pro své zaměstnance nabízí různé akce, jako je Teaming, kdy zaměstnanci společně vyjedou například stanovat, mají zajištěn zábavný program a tímto si více budují loajalitu ke svému zaměstnavateli. Nebo Den pro dobrý skutek, kdy místo pracovního dne zaměstnanci pomáhají v určitých centrech, například v dětských domovech. Obojí má velmi příznivý vliv na pracovníky. Na veškeré akce podniku zaměstnanci vyplňují anonymní zpětnou vazbu, aby se dále mohla firemní kultura zlepšovat.

V pracovním prostředí se snaží vytvořit příjemnou atmosféru. Asistenti pracují společně v jedné kanceláři, neboli ve volném prostoru, kde k sobě mají velice blízko.

Z pohledu asistenta je důležité, aby měl kolem sebe příjemné podmínky a pracovní prostředí, které ho bude povzbuzovat a motivovat.

Asistenti považují za nedostatek, že nemohou každý den pracovat ve stejném pracovním prostoru. Jelikož jsou různé pracovní směny, není možné zajistit, aby jedna osoba mohla pracovat na jednom počítači. Zaměstnanci přicházejí do zaměstnání a postupně obsazují volná pracovní místa tam, kde jsou k dispozici. Nevýhodou je, že mají každý den kolem sebe jiné kolegy a sedí v jiné části místnosti.

Společnost si zakládá na maximálně vřelém přístupu ke svým zákazníkům. Samozřejmostí je vyřešení každého požadavku, vyřešení každé stížnosti a vstřícnosti ve všech oblastech. Konkurenční podniky v tomto oboru mohou mít v některých oblastech levnější, nebo srovnatelné ceny za služby, ale nemají takto vypracovaný zákaznický servis, a to je i vize společnosti – dále pracovat na kvalitě svých zaměstnanců, aby byli zákazníci spokojeni.

Asistenti jsou hodnoceny za plnění cílů v oblasti spokojenosti zákazníků, délky hovorů a prodejních úspěchů.

V této diplomové práci se na koučink díváme z pohledu kouče, který pracuje na rozvoji operátorů a zároveň vyřizuje požadavky zákazníků. Řeší jejich stížnosti, jejich problémy a nedostatky, které pociťují.

Operátoři mají morální oporu ve svých nadřízených. Ti však potřebují výborné výsledky. Proto je potřeba asistenty dobře motivovat, abychom tyto výsledky zajistili a zároveň věděli, že i asistent sám rád pracuje.

Každý tým má svého kouče, který pomáhá, podporuje a rozvíjí.

#### **4.1.1. Interní kouč ve společnosti A**

Interní kouč ve společnosti A má nastavené měsíční cíle pro jednotlivé osoby, které koučuje. Cíle jsou vyjádřeny v číslech. Kouči zlepšují prodejní dovednosti, spokojenost zákazníků a dodržování struktury jednotlivě zaměřených hovorů. Například prodejní dovednosti se vyjadřují v procentech. Koučovaný dosahuje plnění 90% v plnění prodejních cílů. Kouč má za úkol plnění posunout na 110%. Pokud se mu to podaří, je odměněn. Kouč získává bonusy za dosažené výsledky osob, které koučoval. Je motivován tímto bonusem a samotným úspěchem, že se mu daří rozvíjet své kolegy.

Nevýhodou tohoto procesu je, že členové týmu jsou vybráni pro koučování nepravidelně a vždy to souvisí se špatnými výsledky. Některé osoby, proto koučink nevnímají dobře.

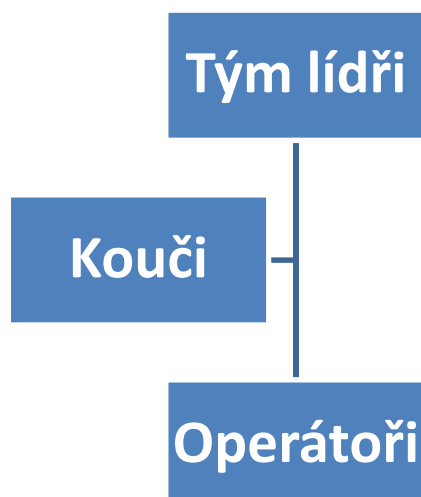
Kouč ve společnosti A je ve své funkci dva roky, předtím rok pracoval jako operátor a měl jedny z nejlepších výsledků. Dříve neměl zkušenosti s vedením lidí. Absolvoval několik školení, aby mohl ovládat metodu koučování a snaží se jí naplno využívat. Jelikož však zná dobře veškerou problematiku, vede své koučované k cíli například i podáním zpětné vazby. Pokud koučuje osobu, která má zájem o koučování a rozumí tomuto procesu, je kouč velice nápomocný a koučovaného posouvá dál. Ve většině případů je dotyčná osoba povýšena na lepší pozici a vyřizuje požadavky náročnějších zákazníků. Společnost A operátorům umožňuje postupný přechod na náročnější pracovní pozice dle jejich schopností.

#### **4.1.2. Struktura zákaznického centra A**

Manažer řídí tým lídry, kteří mají své týmy, nezasahuje však do řízení koučů. Kouč není zodpovědný za svojí práci manažerovi a proto dále jeho roly nepopisujeme.

Týmy jsou rozděleny přibližně po patnácti lidech. Týmů je přibližně třicet. Počítáme pouze obsluhu paušálních zákazníků, kteří mají sepsanou smlouvu se společností na základě jejich rodného čísla, jejich útrata zároveň nepřesahuje v průměru za posledních šest měsíců více jak dva tisíce korun. Ostatní zaměstnance řídí jiní manažeři a jiní tým lídři a těmi se v této diplomové práci nebudeme zabývat.

Kouč je součástí týmu, je ve stejné divizi jako operátoři. Velkou výhodou pro operátory je, že mají možnost kariérního postupu na náročnější obsluhu zákazníků, kdy získávají vyšší plat a více zodpovědnosti.



Obrázek číslo 4. Organizační struktura týmů ve společnosti A

Zdroj: vlastní práce autora

Komentář: Obrázek zobrazuje, že tým lídr vede operátory s asistencí kouče.

Tým lídr s podporou kouče určuje tempo a směr celého týmu a odpovídá za plnění cílů. Dále je zodpovědný za informování členů týmu o všech procesech. Zároveň hlídá a kontroluje, zda operátoři postupují podle pravidel uvedených v jejich náplni práce. A také se stará o nové zaměstnance a zajišťuje administrativní záležitosti.

Tým lídr má k dispozici pravidla, podle kterých vybírá členy týmu pro koučování. Pravidla určují, v jaké oblasti může koučink probíhat a potřebný výsledek, kterého má být dosaženo.

Kouč má přesně určeno, kdy se může věnovat koučování a kdy vyřizuje požadavky zákazníků. Nastávají situace, kdy zákazníci volají méně, než se předpokládalo, proto kouč může využít tuto dobu pro koučink. Naopak pokud zákazníci volají více, může být prostor pro koučování zrušen a je potřeba se plně věnovat zákazníkům. V průměru má kouč polovinu ze své pracovní doby na koučování.

Operátoři pracují ve směnném provozu a jejich náplní práce je vyřizování příchozích telefonátů zákazníků.

## 4.2. Představení společnosti B

Druhou společností je jedna z předních retailových bank v České Republice, která má také přes pět milionů zákazníků. Banka disponuje sítí 667 poboček různých velikostí. Na jednotlivých pobočkách jsou lidé, přímo komunikující s klienty, zaměstnaní na pozicích bankovních poradců obsluhující běžné klienty, bankovních poradců seniorů obsluhující

klienty s náročnějšími požadavky a produkty, firemní poradci, kteří se starají o potřeby firemních klientů a na pokladních pozicích. Důležitou roli hraje lídr týmu, který vede přibližně 6 – 12 lidí. Jednotlivé pobočky řídí manažer. Pokud je více menších poboček, je jeden manažer zvolen pro řízení všech dohromady. V roce 2008 byl do poboček banky zaveden styl koučování a tím společnost začala vychovávat ze svých manažerů kouče a postupně zaváděla koučování dále na své tým lídry. Podnik má také přímo své kouče, kteří nevykonávají funkci manažera, ale pouze koučují tým lídry a manažery. Jak zobrazuje obrázek č.5 (Organizační struktura dvou úseků ve společnosti B), kouč je z jiné divize než bankovní poradce.

Společnost B se také zaměřuje na zaměstnanecké výhody ve všech směrech. Také organizuje Teamingy a jiné výlety pro zaměstnance, pro jejich vzájemné seznámení a budování loajality ke společnosti. Také je zapojena do možnosti uspořádání Dne pro dobrý skutek. Obě společnosti se umísťují na předních místech v celorepublikové soutěži zaměstnavatele roku.

Společnost vystupuje na trhu jako největší banka v České Republice s dlouholetou historií, byla založena roku 1825 a to je právě její silná stránka. Oslovuje zákazníky, kteří chtějí mít jistotu silné banky. Jelikož mladší populace tuto výhodu tolik neocení, banka směřuje k získávání těchto zákazníků a do budoucna připravuje další výhody pro mladší generace.

Banka působí v osmi státech Evropy a je klientsky orientovaná, moderní a konkurenceschopná. Vždy se snaží o pozitivní dopad na společnost, ve které působí. Do svých činností zapojuje všechny klíčové zájmové skupiny, zejména zaměstnance a klienty. Jde cestou, kdy dokáže všem klientům naplňovat jejich přání a potřeby.

#### **4.2.1. Interní kouč ve společnosti B**

Zde kouč rozvíjí tým lídry a manažery poboček. Dojíždí za nimi na jednotlivé pobočky a koučuje je, aby se stále rozvíjeli a měli co nejlepší výsledky.

Manažeři a tým lídry s poradci pravidelně vedou porady, rozvojové rozhovory a takzvané náslechy, kdy se zúčastňují a pozorují jednání poradce se zákazníkem. Při těchto aktivitách poradce kontrolují, rozvíjí a pomáhají.

Kouč se nepravidelně zúčastňuje těchto aktivit a pozoruje situaci. Poté s manažerem nebo tým lídrem situaci zhodnotí a určí si další kroky, které povedou ke zlepšení situace.



V náplni práce kouče je také skupinové trénování manažerů, tým lídrů i bankovních poradců v případě zavádění nových procesů. Nebo pro natrénování oblastí, ve kterých poradci potřebují pomoc. Kouč proto připravuje a vede skupinové tréninky, například v oblasti prodejních dovedností. Takové tréninky jsou opět nepravidelné. Kouč nedělá stejnou práci jako bankovní poradci, jak tomu je ve společnosti A. Nezná proto bankovní systémy a jednotlivé postupy, kterými se poradci musejí řídit při zpracování jednotlivých požadavků zákazníka.

Kouč koučuje přibližně deset osob z řad manažerů a tým lídrů a nemá přesně určeno, k jakému výsledku mají dojít s koučovaným., aby měl nárok na odměnu. Jeho odměna se odvíjí od celkového plnění cílů celé oblasti.

Kouč ve společnosti B zde pracuje necelý jeden rok. Předtím již působil na stejné pozici v jiné společnosti. Jelikož není ve společnosti dlouho, nefunguje jako mentor v oblasti bankovních záležitostí. Manažerům a tým lídrům poskytuje zpětnou vazbu, na základě pozorování jejich jednání. Kouč by měl ideálně koučovat, ale vzhledem k nedostatku času manažera nebo tým lídra, podává jen zpětnou vazbu. Například v situaci, kdy se zúčastnil rozvojového rozhovoru s poradcem a upozoroval, že manažer vůbec neřešil s poradcem jeho rozvoj. Pouze konstatovali dosažené výsledky, ale neřekli si žádné další kroky, které povedou k nějaké změně. Kouč má na vyřešení této situace deset minut. Proto volí pouze sdělení tohoto nedostatku vhodnou formou zpětné vazby.

#### **4.2.2. Struktura řízení poboček ve společnosti B**

Budeme se zabývat pouze dvěma úseky z celé organizační struktury společnosti B, jak je zobrazeno na obrázku č.5 (Organizační struktura dvou úseků ve společnosti B). V jedné vystupuje ředitel oblastních poboček, který řídí manažery a zodpovídá za výsledky poboček, které jsou přibližně na území jednoho kraje v České Republice.

Manažeři řídí své tým lídry a zodpovídají za chod svých poboček. Někteří manažeři zodpovídají za menší oblast a mají pod sebou méně tým lídrů (například jen dva). V tomto případě vedou ještě svůj tým bankovních poradců a vystupují v roli manažera i tým lídra.

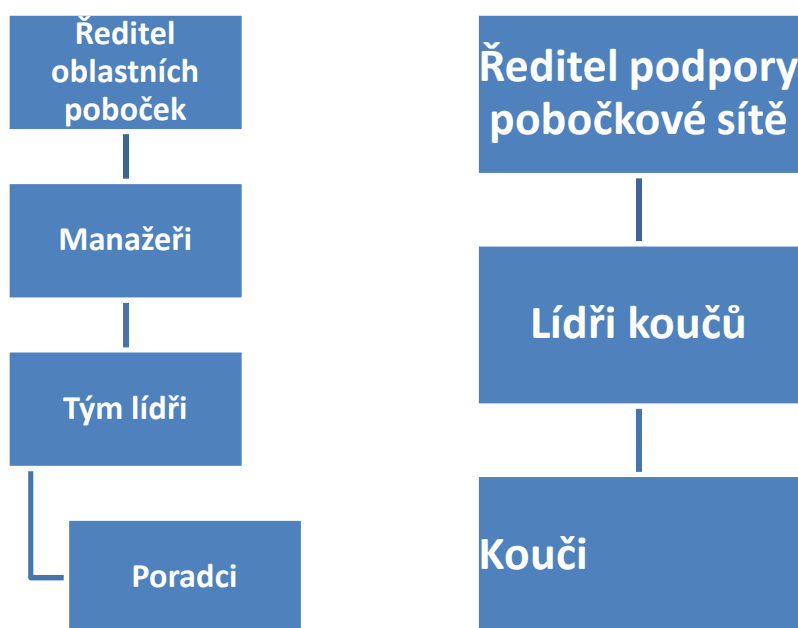
Tým lídr zodpovídá za výsledky svého týmu. Výsledky jsou hodnoceny za úspěšné prodeje, spokojenost zákazníků a za dodržování daných postupů.

V druhé úseku je podpora pobočkové sítě. Ředitel podpory pobočkové sítě řídí lídry koučů, kteří rozvíjí své kouče. Lídr koučů dohlíží na správnou práci kouče, pomáhá mu a také ho koučuje.

Na nejnižším stupni je kouč, který koučuje manažery a tým lídry.

Ve společnosti B jsou vyhodnocovány výsledky za čtvrt roku. Jsou vyhodnocovány na jednotlivé členy týmů a zároveň i za celé pobočky a za celou oblast, kterou řídí ředitel. Za tyto výsledky získávají jednotlivci odměny ve formě bonusů. Výše bonusů však záleží na celkovém výsledku oblasti, která se porovnává s ostatními oblastmi v České Republice.

Kouč získává bonusy za celkové plnění oblasti. Koučování také předávají zpětnou vazbu na kouče řediteli a lídra kouče, kteří dle hodnocení rozdělují další část bonusů.



Obrázek č.5 Organizační struktura dvou úseků ve společnosti B

Zdroj: Vlastní práce autora

Komentář: Obrázek popisuje uspořádání pracovních pozic, se kterými se kouč nejvíce setkává.

## **5. Analýza současné metodické koncepce a technik koučování ve sledovaném podniku**

### **5.1. Cíle koučovaných osob**

Současnou metodickou koncepcí a techniky koučování budeme sledovat na osmi osobách. Z každé společnosti jsou vybráni čtyři osoby. V níže uvedené tabulce číslo 1 jsou uvedeny jména osob, z které společnosti pochází, na jaké jsou pozici a jaký je cíl posuzovaný z jejich pohledu. Dále je zde uvedeno, jaký je cíl společnosti. S těmito údaji budeme pracovat v dalších kapitolách, kde vyhodnotíme jednotlivé způsoby rozvíjení těchto osob. Cíle jsou popsány v následující tabulce:

<b>Jméno</b>	<b>Společnost</b>	<b>Pozice</b>	<b>Vlastní cíl</b>	<b>Cíl společnosti vzhledem k obchodním plánům</b>	<b>Individuální cíle stanovené společností</b>
Emilie	A	Operátorka	Mateřská dovolená	Vrátit se na plnění 100%	Nadšení pro práci
Kateřina	A	Operátorka	Povýšení	Držet plnění nad 120% pro povýšení	Podpořit zájem o povýšení
Lucie	A	Operátorka	Pracovat jinde	Plnit cíle na 100%	Nadšení pro práci
Petra	A	Operátorka	Plnit plány	Plnit cíle na 100%	Doučení dovedností
Jiří	B	Manažer	Nebudou žádné nedostatky	Plnit cíle na 100%	Přesvědčení o dalších možných postupech
Ema	B	Manažerka	Udržet první místo	Udržet nejvyšší plnění z celé ČR	Zajistit spokojenost podřízených
Petr	B	Tým lídr	Cíl nedefinován	Udržet vysoké plnění cílů	Zajistit spokojenost podřízených
Karel	B	Tým lídr	Cíl nedefinován	Plnit cíle na 100%	Nechat prostor na vyjádření se ostatním

Tabulka č. 3 Cíle jednotlivých osob

Zdroj: Vlastní práce autora

Komentář: Autor práce na základě subjektivního vyhodnocení před provedením sledovaných koučovacích rozhovorů vyhodnotil, na čem interní kouč doposud s koučovaným pracuje.

Jak jsme již zmínili, kouč ve společnosti A má výsledky vyhodnoceny měsíčně. Kouč ve společnosti B je přímo vyhodnoceny nemá. Z tabulky č. 3 (Cíle jednotlivých osob) můžeme vyhodnotit, že cíle nesplňují kritéria pro SMART cíl.

### 5.1.1. Rozdělení vybraných osob mezi jednotlivé typologie

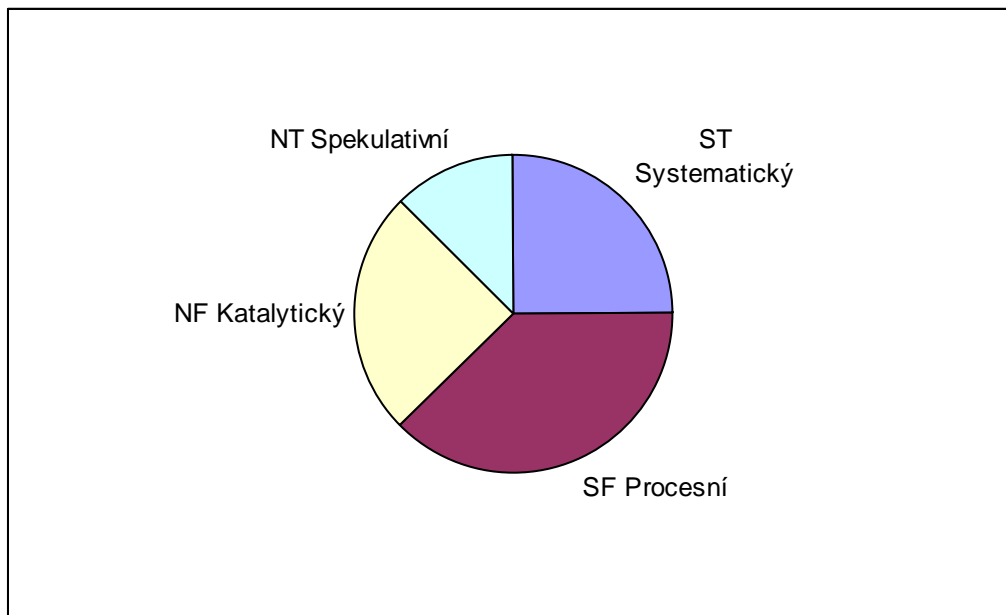
Dle kapitoly 2.9. MBTI a teorie osobnosti byl s jednotlivými osobami proveden test osobnosti. V následující tabulce je znázorněno rozdělení:

<b>Jméno</b>	<b>Typ osobnosti podle testu MBTI</b>	
<b>Emilie</b>	<b>Extroverze, Smysly, Citění, Usuzování</b>	Procesní
<b>Kateřina</b>	<b>Introverze, Smysly, Citění, Vnímání</b>	Procesní
<b>Lucie</b>	<b>Introverze, Smysly, Myšlení, Vnímání</b>	Systematický
<b>Petra</b>	<b>Introverze, Smysly, Citění, Usuzování</b>	Procesní
<b>Jiří</b>	<b>Introverze, Intuice, Citění, Usuzování</b>	Katalytický
<b>Ema</b>	<b>Extroverze, Intuice, Myšlení, Usuzování</b>	Spekulativní
<b>Petr</b>	<b>Extroverze, Intuice, Citění, Usuzování</b>	Katalytický
<b>Karel</b>	<b>Extroverze, Smysly, Myšlení, Usuzování</b>	Systematický

Tabulka č. 4 Typ osobnosti podle testu MBTI

Zdroj: Vlastní práce autora

Komentář: Tabulka zobrazuje rozdělení koučovaných osob. V prvním sloupci jsou uvedeny jména koučovaných, v druhém sloupci jsou uvedeny převažující hodnoty a ve třetím sloupci je rozdělení dle kapitoly 2.9.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.



Graf č. 1

Zdroj: vlastní práce autora

Komentář: Graf ukazuje poměr mezi jednotlivými typy. Nejvíce je Procesních.

## 5.2. Představení koučované Emílie

Operátorka ze společnosti A Emílie zde pracuje tři roky. Svůj prodejní plán plní v průměru za poslední tři měsíce na 90%. Pokud vezmeme průměr za poslední půl rok, pak je její výsledek 110%. Emílie plánuje otěhotnět a proto se už nechce snažit o žádné další postupy v práci. Koučink vnímá jako oddych od práce, ale nepřijímá ho jako možnost svého rozvoje.

Podle testu MBTI patří mezi osobnosti ESFJ, a to znamená, že patří mezi nejspolečnější typy osobností. Tyto typy osob se snaží idealizovat kohokoliv a cokoliv. Vyzařují harmonii a laskavost. Jsou to jemní a pečující lidé, kteří rádi dělají službu ostatním. Jsou přátelští a nelitují úsilí, které vydají pro uspokojení potřeb ostatních. Udržují tradice a jsou úspěšní v práci s lidmi, kdy se jim může pomáhat. Bývají výborní prodejci a poradci a spořádaní podřízené respektující své nadřízené. Jsou pečliví a dochvilní. Nechtějí však být v řídicí funkci. Ženy tohoto typu osobnosti respektují tradice, kdy muž má být ve vedení a proto místa přenechávají právě mužům.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 233.

V komunikaci s okolím patří mezi „Procesuální“, více je uvedeno v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- Využití jejího potenciálu, plánovaný odchod na mateřskou dovolenou se odráží ve výsledcích celého týmu
- Zvýšení loajality a důvěry ke společnosti. Vytvoření pocitu, že je pro společnost vždy, v každé situaci, důležitá.

Omezení:

- Sama neplánuje žádnou změnu, není to typ osoby, který chce být koučován.
- Investice času kouče do situace, kdy s velkou pravděpodobností nemusí být maximálně využitý užitek z úspěchu (riziko, že odejde na mateřskou dovolenou).

### **5.2.1. Koučování metodou GROW:**

Začínáme zjištěním cíle pomocí těchto otázek:

Kouč: „Čeho chcete dosáhnout ve vaší práci?“

Emílie: „Teď jsem spokojená. Takže asi si to jen takhle udržet.“

Kouč: „Podívejme se na to z dlouhodobého hlediska. Jak dlouho vám vydrží tato spokojenost?“

Emílie: „To nevím. Teď se mi nedaří se soustředit na zlepšování se v práci.“

Kouč: „Pro koho teď plníte vaše cíle?“

Emílie: „Pro tým lídra.“

Kouč: „A kde by vás ideálně viděl váš tým lídr?“

Emílie: „Asi, abych měla plány splněny nad 100%.“

Kouč: „A v čem je to přínosné pro vás, když to kvůli týmu lídrovi uděláte?“

Emílie: „Já budu mít svůj klid.“

Kouč: „A co ještě dalšího vám to přinese?“

Emílie: „Budu se lépe cítit, když budu úspěšnější.“

Kouč: „A stojí to za to? Budeme na tom spolu pracovat?“

Emílie: „Ano, budeme.“

Kouč zjišťuje cíl a hlavně hledá motivaci. Nemůže pokračovat dál, pokud Emílie nebude chtít situaci řešit dál. Pokud souhlasí, pokračujeme dále zjišťováním situace a pak hledáním možností, jak vše realizovat.

### **5.2.2. Koučování metodou ACHIEVE**

Při koučování metodou ACHIEVE začínáme zhodnocením situace:

Kouč: „Jak teď hodnotíte vaší práci“?

Emílie: „Není to špatné“.

Kouč: „Co konkrétně se vám daří“?

Emílie: „Mám hodně spokojených zákazníků“.

Kouč: „A v čem by to naopak mohlo být lepší?“

Emílie: „Jsem takhle spokojená“.

Kouč: „Jak vám záleží na tom, aby byli i ostatní kolem vás spokojení?“

Emílie: „Záleží mi na tom.“

Kouč: „A jak je s vámi nyní spokojený váš tým lídr?“

Emílie: „Není spokojený.“

Kouč: „Chcete s tím něco udělat?“

Podle začátku rozhovoru můžeme usoudit, že Emílie nechce být koučována. Víme však, že Emílii velice záleží na svém okolí. Je pro ní nepříjemné, že jí ostatní považují za horšího člena týmu.

Ve srovnání s metodou GROW, kde jsme se ptali na ideální situaci, která by měla nastat, hodnotíme u této metody současnou situaci, což může Emílii přivést do nepříjemné situace, kdy si bude uvědomovat svůj neúspěch a může jí to negativně ovlivnit.

### **5.2.3. Podání zpětné vazby:**

Kouč: „Výborně zvládáte námítky. Zákaznice nejprve nesouhlasila s cenou za aktivaci produktu, reagovala jste tak, že jste projevila zájem a pochopení a zeptala jste se,

co konkrétní jí na ceně vadí, pak jste přesně věděla, co řešit. Takto to prosím dělejte dál, protože to vám zajišťuje spokojené zákazníky.

Když se však spolu podíváme na výsledky, které jste měla před třemi měsíci v úspěšných obchodech, tak dnes jste o více jak dvacet procent klesla. Váš tým lídr s tím není spokojen a upozorovala jsem, že i vám není příjemné být najednou horší. Atmosféra kolem vás najednou není tak pozitivní. Jaký na to máte názor?“

Emílie: „Není to tak hrozné, pořád nejsem mezi nejhoršími.“

Kouč: „To máte pravdu, ale pomalu tam svým výkonem směřujete. Poslouchala jsem poslední vaše tři hovory a ani v jednom nezazněla žádná nabídka. Pokud nebudete nabízet, nebudete ani plnit vaše prodejní plány a to je důvod, proč to tu spolu řešíme. Chcete plnit?“

Emílie: „Chci.“

#### **5.2.4. Vyhodnocení**

Kouč podáním zpětné vazby objasnil Emílii situaci. Nejprve ji pochválil a pak poukázal na špatné výsledky. V tomto momentě nebyla zpětná vazba dobře sdělena, protože nebyla konkrétní. Emílie neví, co má změnit, aby se zlepšila a vnímá svůj neúspěch.

Ve chvíli, kdy Emílie souhlasí a chce svůj neúspěch změnit, můžeme ji začít koučovat. Máme připravené prostředí, kdy Emílie začne uvažovat nad svou situací. Kouč si pak s Emílií nastaví jednotlivé kroky, které postupně splní.

Emílii není příjemné být v pozici, kdy s ní tým lídr není spokojen, proto se stává osobou, kterou chce být koučována.

Po dvou měsících je povýšena na obsluhu firemních zákazníků. Se svým výkonem je spokojena a v práci se cítí lépe. Během dalšího půl roku bohužel není schopna práce, kvůli svému těhotenství.

### **5.3. Představení koučované Kateřiny**

Ve společnosti A pracuje dva roky. Je stále na jedné pozici, ale ráda by se dostala na vyšší stupeň, na obsluhu firemních zákazníků. Na koučink je zvyklá, udržuje si tím dobré výsledky. Nechce, aby její tým lídr vyhodnotil, že s koučem nepracuje. Nebere však situaci výjimečně. Je pro ni naprosto samozřejmé, že koučink ve společnosti funguje.



V poslední době ji nepřináší nic nového. Na otázky kouče odpovídá, ale vždy dojde k tomu, že už všechno zkusila a že není nic nového a tak si jen s koučem zopakují to, co funguje a to dělá stále dokola. Kouč ji udržuje na stejné pozici, aby neklesla níže, ale koučovaná sama nevidí možnost být ještě lepší.

Podle testu MBTI je to ISFP. Takové osoby patří mezi realisty, kteří se zajímají nejvíce o skutečnost. Nemají ve zvyku se příliš připravovat, a když se připravují, prožívají vše stejně jako by to příprava nebyla. Činy dělají, prostě protože jsou. Jelikož jsou takovéto osoby zcela pohlceni tím, co dělají, neprožívají ani únavu, bolest ani nebezpečí. Když je něco baví, chovají se jakoby ani nic takového neexistovalo. Na jednu stranu jsou takové osoby uzavření a zdrženlivý, na druhou stranu předvádějí brilantní výkony. Je znám příklad, kdy kytarista hrál tak zaujatě a tak dlouho, až měl zkrvavené prsty, protože bolest přes jeho nadšení necítil.

Je pro ně snazší vyjádřit svoje pocity skutkem než slovem. Nesvědčí jim však konfliktní prostředí a uhýbají před ním.<sup>16</sup>

Je to typ osobnosti, které spadají také pod „Procesuální“, více je popsáno v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- využití její motivace k povýšení a vytvoření kvalitnějšího zaměstnance
- příklad pro ostatní – tím, že bude úspěšná, přenesou svou motivaci i na ostatní

Omezení:

- nemá dobré výsledky a může to být spojeno s tím, že práci dobře nezvládá, pak jí nepomůže přímo kouč

### 5.3.1. Koučování metodou GROW

Zjišťujeme cíl:

---

<sup>16</sup> <sup>16</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 279.

Kouč: „V čem chcete být ještě lepší?“

Katka: „Chtěla bych se dostat na servis firemním zákazníkům.“

Kouč: „Co přesně se změní, když se tam dostanete?“

Katka: „Budu více uznávaná. A budu mít víc peněz.“

Kouč: „A co dalšího to pro vás znamená?“

Katka: „Je to pro mě důležité. Už tu pracuji docela dlouho a takhle mě to nebaví.“

Kouč: „Co musíte změnit, abyste se tam dostala?“

Katka: „Musím mít lepší výsledky než teď.“

Kouč: „V čem konkrétně lepší výsledky.“

Katka: „Plnit vše minimálně na 120% a udržet to.“

Kouč: „Co přesně musíte změnit, abyste plnila na 120%?“

Katka: „Asi jinak nabízet, protože tak, jak to dělám, to nestačí. Já nevím.“

Pokračujeme v zjišťování reality:

Kouč: „Když vezmeme vaše prodejní dovednosti, v čem konkrétně se cítíte být silná?“

Katka: „Nebojím se toho. Zkousím to skoro v každém hovoru.“

Kouč: „Co přesně znamená skoro v každém hovoru?“

Katka: „Tak v 80% hovorů a to mi přijde dost.“

Kouč: „Když nabízíte, na co zákazníci dobře reagují?“

Katka: „Že to budou mít výhodnější... „

Kouč: „Na co ještě...“

Katka: „Když chápou, jaký jim z toho plyne užitek.“

Zjišťujeme další možnosti:

Kouč: „Jaké užítky ještě můžou pro zákazníka vyplynout?“

Katka: „Nemusí se už o nic dalšího starat. Mají klid, jistotu.,,

Kouč: „Jak to zákazníkovi můžete sdělit?“

Katka: „Například řeknu, že nabízíme balíček s neomezeným množstvím zpráv, když si ho aktivuje, bude mít naprostou jistotu, že v každé situaci může zprávu poslat. I kdyby si třeba nedobil kredit, stejně může být v klidu.“

Plán do budoucna:

Kouč: „Jak vám pomůže, když to takto zkusíte?“

Katka: „Můžu to zkusit, za to nic nedám.“

Kouč: „Jaký z toho očekáváte užitek?“

Katka: „Myslím, že tak o dva prodeje denně více.“

Kouč: „Kdy nejdříve to vyzkoušíte?“

Katka: „Dnes.“

Kouč: „Kdy to vyhodnotíme?“

Katka: „Hned zítra, abychom mohli pokračovat.“

Kateřina zkouší různé varianty, jak se k lepším výsledkům dostat. Je pro ni určitě výhoda, že svého kouče vidí často a proto mohou jednotlivé návrhy vyhodnocovat a dále přizpůsobovat.

### **5.3.2. Koučování metodou ACHIEVE:**

Začínáme zhodnocením situace:

Kouč: „Jak v této chvíli hodnotíte své výsledky práce?“

Katka: „Není to vůbec dobré. Snažím se, ale výsledky jsou pořád stejné.“

Kouč: „V čem chcete být ještě lepší?“

Katka: „Chci být lepší v prodejních dovednostech.“

Kreativní bouře mozků:

Kouč: „A jak můžete být lepší?“

Katka: „Když se víc soustředím na přínos pro zákazníka.“

Kouč: „A co dál ještě můžete udělat?“

Katka: „Připravím si ke každé naší nabídce popis výhod.“

Kouč: „Co ještě dalšího?“

Katka: „Budu si psát po každém hovoru, co zrovna zabralo.“

Kouč: „Co ještě dalšího?“

Katka: „Udělám si takový taháček, který budu mít při každém hovoru před sebou.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Čeho přesně chcete dosáhnout?“

Katka: „Mít vyšší úspěch v prodeji.“

Iniciování možností

Kouč: „Představte si, že ten úspěch máte. Jak prodáváte?“

Katka: „Baví mě to. Zákazníci jsou stále spokojení.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „Co z uvedených možností vám nejvíce pomůže k dosažení cíle?“

Katka: „Když si připravím taháček s výhodami, který použiji při každém hovoru a hlavně to musím dělat s radostí.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Kdy to poprvé vyzkoušíte?“

Katka: „Hned si ten taháček připravím a ještě dnes to zkusím.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Když to bude fungovat, za jak dlouho vás nejdřív povýší?“

Katka: „To myslím, že tak do dvou měsíců. A to je dobré.“

### **5.3.3. Podání zpětné vazby:**

Kouč: „Zákazníci byli velice pozitivní, protože i vy na ně mluvíte pozitivně. Jste veselá a příjemná. Skvěle si tím i připravujete prostředí pro úspěšný prodej. Takhle k zákazníkům určitě přistupujte dál.

Co doporučuji udělat jinak je, neříkejte jim, že kolegyně to asi udělala špatně. Kazí to jméno celé společnosti a pro vás je pak těžší ji zastupovat a nabízet další produkty. Co vy na to?“

Katka: „Asi máte pravdu. Možná proto si zákaznice nakonec neuzavřela žádnou smlouvu.“

Zpětná vazba musí přijít hned potom, kdy jsme zaznamenali, že se dá něco udělat lépe. Takto formulovanou zpětnou vazbou chceme vyřešit jednu z mnoha bariér, které brání v dosažení našeho cíle.

#### 5.3.4. Vyhodnocení

Katku bylo možné koučovat, protože věděla, co chce dokázat a měla svojí motivaci. Při koučování Katka postupovala dle kroků, které si sama určila. Její výkon se zvýšil v plnění prodejních výsledků na 100%. Dále sama bez pomoci kouče pokračuje ve zlepšování, aby mohla být povýšena.

### 5.4. Představení koučované Lucie

Lucie pracuje ve společnosti čtyři roky, je standardním zaměstnancem. Tato práce ji nenaplnuje a chce pracovat jinde. Při této náplni práce nemá žádné ambiciózní cíle. Podle testu MBTI je to typ osobnosti ISTP. Jsou to impulsivní lidé. Jsou uspokojeni, když něco dělají impulzivně, než-li ze záměru. Platí o nich, že všechno zkusí jen jednou. Jsou hrdí na to, že nic nedělají dvakrát. Na podřízenost a nadřízenost pohlíží jako na něco přežitého. Mají rádi vzrušení a nebezpečí. Dokážou se nečekaně stáhnout, protože je to už nebaví. Jsou ve společenství lidí stejně orientovaných, komunikují mezi sebou věcně a odborně, ne na osobní úrovni. Neusilují o to, aby dále rozvíjeli své verbální dovednosti.<sup>17</sup>

Lucie je patří do typu osobnosti „Systematici“, více je popsáno v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- zamezení podání výpovědi zaměstnance
- nalezení motivace, která povede k úspěchu

Omezení:

- příliš dlouhá doba ve společnosti na jedné pracovní pozici, která už nepřináší žádné uspokojení.

---

<sup>17</sup> <sup>17</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 258.

### 5.4.1. Koučování metodou GROW

Postupovat můžeme s pomocí níže uvedených otázek, které jsou hlavně zaměřeny na zjištění a stanovení cíle. Dále na detailnější zmapování reality. Kroky pak musí být rozděleny do jednotlivých částí, abychom měli jistotu, že je skutečně koučovaný uskuteční.

Otázkami směřujeme koučovaného k zvolení správného cíle:

Kouč: „Kdy je vám v práci nejlépe?“

Lucie: „V poslední době ani nevím.. přijde mi vše pořád stejné.“

Kouč: „Kdy naposledy vám tu bylo dobře?“

Lucie: „Nevzpomínám si..“

Kouč: „Jak vás vidí váš nadřízený?“

Lucie: „Vím, že teď není spokojený.“

Kouč: „A jak chcete, aby vás vnímal?“

Lucie: „Rozhodně chci, abychom spolu nebojovali.“

Zjišťování reality:

Kouč: „Jak spolu teď bojujete?“

Lucie: „Tím, že nemám dobré výsledky a moc mě to tu nebaví, to mému nadřízenému ztěžuji.“

Kouč: „Čím to je, že nemáte dobré výsledky?“

Lucie: „Práce mě už nebaví.“

Kouč: „Kdybyste měla neomezené možnosti, co byste chtěla dělat?“

Lucie: „Asi něco kreativnějšího.“

Kouč: „Jaká funkce vám zde v podniku přijde nejlepší?“

Lucie: „Jsou mi blízcí technici. Kontrola sítě atd.“

Kouč: „V čem je tato funkce nejlepší?“

Lucie: „Každý den může být na síti jiný technický problém a ten je potřeba vyřešit.“

Kouč: „V čem je rozdílná oproti tomu, co děláte teď?“

Lucie: „Tady každý den vyřizuji pořád stejné požadavky zákazníků a nemusím to dlouho řešit.“

Kouč: „Co z toho, co jsme řekli, vám přijde užitečné?“

Lucie: „Je pravda, že na technickém oddělení bych byla spokojenější.“

Kouč: „Co děláte proto, aby se to zrealizovalo?“

Lucie: „Poslala jsem tam životopis.“

Přechod k možnostem:

Kouč: „Co ještě dalšího můžete udělat?“

Lucie: „Můžu se domluvit se svým nadřízeným, protože se nám oběma uleví.“

Kouč: „Na čem přesně se chcete domluvit?“

Lucie: „Že vím, že kazím výsledky celému týmu, ale že se hlásím na technické oddělení a jestli by mě mohla podpořit.“

Kouč: „Co ještě dalšího můžete udělat?“

Lucie: „Zjistit si přesně, co potřebuji splňovat, aby mě vzali.“

Budoucnost:

Kouč: „Kdy si promluvíte s nadřízeným?“

Lucie: „Hned dnes.“

Kouč: „Jak myslíte, že bude reagovat?“

Lucie: „Musím uvést, proč o tom mluvím a dát najevo, že mi záleží na tom, abychom oba byli spokojeni. Pak to určitě uvítá.“

Kouč: „Co potřebuje k tomu, abyste to takto zvládla?“

Lucie: „Připravit se na to a zajistit si čas svého nadřízeného.“

Kouč: „Co myslíte, že by u vás rád váš nadřízený změnil?“

Lucie: „Určitě můj přístup. Dává mi najevo, že tak jak to dělám, to dál nejde.“

Kouč: „Jaké vidí vaše silné stránky?“

Lucie: „Asi, že znám všechny procesy a systémy a můžu ostatním poradit.“

Kouč: „Jak to můžete využít?“

Lucie: „Určitě vím, že tu mám nějakou funkci a to můžu mému nadřízenému znova říct, aby věděl, proč mě má podpořit.“

Kouč: „Takže co bude vaším cílem, až tam půjdete?“

Lucie: „Domluvit se na tom, co bude dál a aby to vyhovovalo nám oběma.“

Jelikož koučujeme, necháváme cíl na koučovaným. Nemůžeme ho tlačit k tomu, že společnost chce, aby Lucie plnila své prodejní cíle.

#### **5.4.2. Koučování metodou ACHIEVE**

Začínáme zhodnocením situace:

Kouč: „Jak se vám nyní v práci daří?“

Lucie: „Moc se mi nedaří.“

Kouč: „V čem by se podle vás mohlo dařit lépe?“

Lucie: „No z hlediska mého nadřízeného v plnění prodejních cílů.“

Kouč: „A z vašeho pohledu?“

Lucie: „Z mého pohledu to nejde přesně určit.“

Kreativní bouře mozků:

Kouč: „V jaké situaci budete nejvíce spokojena?“

Lucie: „Když budu moct dělat něco nového.“

Kouč: „V jakém prostředí?“

Lucie: „V nějakém novém prostředí.“

Kouč: „Kdy to tedy může být?“

Lucie: „To nejde takhle přesně určit.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Čeho přesně chcete dosáhnout?“

Lucie: „Chci dělat to, co mě bude více bavit.“

Iniciování možností

Kouč: „Jste v práci, ale teď si představte, že jste nadšená a máte dobrou náladu.

Čím to může být způsobené?“

Lucie: „V první chvíli, kdy jdu něco zpracovat nevím přesně, jak to udělám. A tak to zkouším. To mě baví.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „Na čem chcete opravdu pracovat?“



Lucie: „Chci kreativnější práci.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Co prvního uděláte, abyste jí získala?“

Lucie: „Zjistím si, jaké mám možnosti.“

Kouč: „Kdy a kde to budete zjišťovat?“

Lucie: „Podívám se na nabídku práce. Ještě dnes.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Co očekáváte, že vám to přinese?“

Lucie: „Budu šťastnější.“

#### **5.4.3. Podání zpětné vazby**

Kouč: „Volila jste vhodné a efektivní otázky v posledním hovoru a díky tomu jste to rychle vyřešili. Umíte zjistit všechny potřebné informace. Ptejte se takto dál a budete mít stále krátké hovory a tím si udržíte úspěch v této oblasti.“

Zpozorovala jsem, že jste nevložit ani do jednoho hovoru nabídku jednoho z našich produktů. Proto nic neprodáte a musíte tuto situaci nepříjemně řešit i s vaším tým lidrem. Proto doporučuji, vytvořte si nějaké věty, kterými můžete začít prodejní rozhovor. Jaký na to máte názor?“

Lucie: „Já o tom vím, že jí tam nedávám.,,

#### **5.4.5. Vyhodnocení**

Koučováním jsme potvrdili, že Lucie už dál nechce pracovat na stávající pozici a pomohli jsme jí naplánovat další kroky k přechodu na jiné oddělení. Cíl se neshoduje s tím, co chce společnost. Jelikož kouč je hodnocen za výsledek, který si určuje společnost, směřuje Lucii k vyšším výkonům v prodeji a zároveň ji pomáhá v jejím osobním cíli. Zpětnou vazbou ji postupně můžeme posouvat k cíli společnosti.

Lucie získala podporu od svého tým lídra. Domluvili se, že jí bude podporovat. Je potřeba, aby měla dobré výsledky, aby se zvýšila úspěšnost na změnu jejího pracovního místa. V následujícím půl roce je Lucie povýšena na oddělení, kde pracuje s náročnějšími klienty.

## 5.5. Představení koučované Petry

Petra pracuje ve společnosti teprve půl roku. Svojí práci dělá ráda a s nadšením. Zná veškeré procesy. Ráda by vše dělala co nejlépe. Své prodejní plány plní na 90%. Se svým výkonem není spokojena a snaží se být lepší. Ráda by v budoucnu byla na pozici tým lídra nebo kouče.

Podle testu MBTI je to typ ISFJ. Tyto osoby jsou vnímavý a chtějí být užiteční pro druhé. Pokud to vyžadují okolnosti, nedělá jim problém vystupovat jako extroverti. Zajímá je historie, konkrétněji dějiny vztahů mezi lidmi. Práci se věnují s oddaností, protože je určeno, že práce je dobrá a zábavu si musí člověk zasloužit. Dodržují závazné směrnice, a pokud je někdo porušuje, bývají tím pohoršeni. Svůj nesouhlas však neprojevují, nechtějí vyvolávat konflikty.

V práci jsou neobyčejně spolehliví. Nemají rádi, když se často mění podmínky, nároky a předpisy. Nacházíme je v oblastech, kde mohou lidem pomáhat a být ostatním užiteční.

Mohou se potýkat s podceňováním jejich schopností, protože působí nevýrazně.<sup>18</sup>

Petra je typ osobnosti „Procesuální“, více je v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- využití vlastní motivace.

Omezení:

- nedokáže určit, co přesně obnášejí její nároky, neodhadne realitu.

### 5.5.1. Využití metody GROW

Zjišťujeme cíl:

Kouč: „Čeho byste chtěla dosáhnout?“

Petra: „Chtěla bych být ještě lepší.“

Kouč: „A v čem přesně?“

---

<sup>18 18</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 290.

Petra: „Ve všem.“

Pokračujeme zjištěním reality, abych nám pomohl v určení konkrétnějšího cíle:

Kouč: „A co vám jde už teď?“

Petra: „Skoro všechno plním.“

Kouč: „A čím to je, že to plníte?“

Petra: „Baví mě to.“

Přecházíme k zjištění možností:

Kouč: „A co potřebujete, abyste byla ještě lepší?“

Petra: „Lepší zákazníky.“

Kouč: „V čem konkrétně lepší?“

Petra: „Aby se nebáli zkoušet naše produkty.“

Kouč: „Jak vy ovlivníte, jestli je chtějí vyzkoušet?“

Petra: „Ptám se jich, jestli chtějí. Můžu to víc ovlivnit?“

Kouč: „Podle mého názoru určitě můžete. Na co zákazníci pozitivně reagují?“

Petra: „Na to, že je to levné a že jim to něco ušetří.“

Kouč: „Co přímo na vás zákazníci hodnotí pozitivně?“

Petra: „Že jsem na ně milá. Vše jim vysvětlím.“

Kouč: „A co ještě?“

Petra: „Vyřeším jejich stížnosti. Poznají, že to dělám ráda.“

Kouč: „A kdy naopak se necítíte dobře při práci?“

Petra: „Nevzpomínám si na takovou situaci.“

Kouč: „Dobře, to nevádí. Kdybych se měli potkat za půl roku, co byste chtěla, aby bylo jinak? Chci, abyste se teď nad tou situací zamyslela a vše si přesně představila.“

Petra: „Chtěla bych, aby mě ostatní uznávali. Ráda bych dělala tým lídra nebo stejně jako vy kouče.“

Kouč: „V čem by to pro vás bylo jinak?“

Petra: „Vím, že práce operátorky není na dlouho. Nebude mě to bavit a proto chci dělat něco náročnějšího.“

Kouč: „Co vás bude bavit na práci kouče?“

Petra: „Že pomáháte ostatním být lepší.“

Kouč: „Co potřebujete k tomu, abyste mohla být kouč?“

Petra: „Být nejlepší v týmu a udržovat si dobré vztahy se všemi.“

Kouč: „A co to pro vás přesně znamená?“

Petra: „Že nesmím dělat nic špatně a nesmím nic zanedbat.“

Kouč: „Budeme na tom spolu pracovat?“

Petra: „Budu moc ráda.“

V této chvíli jsme si zajistili důvěru mezi koučem a koučovaným. Je potřeba dále pokračovat konkrétními otázkami, ze kterých pro Petru budou plynout konkrétní kroky, které uskuteční a bude jí to posouvat na cestě k jejímu cíli.

### **5.5.2. Koučování metodou ACHIEVE**

Začínáme zhodnocením situace:

Kouč: „Jak jste spokojena se svojí prací?“

Petra: „Jsem spokojená. Líbí se mi tu.“

Kouč: „Co přesně se vám tu líbí?“

Petra: „Pomáhám lidem, vyřizuji jejich požadavky. Jde mi to.“

Kouč: „Co byste na svém výkonu chtěla změnit?“

Petra: „To nevím.“

Kreativní bouře mozků:

Kouč: „Co ještě můžete změnit, abyste byla spokojenější?“

Petra: „Já myslím, že se mi takto daří.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Čeho přesně chcete dosáhnout?“

Petra: „Chci být úspěšná.“

Iniciování možností

Kouč: „Představte si, že se potkáme za půl roku, co byste chtěla, aby bylo jinak?“

Petra: „Chtěla bych být stále úspěšná. Ráda bych také byla tým lídr nebo kouč.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „Co potřebujete, aby se to za půl roku opravdu stalo?“

Lucie: „Musím mít nejlepší výsledky a udržovat dobré vztahy se svým okolím.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Co prvního uděláte, abyste si svůj plán splnila?“

Petra: „Budu dál úspěšně vyřizovat požadavky zákazníky a udržovat dobré vztahy se svým okolím.“

Kouč: „Jak přesně to uděláte?“

Petra: „Stačí, když budu myslet na to, že je to důležité.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Co pro vás znamená být tým lídrem?“

Petra: „Mít dobře placenou práci a být stále mezi lidmi.“

### **5.5.3. Podání zpětné vazby**

Kouč: „V posledním hovoru, který jsem slyšela, jste se krásně smála a zákazníka jste tím pozitivně ovlivnila. Zákazník je pak spokojený a vy za to máte bonusy a víte, že jste úspěšná. Určitě to takto dělejte dál.“

Všimla jsem si, že nabídku našich produktů nedáváte do všech hovorů. Působí to tak, že sama určujete, jestli se zákazníkovi daný produkt bude hodit, aniž zjistíte, jestli tomu tak skutečně je. V těchto hovorech zbytečně ztrácíte šanci k dalšímu úspěchu. Doporučuji vám se vždy na konci hovoru zeptat zákazníka na to, jestli ví, kolik ho stojí minuta volání a že se spolu můžete podívat na lepší nabídku. Souhlasíte se mnou?“

Petra: „Souhlasím.“

Vyhodnocení: Petra ví, že dělá svojí práci dobře. Koučováním u ní zjišťujeme její cíle a motivaci. Je potřeba, aby si ji kouč získal na svojí stranu, aby spolu spolupracovali.

Podáním zpětné vazby řešíme konkrétní nedostatek a ten také vyřešíme. Koučinkem odkrýváme další možnosti.

#### 5.5.4. Vyhodnocení

Petra je motivovaná, proto je u ní úspěšný koučink i zpětná vazba. Po půl roce byla opravdu povýšena na pozici kouče.

#### 5.6. Představení koučovaného Jiřího

Jiří je funkci manažera přes dvacet let. Má kolem sebe bankovní poradce, kteří jsou ve svých funkcích v průměru více jak patnáct let. Je zvyklý svým podřízeným ve všem pomáhat, aby vždy pobočka plnila své prodejní cíle. Sám si však uvědomuje, že dělá práci za jiné a proto je to pro něj náročnější. Používá hodně benevolentní styl vedení. Jeho podřízení výrazně odmítají změny. Jsou přesně navyklí na fungující chod pobočky. Manažer si uvědomuje, že je potřeba změnit styl vedení lidí, učí se přenechávat zodpovědnost a výkonnost na druhých. Jeho podřízení však nepřijímají změny a svým chováním vedou manažera, aby postupoval tak, jak je sám zvyklý a také nic neměnil.

Jiří je dle testu MBTI osobností INFJ. Tyto osoby si uvědomují vliv, který mají na lidi kolem sebe. Nebývají zaměřeni na určenou vizi společnosti, ale na lidi v ní. Díky osobnímu přístupu nacházejí snadno s ostatními společnou řeč. Sami nevyhledávají řídicí funkce, ale lidé tím, že oceňují jejich schopnost naslouchat a vnímat pocity, je do těchto pozic sami dostávají. Tyto osoby bývají citlivý, pozorní a opatrní, aby se někoho nechtěně nedotkli. Méně často bývají samostatnými podnikateli. Dokáží lidi motivovat svým lidským a tvůrčím přístupem. Přirozeně, bez jakéhokoliv zaškolování, jsou odborníci na skupinovou atmosféru a sociální klima. Unavuje je opakované vyplňování administrativních záležitostí. Může se stát, že je to natolik zavalí, že už nebudou mít dost sil na to, aby uplatnili své hlavní přednosti.<sup>19</sup>

Patří také do skupiny „Katalytičtí“, bližší popis je v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- využití koučování prostřednictvím manažera, díky koučování se ostatní nebudou bránit změnám.

---

<sup>19</sup> <sup>19</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 273.

Omezení:

- Jiří sám nepřijímá změny.

### 5.6.1. Koučování metodou GROW

Kouč ve společnosti B vždy nejdříve sleduje a vyhodnocuje, jak manažer nebo tým lídr jedná.

Využijeme situace, kdy kouč sleduje manažera při předání informace bankovním poradcům o tom, že se musí na konci rozhovoru ptát, jestli byl zákazník spokojený. Zda se tak skutečně děje, pozná společnost podle náhodných kontrolních nákupů, které poradci nemají poznat. Jelikož je tento proces známý, stává se často, že poradci o kontrolním nákupu vědí. Poradci proto spoléhají na variantu, kdy se budou ptát všech zákazníků, kteří by mohli být v roli kontrolních nákupčích. Zdůvodňují to tím, že běžní zákazníci toto neuvítají a že to poradce zdržuje, protože se většinou zákazník rozpovídá právě o tom, co ho trápí a pak vznikají fronty. Manažer tuto situaci oznamuje prvnímu poradci tímto způsobem:

- Manažer: „Máme zde nařízení, že se musíme ptát na konci rozhovoru zákazníka, jestli je spokojený. Víte o tom, že je to kontrolováno kontrolními nákupy. Jde o naše bonusy.“

Poradci odcházejí bez vyjádření dále pracovat. Jiří pak komunikuje se svým koučem:

Kouč: „S čím by měli poradci odcházet, abyste měl jistotu, že to budou dělat?“

Manažer: „S tím, že jim to přijde užitečné.“

Kouč: „A v jaké situaci si to můžou říct?“

Manažer: „Když je k tomu povedu.“

Kouč: „Kdy je můžete navést?“

Manažer: „Dám jim prostor se vyjádřit. Zeptám se jich.“

Kouč: „V čem to pro vás přínosnější?“

Manažer: „Pomůže mi to v celkové realizaci. Asi na to budu ve výsledku potřebovat méně času.“

Jiří přenáší své přesvědčení na ostatní. Kouč proto pokračuje dál dle modelu GROW, aby měl jistotu, že je Jiří přesvědčený:

Cíl je určený, proto zjišťujeme realitu:

Kouč: „Podle čeho poznáte, že je zákazník spokojený?“

Jiří: „Řekne, že je spokojený..“

Kouč: „Kdy ještě?“

Jiří: „Nestěžuje si na nic, vypadá spokojeně..“

Kouč: „K čemu jsou přímo pro vás spokojení zákazníci?“

Jiří: „K tomu, abych věděl, že můj tým dělá práci dobře.“

Kouč: „K čemu vám osobně bude, když se na konci budeme ptát na spokojenost zákazníka?“

Jiří: „Budeme vědět, že děláme naší práci dobře.“

Zjišťujeme možnosti:

Kouč: „U kolika zákazníků je reálné se ptát?“

Jiří: „Zkusíme to u všech zákazníků.“

A budoucnost:

Kouč: „Jak o tom můžete ostatní přesvědčit?“

Jiří: „Budu si stát za tím, že je to důležité.“

Kouč: „Co by se mohlo stát, pokud tomu nebudou věřit?“

Jiří: „Přijdou o bonusy a budou nespokojení.“

### **5.6.2. Koučování metodou ACHIEVE**

Zhodnocení situace:

Kouč: „Jak nyní zjišťujete, jestli je zákazník spokojen?“

Jiří: „Že nejsou stížnosti.“

Kouč: „Co to pro nás znamená, že se začneme takto ptát?“

Jiří: „Určitě to na zákazníky působí dobře. Projevujeme tím o ně zájem.“

Kouč: „Co brání poradcům se ptát?“

Jiří: „Asi si dostatečně nevěří. Přijde jim to vtíravé. Nechápu důvod, proč je to užitečné.“



Kreativní bouře mozků:

Kouč: „Jak jim můžete vy ukázat, že je to důležité?“

Jiří: „Budu zastávat tento názor. Vždy.“

Kouč: „Jak ještě?“

Jiří: „Budu s každým jednotlivě trénovat různé situace, které mohou nastat.“

Kouč: „Co ještě dalšího?“

Jiří: „Připravím soutěž, abych je motivoval.“

Kouč: „Kdybych teď byl poradce, jak mě přesvědčíte, že to mám dělat?“

Jiří: „Zeptám se, v čem je to přínosné. A budeme společně přemýšlet o všech možných výhodách, které z toho plynou.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Čeho přesně chcete dosáhnout?“

Jiří: „Chci, aby věřili, že se mají ptát, protože je to pro ně přínosné. A ne protože je to nařízeno.“

Iniciování možností

Kouč: „Co prvního proto uděláte?“

Jiří: „Postupně se s každým sejdou a promluví si s ním.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „Na co všechno jste připraven?“

Jiří: „Na to, že jim ukážu, proč je to důležité.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Do kdy stihnete domluvit se s členy vašeho týmu?“

Jiří: „Do týdne.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Co očekáváte, že vám to přinese?“

Jiří: „Budou to dělat s nadšením a tím i kvalitně.“

### **5.6.3. Poskytnutí zpětné vazby**

Kouč: „Pro poradce hledáte motivaci. I teď jste jim řekl, že jde o jejich bonusy a na to spousta z nich bude slyšet a bude to dělat. Tím je pro vás práce jednodušší. Určitě vždy nějakou motivaci najdete a takto jim to říkejte.

Doporučuji k tomu ještě změnit váš postoj, když to prezentujete jako nařízení, chápou to jakože tomu ani vy nemusíte věřit. Sám najdete co nejvíce užitek a s těmi jim to sdělte. Když budou věřit, že i pro vás je to užitečné, bude to přínosné i pro ně. Jaký je na to váš názor?

### **5.6.4. Vyhodnocení**

Koučováním i zpětnou vazbou bychom Jiřího dovedli k tomu, aby si sám našel užitek ve změně, kterou musí zajistit. Vzhledem k tomu, že Jiří pracuje s celým týmem, neuskuteční změnu v přístupu hned. Vždy při návštěvě kouče se snaží vnést do práce s poradcí nové prvky, které s koučem naplánovali. Nevýhodou je však, že Jiří se prvotně dívá na chování ostatních a z toho vychází. Jiří se stále nechává ovlivňovat ostatními.

Jiří stále pracuje na změně.

## **5.7. Představení koučované Emy**

Další manažerka ze společnosti B se jmenuje Ema a pracuje ve společnosti 40 let. Na základě výsledků měřených v číslech je nejlepší ve své funkci v porovnání s ostatními na stejné pozici. Ema není nakloněna koučinku, zásadně ho odmítá. Není ochotna se zamýšlet nad dalšími možnostmi v přítomnosti kouče. Sama ví přesně, co má dělat. Někteří její podřízení však nejsou spokojeni s tlakem, který na ně vytváří.

Patří mezi osobnosti typu ENTJ. To jsou vůdci, kteří potřebují mít věci pod kontrolou, chtějí stát v čele, řídit a mít povel. Vše chtějí využít naplno, jsou vynalézaví a zorganizují činnost rozdílných lidí. Dokážou perfektně sladit cíle, stanovit odpovědnost, vyžadovat svědomitost, stojí pevně na zemi a vědí nejlépe, jak věci mají být i jak toho dosáhnout. Předpokládají, že ostatní to nevědí tak zřetelně, proto mají tendence ovlivňovat své okolí. Mají neodolatelnou sebedůvěru a odhodlání a to si uvědomují. Jsou hrdí na schopnost být nad věcí. Nesnáší zbytečné úsilí a opakované chyby. Za každou cenu chtějí úspěch a uznání a to s co nejmenším úsilím. Vycházejí z předpokladu, že mají pravdu,

pokud jim někdo nedokáže opak. Pokud však někdo signalizuje, že pravdu nemají, pak se s nimi musí utkat.

Baví je být ve vedoucí funkci, někdy však kvůli práci mohou zanedbat svůj soukromý život. Někdo nemusí chápat jejich styl jednání a může si to brát osobně.<sup>20</sup>

Dále spadá pod skupinu „Spekulativní“, blíže popsáno v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

Příležitosti:

- Poznat prostředí a zjistit příčiny úspěchu, aby mohli stejně postupovat manažeři na méně úspěšných pobočkách.
- Zajistit, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni spokojení.

Omezení:

- Ema ví, co jak má dělat a nevěří tomu, že by to někdo mohl dělat lépe. Nevěří ani svému kouči.

Kouč pozoruje poradu. V roli pozorovatele hodnotí situaci. Manažerka se všemi řeší, jakým způsobem budou postupovat, aby byli dále takto úspěšní. Poradu kouč vyhodnocuje dobře. Nevidí zde možnost nějaké změny, protože to takto velice dobře funguje.

### **5.7.1. Koučování metodou GROW**

Stanovení cíle:

Kouč: „Čeho chcete dosáhnout?“

Ema: „Chci si udržet své plnění.“

Kouč: „Co přesně to pro vás znamená?“

Ema: „Já to nepotřebuji přesně rozebírat.“

Kouč: „Dobře a v čem vám mohu být nápomocná?“

Ema: „Teď v ničem. Nepotřebuji koučink.“

---

<sup>20</sup> <sup>20</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 226.

### 5.7.2. Koučování metodou ACHIEVE:

Zhodnocení situace:

Kouč: „V čem se vám daří?“

Ema: „Daří se mi ve všem. Všechno musí být v pořádku, jinak bychom takhle dobře neplnili naše prodejní cíle.“

Kouč: „Na čem spolu budeme pracovat?“

Ema: „Nepotřebuji na ničem pracovat.“

### 5.7.3. Podání zpětné vazby:

Kouč chce být i pro Emu přínosný, ale zpětnou vazbu nemůže směřovat přímo ke změně. Nemá vytvořenou dostatečnou důvěru. Kouč nejdříve musí zajistit užitek z jeho návštěv. Může to například zkusit předáním informací, co ještě se daří ostatním.

Kouč: „To, jak vedete Vaší poradou, je úžasné. Je vidět, že víte, jak všechny zapojit a jak je dovést přesně tam, kam potřebujete, tím ušetříte mnoho času. Ještě jsem úspěch zaznamenala na jiné pobočce, kdy manažerka nechala každého bankéře oznámkovat sebe v prodejním úspěchu s vytvořením vlastního plánu, aby se dostal o známku výše. Tím u každého zjistila, kde má nedostatky a veškerou svou činnost pak soustředila přímo na oblasti, kde to je nejvíc potřeba.“

U osoby, jako je Ema, stačí návrh říct. Pokud na něj bude reagovat, jsme o kousek dál. Pokud ne, pak to musíme zkusit jinak. Pouze doporučujeme něco navíc, protože Ema vše vede dobře a má výborné výsledky.

### 5.7.4. Vyhodnocení

Z koučovacích rozhovorů koučovaný nezískal žádný užitek. Cílem společnosti je, aby i v této lokalitě zaměstnanci pracovali spokojeně, proto bude nejprve prostředí více poznávat a bude Emě podávat zpětnou vazbu, jakmile zpozoruje nějaké příčiny nespokojenosti zaměstnanců.

## 5.8. Představení koučovaného Petra

Tým lídr ze společnosti B Petr je ve své funkci tři roky. Koučink ho vždy posouval dál. Reaguje na všechny otázky, které od kouče zazní. Pomáhají mu v jeho rozvoji. Stává se stále lepším a koučinku je nakloněn.

S Petrem je velice jednoduchá spolupráce. Věří v sám sebe a ví, že on sám se v oboru orientuje. Chápe roli kouče, přemýšlí nad otázkami, které kouč pokládá.

Je to typ osobnosti ENFJ, dle typologie MBTI. Takové osoby rozpoznají v lidech možnosti. Mají schopnost empatie a vciťování se do role ostatních. Plánují svou budoucnost, strukturují svůj život a čas. Když se jim daří plány, milují svůj život. Věří své intuici, jsou to někdy až romantičtí snílci. Jako vůdci jsou hodně tolerantní, dá se jim důvěřovat. Jsou to rození komunikátoři a skvělí motivátoři a inspirátoři. Rádi řeší složité úkoly. Vůči kolegům jsou vnímavý a dokáží ostatní vyslechnout a poradit se s nimi. Cení si souladu mezi lidmi a mají rádi příjemné prostředí. Pokud jsou nuceni pracovat v nepříjemném a nepřátelském prostředí, ztrácejí sebedůvěru. Nemají rádi administrativní činnosti.

V komunikaci s okolím patří mezi typ „Katalytičtí“. Bližší popis je uveden v kapitole 2.8.1. Typ osobnosti podle komunikace s okolím.

Kouč pozoruje individuální rozhovor s poradcem, kdy Petr pokládá hodně otázek a pokud poradce hned neodpoví, pak Petr sám otázku zodpoví. Pro poradce je to jednodušší a proto raději reaguje tak, že neví a nechá Petra odpovědět. Petr za sebou pokládá více otázek a celý rozhovor mluví převážně on.

### 5.8.1. Koučování metodou GROW:

Zjištění cíle:

Kouč: „Čeho chcete dosáhnout?“

Petr: „Chci, abychom plnili naše cíle.“

Kouč: „Co přesně to znamená?“

Petr: „Že se toho nebudou bát a budou u všech zjišťovat potřeby a podle toho nabídnou zákazníkovi to nejvhodnější, aby byla co největší šance, že to bude úspěšné.“

Kouč: „A co musíte vy změnit, aby se to podařilo?“

Petr: „To nevím. Co myslíte vy?“

Kouč: „Můžu vám říct, co bych udělala já jinak. Ale nebude to fungovat, protože každý je jiný a každému funguje něco jiného. Co podle vás můžete dělat vy lépe?“

Petr: „Myslím, že s nimi můžu být častěji, když prodávají. Můžu jim poradit, jak to udělat. Pak to s nimi více rozebírat.“

Zjištění reality:

Kouč: „A kolik času s nimi trávíte teď?“

Petr: „S každým jednou týdně rozebíráme jeho dovednosti a plánujeme, co můžou udělat lépe.“

Zjištění možností:

Kouč: „Jak často byste měli rozebírat jejich dovednosti?“

Petr: „Dvakrát týdně.“

Budoucnost:

Kouč: „V čem myslíte, že to bude lepší?“

Petr: „Budou vědět, že je to důležité, protože se to řeší častěji.“

Kouč: „Co vám osobně to přinese?“

Petr: „Pro mě to bude časově náročnější, ale mělo by to přinést více prodaných produktů.“

### **5.8.2. Koučování metodou ACHIEVE:**

Zhodnocení situace:

Kouč: „Co se vám povedlo při individuálním rozhovoru?“

Petr: „Nastavili jsme si jasné cíle.“

Kouč: „Co naopak mohlo být podle vás lepší?“

Petr: „Mohli jsme se hned od začátku soustředit na jeden cíl. Řešili jsme zbytečně více záležitostí.“

Kreativní bouře mozků:

Kouč: „Co můžete příště udělat jinak, abyste se zaměřil jen na jeden cíl?“

Petr: „Když začne jeden z nás mluvit o něčem jiném, vrátím ho k našemu hlavnímu tématu.“

Kouč: „Jak by mohl dotyčný reagovat?“

Petr: „Možná by to nemusel přijmout dobře. Mohl by to pochopit, tak že mi nezáleží na tom, co říká.“

Kouč: „Jak tomu můžete předejít?“

Petr: „Vysvětlím mu na začátku, že se budeme soustředit na tu jednu danou věc.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Co přesně to pro vás znamená?“

Petr: „I já si musím na začátku určit, co chci řešit a pak se toho držet.“

Iniciování možností

Kouč: „Podle čeho si určíte, co chcete s dotyčným poradcem řešit?“

Petr: „Na začátku se na tom domluvíme.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „Co vám brání v tom, aby se to takto dalo uskutečnit?“

Petr: „Asi nic. Nic mě nenapadá.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Kdy očekáváte první výsledky?“

Petr: „Do týdne.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Co očekáváte, že vám to přinese?“

Petr: „Budu se i já soustředit na jednotlivé záležitosti, které postupně splníme.“

### **5.8.3. Podání zpětné vazby**

Kouč: „Zpozorovala jsem, že poradkyně neumí dobře sdělit zákazníkovi cenu za naše služby. Sama ceně nevěří a službu by si nekoupila. Je také vidět, že vy na to máte jiný názor a za tím si stojíte. Řekl jste ji spoustu možností, jak tuto záležitost vyřešit a tím jí

pomáháte. Určitě si udržte váš postoj, hledejte ve všem tu lepší stránku a takto to prezentujte dál.

Co vám doporučuji dělat jinak je, více se soustředit na jednu záležitost. Řešili jste spolu mnoho témat a tím klesá pravděpodobnost, že budou všechno napraveno. Určete si spolu dva, tři cíle a k těm směřujte. Pak je vyhodnotíte a můžete pokračovat dál. Jaký na to máte názor?“

Zpětnou vazbou opět řešíme jeden krátkodobý cíl.

#### **5.8.4. Vyhodnocení**

Při koučování jsme neradili, přestože se Petr zeptal, jak by to vyřešil sám kouč. Aby byla zachovaná čistá forma koučování, neporadili jsme. Mohli jsme to udělat pouze při podání zpětné vazby.

Nejvhodnější variantou by byla kombinace zpětné vazby s koučováním. Nejdříve sdělit zpětnou vazbu, určit si cíle a pak koučovat možnosti, jak toho dosáhnout.

Kouč se nezaměřoval přímo na cíl společnosti, aby jeho podřízení byli spokojení. Petr chce být koučován, ale sám si nenastavuje ambiciózní cíle. Proto ho kouč postupně navádí pomocí podání zpětné vazby. Proces je v průběhu řešení.

### **5.9. Představení koučovaného Karla**

Další tým lídr ze společnosti B se jmenuje Karel. Ve své pozici je šest let. Koučování nevnímá jako rozvoj, ale spíše jako kontrolu. Na otázky kouče přímo neodpovídá, často mluví o něčem jiném. Rád poslouchá sám sebe a rád si vše sám vysvětlí. Často mluví o ostatních a málokdy se zamýšlí sám nad sebou. Po koučování k žádnému posunu nikdy nedospěl.

Jeho typ osobnosti je ESTJ. Jsou to osoby, které se dívají na svět reálně a znají své okolí. Jsou dominantní a nedůvěřují intuici, mají realistický pohled na věc. Nejdříve vše pořádně prozkoumají, než se plně rozhodnou. Mají rádi činnost, kde jsou hned hmatatelné výsledky. Jsou to rození manažeři a organizátoři v oblasti řízení procesů a procedur. Nejraději mají předem známý postup, který si občas přizpůsobí dle svých potřeb. Dělalí rádi věci dobře, tak jak se má. Jsou však netrpěliví, hledají to, co se už osvědčilo, jsou pesimističtí k novinkám. Mají jasno v pravidlech a to očekávají i od druhých. Nemusejí vyslechnout své podřízené ve věcech, kde si myslí, že není nikdo více



kompetentní. Jsou vtipní, ale správně neodhadnou názory ostatních, opomíjejí introvertní cítění. Potřebují mít autoritu a řídit se zavedenými praktikami. Prospívají v soutěživém prostředí, dávají rádi příkazy, rádi si měří síly s jinými. Testují lidi kolem sebe, zda se na ně mohou spolehnout, kdo ustoupí, považují ho za měkotu.<sup>21</sup>

Patří mezi „Systematiky“, více popsáno v kapitole 2.8.1. Komunikace jednotlivých typů osobností s druhými.

### 5.9.1. Koučování metodou GROW

Kouč pozoruje poradu Karla a soustředí se na to, že Jan nedává prostor poradcům se vyjádřit.

Stanovení cíle:

Kouč: „Čeho chcete dosáhnout?“

Karel: „Chci být mezi první desítkou mezi tým lídry.“

Kouč: „Co přesně to znamená?“

Karel: „Všichni chtějí být mezi prvními. Rozdělují se mezi nás bonusy a odvíjí se od toho naše hodnocení.“

Kouč: „Jak dál to bude vypadat?“

Karel: „Je nezbytné, abychom všichni plnili.“

Kouč: „Co vám teď brání být mezi prvními?“

Karel: „Kontrolní nákupy jsou jen čtyři za rok a zákazníci nás musí dobře vnímat.“

Kouč: „Neodpovídáte na otázku. Co vám osobně brání být do desátého místa?“

Karel: „Nevím. Všichni se snaží.“

Zjištění reality:

Kouč: „A jakou teď máte strategii pro to, abyste byl mezi prvními?“

Karel: „Dělat to, co děláme.“

Kouč: „A když to budete dělat, tak kdy budete mezi prvními?“

Karel: „Brzy.“

---

<sup>21</sup> <sup>21</sup> ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11. Str. 223.

Zjištění možností:

Kouč: „Co ještě dalšího můžete udělat?“

Karel: „Je potřeba, abychom byli co nejvíce s poradci.“

Karel neodpovídá podle sebe, ale odpovídá obecně za všechny. Koučink přijímá jako zkoušení, jestli vše umí.

### **5.9.2. Koučování metodou ACHIEVE**

Zhodnocení situace:

Kouč: „Co se vám daří?“

Karel: „Máme dobré výsledky, v posledních týdnu jsme udělali několik obchodů.“

Kouč: „Co naopak mohlo být podle vás lepší?“

Karel: „Mohli bychom být lepší.“

Kouč: „Co konkrétně by mohlo být lepší?“

Karel: „Mohli bychom brát více peněz.“

Kouč: „A co musíte zvládnout, abyste bral víc peněz?“

Karel: „Mít lepší plnění cílů“

Kouč: „Co konkrétně?“

Karel: „Všechno“.

Kreativní bouře mozků:

Kouč: „Přemýšlejte prosím teď na tím, co všechno. Co vás napadá?“

Karel: „Asi víc nabízet naše služby. Být úspěšnější.“

Kouč: „Co dalšího?“

Karel: „To pro začátek stačí.“

Ujasnění cílů

Kouč: „Co přesně to pro vás znamená?“

Karel: „Že bychom mohli mít vyšší bonusy.“

Iniciování možností

Kouč: „A co pro to vy můžete udělat??“

Karel: „Dohlídnu na to, aby všichni nabízeli správně naše služby.“

Kouč: „A teď na ně nedohlížíte?“

Karel: „Dohlížím a budu víc.“

Vyhodnocení možností

Kouč: „K čemu jsme tedy podle vás došli?“

Karel: „No, že budu více se svými lidmi.“

Platný postup v akčním plánu

Kouč: „Kdy začnete?“

Karel: „Do týdne.“

Moment povzbuzení:

Kouč: „Co očekáváte, že vám to přinese?“

Karel: „Víc peněz.“

Jan bohužel neodpovídá za sebe a nepřemýšlí nad situacemi. Odpovídá obecně za celý tým, proto z tohoto koučovacího rozhovoru nebyl zaznamenán žádný výsledek.

### **5.9.3. Podání zpětné vazby**

Zpětná vazba pro tým lídra Karla by mohla být v této formě:

„Umíte výborně poradit a mluvíte o všem velice profesionálně, to zvyšuje důvěru vašich podřízených. Dělejte to takto určitě dál, aby věděli, že se na vás mohou dál obracet.“

Co doporučuji dělat jinak, dejte ostatním prostor. V případě, že vám hned neodpoví na vaší otázku, zodpovíte ji za ně. Proto vydržte déle ticho a na své odpovědi trvejte. Budete pak znát jejich názor a můžete řešit to, co je nejdůležitější. Co tomu říkáte?“

Karel: „Máte pravdu. Vím, že to dělám. Zkusím to příště.“

### **5.9.4. Vyhodnocení**

Kouč se na příštích setkání zaměřuje pouze na okamžiky, kdy Karel dává ostatním prostor k vyjádření. Následně spolu řeší veškeré užitky, které z toho Karel získává. Není to rychlá změna a doposud není plně vyřešena.

## **5.2. Porovnání interního a externího koučování z pohledu koučovaných osob**

### **5.2.1. Popis situace**

Ve společnosti B řeší změnu prodejního procesu. Bankovní poradci nabízí produkty pouze sdělením výhod. Pokud jsou výhody pro zákazníka zajímavé, produkt si koupí. Často se však stává, že zákazník reaguje pouze na zmíněnou výhodu, ale pak nenachází dlouhodobý užitek v poskytnutém produktu a zruší ho.

Po změně prodejního procesu se budou poradci ptát na čtyři oblasti finančního života zákazníků. Jedná se o vytváření rezervy, zajištění důchodového věku, pojištěním sebe, rodiny a majetku a splnění snů, jako bydlení, dovolených a dalších. Pokud budou vědět tyto informace, doporučí takové produkty, pomocí kterých si zákazníci vyřeší svoji životní situaci a budou považovat tyto produkty společnosti za užitečné.

Zaměstnanci změnu nepřijímají dobře. Přijde jim to časově náročnější a argumentují tím, že o to většina zákazníků nemá zájem.

Společnost pro usnadnění procesu změny využívá práci svých interních koučů a zároveň domlouvá tři setkání pro manažery s externím koučem.

### **5.2.2. Vyhodnocení dotazování**

Vyhodnocení probíhalo na základě vyplněného anonymního dotazníku. Dne 16. prosince 2010 proběhlo dotazování manažerů a týmlídrů na společné měsíční poradě. Cílem bylo popsat přínos u interního a externího koučování a získat informace pro efektivnější koučování v dalším období. Proto měli také respondenti prostor na vyjádření, kde by se dalo cokoli zlepšit, a to prostřednictvím otázek „Co může udělat externí kouč pro zlepšení?“ a „Co může udělat interní kouč pro zlepšení?“. Informace byly zjišťovány prostřednictvím anonymně vyplněných dotazníků, který je uveden v kapitole 9. Přílohy.

Dotazování bylo zaměřeno na předchozí tři měsíce, kdy byli respondenti koučováni interními i externími kouči. Výzkumu se zúčastnilo 9 manažerů, 10 zástupců manažera a 5 týmlídrů. Využít externí koučování měli možnost manažeři a jejich zástupci. Týmlídři vyplňovali pouze část týkající se interního koučování.

Celkový počet vyplněných dotazníků je 24. Všichni se vyjádřili v první otázce na spokojenost s interním koučováním a průměrným výsledkem je 2,04 (možnost jedna až pět, kdy jedna je nejlépe). U externího koučování odpovídalo 20 respondentů a průměrný výsledek je 2,05. Interního koučování se zúčastnilo pouze 19 osob. Jeden respondent tedy odpovídal na otázku externího koučování, která se ho přímo nedotýkala.

**Odpovědi ke zlepšení interního koučování jsou:**

- 6x interní kouči by měli koučovat i bankovní poradce (nejen manažery a tým lídry)
- 3x více trénovat, zkoušet různé situace
- 3x více času pro koučování
- 3x méně času pro koučování, v této chvíli jsou setkání zcela vyčerpávající a narušují denní program
- 2x více přijmout odpovědnost za plnění prodejních plánů

Dalšími jednotlivými odpověďmi jsou:

- Soustředit se na cíl, který si koučovaný určí
- Více praktických informací, zkušeností z jiných poboček
- Myslím, že činnost vyhovuje, kdo to pochopit chce, tak by to mělo stačit
- Nastavit koučovací plán pro mladší TL ve funkci
- Více konkretizovat silné a slabé stránky

**Odpovědi ke zlepšení externího koučování jsou:**

- 7x více času
- 3x kouči by měli mít více informací o naší společnosti
- 3x více praktických ukázek ke konkrétním situacím

**U interního koučování nejvíce koučování oceňují:**

- 5x ochotu, snahu, empatii, přátelský přístup
- 3x podání zpětné vazby
- 3x přenos zkušeností
- 3x znalost prostředí

Dalšími jednotlivými odpověďmi jsou:

- Možná domluva kdykoli (časová pohotovost)
- Motivace
- Hledání cest, práce s MNG a TL
- Přímá scénka a rozebrání situace, co jako klient očekává
- Pohled třetí osoby na aktivity
- Práce na zakázku MNG
- Sjednocení sil na koučink jednotlivých lidí

**U externího koučování nejvíce koučování oceňují:**

- 15x zkušenosti a pohled z jiného prostředí

Dalšími odpověďmi jsou:

- Trpělivost – příklady
- Nové myšlenky
- Zkušenosti, dokáží pojmenovat konkrétní nedostatky

**Respondenti uvedli, že v níže uvedených situacích pomůže spíše interní koučink:**

- 5x Běžné aktivity
- 4x Zpětná vazba
- 4x Řešení různých záležitostí s jednotlivými poradci
- 3x Když si nevím rady

Dalšími odpověďmi jsou:

- Více praxe – produktově
- Scénky
- Rozvíjet nováčky
- Intenzivní práce v krátkém čase

**Respondenti uvedli, že v níže uvedených situacích pomůže spíše externí koučink:**

- 7x Když je potřeba rada nezávislé osoby, která nepracuje ve společnosti
- 3x Změna prodejního systému

Dalšími odpověďmi jsou:

- Nadhled, koncepce
- Psychologie – nastavení reality
- Osobní rozvoj v práci s lidmi
- Vedení týmů, prosazování cílů společnosti
- Řešení dlouhodobého problému.

Z celkového počtu dotazovaných chce 23 účastníků interní koučování i v dalším období. Jeden účastník neodpověděl. Nebyla však žádná záporná odpověď.

V externím koučování chce 18 účastníků pokračovat a 2 nechtějí.

## **5.2. Prozkoumání možností motivace zaměstnanců a zhodnocení příležitostí k jejich rozvoji v podmínkách daného podniku**

Podle koučovacích rozhovorů uvedených v kapitole 5 můžeme vyhodnotit, že není možné motivovat všechny koučované stejně. V tabulce č. 6 (Motivace koučovaných osob) jsou uvedeny důvody, které koučované vedly k rozvoji.

<b>Jméno</b>	<b>Osobní cíl před sledováním</b>	<b>Výsledek na konci sledování</b>
<b>Emilie</b>	Mateřská dovolená	Cíl dosažen
<b>Kateřina</b>	Povýšení	Cíl částečně splněn
<b>Lucie</b>	Pracovat jinde	Cíl dosažen
<b>Petra</b>	Plnit plány	Cíl dosažen
<b>Jiří</b>	Nebudou žádné nedostatky	Nevyhodnocen
<b>Ema</b>	Udržet první místo	Cíl dosažen
<b>Petr</b>	Cíl nedefinován	Cíl nedefinován
<b>Karel</b>	Cíl nedefinován	Cíl nedefinován

Tabulka č. 5 Motivace

Zdroj: Vlastní práce autora.

Komentář: Tabulka zobrazuje, jestli byl splněn prvotní cíl před sledováním koučování. Dosažení cíle proběhlo se čtyřmi osobami.

Osobní cíl v průběhu sledování	Motivace	Výsledek
Zodpovídat za výsledky celého týmu a neohrožovat je svým výkonem	Spokojenost ostatních členů týmu	Dosažen
Povýšení	Úspěch	Částečně dosažen
Pracovat ve společnosti na jiném oddělení	Změna náplně práce	Dosažen
Pracovat na pozici kouče nebo tým lídra	Úspěch a pomoc ostatním	Dosažen
Prezentovat návrhy s vlastním přesvědčením	Motivovaní kolegové	Nevyhodnocen
Cíl nedefinován	Úspěch	Nevyhodnocen
Soustředit se na jeden cíl	Úspěch	Nevyhodnocen
Více se věnovat svým členům týmu	Peněžní odměna	Nevyhodnocen

Tabulka č. 6 Motivace koučovaných osob

Zdroj: Vlastní práce autora

Komentář: Tabulka zobrazuje osobní cíl koučovaného a jeho motivaci. Tyto data jsou odvozena z koučovacích rozhovorů v kapitole 5.

Je zřejmé, že v motivaci převládá úspěch. Pokud se koučovaným daří plnit jejich cíle, jsou motivováni k dalším změnám.

Kouč pomocí koučovacích otázek zjišťuje, co koučovaného bude motivovat. Pokud je koučovaný motivovaný, pak mohou dále postupovat v řešení situace.

Motivace souvisí se samotným nastavením cíle. Koučovaný si nastavuje cíl, pokud ví, k čemu je pro něj užitečné jeho splnění.



## **6. Syntéza poznatků z provedených šetření a jejich vyhodnocení**

### **6.1. Úspěšnost nastavení cíle s koučovaným**

Koučováno bylo osm osob. U některých je cíle dosaženo a proces je již ukončen, u jiných ještě probíhá. Vyhodnocení úspěšnosti koučování je provedeno na základě subjektivního pohledu autora diplomové práce. Úspěšnost koučování je uvedena dle níže uvedených kritérií.

V koučování je nejdůležitější částí nastavení cíle, kterého chce koučovaný dosáhnout. V tabulce č. 7 (Úspěšnost při nastavení cíle) je uvedeno procentuální vyjádření úspěšnosti při nastavování cíle různými metodami.

- 100% - Nastaven dlouhodobý cíl
- 75% - Nastaven krátkodobý cíl
- 50% - Cíl zatím není přesně definován
- 25% - Splněním nastaveného cíle koučovaný nic nemění
- 0% - Cíl nenastaven

Jméno	Úspěšnost		
	GROW	ACHIEVE	ZPĚTNÁ VAZBA
Emilie	75%	50%	50%
Kateřina	100%	100%	75%
Lucie	75%	75%	75%
Petra	100%	100%	75%
Pavel	75%	75%	75%
Ema	0%	0%	25%
Martin	75%	75%	75%
Jan	25%	25%	100%
<b>Průměr</b>	<b>66%</b>	<b>63%</b>	<b>69%</b>

Tabulka č. 7. Úspěšnost při nastavení cíle

Zdroj: vlastní práce autora

Komentář: Tabulka ukazuje úspěšnost důležité části koučování, a to nastavení cíle. V této tabulce nejsou zohledněny cíle společnosti. Posuzujeme, jestli koučovaný spolupracuje a přemýšlí o svém rozvoji.

Jméno	Cíl společnosti vzhledem k obchodním plánům	Osobní cíl v průběhu sledování	Shodují se?
Emilie	Vrátit se na plnění 100%	Zodpovídat za výsledky celého týmu a neohrožovat je svým výkonem	Ano, výsledky proto lepší.
Kateřina	Držet plnění nad 120% pro povýšení	Povýšení	Ano, výsledky proto lepší.
Lucie	Plnit cíle na 100%	Pracovat ve společnosti na jiném oddělení	Ano, výsledky proto lepší.
Petra	Plnit cíle na 100%	Pracovat na pozici kouče nebo tým lídra	Ano, výsledky proto lepší.
Jiří	Plnit cíle na 100%	Prezentovat návrhy s vlastním přesvědčením	Nevyhodnoceno
Emma	Udržet nejvyšší plnění z celé ČR.	Cíl nedefinován	Nevyhodnoceno
Petr	Udržet vysoké plnění cílů	Soustředit se na jeden cíl	Nevyhodnoceno
Karel	Plnit cíle na 100%	Více se věnovat svým členům týmu	Nevyhodnoceno

Tabulka č. 8 Shodnost cílů

Zdroj: Vlastní práce autora

Komentář: Tabulka srovnává definovaný cíl před sledováním s cílem, který byl vytvořen v průběhu koučovacích rozhovorů.

Z vyhodnocení v tabulce 8. (Shodnost cílů) vyplývá, že ve společnosti A lze vyhodnotit stanovené cíle. Společnost nabízí spoustu možností k rozvoji pro své zaměstnance, ale vždy to souvisí s jejich výkonem a tak ho musí nejprve udržovat a zvyšovat.

Ve společnosti B nejsou pro kouče stanoveny krátkodobé cíle, proto nebylo možno vyhodnotit, jestli koučovacemi rozhovory kouč směřuje k splnění cílu společnosti.

## 6.2. Vyhodnocení použitých metod

Metoda koučování GROW i ACHIEVE spolu s podáním zpětné vazby jsou přibližně stejně účinné při nastavení cíle. V případě koučovacích metod je zapotřebí mnohem více času, než při podání zpětné vazby.

U některých osob můžeme vyhodnotit, že jim koučování pomáhá a přestože si nenastaví přesně stejný cíl, jako je požadován společností, stejně k němu směřují. Ve společnosti A si všechny osoby nastavili cíl, kterým plnili i cíl společnosti. Cíl byl nastaven a splněn, protože koučování nacházeli jasnou motivaci.

U osob ve společnosti B nemůžeme určit, jestli nastavený cíl směřuje k plnění cíle společnosti. Kouč zde koučuje osoby, u kterých se výkon hodnotí podle plnění členů v týmu. Proto nemůžeme jednoznačně určit, jestli změna v plnění týmu je závislá na koučování.

U metody GROW začínáme zjištěním cílů. Tato varianta je vhodná pro osoby, kteří mají alespoň obecnou představu o tom, co by rádi změnili. Metoda ACHIEVE začíná zhodnocením reality a pro osoby, kteří nevědí přesně, co chtějí změnit, nabízí možnost nejdříve celou situaci zrekapitulovat.

Podle koučovacích rozhovorů v kapitole 5. nelze vyhodnotit, která metoda je úspěšnější. Obě jsou přínosné.

Z uvedených situací vyplývá, že zpětná vazba je také přínosná ve většině případů. Pro efektivní přijetí zpětné vazby je potřeba připravit se na různé případy. Například, když druhá osoba je přesvědčena o své práci a nemáme mezi sebou vytvořenou dostatečnou důvěru, můžeme například použít věty ve znění „úspěch jsem také zpozorovala, když..“, nepoužíváme však spojení jako „bylo by lepší, kdybyste..“.

Pokud nemáme nastavený společný cíl, podání zpětné vazby nám ušetří hodně času.

Zpětná vazba může být účinná pouze pokud je sdělena ve správný okamžik, tak aby měla co nejsilnější efekt. Znamená to pro nás, že ji sdělujeme hned po podání výkonu. Později by nemuselo být jasné, k čemu se vztahovala.

Zpětnou vazbu podáváme obsahově správně, pokud se chceme odkázat na konkrétní situaci, je dobré si je nejdříve poznamenat. Poznámky nám poté pomohou ve sporných situacích a ve vyjádření zájmu o práci koučovaného.

Základem zpětné vazby je poskytnout pozitivní zpětnou vazbu, u které jasně vyjádříme, co koučování dokáže a co mu to přináší. Teprve pak mu doporučíme změnit to, co se mu nedaří.

Abychom poskytli užitečnou zpětnou vazbu, zaměřme se na to, co může koučovaný změnit. Nekomentujme, co změnit nelze. Například přízvuk koučovaného, ten budeme těžko měnit.

Budme popisní a konkrétní. Hodnocení tytu „bylo to dobrý“ nebo „bylo to špatně“ nic neříká. Konkrétní zpětná vazba ukazuje, na co je potřeba se zaměřit.

Průběžně si ověřujme, že si rozumíme. Dotyčný může vše myslet jinak, než na první pohled vyzní. Používejme shrnutí jinými slovy.

## **6.5. Návrh řešení pro zvýšení účinnosti koučování**

### **6.5.1. Návrh pro společnost A**

Kouč koučuje pouze po dobu jednoho měsíce, což nenabízí možnost stanovit si dlouhodobé cíle. Vzhledem k situaci, že je jeden kouč v jednom týmu, autor práce navrhuje řešení, kdy kouč bude částečně hodnocen za výkon celého týmu a bude se jednotlivě věnovat operátorům a řešit i jejich dlouhodobé cíle.

V této chvíli kouč řeší momentální neplnění cílů jednotlivců. Na vyřešení nedostatků má koučovaný pouze jeden měsíc. U koučovaných ve společnosti A jsme motivaci získali vždy u dlouhodobých cílů (přechod na jiné oddělení, získání pozice kouče, spokojenost celého týmu). Jestliže se kouč po měsíci koučovanému opět nevěnuje, snižuje se možnost, že koučovaný splní svůj dlouhodobý cíl.

Kompletním návrhem autora práce je, aby kouč mohl koučovat kohokoliv z jeho týmu a byl zodpovědný za celkové plnění výsledku týmu.

Koučink je koncipován tak, aby přinášel dlouhodobou změnu v přístupu, v jednání a v chování osobnosti.

### **6.5.2. Návrh pro společnost B**

Kouč je v pozici, kdy nemá přesně stanoven, jaký je jeho cíl práce. S tým lídrem nebo s manažerem si řekne, v čem se budou zlepšovat. Správnost nastaveného cíle musí sám koučovaný posoudit. Dle rozhovorů v kapitole 5. si koučovaný sám nenastaví takový SMART cíl, aby směřoval k nějaké změně, která ho posune dál. Kouč se nevidí s osobami každý den a proto nemůže sám vyhodnotit, jestli je cíl správně nastaven.

Výsledky koučování jsou hodnoceny pouze na základě náhodné zpětné vazby koučovaného. Kouč proto bude udržovat s koučovanými dobrý vztah pro pozitivní vyhodnocení zpětné vazby a tím může být ovlivněn. Koučování si nepřipustí, že by měli něco změnit.

V této chvíli kouč pracuje neefektivněji, pokud podává zpětnou vazbu a kontroluje, jestli podle ní koučovaný jedná. Nenacházíme však motivaci pro změnu a nekoučujeme. Manažeři a tým lídři jsou časově mnohem více zatíženi, ve srovnání s operátory, kteří mají přesně určenou dobu, kdy se koučování mají věnovat.

Manažeři a tým lídři raději vyřizují běžné pracovní záležitosti, než aby se věnovali internímu koučování. Změna je náročná a je potřeba nejdříve najít motivaci a pak na samotné změně pracovat.

Návrh autora práce je nastavení dlouhodobých cílů, které se budou postupně vyhodnocovat. Pokud se postupně daří cíle plnit, jsou koučování úspěchem motivování dále pokračovat ve změně.

Tímto návrhem by kouč přijal částečně zodpovědnost za plnění cílů koučovaných osob.

### **6.5.3. Společný návrh pro obě společnosti**

Z výše uvedených návrhů plyne, že pro obě společnosti je doporučen návrh na stanovení dlouhodobých cílů s průběžným vyhodnocováním.

Veškeré neúspěšné koučovací rozhovory plynou z toho, že kouč s koučovaným nemají přesně stanovený cíl.

Interní kouč koučovat musí a to i osoby, které nechtějí být koučovány. Pokud však bude nastaven cíl, můžeme u odmítavého koučovaného hledat motivaci ke splnění. Například manažerka Ema vnímá své výborné výsledky. Pokud by musela s koučem směřovat k dalšímu cíli, pak by spolupracovala. V této chvíli nemají stanovený cíl a proto je jejich setkávání neefektivní.

Proces je takový, že kouč a koučovaný zná svůj cíl – společně určený a jasný pro všechny – nedá se obejít, že cíl vůbec existuje.

## 6.6. Popis optimálního interního kouče

Kouč by měl být vnímavý, měl by umět naslouchat, dokázat podpořit koučovaného a hledat s ním tu správnou cestu k dosažení cíle. Kouč musí být pozitivní a musí podporovat koučovaného v hledání způsobů, jak cíle dosáhnout, a ne v hledání důvodů, proč cíle dosáhnout nelze.

Kouč musí být zaměřený na cíle, ale musí mít lidský přístup. Důležitá je empatie, umění druhého vyslechnout, nechat ho vypovídat, a hlavně využít a odkázat se na důležité sdělení od koučovaného, na kterých se dá pracovat. Využít všechny signály, kdy nám koučovaný říká, že zde je ta oblast, která ho trápí. Důležité je využít každé pozitivum, vždy najít oblast, za kterou koučovaného můžu pochválit. Každá osoba má svůj potenciál, ač nemusí být na první pohled vůbec znát. Interní kouč jako profesionál v oboru nemůže dát najevo, že je mnohem lepší, a tím koučovanému snížit sebevědomí. Kouč chce, aby veškerý potenciál koučovaného byl využitý, proto nemůže na základě prvních negativních příznaků rozhodnout, že na to dotyčný nemá. Kouč podporuje koučovaného právě důvěrou a nadějí, že na to dotyčný má.

Kouč nekoučuje fakta, to co je známé. Interní kouč zná prostředí společnosti a rozhodně by neměl zkoušet koučovaného, jestli to umí. Koučujeme, aby koučovaný přemýšlel o dalších možnostech, ne o tom, co je již přesně určeno.

## 6.7. Vyhodnocení porovnání interního a externího koučování

Pokud se podíváme na všechny odpovědi anonymního dotazování v kapitole 5.2.2. (Vyhodnocení dotazování), zcela jasně nám vyplývá, že o koučování je zájem. U interního koučování je nejvíce ceněn osobní přístup, znalost prostředí a tím možnost podání objektivní zpětné vazby. Zároveň si manažeři a týmlídrů cení informací o tom, jak danou situaci řeší ostatní.

V dalším období by však interní kouči měli nejprve zjistit, kolik času chce koučovaný rozvoji věnovat. Někteří vyhodnotili, že je na koučink až moc času, což jim zasahuje do dalšího programu. Jiní by času na koučování chtěli více.

Častou odpovědí pro zlepšení interního koučinku je, aby se kouč věnoval přímo poradci. Vzhledem ke kapacitě interního kouče bohužel není možné koučovat i poradce. Je však možné zaměřit se při koučování manažera a týmlídra přímo na daného poradce a připravit individuálně návrh řešení.

Dále dle odpovědí se interní kouči mají více zaměřit na trénování situací, které pak reálně nastávají a také přijmout osobní odpovědnost za plnění výsledků.

U externích koučů je obrovská výhoda nezájatosti a tím možnosti objektivního pohledu, který může koučovaného nasměrovat na novou cestu. Pro externí koučink by respondenti v příštím období chtěli více času. Zároveň by externí kouči měli vědět více o společnosti a měli by se více zaměřit na konkrétní postup pro řešení dané situace.

## **7. Závěr**

Diplomová práce s názvem „Využití koučinku v oblasti rozvoje zaměstnanců“ je tématicky zaměřená na zefektivnění práce interního kouče. V diplomové práci jsou využity zkušenosti z proběhlých koučovacích rozhovorů ve dvou společnostech, kde má interní kouč velmi různorodou pracovní náplň a setkává se s odlišnými typy osob. Z názvu pracovní pozice vyplývá, že by měl kouč plně koučovat. Ve společnosti jsou však i zaměstnanci, kteří koučink nepřijímají, a proto tato metoda sama nestačí. Aby interní kouč mohl koučovat, musí pracovat s osobou, která tomuto procesu věří a takových osob není mnoho.

Hlavním cílem autora práce bylo na základě provedených analýz a s využitím vlastních zkušeností interních koučů navrhnout řešení pro efektivnější způsob práce.

Ve dvou vybraných společnostech, které mají přes pět milionů zákazníků, proběhlo koučování osmi osob metodami GROW a ACHIEVE. Kouč také předával zpětnou vazbu. Celková úspěšnost koučování je hodnocena za rok 2010. U jednotlivých osob byl při koučování využit popis dle testu MBTI.

Při koučování bylo nejdůležitější částí nastavení cíle. Podle sledovaných situací, které nastávaly, bylo dosaženo více jak 60% úspěšnosti při nastavení cíle pomocí jedné z koučovacích metod nebo i předáním zpětné vazby. Nastavení cíle znamená, že koučovaný chce spolupracovat a uvědomuje si, co chce změnit.

Cíle se však pouze v polovině případů shodovaly s požadavky, které měly dané společnosti. Autor práce proto doporučuje využít zpětnou vazbu, kterou koučovaného nasměruje k cíli, který se shoduje i s cílem společnosti.

Autor práce vytvořil dva návrhy na zefektivnění práce interního kouče, které představují úpravu cílů v obou společnostech.

U první společnosti, kde jsou nastaveny pouze měsíční cíle, je navrženo nastavení dlouhodobějších cílů. Důvodem je, že koučované osoby jsou motivovány dlouhodobějšími faktory, jako je postup na vyšší pracovní pozici.

V případě druhé společnosti, kde cíle pro pozici kouče nejsou nastaveny vůbec, je doporučeno je vytvořit. Poté může kouč i koučovaný průběžně vyhodnocovat úspěchy, které odpovídají požadavkům společnosti. V této chvíli je kouč hodnocen pouze na základě zpětné vazby od koučovaného a podle výsledků splnění obchodního plánu všech



zaměstnanců, kteří pracují v oblasti, odpovídající velikosti jedno kraje v České Republice, přestože koučoval maximálně deset zaměstnanců.

Na základě anonymního dotazování proběhlo vyhodnocení externího a interního koučování v druhé společnosti. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají zcela jasně zájem o interní i externí koučink.

Diplomová práce je přínosná pro odbornou praxi, protože jsou zde uvedeny výsledky již proběhlých aktivit, které je možné využít v interním i externím koučování. Diplomová práce nabízí zkušenosti i společnostem, které doposud koučink nevyužívají.

## **8. Seznam použité literatury**

WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2004. 248 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Man. Press, 2005. 248 s. ISBN 80-7261-101-1.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč : Rady pro všechny manažery*. [s.l.] : Grada, 2008 . 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DEMBOWSKI, Sabine; ELDRIDGE, Fiona ; HUNTER, Ian . *7 kroků efektivního koučování* . [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. [s.l.] : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. [s.l.] : Management Press, 2008. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Str. 11.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 2003. Brno : Management Press, 2008. 296 s. ISBN 80-7226-763-9. Str. 55.

VEBER, Jaromír. *Management [základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita]*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. Str. 44.

## **9. Přílohy**

Příloha č. 1. Vzor anonymního dotazníku

Příloha č. 2. Vzor testu MBTI