

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Václav Šalanský

Koučování jako edukační služba

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016-2019

DIPLOMA THESIS WORK

Bc. Václav Šalanský

Coaching as education's service

Prague 2019

The Bachelor/Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.1.2019

Bc. Václav Šalanský

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za cenné rady a podněty, odborné připomínky a vytvoření dobrých podmínek ke zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Koučování je v širším smyslu slova chápáno jako edukační služba, která vede k podpoře pracovního výkonu, k zdokonalování stylu řízení manažerů a k rozvoji jedinců v pracovní i sociální sféře. Koučování se stává nejen součástí vnitrofiremní komunikace, systémů řízení, ale i k osobnostnímu rozvoji jedinců. Koučovací proces se vmísil i do zdokonalování práce i života firemních týmů. Koučování prokázalo svůj význam i sebeřízení lidí, jejich plánování a organizace práce a jejich osobního mimopracovního života. Kouč provádí koučování nástrahami života lidí v současné „přetechnizované“ společnosti. Koučování je též nástrojem adaptace lidí na podmínky práce a nástrojem podniků pro iniciování změny v produktivitě, efektivitě a kvalitě práce.

Klíčová slova

Koučování, systemické koučování, komunikační proces, koučovací styl řízení, sebumanagement, řízení lidských zdrojů, Podnikové vzdělávání

Annotation

In the broader sense of the word, coaching is understood as an educational service which leads to the support of work performance, the improvement of the management style and the development of individuals both in the work and social sphere. Coaching becomes a part not only of internal communication, management systems but also of individuals' personality development. The coaching process has penetrated also into the improvement of the work and life of corporate teams. Coaching has demonstrated its significance as well as self-management of people, their planning and work organisation and their personal life out of work. The coach performs coaching through the snares of people's lives in the contemporary "over-technologized „society. Coaching is also a tool for adapting people to the conditions of work and a corporate tool to initiate changes in the productivity, effectiveness and quality of work.

Keywords

Coaching, Communication process, Corporate education, Human resources management, Management coaching style, Self-management, Systemic coaching.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 POJEM A RŮZNÉ KONCEPTY KOUČOVÁNÍ.....	10
2 KOUČINK A JEDNOTLIVÉ KONCEPCE	16
3 KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ SEBEMANAGEMENTU	36
4 EDUKAČNÍ ASPEKTY KOUČOVÁNÍ	47
4.1 Koučování jako součást vzdělávání v podniku.....	47
4.2 Koučování týmů.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST	63
5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ EFEKTŮ KOUČOVÁNÍ JAKO EDUKAČNÍ SLUŽBY	63
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
SEZNAM ZKRATEK	82
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Diplomová práce Koučování jako edukační služba se věnuje specifickému problému, který sice není primárně andragogický, nicméně andragogika může k této problematice rozhodně co říci.

Většina lidí považuje koučink za velmi specifický „terminus technikus“, protože se používá v mnoha od sebe dosti vzdálených a rozmanitých oblastech a službách. Pod koučováním si prakticky každý člověk představí situace ve sportu, spojených s profesionální dráhou vrcholových hokejistů, fotbalistů či atletů atd. Podle některých názorů je slovo „couch“ odvozuje z maďarštiny, kde znamená „kočár“, což mimo jiné docela výstižně vystihuje i podstatu koučovacích procesů. V univerzitním vzdělávání se koučink objevuje po roce 1848 a jeho role spočívala v opatrovnictví studentů a to zejména v poskytování rad, doporučení a instruování v průběhu jejich studia. V podmínkách sportu se koučování objevuje až po roce 1885 v USA, jako určitá komplexní péče o vrcholové sportovce zaměřená na trénink, tréninkové metody a jejich vedení při utkáních (soutěžích), tj. při podávání sportovního výkonu. V 70. letech minulého století se v americké ekonomice začíná formovat koučování jako styl řízení zaměřené na podněcování osobního růstu zaměstnanců a zlepšování jejich pracovní výkonnosti.

Koučink je dlouhodobější proces, ve kterém si pracovník osvojuje schopnosti, znalosti, a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj, a které mu umožňují lepší zvládnutí úkolů pracovního místa. Zvyšuje jednak výkon na současném pracovním místě a perspektivně se tím zvyšuje potenciál pracovníka. Je doprovázen periodickým usměrňováním výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu pracovnímu výkonu, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Cíle diplomové práce jsou tyto:

1. Ukázat koučování jako edukační službu při podpoře pracovního výkonu a jako nacházení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jednotlivce.
2. Prokázat efektivitu koučování v oblasti řízení podniku a řízení lidských zdrojů a personalistiky a jako prostředek osobnostního rozvoje v podniku.

Koučování jako velmi specifická vnitrofiremní komunikace zůstává jako prostředek vyrovnání lidí s požadavky a potřebami jedince. Práce vychází z andragogických poznatků, snaží se integrovat poznatky i z jiných věd jako je psychologie, sociologie a managementu.

Jinak je samozřejmé, že koučování zasahuje do všech oblastí společenského života. Tato diplomová práce se orientuje zejména na oblast managementu a sebemanagementu a vůbec na celou podnikovou sféru. Nicméně efekty správně vedeného koučování jsou viditelné v řadě, oblastí jako je například školství, zdravotnictví či kultura (kromě již zmíněného sportu).

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM A RŮZNÉ KONCEPTY KOUČOVÁNÍ

V tržně orientovaných podnicích je trvale řešena otázka efektivního využití materiálních, finančních a lidských zdrojů, které jsou k dispozici a které je nutno pod konkurenčním tlakem stále rozvíjet. Z řady definic koučování je možno uvést jednu komplexní, kterou zastává celosvětově uznávaná International Coach Federation (ICF), tj. Mezinárodní organizace koučů. Definice v podstatě chápe kouče jako edukační nástroj jehož podstatou je ... „*důvěryhodný vztah mezi koučem a klientem, který klientovi napomáhá podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle a přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, které dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nedosahoval*“ (www.coachfederation.org).

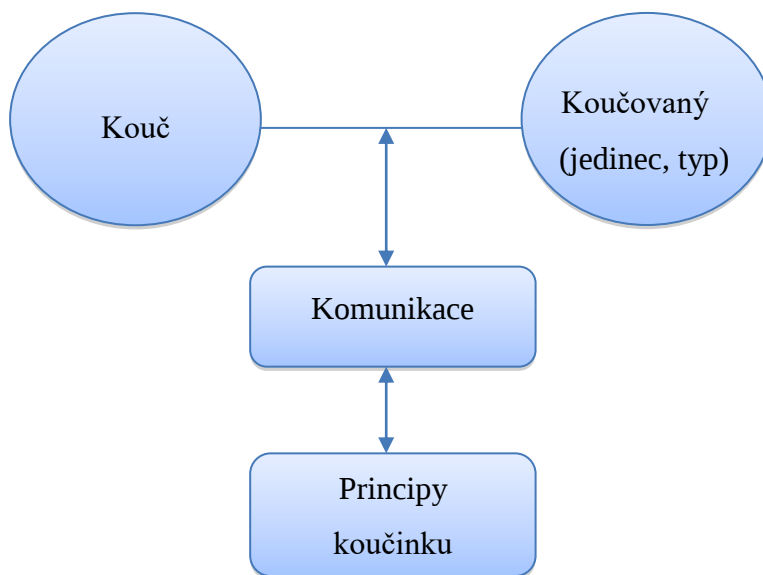
Fleming a Taylor (2005) v této souvislosti charakterizují koučink jako styl řízení pracovníků, kdy manažer se snaží podporovat potenciál podřízených jejich sebereflexe a snaží se jim poskytovat zpětnou vazbu k úrovni jejich výkonu zahrnující i připomínky k jejich chování a jednání v rámci mezilidských interakcí. Autoři rozlišují znaky koučování vzhledem k procesům poradenství, mentoringu a tréninku. Poradce dává návody a radí při řešení konkrétních problémů. Mentor je obvykle starší, zkušenější pracovník a předává začínajícím pracovníkům poznatky a zkušenosti. Trenér řídí odborný výcvik pracovníků s cílem budovat nové a potřebné dovednosti ať manuálního či intelektuálního charakteru. Kouč oproti tomu vede prostřednictvím komunikace koučovaného směrem k výkonnostním a životním cílům. Koučování na rozdíl od jiných edukačních metod vede pracovníky k aktivní spoluúčasti, podporuje jejich snahu o sebeřízené učení a využívání jejich potenciálu a zkušeností. Jiný autor, o kterém bude ještě v dalším textu řeč Goldsmith (1999) chápe důsledně koučink jako navozování změn v chování a jednání lidí. Koučink je chápán jako činnost korespondující s psychoterapií, která má v této souvislosti výrazné edukační mechanismy.

Cipro (2015, s. 23) však výrazně vymezuje činnost psychoterapeuta a kouče. „Psychoterapeut se zabývá léčením psychických nemocí, poruch či abnormalit. V psychoterapii se tedy jedná o léčebné působení psychologickými prostředky... Kouč se nezabývá psychopatologií klienta, ale hledá jeho rozvojový potenciál a zaměřuje se na posilování zdravých stránek jeho chování a osobnosti.“ Uvedený autor charakterizuje koučování jako dialogickou komunikaci a vymezuje ho jako ...„ostrůvek intimního dialogického vztahu v moři výkonové orientace společnosti.“ (tamtéž, s. 30)

Lord Whitmore (2005, s. 178) vidí podstatu koučování v „*docílení lepšího vnímání reality a zvýšení odpovědnosti*“. Autor hovoří o tom, že koučování je vždy zaměřeno na vyřešení určitého problému a je spojeno s osvojením poznatků a dovedností a jejich promítnutí do chování a jednání člověka. Velmi výstižně vypovídá formulace daného autora „vnímat realitu znamená vědět co se kolem nás děje a vnímat sebe sama znamená vědět co prožíváme“. Koncept Whitmora je postaven na základně znalostí a zkušeností a vlastní koučovací proces formuje odpovědnost člověka, které autor chápe jako „jeho stav vědomí“. Odpovědnost je pak pevně navázána na zlepšení výkonnosti lidí.

Koučink je v podstatě dlouhodobější proces, ve kterém si pracovník osvojuje schopnosti, znalosti, a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj, a které mu umožňují lepší zvládnutí úkolů pracovního místa. Zvyšuje jednak výkon na současném pracovním místě a perspektivně se tím zvyšuje potenciál pracovníka. Je doprovázen periodickým usměrňováním výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu pracovnímu výkonu, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Názorně lze uvést tuto podstatu procesu koučování:



Obrázek 1: Schéma koučování

Zdroj: Vlastní konstrukt

V odborné literatuře jsou uváděny tyto základní principy koučinku:

- Získávání informací od pracovníka, které jsou pro koučování nezbytné například informace v průběhu přijímacího pohovoru, jaké má pracovník přání, aspirací, příčiny jeho problémů pracovníka atd.
- Aktivní naslouchání. Koučink se opírá o umění naslouchat nejen slovům, ale i pozadí slov (nonverbální komunikace). Kouč ukazuje svůj zájem o komunikaci s pracovníkem.
- Znalost toho, co se děje kolem. Součástí koučinku není jen zájem o koučovaného ale také o dění kolem, co se děje v týmu, zda někdo nemá problém, nestává se rezistentním atd.
- Poskytování zpětné vazby, což je v podstatě klíčový princip pro zlepšování výkonu pracovníka. Důležitá je pravidelná komunikace mezi pracovníkem a koučem.

Mezi výhody koučinku patří, že pracovník je soustavně informován o hodnocení své práci. Metoda koučinku také umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci kouče a koučovaným (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje se jejich komunikace a vytváří se prostor pro stanovení cílů profesní kariéry pracovníka. Mezi nevýhody koučinku se uvádí, že probíhá pod tlakem pracovních úkolů, někdy v hlučném a rušivém prostředí a komunikace může být dosti rozkouskovaná, nesoustavná.

V řídicí a vzdělávací praxi se vyskytují různé modely koučinku, uveďme některé Goldsmith (1999, s. 181) uvádí jako zásadní „podklad“ pro koučování zpětnou vazbu. Aby manažer mohl efektivně reagovat, potřebuje mít dovednost „číst“ lidi, které vede k týmové práci. Slovem číst rozumí „dovednost rozpoznat vnitřní motivaci lidí v týmu, co a jak z vnějších či vnitřních vlivů působí na jeho jednotlivé členy“. Uvedený autor je zastáncem tzv. behaviorálního koučinku. Koučink zasahuje do manažerského prostředí. V jeho pojetí je koučink součástí řídicího procesu je zaměřen na usměrňování a chování lidí. Cíle jsou stanoveny ve strategii podniku a v rozvojových programech pracovníků. Koučování je zaměřeno na volbu cesty, jak stanovené cíle naplnit na žádoucí změny v chování a jednání lidí. Na Goldsmitha navazuje tzv. Pipeline model. (blíže <http://www.mindtools.com/pages/article/leadership-pipeline-model.htm>) Vychází z toho, že součástí změny jednání a chování člověka musí být i určité posuny v myšlení a kontrola jeho emocí. Koučování v tomto pojetí je výraznou součástí kariérových plánů pracovníků. Proces koučování chápe Pipeline model jako hledání vhodné pracovní pozice pro daného člověka v hierarchii řízení podniku, organizace či instituce. V řadě případů má tento model tréninkovou podobu. Příslušní odborníci si posilují svoje znalosti a profesní kompetence včetně modelů komunikace s okolím. Cipro (2015, s. 38) přichází s tzv. psychoanalytickým koučováním jako „s modifikací klasického koučovacího procesu s respektováním všech hlavních charakteristik metody koučování...tento přístup však znamená hledání příčin současného stavu také v minulém vývoji koučovaného klienta... Kdo nepozná chyby ve své osobní historii, je odsouzen k jejich opakování i v budoucnosti“. Podle autora se tento koncept koučování opírá o psychoanalytické metody jako introspekce, rekonstrukce, zrcadlení a někdy i analýzy snů. Cílem koučování je v řadě případů odstranění poruch ve výchově v dětství, posilování odolnosti manažerů proti stresu, zvládání obtížných životních situací či nácvik reakcí na změny v práci i životě.

Dalším konceptem je systemické koučování. Parma (2006, s. 34) uvádí, že spojuje teorii i praxi „jako rub a líc téže mince. Jako něco, co bez vzájemné interakce nefunguje“. Pojem systemický vyjadřuje spojení jedince jako integrovaného osobnostního celku se skupinou, která je chápána jako sociální systém. Autor zmiňuje dva základní prvky koučování a těmi jsou zvládnutí kontroly nad jednáním koučovaného a pomoc jedinci v rozvoji kompetencí (způsobilostí) pro práci i život ve společnosti. V podstatě jde o rady klientovi v takovém „gardu“, aby se stal „sám sobě expertem“ na své problémy. Oproti klasickému koučování se v systemickém koučování „kouč často staví do role toho, kdo nejlépe ví, co je pro jeho svěřence dobré“.

Koučování ve smyslu vedení a usměrňování klientů je všeobecně založeno na komunikačním a interakčním procesu. Kouč se snaží ovlivnit a změnit zejména postoje klientů. Změna postojů se postupně promítá do jednání a chování lidí. Tento princip procesu koučování v praxi vede k tomu, že tato metoda je rozšířena kromě manažerské či obchodní oblasti i do oblastí jiných. Známe koučování v oblasti zdravého životního stylu, v oblasti sexu, intimního života, rodičovství apod.

Druhý, v praxi běžnější koncept koučování je chápání tohoto procesu jako edukační služby, kterou poskytuje jednotlivcům, ale pracovním skupinám (tzv. skupinové koučování) zpravidla externí profesionální kouč. Oproti klasickému vzdělávání absolvuje kouč a koučovaným celý proces řízení úkolu od zadání až po jeho vyřešení. Přitom za výsledky tohoto procesu, za kvalitní pracovní výkon a odborný a osobnostní růst koučovaného nese spoluodpovědnost. Lektor v klasickém vzdělávání předá pracovníkovi nějaké poznatky a zkušenosti, popřípadě ho naučí nějaké dovednosti a tím jeho role vlastně končí. Jestli výstupy výuky a výcviku ten daný člověk nějak efektivně využije a jestli povedou k zvýšení jeho pracovní výkonnosti již lektor neovlivní a někdy ho to ani nezajímá.

V současné praxi řady podniků představuje koučink plnohodnotný nástroj řízení podniku, resp. řízení lidských zdrojů. Nicméně je nutno podotknout, že v praxi představuje také do jisté míry trend či módní prvek. Koučink si lze představit úzce vázaný na pracovní pozice a úroveň pracovního výkonu lidí. Další rozměr koučinku je možné vidět v tom, že se lidé učí spojovat svůj pracovní život s osobním včetně využití volného času do jednoho efektivně pracujícího celku. Koučink se však rozšiřuje do dalších oblastí. Podobně jak se původně přenesl ze sportu do manažerismu (ostatně světový guru koučinku lord Whitemore byl v mládí automobilový závodník), tak se dnes koučování šíří do dalších oblastí. Mediálně je nejvíce vidět tzv. sex neboli intim-koučink. Jedna dáma se takto prezentuje pravidelně v médiích dělá si tak určité promotion. V oblasti koučinku, kde fungují tržní vztahy nabídky a poptávky se pak nelze divit, že někteří kouči mají problematickou kvalifikaci a úroveň. Příkladem je bývalá televizní moderátorka, která nabízí koučink na základě absolvování třítýdenního kurzu a své mediální známosti. Přesto všechno je možno konstatovat, že úspěšní kouči jsou ti, kteří mají k poskytování edukační služby kvalitní humanitní vzdělání (nejlépe psychologické) a příslušné zkušenosti (třeba z psycho či socioterapie).

2 KOUČINK A JEDNOTLIVÉ KONCEPCE

Koučink podle Parsloeho (1999, *The Manager a Coach a Mentor*) je proces, který umožňuje učení a rozvoj člověka k upevnění schopností se zlepšovat. Podle autora by kouč měl velmi detailně poznat proces koučování, kteří řídí. Bacon a Stearová (2003, s. 9) umisťují koučink do pracovního procesu, do firemního prostředí. Definují ho jako „informovaný dialog, jehož účelem je ulehčení nových dovedností, možností a pochopení významu industriálního vzdělávání a organizačního růstu“. Podle autorů člověk prostřednictvím koučinku směřuje k efektivitě své práce. Snaží se vyrovnat s měnícími se nároky na svoji pracovní pozici. Koučink se stává velmi efektivní metodou zejména v oblasti řízení podniku a řízení lidí.

Koučink jinými slovy představuje charakteristický přístup k zlepšení sociálních dovedností v oblasti řízení (Management) i v oblasti vedení (Leadership). Aplikace koučinku v řídicím procesu nevede jen k vytvoření žádoucích návyků k řízení, ale i k odstranění nežádoucích stereotypů, manažerů v chování a jednání. Řada koučů tvrdí, že koučink má výchovné i terapeutické aspekty. Pokud se týká jednotlivých pojetí řízení, tak koučink je důležitou součástí zejména tří známých konceptů, které lze charakterizovat takto:

Management by...

Koncept Management by vznikla v USA a vychází z jednotlivých funkcí řízení jako jsou cíle, plánování, informování, rozhodování, kontrola, motivování a delegování. Pro danou koncepci je typické, že je vybrán vždy a pouze jeden znak, který je povýšen na všeobecný princip. Řídící princip je pak přednostně ovlivňován tímto hlediskem a je nazýván „Management by objectives“ (řízení stanovením cílů), „Management by information“, „Management by motivation“, „Management by delegation“ atd. Některé koncepce jsou opravdu rozsáhlé a zahrnují několik funkcí řízení (Management by objectives). Zpravidla nejde o koncepce úplně nové, nýbrž o „americké“ pojetí již známých principů řízení.

Management by exception (řízení úpravou výjimek)

„Management by exception“ (MBE) je spíše všeobecným principem řízení než obsáhlou koncepcí managementu. Manažer zde přednáší rutinní rozhodování, které je výsledkem každodenní činnosti na své podřízené, přičemž společně s nimi stanoví tzv. oblast odchylek, v jejímž rámci mohou podřízení rozhodovat samostatně s vlastní zodpovědností a přitom také sami kontrolovat svou práci. Nadřízeného je třeba zpravit teprve v případech, kdy dojde k překročení této oblasti odchylek.

Hlavní výhoda MBE je, že nadřízený si může převedením rutinních rozhodnutí na podřízené odlehčit, a má pak více času pro opravdu důležité problémy (výjimečné případy) a pro vlastní úkoly řízení. Nevýhodou je stanovení přiměřených oblastí odchylek, tzn. ani příliš úzkých, ani příliš širokých, což je v praxi často velmi obtížné. Posouzení důležitosti mnohých rozhodnutí zůstává zejména v kvalitativní oblasti věcí uvážených. MBE s příliš úzkým vymezením nepůsobí motivačně, chybí nasměrování na budoucí cíle. Vlastní iniciativu podporuje MBE pouze v případech, kdy je jeho prostor individuálně „vyladěn“ na jednotlivé podřízené. Použití MBE je vhodné především u rutinních činností. „Management by exception“ určuje střední rutinní oblast, v jejímž rámci může jednotlivý podřízený rozhodovat a jednat samostatně. Ve výjimečných případech informuje nadřízeného.

Management by objectives (řízení stanovením cílů)

Základní princip formy „management by objectives“ (MBO) je ten, že podřízení pracují podle přesně definovaných cílů, jichž mají dosáhnout samostatně a na jejichž stanovení se podíleli. Jednotlivé cíle by měly být pokud možno bez problémů odvozeny z celkových cílů podniku. Postup formulování cílů je podle Neubergera (1974, s 64 a další) velmi komplexní.

Obchodní vedení určují globální cíle podniku.

- Od toho odvodí příslušné útvary své cíle, které se tím stávají vrchními cíli dalších nižších úrovní.
- Prostřednictvím pohovorů s jednotlivými pracovníky je pak potřeba konkretizovat „individuální cíle“. Tyto individuální cíle se hlásí zpět „nahoru“ a mohou být upraveny.
- Přijaté cíle se stanou měřítkem pro posouzení výkonu pracovníka.
- Kontrola a dosažení cíle se provádí ve stanovených termínech prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem. Kontrolní pohovory jsou základem pro navržení konkrétních opatření.

Stanovení individuálních cílů se provádí podle přesných kritérií a je nacvičováno v průběhu speciálních školicích programů. Cíle by měly být:

- formulovány písemně, jasně a jednoznačně,
- pružné, dosažitelné a reálné, současně však provokující,
- časově vymežitelné (příp. udat termíny namátkových kontrol a mezicíle),
- stanoveny pokud možno kvantitativně, tedy měřitelně, a měla by být udána jejich priorita,
- určeny v součinnosti s pracovníky a měly by také respektovat jejich osobní cíle.

Proces dojednávání cílů se periodicky opakuje. Předtím se pravidelnými rozborů docílených výsledků zkontroluje, zda bylo dosavadních cílů dosaženo a jaké jsou příčiny odchylek od žádané hodnoty. Na podkladě výsledků shora uvedených rozborů se realizují cílené školicí programy a programy rozvoje řízení a provede se přizpůsobení zadaných cílů.

Nejdůležitější výhody MBO:

- Řízení se soustřeďuje na vědomé, jasné formulované cíle. Nutí to k plánování. Každý pracovník ví, co se od něho očekává, a podnik se stane průhlednějším, neboť pracovníci znají hierarchii cílů v rámci celkového cíle podniku (předpokládá do dobře fungující informační systém podniku). Rovněž osobní cíle musí být vědomě vytvořeny, přesně zformulovány a propojeny s výkonovými cíli.
- Podnik tak získává jednotnější a důslednější výraz, dojde k zintenzivnění celozávodní koordinace a komunikace.
- Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným se stane věcnější. Je praktikována domluva o cílech, zpětná vazba (feedback) o dosažení cílů. Kontroly se vztahují na jednotlivé cíle a jsou tudíž pro pracovníky průhlednější.
- MBO nabízí možnost uvést odměňování do úzké návaznosti na výkon (s dosaženým cílem).
- MBO dává konkrétní pokyny pro vývoj organizace, pro školení řídicích pracovníků a pro vzdělávací opatření.

Možné nevýhody charakterizuje Neuberger takto:

- Stanovit cíle na podnikové úrovni dlouhodobě a spolehlivě je sotva možné, neboť rozvoj podniku závisí na příliš velkém množství nevypočitatelných a nepředvídatelných vlivů (konjunkturální výkyvy, termíny, technologické změny apod.). To rovněž vyžaduje neustálé opravy (korekce) cílů.
- Cíle různých úrovní jsou výhradně nebo převážně odvozovány „shora dolů“. Zpětné vazby „zdola nahoru“ často chybí nebo jsou podávány se zpožděním. Častá je tendence nasazovat cíle příliš vysoko nebo naopak příliš nízko (nebezpečí nadměrného nebo nedostatečného vytížení pracovníků).
- Cíle bývají formulovány jednoznačně kvantitativně, čímž se stávají měřitelnými. Kvalitativní hlediska, např. z oblasti rozvoje osobnosti, sociálních postojů nebo osobní kvalifikace se většinou nedají dosti dobře kvantitativně určit.
 - Řídicí pracovníci, kteří se obávají ztráty autority, příliš omezují volný prostor pro rozhodování svých podřízených a také příliš úzkostlivě hlídají jejich činnost (chybí delegování zodpovědnosti). MBO tím ztrácí nezřídka svůj participativní charakter.

- MBO je časově náročný, nákladný a byrokratický („papírová vojna“, „hromady čísel“, které nikdo nehodnotí).

Úspěch MBO dle tohoto autora závisí v neposlední řadě na tom:

- zda byly cíle kooperativně dohodnuty a ne jednostranně stanoveny podnikem a jeho vedením. Jenom tak lze dosáhnout toho, aby se pracovníci ztotožnili s cíli a aby se pro ně angažovali,
- zda nebyly cíle stanoveny pouze pro jednotlivé pracovníky, nýbrž zda byly formulovány také společné cíle (skupinové cíle). V opačném případě totiž hrozí nebezpečí, že se bude každý starat pouze o sebe, že namísto kooperace dojde ke konkurenci a „škatulkování myšlení“, a že jednatel ztratí přehled o celku,
- zda byly cíle stanoveny pružně a umožňují přizpůsobit se neustále se měnícím skutečnostem (zpětná vazba, feedback). Musí pokračovat tvořivé hledání nových cílů, jinak nadšení opět usne, okorá a nikdo se jím již nebude řídit.

Wild (1972) shrnuje tyto znaky konceptů „Managementu by...“

MBE Management by exception

Krátká definice:

- Řízení na základě kontroly odchylek a zásahu v případě výjimečného případu.

Hlavní cíle:

- Řídící pracovníci jsou zbaveni rutinních úkolů (zamezení cesty vedoucí k srdečnímu infarktu).
- Systemizace informačních toků a úprava kompetencí, takže lze rušivé vlivy rychle odstranit.
- Rozhodnutí by měla být vázána na určité směrnice.

Nejdůležitější součásti/nástroje:

- Stanovení žádaných výsledků.
- Zpětná vazba informací.
- Koučink.
- Kontrola (rozběr) odchylek.
- Nadřízený zasahuje pouze u odchylek a ve výjimečných případech. Směrnice pro normální a výjimečné případy a pro vymezení kompetencí.

Předpoklady:

- Oblast použití je omezena na programovatelné procesy rozhodování.
- Všichni zúčastnění musí znát cíle, tolerance odchylek a definice výjimečných případů.
- Odpovídající kontrolní a informační systémy.
- Jasné vymezení kompetencí.

Kritika:

- Jednostrannost (omezení na případy odchylek) a chybějící hnací motiv (feed forward).
- Tendence k „managementu by surprise“ (řízení pomocí překvapení).
- Neříká se nic o cílech a plánech tvořících základ zadaných veličin a kontroly.
- Nepodporuje vlastní iniciativu a radost ze zodpovědnosti, tendence k „delegování směrem nahoru“.
- Případně záporná motivace postojů (zamezení neúspěchů, frustrace v důsledku chybějících prožitků úspěchů).
- Omezené učební možnosti podřízených, neboť zajímavé problémy jsou vyhrazeny řídicím pracovníkům.

Celkové posouzení:

- Nejde o samostatný model, nýbrž pouze o jednoduchý všeobecný princip.
- Řeší jenom malou část problémů managementu, stává se však součástí jiných modelů.

MBD Management by delegation

Krátká definice:

- Řízení delegováním úkolů (model „Harzburg“: řízení ve spojení s podřízenými).

Hlavní cíle:

- Odbourání hierarchie a autoritativního stylu řízení, přechod ke kooperativnímu řízení.
- Odlehčení zátěže řídicích pracovníků (jako u MBE).
- Podpora vlastní iniciativy.
- Výkonová motivace a ochota k zodpovědnosti.
- Rozhodnutí by měla být činěna na té řídicí úrovni, které po věcné stránce přísluší.
- Pracovníci by se měli naučit rozhodovat a mít odpovědnost.

Nejdůležitější součásti/nástroje:

- Delegování úkolů (včetně kompetencí a zodpovědnosti za jednání).
- Zmocnění (delegování pravomoci).
- Popisy (pracovních, funkčních) míst.
- Úprava dohledu na pracovníky a kontroly úspěšnosti.
- Pravidla informačního toku.
- Úprava výjimečných případů.
- Koučink.
- Zákaz zpětného předání a zpětného převzetí zmocnění.

Předpoklady:

- Ochota řídicích pracovníků zmocňovat a schopnost podřízených zmocnění přijímat (musí umět samostatně jednat).
- Vyjasnění delegovatelných a nedelegovatelných úkolů, kompetencí a odpovědnosti.
- Odpovídající kontrolní systém.
- Dostatečná informovanost pracovníků (rovněž v horizontálním směru).

Kritika:

- Nedochází k odbourávání hierarchie, nýbrž za jistých okolností dokonce k jejímu upevnění. Princip je založen na sklonu ke statickému myšlení, je příliš silně orientován na úkoly a zanedbává dynamická hlediska procesu a orientaci na cíle.
- Jenom tím lze sotva dosáhnout kooperativního řízení.
- Motivační hlediska jsou nedostatečně respektována.
- Řídicí pracovníci delegují za jistých okolností pouze vertikální hierarchické vztahy, naproti tomu zanedbává potřebnou horizontální koordinaci.

Celkové posouzení:

- Jako jednoduchý princip použitelný s všeobecnou platností vykazuje však jenom omezenou účinnost.
- Ve formě modelu „Harzburg“ je sice výkonnější, avšak příliš statický a vyžadující značné rozšíření. V porovnání s MBO zůstává mnohé nedořešeno.
- MBO Management by objectives

Krátká definice:

- Řízení prostřednictvím dohody o cílech.

Hlavní cíle:

- Odlehčení zátěže vrcholovému řízení.
- Podpora výkonové motivace, vlastní iniciativy, ochoty k zodpovědnosti a schopnosti samoregulace pracovníků.
- Kooperativní řízení, ztotožnění se pracovníků s podnikovými cíli.
- Pracovníci by měli svá jednání řídit podle jasných cílů, měli by být objektivně posuzováni, placeni podle výkonů a povyšováni podle svých schopností.
- Lepší plánování a dohoda o cílech, lepší organizace.
- Systematické respektování možností zlepšení.

Nejdůležitější součásti/nástroje:

- Organizačně institucionalizovaný proces vytváření cílů a plánů. Individuální cíle jsou odvozovány z podnikových cílů jejich „rozdrobením“.
- Periodické opakování kybernetického řídicího cyklu.
- Cílové představy, popisy míst (MBD) a úpravy výjimek (MBE).
- Upřesnění dohodnutých cílů pomocí výkonových standardů a kontrolních údajů.
- Pravidelné rozборы docílených výsledků.
- Objektivní posouzení výkonu, resp. osob s přihlédnutím k cílům.
- Odměna podle výkonu.
- Systém rozvoje řízení (Management – Development – Systém), který je součástí řídicího cyklu.
- Kooperativní styl řízení/delegování.
- Koučink.
- Pravidelná kontrola shody mezi cílovým systémem a organizací.

Předpoklady:

- Zmocnění jako u MBD, decentralizace rozhodování.
- Cílově orientovaná organizace (shoda mezi cílovým systémem a organizací).
- Dobře organizovaný a výkonný systém plánování, informace a kontroly, odpovídající zásobení informacemi a vzdělání pracovníků.
- Další nástroje jak uvedeno výše.

Kritika:

- Při neodborné aplikaci nebezpečí zvýšeného výkonového tlaku (důsledek: motivace neúspěchu, frustrace).
- Účastnický proces plánování a určování cílů jsou časově náročné.
- Ztotožnění s cíli nelze dosáhnout nijak snadno.
- Tendence ke koncentraci na měřitelné cíle (výkonové standardy, přestože jsou za jistých okolností důležitější kvalitativní cíle).
- Relativně vysoké realizační náklady (nejde o skutečný argument: při důsledné aplikaci MBE a MBD jsou náklady obdobné).
- Obtíže při řešení závislostí na cílech mimo rámec oddělení.

Celkové posouzení:

- Jde o něco více než o heslo nebo o princip.
- Rozsáhlá a rozvinutá koncepce managementu.
- Respektuje současný stav moderní teorie řízení a ústřední úlohu cílů při řízení sociálních systémů.

Model „Harzburg“ je odvozen od koncepce „Management by delegation“ a je rovněž známý pod označením „řízení v součinnosti s podřízenými“. Model sice vychází z tradiční hierarchické základní koncepce podniku a jeho správy, přitom se však staví proti autoritativnímu, imperativnímu stylu řízení minulosti a je veden snahou vytvořit takový systém řídicích prostředků, který by umožňoval přednášet zodpovědnost shora dolů. Delegování úkolů, kompetencí a zodpovědností je základní myšlenkou a ústředním principem modelu „Harzburg“.

Podřízený nese sám zodpovědnost za jednání v rozsahu úkolu, který mu byl přidělen, zatímco úkoly řízení a zodpovědnost za řízení jsou ponechány nadřízenému. K těmto úkolům patří mj. i povinnost seznámit podřízené s jejich úkoly a rozhodovacími oprávněními, správně je informovat a přiměřeně kontrolovat. Existují dva druhy kontroly: tzv. služební dohled, při němž se kontroluje pracovní jednání a chování, a kontrola úspěšnosti, kdy se kontrolují pracovní výsledky podřízených. Kontroly jsou prováděny podle rozpisu, který zůstává před podřízenými utajen.

Základ pro vymezení úkolů tvoří věcný popis (pracovního) místa, který je čistě věcný a není vztažen na příslušného vykonavatele místa. Kromě toho jsou uváděny a diskutovány četné další prostředky řízení, jako např. rozhovory u kulatého stolu, řízení pomocí štábů, na něž klade model „Harzburg“ velkou váhu, individuální úkoly, tým, uznání a kritika atd.

Hoehn (1969, s. 39 a další) zakladatel modelu „Harzburg“ popisuje jeho přednosti takto:

- Podnik, v němž se řídí delegováním zodpovědnosti, získá především iniciativu, společné uvažování a společné jednání svých pracovníků na všech úrovních. Tímto způsobem jsou mobilizovány mnohé síly, které zatím ležely ladem.
- Takový podnik je pak lépe vybaven požadavky dnešního ekonomického života než jiný, který spoléhá jenom na vědomosti a dovednosti několika špičkových pracovníků.
- Podnik si vytvoří (podporováním zástupců řídicích pracovníků a přesnou úpravou zastupování) širokou frontu řídicích sil, které zajistí kdykoliv bezvadnou funkci podniku.
- Úspěchy se již nepřičítají pouze příslušným nadřízeným, nýbrž také samotným zodpovědným podřízeným. Zdatní podřízení tím získají možnost se profilovat.
- Rozhodnutí na všech úrovních se zlepší, neboť vedoucí pracovníci mají více času se zabývat speciálními problémy své pracovní oblasti.
- Služební postupy se zkrátí, neboť rozhodnutí jsou činěna přímo v příslušné oblasti delegované zodpovědnosti.

Koncepce managementu podle Harzburg modelu by měla usnadňovat řízení, nadřízení mohou tak říkajíc pracovat podle osvědčeného systému. V praxi však navzdory veškeré systematizace rozhoduje jednatel, jeho schopnost se vcítit, jeho základní postoje a jeho formát. Nicméně průzkumy Akademie řízení v Bad Harzburg týkající se praktického osvědčení tohoto modelu ukázaly tyto překážky:

Model Harzburg platí z několika hledisek za relativně autoritativní, přestože si nárokuje pravý opak. Je zaváděn jako kompletní balík „shora“, tedy bez spolupráce s podřízenými. O vymezení delegovaných oblastí rozhoduje samotné vedení podniku stejně jako o popisech (pracovních) míst. Rovněž delegování se provádí „shora dolů“, takže zpětné vazby mohou vzniknout jenom velmi obtížně. Nadřízený si ponechává velmi významné prostředky k tomu, aby omezil i volný prostor pro jednání svých podřízených. Cíle funkčních míst stanoví sám, průběžně kontrolují chování a výkony (služební dozor a kontrola úspěšnosti), určují termíny a lhůty, vydávají prováděcí pokyny pro jednotlivé úkoly, jakož i směrnice pro chování a jednání svých podřízených.

Model „Harzburg“ není z pohledu své koncepce orientován nějak příliš psychologicky, neboť např. neobsahuje žádné diferencované výhody týkající se pracovní motivace, pracovní spokojenosti, sociálních vztahů, které by přesahovaly formální úpravu, atd. Má tendenci omezovat spolupráci, neboť delegování je zásadně prováděno jenom na jednotlivé osoby (škatulkované myšlení), přičemž skupina nemá skoro žádný význam. Je byrokratický, je totiž spojen se značným množstvím formulářů, zdůrazňuje průkaznost dokladů a má tendenci skoro všechno formálně upravovat. Pletivo příkazů, porad, záznamů a kontrol a především také popisů (pracovních) míst je velmi náročné na pracovní činnost.

Jak bylo již zdůrazněno, ve všech těchto modelech řízení, Management by exception, Management by delegation (Model Harzburg) a Management by objectives hraje koučink důležitou roli. Představuje nejen nástroj řízení, který stojí v systému vždy jako zpětná vazba, pojistka skutečnosti, že příslušný manažer si osvojil klíčové prvky řízení. Všechny tři dané modely řízení počítají s kurzy a školeními s cílem vycvičit manažery v rozhodovacích a správních procesech. Koučování zde hraje důležitou úlohu „špičky“ vzdělávacích aktivit, neboť konkrétně upevňuje u vedoucích pracovníků manažerské dovednosti, návyky a žádoucí způsoby jejich chování a jednání. Současně

však koučování v daných modelech řízení hraje úlohu speciálního manažerského stylu vedení lidí a to vedle příkazování, delegování apod. Manažeři své podřízené koučují, tj. komunikují s nimi nejen na počátku či závěru řídicího procesu, kdy úkol zadávají a pak kontrolují. Komunikace probíhá zejména v průběhu plnění pracovních úkolů v podobě konzultací, poradenství, porad, workshopů apod.

V tomto kontextu se uplatňují hlavně dva mechanismy koučování a tím je práce s myšlením člověka, a proces facilitace (usnadňování, ulehčování) činnosti člověka.

Princip práce s myšlením člověka je spojen s koučkou Marilyn Atkinsonovou. Atkinson (2009) vytyčuje tyto zásady koučování zaměřené na změny myšlení manažerů:

1. Mistrovská hra

Vybídnutí koučovaných k aktivnímu uchopení předkládaných myšlenek. Cvičení integrace na překročení limitu myšlení, které má za cíl uvědomění si vlastní energie a provázanosti člověka se zemí a okolím.

2. Mozek a jeho fungování

Podstata lidského jednání spočívá ve třech různých složkách myšlení reprezentovaných retikulárním a emočním mozkem a neokortexem. Cvičení vizualizace a prožívání myšlenek člověka.

3. Systém integrity osobnosti

Problematika nevědomého a předvědomého myšlení a jeho možné využití ve vlastním rozvoji. Procvičování této schopnosti metodou brainstormingu.

4. Čtyři fáze libovolného životního projektu

Podobně jsou probírány fáze inspirace, implementace, integrace hodnoty a fáze dokončení a uspokojení, které jsou závěrem ukotveny cvičením.

5. Matrice mysli – jak si lidé udrží změnu?

Výklad prostředků k dosažení a udržení změny. Definice na bázi formulace, soustředění, pohybu a mistrovství.

6. Rezistence a čtyři dveře chybovosti

Nejčastější projevy rezistence vůči změně, které mohou člověka odvracet od jeho původně stanovených cílů a nastínit základní principy jejího překonávání.

7. Základní zaměření – partnerství a principy

Myšlenky Miltona Ericksona, resp. jím přednesené principy transformační komunikace. Závěrečné cvičení je zaměřeno na pocítění rozdílu mezi pozitivním a negativním vnímáním komunikačního partnera, resp. potenciálního klienta.

8. Záměr a pozornost: Sladění myšlení, cítění a konání

Motivovat koučované k rozvoji jejich vnitřní síly, vztah záměru a pozornosti. Všechny tyto aspekty jsou pak procvičeny v závěrečných aktivitách.

9. Volání jednotného štěstí

Tato část koučovacího procesu se věnuje fenoménu štěstí, jeho podobám, příčinám a zejména různým možnostem směřování k jeho dosažení.

10. Hrdinská cesta: Vaše životní poslání.

Pracuje se s myšlenkou rozvoje štěstí a silného hrdiny, kterým by se mohl stát kterýkoli z koučovaných.

Práce s myšlením lidí je pro koučování v jistém smyslu základní. Manažeři by se měli zabývat nejprve určitou introspekcí, měli by pochopit co dělají a jaké motivy je k tomu vedou. V tomto kontextu koučování vede k sladění kognitivních a emotivních stránek jejich osobnosti. Posílení osobnostní integrity je chápáno jako předpoklad odbornosti koučovaného. Koučink by mu měl pomoci v tom, že si uvědomí nároky, jaké na něj klade daná profese, resp. pracovní pozice. V tomto smyslu jsou pak vnímány jejich kompetence, resp. celková způsobilost podávat žádoucí pracovní výkon. Tato cesta vede přes mistrovství, životní poslání člověka a jeho pocit štěstí. Atkinsonové do jisté míry chápe tyto procesy „vzletně“, ale bylo již mnohokrát v praxi ověřeno, že pocit štěstí člověka se opírá nejen o materiální dostatek a blahobyt.

Proces facilitace (usnadňování) ulehčování je odvozen z aktivit tzv. Quickbornského týmu firmy Metaplan a ComTeam z Gmundu v Německu. Proces facilitace je společným principem pro individuální i skupinový koučink. Schéma takto pojatého procesu koučinku je následující:

Všechny konané koučovací sezení či schůzky jsou užitečné pouze tehdy, jestliže při nich dochází k edukaci a k získání nových poznatků. Účastníci tohoto programu se naučí, jak usnadnit vyučovací proces u dospělých osob, jak postupovat, když jsou dospělí ve skupině. Koučování musí zajistit, aby edukace proběhla intenzivněji, naučit

lidi jak načerpat nový tvůrčí potenciál do toho, co dosud nebylo aktivováno a dřímá v podvědomí, a konečně, jak usnadnit organizaci setkání tak, aby zabraly méně času a byly účinnější. Účastníci tohoto programu se naučí základy procesu facilitace, takže mohou organizovat, vést a usnadňovat jednání lidí.

Den jedna

Všechny osoby se shromáždí v učebně tak, aby byly plně soustředěny a připraveny použít své veškeré zručnosti, nadání a tvořivost. Musí je naučit jak tvořivě řešit problém. Pochopit úlohu intuice. Naplnit učebnu veškerým mozkovým potenciálem: položit důraz na správné učení, poznat jak vyhovět a splnit potřeby celé skupiny.

Den dva

Vytvořit sezení, které umožňuje edukaci pomáhající účastníkům pochopit o čem se jedná, vytvořit příznivé klima, vyznačit souvislosti a objasnit, co vše toto obnáší. Činnost při edukaci sebe samého, učení se s někým a učení se v kolektivu tak, aby byl navázán pravý účinný kontakt, v němž nacházíme a uskutečňujeme řešení.

Popis procesu ulehčování, usnadňování (Process Facilitation)

Jestliže používáme proces usnadňování jako prostředek vedení schůze či porady, vnášíme do poznání skupiny to, co je v jejich vědomí, jakož i to, co je mimo vědomí a to tak, aby si to skupina uvědomila a začlenila do svého aktivního vědomí. Proces usnadňování je vytvářen vedením všech schůzek a dodržováním všech základních principů usnadňování edukace s dospělými osobami. Je zde mnoho věcí, na něž je třeba dávat pozor při procesu usnadňování schůze skupiny, jestliže máme zabezpečit dobře proces usnadňování.

Při procesu usnadňování, nebo ulehčování sezení je třeba pečlivě dbát na tyto složky, které tento proces zahrnuje:

1. Vytvoření klimatu nakloněného spíše k přijímání sdělení než k odmítání. Uvážit rozmístění sedadel, úlohu jídla, použité dekorace, chování a odezvy. Musíte si být vědomi důsledků počínání a chování osoby, která usnadňování provádí (facilitátor).
2. Představení se, seznámení se. Dbát na rozdíl mezi věrohodností a neformální atmosférou (icebreaker = před konferencí, symposiem apod. je zvykem uspořádat setkání s trochou alkoholu, čímž se „prolomí ledy“ mezi účastníky).
3. Naděje a obavy jako způsob identifikace cílů setkání.
4. Správné umístění a načasování vašeho oznámení cílů setkání, nebo koučovacího sezení.
5. Použití pravé + levé poloviny mozku + snadno propojitelné a integrované použití obou částí = učení a řešení úloh celomozkovou metodou. Je kombinováno s využitím intuice.
6. Přenos vědomostí do skupiny a přechod k doplňujícím cvičením.
7. Měnit úrovně, ve kterých osoba usnadňující výuku pracuje na skupině, nebo před skupinou, se skupinou, nebo odděleně od skupiny.
8. Maximalizovat energii skupiny tím, že aktivitu vykonáváme jednotlivě, v párech, ve trojicích, ve čtveřicích, nebo s celou skupinou. Jak a kdy použít každou z těchto forem, a jak je spojovat navzájem, aby se udržela vysoká úroveň energie.
9. Pečovat o energii osoby usnadňující proces. Pečovat o tuto osobu.
10. Zpětná vazba na naděje a obavy. Vyhodnocení procesu, které je nezbytné a je rovněž součástí probíhající výukové zkušenosti.

Cílené otázky, které si klade kouč sám sobě, jako osobě tvořící a provádějící proces usnadňování schůzek, zahrnují:

1. Mám vypracován způsob úvodního vstupu, kterým aktivizuji myšlení celého mozkového potenciálu a získávám rychle do učebny na výuku "plně připravenou osobnost"?
2. Poskytl jsem účastníkům procesu možnost vyjádřit své naděje a obavy?
3. Dbám na to, abych vytvořil klima nakloněné k přijímání spíše než k odmítání - pracuji dosti na své vnitřní přípravě k vedení schůze a věnuji pozornost tomu, co bude na setkání probíhat?
4. Příprava je více než vlastní obsah. Je zosobněné já. Připravil jsem dostatečně sebe samého i obsah?
5. Připravil jsem podmínky pro to, aby bylo možné s prospěchem využít všechny edukační styly?
6. Předložil jsem předměty edukace v dostatečně jednoduché struktuře, abych dosáhl maximálního výukového účinku?
7. Je moje zprostředkování výuky moderní a jsou mé doplňkové příklady dobré k tomu, co zamýšlím výukou dosáhnout?
8. Věnoval jsem dostatečnou pozornost různým úrovním, na nichž pracuji, abych usnadnil výuku - se skupinou, odděleně od skupiny, před skupinou?
9. Věnovat pozornost svému chování a svému jednání, počínům.
10. Střídavé uspořádání výuky - zvolit krok přizpůsobený poměru energie výuky a pozornosti tomu, zda probíhá výuka s jednotlivcem, ve dvojicích, trojicích, čtveřicích a v celé skupině. Je načasování pro každou z těchto složek pečlivě promyšleno?

Při procesu facilitace (usnadňování, ulehčování) se držíme základního schématu, ale přizpůsobujeme je tak, aby vyhovovalo potřebám skupiny a zajistilo, že se skupina dopracuje k výsledku, který si stanovila jako cíl setkání, schůzky či výuky. Tyto postupy tzv. Quickbornské školy byly v průběhu edukační praxe koučinku v řídicí praxi často modifikovány.

Jak již bylo v první kapitole této práce zdůrazněno, existují v současnosti různé styly koučování, které se rozvíjejí hlavně v oblasti managementu. Je možno uvést nějaké další příklady.

Bacon a Stearová (2003, s. 102 - 103) rozlišuje koučink na direktivní a nedirektivní. Tento přístup se do jisté míry nesrovnává s tradičním členěním edukačních aktivit na koučink a mentoring. V podání autorů „Direktivní zaměření koučinku znamená, že kouč poskytuje svůj pohled na problém, radí na základě svých zkušeností a pozorování, případně klienta řídí. Toto zaměření je vhodné v případě situací, když je jasný rozdíl ve zkušenostech kouče a koučovaného, nebo je-li na koučování málo času. Nedirektivní kouč pomáhá ostatním tím, že jim pomůže, aby si dokázali pomoci sami. Využívá vhodné otázky vedoucí klienta k samostatnému rozpoznání problému a souvislostí jeho vyřešení". Zvláštnost tohoto přístupu je v tom, že direktivní koučink je převážně zaměřen na řešení spíše okamžitých problémů koučovaných. Nedirektivní pak sleduje zejména dlouhodobé záměry rozvoje lidí. Jinak v literatuře často nacházíme tvrzení, že koučink je edukační proces, kde kouč a jeho svěřenci komunikují jako „rovný s rovným". Mentoring je naopak charakterizován jako proces, kdy starší, zkušenější "poučuje" mladšího a méně zkušeného.

Stacke (2005, s. 43) uvádí tyto hlavní etapy koučování: „diagnostika, konkrétní diagnostický postup, strategie, plán tréninku, posilování důvěry a analýza výsledku". Autor chápe koučování jako "dvě protínající osy spojující zákon s realitou (objektivita) a druhá osa spojuje tady představivost a vztahy k druhým (subjektivita)". Profesionální postupy často rozvíjejí právě objektivní osu a nedostatečně užívají osu subjektivní. Subjektivní osa umožňuje zkombinovat různé prvky a tak může podle Stackea dojít ke kreativnímu posunu. Tento autor nejprve nebádá k pozorování morfologie a neverbálního vyjadřování koučovaného. Dále pak doporučuje zkoumání vztahů a emočního vyladění klienta.

Podle Khelerové (1999) kouč popisuje zejména vnitřní motivaci koučovaného jeho samostatnou a dokonalou práci. V této souvislosti tato autorka podtrhuje význam pravidel koučování, která spočívají v podávání informací (nikoliv instruování), kladení otázek vedoucích k zamyšlení, projevování zájmu (nikoliv provádění kontroly) a tolerování chyb.

Zajímavým konceptem managementu, jehož součástí je koučování je tzv. „St. Gallenský model“. Podnik jako takový je chápán jako komplexní výrobně technický, technologický a sociální systém. Řízení funguje na principu regulačního obvodu (okruhu), kdy jsou porovnány vstupy do systému, skutečné hodnoty, které vytváří a výstupy (příjmy, potažmo zisk). Koučování se odehrává na úrovni začátku a konce regulačního obvodu. Věnuje se otázkám uloženým v tzv. nadsystému tj. otázky ekonomiky, společnosti, trhu, konkurence apod. Na konci tohoto obvodu jsou koučováni jednotliví pracovníci ve směru jejich podílu na činnosti oddělení, skupin a potažmo i celého podniku.

Základem koncepce regulačního obvodu v modelu St. Gallen je systémová teorie a kybernetika (nauka o struktuře a dynamice systémů). S tím je spojeno uvažování, které zahrnuje celek (podnik jako propojený celek) a je orientováno na procesy (těžiště leží v dynamickém sledování cílů). Koncepce podle představy o regulačním obvodu jsou vedeny snahou zachytit veškeré funkce managementu (tedy nikoliv jenom některé) a znázornit jejich účinkovou souvislost.

Řízení ovlivňuje prostřednictvím nařízení a směrnic a pochody probíhající v podniku (např. výrobu) tak, aby bylo dosaženo cílů (žádaná hodnota) také v případě poruch (posun termínů, nepravidelné dodávky materiálu apod.). Pro tento účel provádí rozbor informací, které jsou součástí zpětné vazby (zpětných signálů) a týkající se současného stavu výroby (skutečná hodnota), a porovnává tyto informace se žádanou hodnotou. Pokud se skutečná a žádaná hodnota od sebe liší (regulační odchylka), jsou vydány nové příkazy, příp. se také změni cíle.

Celý regulační obvod se může realizovat – při delegování rozhodovacích a kontrolních oprávnění na podřízené – u jedné a téže osoby (samoregulace oproti cizí regulaci). Jako regulační obvod lze vést jak zcela jednoduché činnosti (např. napsání obchodního dopisu), tak i komplexní podniková rozhodnutí.

Množství informací v důsledku průběžných zpětných vazeb ze všech oblastí se dá zvládnout v dnešní době pouze prostřednictvím moderních počítačů. Pro tento účel byly vyvinuty speciální systémy, které informace z různých oblastí podniku ukládají. Odtud je pak lze vyvolat a zpracovat.

Nejdůležitějším prvkem systému regulačního obvodu v porovnání s modelem „Harzburg“ je způsob zpětných signálů (zpětné vazby, feedbacku), které činí tento systém mimořádně pružným a přizpůsobivým. Všechny problémy shromáždění a zpracování informací nejsou ovšem ještě zdaleka vyřešeny, takže systémy regulačního obvodu vykazují v praxi ještě značnou poruchovost, nejsou přehledné a ztroskotávají na koordinačních problémech.

3 KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ SEBEMANAGEMENTU

Jádrem metody koučování (v angličtině coaching se překládá jako soustavné připravování) je rozvoj dospělých lidí. Koučování má své nesporné výchovné aspekty, neboť je zaměřeno na změny chování a jednání lidí. Koučování je edukační službou, nebo usměrňuje člověka, aby se učil z vlastní zkušenosti a to zásadně nedirektivní cestou. Konečným cílem koučování je úspěch klienta. Koučování není psychoterapie, není to léčba, odstraňování skrytých příčin motivů jednání a chování člověka. Koučovaný si volí vlastní cestu k zvýšení své výkonnosti, k dosažení úspěchů na trhu práce. Koučování jako edukační proces je založeno na jasném vymezení cíle, kterého chce koučovaný dosáhnout a vymezení cesty k jeho dosažení. Důležitým produktem koučování je rozvoj sebeřízené činnosti a učení koučovaného. Není to vedlejší účinek, ale jeden z hlavních cílů koučování, jeden z jeho hlavních efektů. Hlavně, když jsou hlavní cílovou skupinou koučovacího procesu manažeři. S trochou zjednodušení lze efekt koučování v tomto kontextu charakterizovat jako naučit se řídit sama sebe, jiné lidi a podnik jako celek.

Velká dynamika společenského i hospodářského života si často vyžaduje od člověka razantní zásady do pojetí a organizace pracovního i osobního života. Sebemanagement lze charakterizovat jako způsobilost člověka sám sebe motivovat, kontrolovat a usměrňovat své jednání a chování. Mluvíme stále více o orientaci člověka na sebeřízení, které zahrnuje zejména důslednou realizaci rolí vyplývajících z profese či pracovní pozice. Dále sem patří řada činností, které souvisí s podporou pracovního výkonu, které se nazývají časový management neboli time management.

Časový management (Time – management) představuje v reálné rovině soubor určitých principů, rad a postupů, jak zefektivnit pracovní výkon člověka a jak ho propojit s mimopracovními aktivitami do jednoho efektivního celku. Do značné míry představuje Time management určitou životní filozofii, jak lépe organizovat a plánovat svůj pracovní a osobní život a získat více času sám pro sebe, k relaxaci, odpočinku, zálibám a koníčkům...

Je však důležitou otázkou jak v práci postupovat při tzv. osobním sebeřízení a jaké efekty tato činnost obnáší. V tomto smyslu se každý člověk opírá o své individuální zkušenosti a přístupy k této oblasti. Význam sebemanagementu poznal autor této práce ve svém životě více než dostatečně. U řady kolegů či obchodních partnerů v různých zaměstnáních pozoroval určitý rozpor mezi jejich kvalifikací a kompetencemi a konečným pracovním výkonem. Například někteří manažeři byli zkušení odborníci a uměli řídit lidi. Největší problémy však měli sami se sebou, tj. nedokázali se koncentrovat na klíčové problémy, často ztráceli čas „prkotinami“ apod. V řadě případů i vysoce erudovaní lidé nepodali žádoucí výkon a neudělali kariéru vinou svých osobnostních charakteristik jako např. egoismus, lenost, nízká sociální inteligence apod.

Prostě praxe v různých oblastech řízení lidí a zastávání odborných pracovních pozic ukazuje, že umění sebemanagementu lze řadit mezi klíčové kompetence člověka a to nejenom v pracovní oblasti, ale i v osobním životě. Dalo by se dokonce říci, že tato klíčová kompetence v sobě zahrnuje i některé kompetence další dílčí jako je kreativita, samostatnost, zodpovědnost, schopnost řešit problémy, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, zdůvodňovat a hodnotit věci, lidi a jevy kolem sebe. S určitou nadsázkou lze dokonce říci, že mezi tyto kompetence patří i schopnost vybrat si životní partnerku. Autor této práce zažil několik případů, kdy jinak úspěšní lidé, odborníci ve svém oboru, kompetentní manažeři doplatili ve své kariéře na ne dobrý výběr manželek či partnerek.

Východiskem každého zlepšení tzv. metodiky vlastní práce jsou analytické činnosti. Je nezbytné věnovat tomuto problému čas a pozornost. Je nutno respektovat následující pokyny.

1. V analýze činností je třeba uvést veškeré vlastní činnosti, ale také všechna přerušení, čekací doby, přestávky atd.
2. Pro každou činnost uveďte dobu začátku kvůli pozdějšímu vyhodnocení.
3. Očíslujte činnosti, abyste při přerušení nemuseli opět poznamenávat celý text (např. P4 znamená „pokračování v činnosti č. 4“).
4. Zjistíte-li mnoho extrémně krátkých činností, lze je shrnout.
5. Udělejte si pokud možno reprezentativní snímek vlastních činností v délce alespoň 2-5 pracovních dnů.

Následující vzor záznamového listu snímku analýzy činnosti může analýzu usnadnit.

Tabulka 1: Snímek analýzy činnosti pracovních dní

Zdroj: Materiály Nadace Transfer

Datum: _____

Začátek	č.	Druh činnosti	Vyhodnocení						
			Čas	1	2	3	4	5	6

Posouzení hospodárnosti jednotlivých činností a skupin činností může probíhat v intencích hodnotové analýzy. Hodnotová analýza obecně znamená analyzovat logické souvislosti a závislosti mezi výkony a náklady tak, abychom zjistili, zda se prostředky, které jsou k dispozici se využívají s dostatečnou účinností. Přitom se postupuje krok za krokem a stále si klademe otázky. Podstatné při tom je, aby novému promýšlení nebránily předsudky, tradice, pravidla a zkušenosti či dřívější pokusy bez vyhodnocení atd. Totéž platí pro vyhodnocení analýzy činností.

Pro vyhodnocení prvních čtyř kolonek analýzy činností si klademe následující otázky:

Sloupec 1: Byla tato činnost vůbec nutná?

Sloupec 2: Odpovídala spotřeba času problému?

Sloupec 3: Byla práce provedena účelně?

Sloupec 4: Patří tato činnost do okruhu mých úkolů?

Hodnoťte pomocí Ano= 1 a Ne= 0. Buďte kritičtí a objektivní. Hodnotíte tím sami sebe a přirozeně hrozí nebezpečí, že se v případě nejistého hodnocení spíše přikloníte k „hezčímu“ hodnocení. To vám však nepřinese žádný užitek. Máte přece tu výhodu, že děláte hodnocení jen pro sebe a nemusíte je nikomu ukazovat. Když vyplníte kolonky 1-4 v následující tabulce, spočtete v každém sloupečku součet hodnocení a vynaložené minuty. Vypočtete procentuální podíly. Zjistíte, že ve stávajícím stavu už mnohé hodnotíte jako dobré, něco však lze vylepšit.

Dále je možno provést vlastní **analýzu pracovních činností**.

Tabulka 2: Vyhodnocení analýzy pracovních činností (A)

Zdroj: Materiály Nadace Transfer

	Sloupec 1	Sloupec 2	Sloupec 3	Sloupec 4
	Nutné	Potřebný čas	Provedení	Oblast úkolů
Ano – počet hodnocení				
– % hodnocení				
– počet minut				
– % minut				
Ne – počet hodnocení				
– % hodnocení				
– počet minut				
– % minut				
Celkem hodnocení				
Celkem minut				

Průběžně si poznamenávejte možnosti zlepšení, které vás během vyhodnocování napadají. Seřadte je podle priority, naplánujte si úspory, kterých lze dosáhnout a stanovte si konkrétně dosažitelné cíle. Sloupečky 5 a 6 se týkají vyloučení delegovatelných úkolů, neboť příliš často vyřizujeme věci, které mohou stejně dobře vyřídit jiní spolupracovníci. To posoudíme ve sloupcích 5 a 6 (viz. dále). Kolonka 5: Může tuto činnost v nejširším slova smyslu (nezávisle na současném stavu vzdělávání a zaškolení) převzít některý jiný pracovník? Kolonka 6: Může tuto činnost převzít už v dnešní situaci některý z jiných pracovníků? Ohodnoťte pomocí Ne= 1 a Ano= 0. Všimněte si, že teď se význam Ano ve srovnání se sloupci 1 - 4 mění. Zde poukazuje Ano na možné zlepšení.

Nyní je možno provést následující hodnocení:

Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka pro analýzu pracovních činností (B)

Zdroj: Materiály Nadace Transfer

	Sloupec 5 Maximální delegování	Sloupec 6 Efektivní delegování
Ano – počet hodnocení		
– % hodnocení		
– počet minut		
– % minut		
Ne – počet hodnocení		
– % hodnocení		
– počet minut		
– % minut		
Celkem hodnocení		
Celkem minut		

Toto je základní instrument pro analýzu pracovní činnosti a pro formování efektivní resp. optimální techniky osobní práce. Základním kritériem, které je nutno při vyhodnocování pracovních činností mít stále na zřeteli, je cena lidské práce. Udělali jste si již představu, kolik stojí váš podnik vaše pracovní minuta? Doporučujeme vám to. Můžete postupovat tímto způsobem: K hrubému měsíčnímu platu přidejte daň z objemu mezd a odvody (50%), náklady mzdy za dovolenou (9%), nemocnost (v průměru 4%) a za další překážky v práci (v průměru 2%). Celkem tedy k hrubému měsíčnímu platu připočtete 65% a dělte 11 110 (pracovní doba v České republice je cca 160 hodin měsíčně).

Na základě provedených analýz pracovní činnosti lze vyvodit případ od případu zcela konkrétní podpůrná opatření. To je možné např. v následujících oblastech:

- upřesnit okruh úkolů a postupy při jejich naplnění
- omezit okruh úkolů prostřednictvím delegování některých oblastí úkolů na jiné pracovníky
- zapracování podřízených do nových pracovních oblastí nutných k plnění úkolů
- další vzdělávání pracovníků v nových oblastech jejich profesního rozvoje (Při tom je důležité, abyste nejen prováděli opatření pro zlepšení, nýbrž si vždy vytyčili také termíny pro jejich uskutečnění)
- naučit se odbourávat stres, který často narušuje plánovitou a kontinuální práci

Stres je z psychologického hlediska charakterizován jako nadměrná zátěž organismu člověka, neúnikového charakteru. Rozsah faktorů, které tuto zátěž vyvolávají je individuálně rozličný a vlastně nekonečný. Může jím být i radost člověka z jeho prožitků. Stres je chápán jako choroba století, jako termín je všeobecně nadužíván pro konflikt, úzkost, frustraci a nepříjemně pociťovanou situaci vůbec. V řadě profesí se může po určité době dostavit u člověka tzv. syndrom vyhoření (Burn – out syndrom). Obecně je možno říci, že syndrom vyhoření nebo vypálení je směsí vyčerpání organismu, ztráty motivace a v konečném důsledku poklesu pracovního výkonu.

Na základě analýzy pracovní činnosti je možno zjistit, že celá řada dílčích činností se opakuje v kratších či delších intervalech. Tyto činnosti chceme nyní postihnout, určit na ně připadající podíly času a z toho vyvodit, jaké časové rezervy v časovém plánu jsou ještě k dispozici pro nové úkoly, jde o analýzu opakujících se činností.

Pro vyplňování formuláře „Opakující se činnosti“ doporučujeme od začátku dělit na časově vázané a časově nevázané činnosti, protože to usnadní následné přenesení do časového plánu. Rozdělte svůj seznam následovně:

1. Činnosti opakující se denně.
2. Činnosti opakující se týdně.
3. Činnosti opakující se měsíčně.
4. Činnosti opakující se ročně.

Rozdělení lze provést tak, že časově vázané činnosti se podtrhnou. Denně, týdně, měsíčně a ročně se opakující činnosti lze opatřit symboly nebo očíslovat. Následující tabulka by však mohla také být dvoudílná, takže jedna část tabulky by sloužila pro časově vázané a jedna část pro časově nevázané činnosti. Při sestavování tabulky je nutno se řídit především podle individuálních okolností.

Tabulka 4: Opakující se pracovní činnosti

Zdroj: Materiály Nadace Transfer

OPAKUJÍCÍ SE ČINNOSTI časově vázané / časově nevázané		
Čas / datum	ČINNOST	Potřeba času v min.
Celková spotřeba času		

Analogicky jako u podnikového plánování je třeba také osobní plánování uskutečnit v různé přizpůsobených časových jednotkách. Přitom jsou nejdůležitější roční, měsíční, týdenní a denní plán. Jednoduché plánování akce lze zaznamenat do kapesního kalendáře

Roční plán slouží k zanesení dovolení, dalšího vzdělávání, návštěv veletrhů, určujících termínů projektů a ročně se opakujících termínů (narozeniny, atd.) a prací (inventarizace, rozpočty, úklidové práce, analýzy činnosti a kontroly vlastní metodiky práce). Přitom je třeba brát v úvahu následující pravidla, že před a po dovolené neplánovat zásadní náročné práce a v ročním přehledu je vhodné zvýraznit osobní cíle a priority.

Měsíční a týdenní plán slouží především pro jemnější rozdělení ročního plánu a znázornění opakujících se termínů a prací (měsíční zpráva, probírání nevyřízených úkolů, měsíční inventura, schůze atd.). V těchto plánech se dá přehledně zobrazit časový plán. Většinou se volí agenda, která umožňuje kombinaci dosud probíraných časových plánů.

Denní plán slouží ke znázornění řady denních termínů, připomínek, práce, kterou je třeba vyřídit (dopisy, telefony, schůze, činnosti v rámci cílů jednotlivých míst, atd.) a především pro stanovení priorit. Jeho cílem je denní stanovení dvou nebo tří nejdůležitějších prací a také ukazuje volný čas, který je k dispozici. Je třeba ho vést podle časově vázaných a časově nevázaných činností.

Úspěch v práci a v soukromém životě závisí značně od stanovování přesných cílů. Manažerské příručky ukazují skutečnost, že úspěšné osobnosti měly jasný koncept života a tento důsledně sledovali. Jejich život měl určitou „červenou nit“, získával podobu a dostává „kontury“. Na druhé straně se v literatuře setkáváme s názory, že v životě hraje důležitou úlohu náhoda a pro profesní kariéru je často nutné, „být ve správný čas se správnými lidmi na správném místě“.

Velmi diskutovanou oblastí sebemanagementu je pořádek na pracovištích. Existuje dokonce vědní disciplína zvaná Lean management. Jeden z principů této vědy je dobrá organizace pracoviště a pořádek. Jde o metodu, které se říká 5S – Třídění, Uspořádání, Čištění a Úklid, Standardizace a Disciplína. Řada firem tyto principy implementuje nejen do výroby i služeb ale i do svého řízení a správy. Ze zkušeností autora této práce vyplývá, že pořádek na pracovních stolech řeší hodně zahraniční firmy, zejména německé a asijské. Smlouvy o úklidu kanceláře v řadě případů zahrnují přílohy, kde bylo přesně uvedeno, co na jakém stole může být a v jakém sektoru. V řadě případů to nebylo nepodobné situaci známého českého filmu „Jak básníci přicházejí o iluze“. V tomto filmu prof. Zajíc z katedry duševní hygieny v podání Zdeňka Svěráka říká: „Ve své práci jsme vycházeli z původního Leffinqwellova modelu, který se nám na tu dobu zdál velmi progresivní. Už na první pohled však vidíte jeho nedostatky, zejména kvantitativně předimenzované nakumulování učebnic v sektorech A1, A5 a B1. Tři hromady je skutečně moc“, vysvětluje medikům Svěrák.

Pojetí úklidu pracovního stolu jako vědní disciplíny může sice vypadat jako úsměvná satira, ale v mnohých firmách to berou zcela vážně. Haldy papírů, uprostřed vykukuje monitor počítače, rozjedená svačina a další harampádí, takové věci firmy většinou netolerují. Naopak řada z nich má pro pořádek na stolech jasná pravidla, která jsou často i součástí interního předpisu. Lidé by při odchodu měli pracovní stůl uklidit, odnést hrnky od kávy a štosy papírů vložit do určených šanonů. Někde mají i zákaz vystavování osobních věcí jako jsou třeba rodinné fotografie na stole. Důraz na uspořádání věcí na stole kladou zejména tam, kde se zaměstnanci dostávají do styku s klienty například v bankovním sektoru. Naopak volnější pravidla panují v reklamě či médiích. Na pracovištích, kde se zaměstnanci setkávají s klienty se uplatňuje takzvaná politika čistého stolu. Důvodem je jak firemní bankovní tajemství, tak i předpoklad větší klientské vstřícnosti. Uklizený stůl působí na klienty vstřícněji než stůl plný papírů či osobních věcí.

Většina firem podle svých slov spoléhá na přirozenou slušnost a spořádanost lidí. „Zaměstnanci by měli mít na svých stolech pořádek a neměli by svým jednáním obtěžovat své kolegy. To je však jediný požadavek, který máme. Umístování fotografií nebo talismanů je povoleno. Jiné je to pochopitelně na pobočkách,“ uvádí statut nejmenované firmy v oblasti komunikačních technologií. Je otázkou, zda na podobná nařízení týkající se osobních věcí má firma plné právo. Prostor v kanceláři je především pracovištěm, nikoliv soukromým prostředím dotyčného zaměstnance. „Měl by k tomu mít nějaký oprávněný důvod a nesmí se jednat o šikanu, když například chce nadřízený sterilní čistotu jen po vás a u ostatních zaměstnanců toleruje nepořádek,“ upozorňuje advokátka Nataša Randlová z Randl Partners. Oprávněným důvodem podle ní může být bezpečnost práce, ale také zabezpečení klientských informací. „Ale jistě i estetické důvody, zejména pokud sedíte na recepci nebo v místech, kde se pohybují klienti a zaměstnavatel vyžaduje určitou firemní kulturu. Ale i nepořádek mimo klientské prostory může být nepřijatelný, pokud je v rozporu s hygienickými normami či omezuje ostatní zaměstnance,“ dodává Randlová.

Časový management je možno ve světle předchozích poznatků a analýz chápat jako spíše praktickou disciplínu ovlivňující pracovní a osobní život člověka. Její vyústění je však nutno vidět v teoretické rovině a tím je osvojení si tzv. myšlení v cílech. Myšlení v cílech je důležitý předpoklad efektivní pracovní činnosti a efektivního pracovního výkonu. Manažeři, ale i další pracovníci by měli mít před sebou aktuální, střednědobé i strategické cíle a měli by mít stále na mysli, zda to co dělají je důležité, tj. zda to má určitou věcnou prioritu. Zda činnosti, které dělají jsou nutné k dosažení cílů a jestli přináší efekt z hlediska vynaloženého času.

Při stanovování osobních cílů je nutno připomenout tyto zásady:

- dejte si realistické cíle,
- postupujte krok za krokem,
- v oblastech, které jsou nejdůležitější a které lze nejúspěšněji zlepšit, plánujte jednoznačně,
- zachyťte své cíle a plán opatření k jejich realizaci písemně,
- koordinujte své cíle se svým časovými a úkolovými plány.

Důležitá je zejména správná formulace osobních cílů. Musí být zcela jasné čeho se má dosáhnout, termín a rámcové podmínky pro uskutečňování zvolených cílů. Z logiky věci se cílové myšlení v konečném důsledku opírá o kontrolu úspěchů při vlastní práci. V tomto směru se ubírají úvahy o tom, zda byly stanovené cíle v časových úsecích dosaženy nebo je potřeba cíle „rolovat“ (odsunout) nebo korigovat. V řadě případů při neplnění cílů je nutno uvažovat o změnách prostředků zvolených k dosažení stanovených cílů. Někdy může jít „jen“ o změnu stylu a technik práce, někdy o opatření složitější sahající až do „hlubin“ osobnosti člověka. Cílové myšlení se opírá o tzv. vědomou nekompetentnost, kdy vím o svých rezervách pracovního výkonu a o svých slabých místech. Další aktivity by měly vést k tzv. vědomé kompetentnosti, kdy se objeví silnější motivace a stimulace pracovní výkon zlepšit a v tomto smyslu člověk vyvíjí i adekvátní úsilí.

Je evidentní, že celá oblast time managementu je dnes ovlivněna prostředky elektronické komunikace. V praxi vidíme, že hodně lidí využívá k plánování pracovního i volného času tzv. chytré telefony, Ipady nebo tablety, které pracují na bázi různých operačních systémů. Nejrozličnější pomůcky a rady najdeme i na internetu. Přesto všechno význam tzv. klasického časového managementu nelze dnes zcela zavrhnout. Stejně si řada lidí dále vede i tradiční papírové dokumenty, tj. analýzy a plány práce. V této oblasti platí často více než jinde, že je určitá vzdálenost mezi situací kdy vím a situací kdy tak opravdu a efektivně činím.

Koučování zde působí na změnu postojů a myšlení lidí ve směru efektivní přípravy, realizace a hodnocení výsledků práce. Posiluje schopnost člověka rozhodovat se a ovlivňuje také jeho sebedisciplínu a sebeorganizaci činnosti. Mobilizuje také jeho vnitřní zdroje k zvyšování efektivity využívá pracovního i volného času, v dalším dosahuje rozvoje tvořivosti a intuice, identity jedince, případně i smysluplným využitím času, který má jedinec k dispozici. Vztah time managementu, tj. organizace, plánování a vyhodnocování výsledků práce jedince a procesu koučování je více než zřejmý. Udělat si pořádek ve svých věcech, racionálně pracovat je často prvním krokem, který představuje vstup koučovaného do celého procesu.

4 EDUKAČNÍ ASPEKTY KOUČOVÁNÍ

Koučování jako takové je možno zařadit do oblasti řízení lidských zdrojů v prostředí podniků, institucí či organizací. Představuje z hlediska zaměstnavatelů nemalou finanční investici do zaměstnanců. Koučování tvoří součást firemního řízení a firemní kultury. Je zaměřena na formování osobnosti pracovníků v podniku a na harmonizaci mezilidských vztahů. Dotváří svým způsobem sociální klima v podniku, neboť podporuje komunikaci týmů na pracovištích.

4.1 Koučování jako součást vzdělávání v podniku

Podniky v tržní sféře jsou často pod tlakem konkurence a řeší efektivní využití materiálních, technických, finančních a lidských zdrojů. V zásadě lze říci, že po stránce fungování podniků je nutno mít kompetentní a kvalifikovaní lidi na těch „správných“ pracovních pozicích. Teprve analýzou pracovních míst, popisů práce a požadavků na lidi začíná proces jejich vzdělávání a rozvoje.

Samotné podnikové vzdělávání zahrnuje velmi široký a strukturovaný rozsah různých aktivit. Jde o řízení adaptivního procesu, prohlubování kvalifikace a formování příslušných kompetencí v rámci profesních, pracovních činností.

Cílem vzdělávání v podniku je v zásadě odstranění nedostatků a nastavení provozně akceptovatelné úrovně nebo rozvoj potenciálu klíčových pracovníků z odborného a kariérního hlediska (talent management, rozvoj kompetencí...).

Armstrong (2007, s. 434) člení firemní vzdělání typově:

1. Instrumentální – dosažení základní úrovně výkonu a jeho zlepšování
2. Kognitivní – zlepšování znalostí a pochopení souvislostí
3. Emoční – formování postojů a vztahů k práci a druhým lidem (více než vytváření znalostí)
4. Sebereflektující – formování nových vzorců myšlení a jednání.

Stadia vývoje přístupu organizací ke vzdělávání členů Armstrong v jiné práci (1999) takto:

- a) dle potřeby a náhodně – odstraňování deficitů a nárazové potřeby jednotlivců
- b) systematický přístup – vzdělávání je součástí personální práce, a tak je navázána na celofiremní strategii (systémy hodnocení, kompetenční model, rozvojové plány)
- c) koncept učící se organizace – ideální fáze rozvoje organizace, kde se pracovníci motivují a učí navzájem

Personální oddělení, zvláště pracovníci pověřeni firemním vzděláváním mají řadu možností, jakou formou proběhne firemní vzdělávání. Koubek je dělí do dvou dle prostředí:

Mimo pracoviště – přednášky, semináře, demonstrování činností, workshopy, případové studie, brainstorming, hraní rolí, situační simulace, assesment a development centrum, outdoor tréninky, on-line kurzy.

Na pracovišti – instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, porady, přednášky a školení, mentorink, poradenství, facilitace a koučink.

Personalista či manažer hledá pro zaměstnance možnosti profesního individuálního rozvoje, za účelem posílení růstu schopností a dovedností. Ideálně tento požadavek vychází ze systémově pojatého přístupu, na základě pravidelného hodnocení výkonu a odehrává se na pracovišti. Možnosti edukace se liší v důraz na přímé řízení, umožnění osobního rozvoje a výkonnost. U začínajících pracovníků v rámci adaptačního procesu, při proškolení na potřebné pracovní zařazení, u manuálních profesí a všude, kde je v plánu dosahování standardů výkonu se obvykle volí direktivní edukační postupy. Především pro nižší střední úroveň řízení, tj. mistry, je efektivní např. vzdělávací metoda TWI (Training Within Industry) implementující standardy v provozu výrobního závodu. Sestává se z komplexního přístupu k znalostem a dovednostem mistra nazývané job instruction, job methods, job relations, knowledge of responsibilities, knowledge of work. V oblasti rozvoje manažerů se nabízí řada možností vyplývajících z potřeb organizace nebo vzdělávacího plánu či z přání manažera. Jde o individuální vzdělávací přístup, který nabízí několik různě metodicky podložených a podporujících se vzdělávacích rolí interního či externího charakteru.

Robinson a Schroeder (1993, s. 39) si položili otázku „Koho najmout k osobnímu rozvoji – edukaci manažerů na pracovišti?“ Lidí se předávání informací a nácvik dovedností jejíž hlavní zdroj je zvenčí (model učitel a žák)

Poradce (někdy se rozlišuje advisor / counsellor – liší se v míře direktivity a vlivu) dává návody a radí při řešení konkrétního problému.

Mentor obvykle starší, zkušenější pracovník předává neformálním způsobem své vědomosti.

Trenér (patron) direktivně procvičuje potřebné dovednosti, řídí proces učení, předává znalosti, pomáhá budovat nové dovednosti.

Další podobu představuje podpora vnitřních zdrojů manažera (model průvodce - klient).

Kouč podporuje vlastní potenciál koučovaného, jeho sebereflexi a nastavuje proces vedoucí k dosažení jeho cílů – na rozdíl od ostatních pomáhajících rolí neradí, nevyučuje, ale podporuje využití vlastních zdrojů koučovaného.

Koučink má jako východisko cílový a pozitivní rámec. Koučink hraje důležitou roli v zvládání změn, v pomáhání jedincům i organizaci řešit nastavené cíle a přijímat změny jako možnost hledat řešení.

Koučování je výrazně zaměřené na rozvoj potenciálu koučovaných. Americký koncept andragogiky Malcolma Knowlese (1913–1997) vnímá andragogiku psychologizujícím způsobem a to jako sebeřízené učení vycházející z vlastních zkušeností. Tento přístup je velmi blízký přístupu v koučinku, tj. opírat se o vlastní zdroje. „Knowles vychází z toho, že dospělý člověk by měl mít rozvinuté a realistické sebepojetí, vážit si a akceptovat sám sebe, chápat vlastní potřeby, motivace, zájmy, schopnosti a cíle, zaujímat aktivní postoj k životu, řešit příčiny problémů a rozvíjet veškeré potenciály vlastní osobnosti“. (Beneš, M., 2014, s. 49).

Bylo by zajímavé zjistit, jak je koučování bráno, vnímáno v útvarech personálních podniků. Protože jde o změnu paradigmatu, od klasického vzdělávání a role příjemce informací k aktivní spoluúčasti. Koučování mění roli učícího se, využívá rozdílů v motivaci a připravenosti k učení, podporuje snahu o sebeřízení, využívání vlastních zdrojů a zkušeností. Klade důraz na dospělé využívání vlastního potenciálu.

Schorm (2018, osobní sdělení) rozlišuje typy koučinku v podniku takto:

Z hlediska zaměření koučinku můžeme rozdělit koučování:

- a) koučink k zadaným dovednostem - získání konkrétních návyků, dovedností
- b) exekutivní koučink – směřováno na řešení, zvládání firemních cílů
- c) kariérní koučink – posiluje klíčové kompetence, definuje kariérní růst, podporuje při hledání nového místa
- d) transformační koučink – zaměřeno na překonávání obvyklých bariér v chování a myšlení, překonání sebe sama a uvědomění si životních hodnot a priorit.

V řadě organizací koučují:

- interní koučové, tj. zaměstnanci organizace proškoleni v koučinku (dobrovolníci nebo profesionálové)
- externí koučové, tj. dodavatelé, nezávislí pracovně na organizaci (kromě kontraktu)
- vedoucí pracovníci firmy

Interní koučové

- často to jsou proškoleni zaměstnanci koučující nad rámec své práce, což funguje jako podpora druhých
- koučové jako zaměstnanci, kteří cíleně vykonávají převážně koučování
- menší kontakt s aktuálními metodami
- znají procesy, organizaci – ale jsou podřízeni v daném systému vedení
- nákladově efektivní

Externí koučové – výhody:

- zkušenosti a vycvičení profesionálové mající ideálně certifikaci koučovací organizace (např. ICF, ČAKO...) a s doložitelnou koučovací praxí
- mohou být specialisté či zkušení pracovníci v určitém oboru (např. prodej), z principu koučování sice vyplývá požadavek neutrality („kouč pozice“), ale znalost oboru práce koučovaného vytváří lepší vztah důvěry
- nejsou svázány s organizací v každodenní práci
- přinášejí nové myšlenky, metody, přístupy
- nezávislí na firemní kultuře

Nevýhody:

- mají vyšší náklady než interní koučové
- neznají firemní souvislosti, tj. procesy, vztahovou síť, vlivy...
- ne všechny cíle a změny vyhovují organizaci (např. koučovaný zjistí, že výpověď je pro něj řešení)
- pro personalisty znamená volba externího kouče vyšší investici a o to více je důležité tlačit na dobře definovaný kontrakt. Ideální setkání je personalista, koučovaný a kouč – popř. nadřazený pro nastavení klíčových cílů. Ty znamenají větší možnost měřitelnosti (např. v případě výkonového koučinku).

Dobrovolní vedoucí pracovníci – manažeři, kteří prošli školením a pomáhají kolegům formou koučinku – popř. zavádějí koučovací styl leadershipu (výhodou je znalost prostředí – nevýhodou je malá kvalifikace a zkušenost, slabá či žádná supervize).

Z hlediska formy přístupu rozdělujeme koučink na

- individuální tvoří ho kouč a koučovaný
- týmový koučink, tj. kouč pracuje se skupinou
- sebekoučovaný zahrnující plánování a realizace vlastního rozvoje koučovací metodou
- situační přístup manažera (jedná se o vnitřní postoj a využívání koučovacích přístupů)

Individuální setkání je nákladově nejnáročnější. Koučovaný má k dispozici osobní servis, kouč pracuje cíleně a je soustředěn na osobní proces změny koučovaného.

Týmový koučink – má za cíl povzbudit potenciál skupiny – týmu, rozvíjí kohezi týmu, vyjasňuje priority, podporuje motivaci členů týmu, skupina společně hledá a nachází řešení a stanovuje dílčí kroky k realizaci.

Sebekoučování – kouč i koučovaný jsou jedna osoba – ta používá postupy koučinku ke zvyšování sebeuvědomění, dosahování cílů, učení sebe sama.

„Manažer koučuje“ je specifická forma užití koučinku. Zde nejde o typický individuální dialog ani zacílenou týmovou spolupráci. Jde o výcvik manažerů a jejich způsobů práce s podřízenými pomocí koučovacích metod.

Koučovací principy dávají v podstatě odpověď na otázku „proč právě koučink“

Na rozdíl od ostatních pomáhajících přístupů má koučink propracovanou metodiku postupu, srozumitelná východiska a definované požadované kompetence. Záleží na výchozí teoretické škole, akreditující organizaci a vybraném modelu postupu.

Vybrané obecné principy:

- Neodsuzovat, nehodnotit, kouč je plně přítomen a dává prostor koučovanému, aby vymýšlel vlastní možnosti a způsoby realizace k dosažení cílů,
- Práce v pozitivním rámci znamená, že nejsou špatná rozhodnutí jen různé volby a různá zpětná vazba. Klient je přijímán, takový jaký je a má všechny potřebné zdroje v sobě,
- Změna je možná znamená závazek k akci je na koučovaném a kouč ho provází celým procesem,
- Výsledkový rámec je určován tím, že koučování je cílově orientováno. Definováním cílů se obvykle začíná a dosahováním končí,
- Otázky směřují pozornost. Kladením vhodného typu otázek podporuje kouč hledání, objevování možností a řešení nastavených cílů.

Z výše uvedené analýzy diskutované s předním českým koučem O.Schormem vyplývá, že koučování je nutno chápat jako metodu, která je na hranici vzdělávání na jedné straně a rozvoje pracovníků na straně druhé. Představuje pro podnik také systém investic do lidí, který nesmí být spojen s touto edukační aktivitou. Stejně tak je nutno rozvíjet vizi, strategii firmy, firemní kulturu a komunikaci. Jedině tak se výsledky koučování projeví nejenom jako kapitál jedince, ale též jako faktor vyšší efektivity v činnosti v daném podniku.

4.2 Koučování týmů

Skupinové koučování je taková forma, kde koučovaným partnerem je celý tým. Je určeno jak týmům liniového vedení, tak projektovým či jiným řešitelským týmům. Umožňuje optimálně rozvinout týmový potenciál a dosáhnout co nejvyšší součinnosti. Koučování týmů je zaměřeno na metodickou podporu a nastavování efektivních procesů spolupráce na dosažení stanovených cílů. Pracuje také se skupinovou dynamikou a vztahy v týmu. Kouč pomáhá členům týmu analyzovat fungování skupiny a najít řešení problémů jako jsou komunikační bloky, neschopnost spolupracovat, skryté konflikty, nefunkční pracovní normy apod. Výsledkem je nastavení optimálních podmínek pro produktivní kooperaci, excelentní výkon celého týmu a upevnění vztahů mezi členy týmu navzájem a mezi týmy a jeho lídrem.

V rámci efektivního skupinového koučování se uplatňují podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 50) tři principy: dobrovolnost koučovaného týmu zapojit se do procesu, důvěra koučovaného týmu v kouče a v samotný proces koučování, teamwork – koučovaná skupina se začíná chovat jako tým, ve kterém se uplatňuje spolupráce mezi jeho členy. Mezi cíle skupinového koučování patří podle autorů:

1. „Podpora spolupráce a dobrých vztahů mezi členy skupiny
2. Podpora sebedůvěry, pozitivního postoje k vlastní osobě, lidem, firmě
3. Sebepoznání, poznání vlastního potenciálu
4. Podpora osobního růstu, uvolňování a využívání potenciálu
5. Sdílení zkušeností
6. Přijímání nových znalostí“.

Autoři dodávají: „Cíle koučované skupiny a jejich jednotlivých členů se odvozují z několika zdrojů. Tyto cíle musí navazovat na potřeby firmy a na potřeby členů týmu. Pro každé setkání je možné stanovit pokaždé určitý cíl. Většinou bývá reakcí na konkrétní požadavky týmu, jeho členů nebo jejich nadřízeného.“ (tamtéž, s. 52)

Na počátku koučovaného týmu je zapotřebí, aby měl kouč jasnou představu o všech stupních, kterými tým prochází. Díky tomu je schopen proces podněcovat a urychlovat. Podle Whitmora (2005) je to tzv. trojstupňový model. Prvním fází vývoje týmu je začlenění, kdy lidé zjišťují, zda jsou plnohodnotnými členy týmu. Členové týmu se budou snažit o akceptaci ze strany lídra týmu a budou od něj očekávat rady. Jeho povinností by mělo být vytváření prostředí pro otevřené, čestné chování, vyjádření nápadů a pocitů členů týmu bez obav. Pro dosažení stavu, kdy se většina členů týmu bude cítit jeho součástí, nastupuje druhá fáze individuální prosazování. To znamená, že každý člen se snaží dát najevo ostatním svoje silné stránky, ukázat přednosti a pokouší se tím zlepšit svoji pozici. Produktivita skupiny bývá kompenzována nedostatečnou soudržností jednotlivých členů. Tato fáze přináší vícero výhod, ale na druhé straně je značně náročná a to zejména pro lídra týmu, který bývá podroben zkouškám ze strany členů skupiny. Jelikož tým přebírá iniciativu, zodpovědnost za svoje rozhodnutí tak, nastoluje otevřené otázky a řeší závažné problémy, což do určité míry ohrožuje postavení lídra týmu. Ve třetí fázi, kterou je spolupráce a kooperace skupiny, se klade důraz na tým jako celek, na jeho dokonalé fungování bez ohledu na nesouhlasné postoje a názory některých jeho členů. Současně se zvyšující produktivitou týmů se však může zvyšovat také dynamické napětí mezi jeho členy, což může znamenat komplikaci, pokud se obě stránky fungování týmu nevyváží.

Prostřednictvím koučování, které uplatňuje kouč v týmu se dosahují dva zásadní úkoly současně. Je jím skutečnost, že tým plní svoje povinnosti a zároveň se rozvíjí. Koučování týmu zaměřené na plnění úkolů využívá stejných pravidel jako koučování jednotlivců. Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím efektivnější výkon skupina podává. Pokud se skupina bude zabírat novým úkolem tak má lídr má možnost koučovat tým jako celek. Při početnější skupině ji může rozdělit na menší skupinky, v rámci kterých budou probíhat diskuze na dané téma. Výsledkem tohoto postupu jsou zformulované cíle členy týmu, díky kterým je pochopení reality

jednodušší. Následně hledají možnosti prostřednictvím různých metod a přijímají plán činnosti, na realizaci kterého se podílí celý tým. Kouč přitom nejenom že dává otázky, ale taktéž vyjadřuje své připomínky a názory k dané diskuzi.

Za druhý předpoklad je možné označit budování vztahu lídra s členy týmu. Měl by být založen na chování lídra, které by mělo být příkladem pro členy týmu. Vedoucí týmu si musí ujasnit míru svého odhodlání, času a energie, kterou je ochotný investovat do svého rozvoje s perspektivou vytvoření kvalitních vztahů v týmu a vysoké produktivity činnosti. Trojstupňový model představuje podle Whitmora základní platformu pro aplikaci koučování v týmu. Pokud si je kouč vědom toho, jak jeho tým funguje, např. jako jsou jeho členové schopni spolupráce, může koučováním dosáhnout jejich další rozvoj.

Koučování týmů je podle Suchého a Náhlovského (2007, s. 46) v porovnání s individuálním koučováním finančně výhodnější, protože výdaje za kouče se rozdělují mezi více účastníků. Skupinové koučování se většinou uskutečňuje v blízkosti pracoviště koučovaných, čímž nevznikají náklady na cestování. „Koučování týmů se používá nejčastěji ve sféře nižšího managementu. Je považováno za dlouhodobě orientovanou aktivitu, protože probíhá pod vedením kouče v délce jeden a půl roku. Tato délka koučování představuje jeden z hlavních faktorů účinnosti koučování. Program skupinových sezení sestavuje kouč tak, aby zahrnoval společné úkoly a problémy ve skupině koučovaných. Každý tak může projevit svoji individualitu a odnést si inspiraci s konkrétním plánem“. Co se týká komunikace kouče s nadřízeným koučovaného týmu, tak je to stejné jako v případě individuálního koučování. Nadřízený dává svoje podněty a očekávání ke koučování a kouč nadřízeného informuje o průběhu koučování, přičemž dodržuje slib mlčenlivosti a neříká mu o důvěrných informacích.

Při formování pracovních týmů se podle autorů pokládají tyto otázky: Čeho je potřeba si všimat pro vytvoření výkonného týmu? Jaká je povaha týmu a jaké jsou jeho cíle? Jaké změny v jeho fungování chceme dosáhnout? Charakter týmu je daný společným cílem, vztahy mezi jeho členy a existenčními podmínkami týmu. Stehle (1990, s. 87) píše: „Fungování týmu můžeme analyzovat přes: 1. Jeho obsah, kdy společný cíl udává aktivitu týmu a síla motivace závisí na přitažlivosti cílů. Pokud jsou tyto dva faktory na sobě závislé je dosažen výsledek. 2. Procesy, to znamená mobilizaci

lidských zdrojů za účelem realizace společných cílů. Zahrnuje to především určení pravidel, rozdělení úkolů, výběr technik atd. 3. Sociálně – emotivní úroveň, kdy vztahy existují na úrovni racionální a objektivní, tak na úrovni citové.“ Podle tohoto autora má každý tým svojí dynamiku, svoje problémy, vítězství stejně jako prohry. Vytváří normy a pravidla, které formují chování a názory jeho členů. Vztahy v týmu se neustále vyvíjejí. Každý si hledá své místo a úkoly v něm. Fungování v týmu je úzce propojeno s efektivní účastí každého pracovníka a se zodpovědností, kterou si lídr přiznává za aktivitu a vývoj týmu. Jeho trvání závisí na způsobu jakým řeší problémy, konflikty a napětí. Toto napětí vzniká v situacích řešení podstatných záležitostí v rámci realizace cílů. Konfrontace různých názorů umožňuje rozšířit obzor každému členovi a zároveň posilňuje soudržnost týmu.

V rámci fungování týmu je důležité podle tohoto autora spojení několika úrovní: funkce, struktury a dynamiky. Struktura týmu, jeho organizace, informační systémy a logistika jsou obvykle na výborné úrovni. Co naopak zůstává pozadu je dynamika týmu, která představuje způsob, jakým tým používá prostředky pro dosažení cílů. Je to hlavně atmosféra týmu, úroveň vzájemné důvěry mezi osobami atd. Podstatným znakem koučovaných týmů je dovést každého člena týmu k jeho nejlepšímu výkonu, aby byl schopen překonat sám sebe a to ve prospěch ostatních. Další podmínkou pro úspěšné koučování je dobře fungující komunikační systém, který zprostředkovává informace všem jeho členům a podporuje tak propojení členů týmu a jejich vzájemnou závislost.

Podobně jako při individuálním koučování, také koučování týmu má určité etapy, kterými prochází. Podle Starra (2003) probíhá ve čtyřech etapách.

1. Uvolnění komunikace

Pokud je tým stimulován adekvátním způsobem, jsou jeho reakce okamžité. Jedinci se uvolní a začnou se soustředit. Cílem je, aby každý člen zvládl sám sebe, prohloubil myšlení, získal odstup a zajímal se o výsledky stanového cíle. Otevřený způsob komunikace a výměna názorů vytváří hlubší vztahy mezi členy týmu a přispívá k prevenci konfliktů. Když každý člen týmu přijme odlišné nápady a vyjádří své pocity, tak buduje spolupráci na jasných základech a vytváří prostor pro vzájemné porozumění a akceptaci lidí v týmu. Při budování vztahů je nevyhnutné posilňování důvěry. Tým,

který dokáže nastolit podmínky důvěry, tj. kde se cítí každý svobodně, dosahuje lepší výkon. Posledním předpokladem v této etapě je určení pravidel, které by měly být založeny na vzájemném respektu a pozorování a umožnily každému členovi týmu vyjádřit se k dané problematice.

2. Vyřešení problému

Vyřešení každého problému je jedinečným nástrojem jak objevit způsob fungování týmu a taktéž zdroj jeho výkonu. Umožňuje podívat se nejen na přístup k řešení, ale také k samotným výsledkům. Jednou z hlavních priorit koučování týmu je pozornost zaměřená na proces, na způsob dosahování cílů. Pokud je tento proces zvládnutý, představuje to nárůst dynamiky týmu.

3. Zlepšení výkonu

Úskalí v koučování týmu s cílem dosažení lepšího výkonu je několik. Mezi nejčastější se řadí tyto faktory: vzájemné „brždění lidí“ namísto povzbuzování a nízký pocit zodpovědnosti za závazky. Výkon týmu podněcuje jednak individuální a stejně tak i kolektivní trénink. Velice důležitá je kombinace obou. Individuální trénink bere do úvahy osobní rozdíly a přizpůsobuje se potřebám každého jedince. Kolektivní trénink umožňuje aplikovat nové principy a postupy a současně podporuje osobitý styl každého člena.

4. Přejít k operativní realitě

Součástí této etapy je vypracovaná struktura pro sledování a koordinaci stanovených akcí a zajištění, aby byl tým informován o výsledcích akce. Podstatou je spojení přesných metodických postupů respektující dynamiku týmu zaměřenou na neustálý vývoj. Stavebním prvkem týmu je přitom přizpůsobení chování a jednání každého člena týmu skupinovým hodnotám.

Týmy jsou v současnosti hnacími motory téměř všech úspěšných podniků a tlak na jejich formování a výkonnost je obrovský. Týmy produkují výsledky, které jednotlivci nemohou nikdy dosáhnout, protože tým tvoří větší přidanou hodnotu než sám jednatel. Čím více zdrojů má tým k dispozici, tím lepší výstupy dosáhne. Bez správného řízení týmu to však neplatí. V tomto procesu vytváření vysoce produktivních

a kreativních týmů má své postavení a úlohu proces koučování týmů. Skupinové koučování podporuje a využívá synergii, čímž šetří čas kouče a také koučovaného týmu. Prostřednictvím koučování týmů se pracovní skupina transformuje na soudržný tým, který lépe mezi sebou komunikuje, kooperuje, efektivněji řeší vzniklé problémy a konflikty, dosahuje rychlejší a výkonnější společně stanovené cíle a má pozitivní výsledky.

Jak bylo již v této práci uvedeno je koučování jako vzdělávací metoda manažerů a klíčových pracovníků zaměřena na podporu jejich osobního rozvoje a pomoc při hledání variant řešení problémů anebo nových výzev. Koučem bývá přitom nejčastěji profesionální pracovník poradenské firmy, tj. externista, který vystupuje jako neutrální osoba, což je zárukou větší důvěryhodnosti a otevřenosti z pohledu koučovaného a objektivnějšího posouzení problému ze strany kouče. Druhou podobu beze koučování na sebe jako styl řízení, při kterém se manažeři naučí koučovat a používat nástroje koučování při jejich každodenní práci s lidmi. Koučem je v tomto případě interní manažer, který se ze zaměstnanců snaží dostat „to nejlepší“ a ukázat jim, že je to v jejich moci, jak se postaví k příležitosti na cestě k stanoveným cílům.

Je nutné hlouběji proniknout do jádra koučování jako nového stylu řízení pracovníků ve společnostech, který se zformuloval jako protipól k tradičnímu způsobu řízení lidí v organizacích. V managementu se používá několik stylů řízení (přikazování, koučování, podporování, delegování) a to v závislosti na konkrétní situaci, ve které se firma nachází. To ovlivňuje její orientace, organizační struktura, charakter vedení, vztahy mezi vedením a zaměstnanci, konkrétní cíle, které mají být splněny apod.

V posledních letech tlak na podnikatelskou sféru neustále sílí a promítá se do vnitřního prostředí společnosti. Globálně obchodní prostředí se neustále vyvíjí a přináší s sebou zvyšující se nároky. Rostoucí konkurence, dynamičtější tempo technologických inovací, neustále zvyšující nároky na schopnosti a výkon zaměstnanců. To všechno je příčinou změn v podnicích, jejichž hlavním cílem je výkonnost přesahující současný stav. Kromě stále se zvyšujících požadavků z venkovního prostředí je dalším podstatným faktorem doby stále rostoucí úroveň vědomí zaměstnanců, kteří mají ambice podílet se na rozhodování podniků. Chtějí mít vliv na to co se děje, mít možnost volby a převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí. To znamená nedělat nic pod nátlakem

a formou příkazů od svého nadřízeného. Uvedené změny formují v plné míře novou roli manažera, který v dnešních firmách sehrává důležitější postavení a zároveň by měl poskytovat prostor pro uplatnění stylu řízení lidí založeného na koučování. Předpokladem implementace principů koučování do řízení firem je změna jejich podnikové kultury a především manažera samého, tj. jeho odhodlání na sobě pracovat, najít prostor na čas a změny svých zaběhlých návyků, postojů, chování a jednání. Základní funkcí manažera bylo vždy zajistit výkon v požadovaném čase, kvalitě a za dostupné finanční zdroje prostřednictvím řízení svých podřízených zaměstnanců. Tato náplň práce nezahrnuje dnes i důležitou úlohu a to péči o rozvoj a růst svých zaměstnanců. Koučování jako styl řízení umožňuje obě tyto podstatné složky propojit a realizovat.

Tento přístup k řízení založený na hlavních attributech koučování jako vzdělávací metody představuje aktivní a rovnocennou spolupráci mezi manažerem a členy jeho týmu. Novinkou, kterou tato spolupráce přináší je stírání jasných a přesně vymezených hranic mezi manažerem a zaměstnanci. Koučování je stylem řízení, ve kterém manažer omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a kázně a nahrazuje je přístupy, které se opírají o orientaci na zaměstnance, jejich podporu a rozvoj, o projevy důvěry v pracovní tým, o komunikaci, motivaci, spolupráci při řešení problémů, o koordinaci činností, o otevřené a upřímné jednání. Úkolem dobrého manažera (kouče) je propojit svůj cíl s cíli členů svého pracovního týmu. Umět je „strhnout“ na svoji stranu a upoutat jejich pozornost pro své návrhy, vtáhnout je do dění a přitom je vyslyšet a respektovat jejich osobnost i názory. Vyžaduje to otevřenou mysl, upřímné chování a snahu porozumět jiným, tedy vnímat „svět“ očima druhých lidí. Nová podoba tohoto stylu řízení umožňuje zaměstnancům podívat se na problémy jinak a objevit v nich nové příležitosti a podněty k řešení. Poskytuje podporu a pomoc při hledání řešení a odstraňování vnitřních překážek, které brání zaměstnancům podat dobrý výkon. Pomáhá též vytvářet příznivé podmínky pro zvládání pracovních úkolů a budovat vysoce motivační prostředí podněcující jejich samostatnost, rozvoj, růst sebevědomí a zodpovědnost za jejich konání.

Od manažera se pokaždé očekává zejména podnikatelské myšlení, tzn. chápat firemní „čísla“ a umět je proměnit do výsledků. Nový přístup k vedení založený na

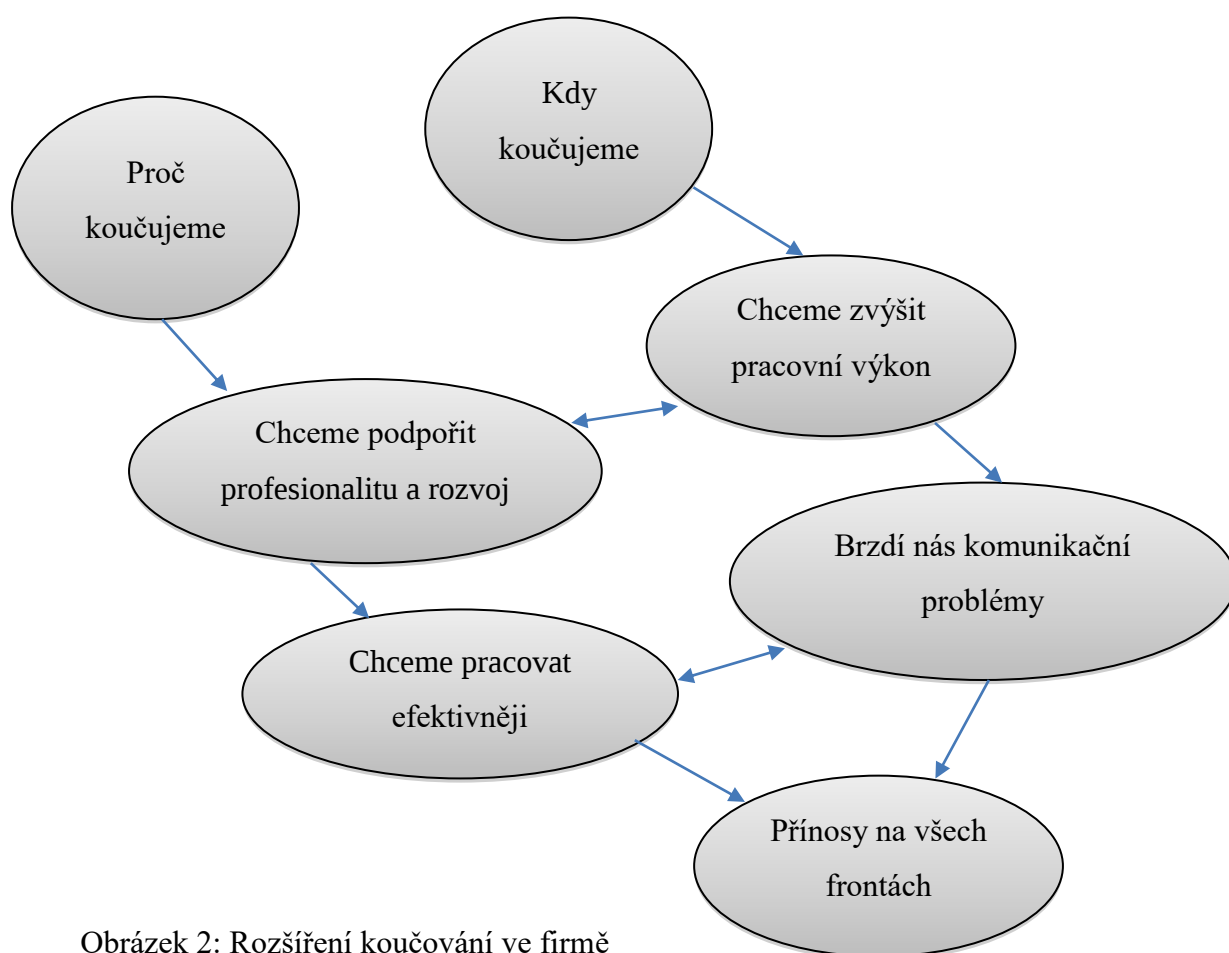
koučování klade důraz na neméně důležité strategické myšlení, tj. v praxi schopnost získávat informace ze všech dostupných zdrojů, zpracovat je a zapracovat je do budoucích podnikových vizí. Strategické myšlení v sobě také zahrnuje intuici a kreativitu. Manažer je tedy současně tvůrce a realizátor strategií. Bez schopných zaměstnanců však nedokáže nic ani skvělý stratég a podnikatelským myšlením. Manažer v úloze kouče by proto měl podporovat kreativitu podřízených, neměli by pro něj být pouze „vykonavateli příkazů“, ale především „tvůrci nových nápadů“ a přitom je vést k jejich vyšší výkonnosti, zodpovědnosti a tzv. proaktivnímu přístupu. Je všeobecně platné, že zaměstnanci si lépe pamatují to, na co přišli sami, než to co jim řekl někdo jiný. Na základě toho manažer může delegovat určité pravomoci a zodpovědnosti na své podřízené a získat tak více času např. na vytváření plánů, jejich realizaci, kontrolu a hodnocení, sledování konkurence, nových produktů, trendů a přizpůsobit tomu strategii firmy. V praxi to znamená věnovat čas záležitostem, které může vyřídit jen on sám. Cílem delegování přitom není zbavení se odpovědnosti, ale dát podřízeným možnost rozhodovat se v oblastech, které patří do jejich kompetence, dát jim prostor pro vlastní iniciativu a podporovat jejich aktivitu na společných projektech. V současném dynamickém tempu a vývoji není možné, aby manažer řešil každý úkol a problém detailně. K tomu na to má ve svém týmu množství odborníků, kteří disponují mnohdy lepšími znalostmi než má on sám. Jeho předností je ovšem tuto možnost využít a dosáhnout díky tomu efektivnější výsledky. Pokud manažer vlastní a používá všechny tyto schopnosti, dokáže úspěšně vést svůj tým také bez „autority“ na papíře.

Koučování jako jeden ze způsobů řízení lidí přináší s sebou také určité komplikace pro manažera. Například nimi mohou být kontrola ze strany manažera, kterou je narušena důvěra mezi ním a zaměstnanci a nebo protichůdná situace, do které se jako manažer a kouč v jedné osobě může dostat a to při respektování neutrálnosti v koučování, kdy by měl namísto svých zájmů sledovat zájmy svých zaměstnanců. K tomu je nutné poznamenat, že manažer musí udělat určité ústupky, pokud je jeho zájmem zvyšování výkonnosti členů jeho týmu. Tyto problematické situace může eliminovat určitými opatřeními jako snižováním kontroly a zvyšováním samostatnosti a zodpovědnosti jeho zaměstnanců.

Styl vedení postavený na koučování kombinuje dvě dimenze chování manažera. Podpůrné, které je orientováno na lidi a direktivně zaměřeno na úkoly. Vzhledem k určité situaci, která může nastat, má manažer možnost výběru mezi koučováním a prikazováním. V případě, kdy je problémem nedostatek času volí manažer direktivní styl, při kterém stanoví instrukce, které mají podřízení vykonat. V případě výstupu zaměřeného na kvalitu upřednostňuje manažer koučování prostřednictvím vnímání reality a zodpovědnosti jeho zaměstnanců. Ve třetí situaci, ve které je cílem se něco naučit, se používá koučování pomoci kterou si zaměstnanci více zapamatují. Všechna tři kritéria jsou v podnicích stejně důležitá. V obchodní praxi ovšem faktor času bývá preferován na úkor kvality a na základě toho se nemůžeme divit, že manažeři stále více upřednostňují více prikazování před koučováním i přes jeho nepopiratelné výhody, které byly uvedeny.

Je tedy pouze otázka času, kdy se koučování bude více využívat v plné míře a rozsahu při řízení lidských zdrojů v podnicích. Hlavním předpokladem využití tak cenného potenciálu pro firmy jakým koučování je, je zejména změna v myšlení manažerů, kteří si jej musí nejprve uvědomit a následně rozvinout a uplatnit je v řízení, které povede současně k naplnění cílů všech zúčastněných subjektů v tomto procesu.

Pro širší využití koučování ve firmách potřeba paralelně řešit dvě otázky v samostatné linii, ale současně ve vzájemné souvislosti. S trochou zjednodušení lze tento proces charakterizovat takto:



Obrázek 2: Rozšíření koučování ve firmě

Zdroj: Vlastní konstrukt

Koučování a jeho použití ve firmě je otázka situací, do kterých firma a lidé dostávají v průběhu svého životního cyklu. Vždy je postaven jeden prioritní cíl. Zvýšit výkonnost lidí a potažmo celé firmy. To vede přes vyšší profesionalitu na všech úrovních řízení a rozvoj pracovníků. Koučování, jak již bylo v předchozím textu uvedeno vede k efektivnímu plánování a výkonu pracovních činností a může vést, resp. mělo by vést k efektivnější vnitrofiremní komunikaci. Konečný cíl a výhody efektů koučování by měli mít zaměstnanci i podnik.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ EFEKTŮ KOUČOVÁNÍ JAKO EDUKAČNÍ SLUŽBY

Tato část diplomové práce se bude věnovat empirickému šetření manažerů, jaké mají povědomí o koučinku, jako edukační službě, zda koučink již absolvovali a co jim přinesl, a co by chtěli během svého koučování změnit. U respondentů, kteří dosud neabsolvovali koučink se bude zjišťovat jejich názor na koučink, a zda by v budoucnu chtěli koučinkem projít.

Pro toto empirické šetření byl sestaven dotazník s 23 uzavřenými otázkami. Pro lepší zkoumání a možnosti komparace odpovědí respondentů, kteří koučinkem prošli a odpovědí respondentů, kteří koučink dosud neabsolvovali je dotazník rozdělen na dvě části. Otázky 1. – 12. jsou určeny pro respondenty, kteří koučink již absolvovali, otázky 13. – 22. Jsou určeny pro respondenty, kteří dosud koučinkem neprošli.

Pro toto empirické šetření byli osloveni manažeři z firem ve Středočeském kraji. Bylo osloveno 90 manažerů, mužů i žen, návratnost dotazníků byla 85 %. Dotazníky byly zpracovány anonymně, pro zajištění reliability výsledků. Výsledky šetření byly zpracovány do grafů v procentech a prezentovány v praktické části této práce.

Předpoklady výsledků šetření respondentů:

- Předpokládáme, že většina respondentů koučink, jako edukační službu již absolvovala.

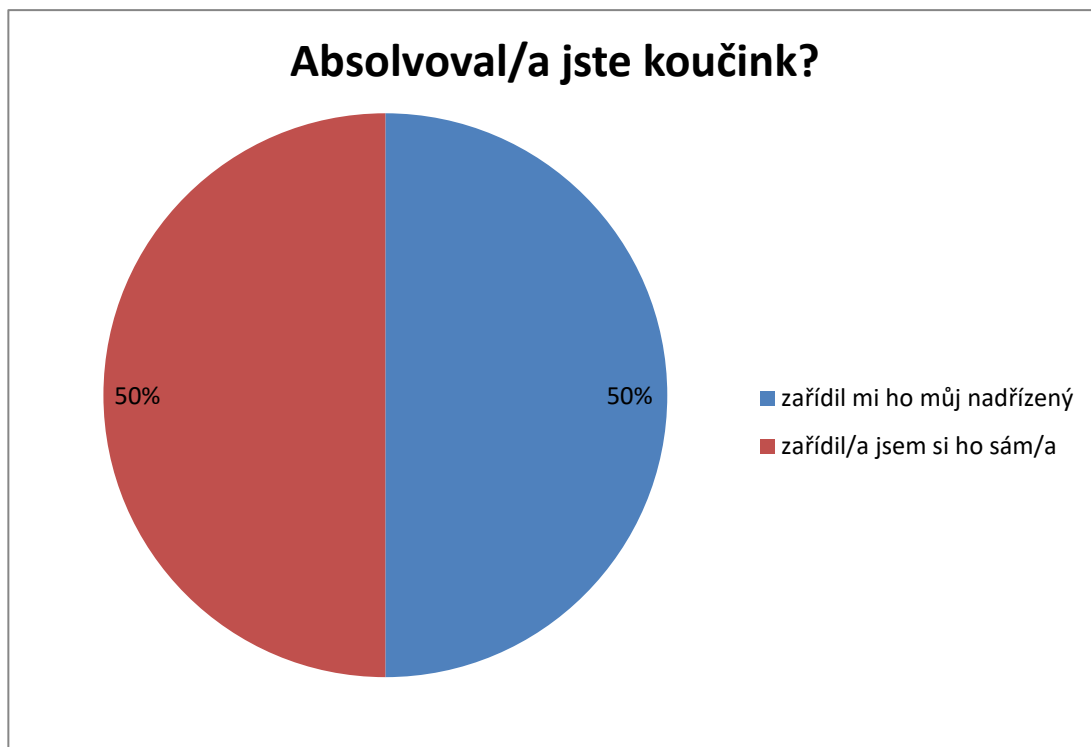
Předpoklady výsledků šetření respondentů, kteří absolvovali koučink:

- Předpokládáme, že většina respondentů absolvovala koučink, protože ho vnímají jako moderní metodu, a většina si koučink zařídila sama.
- Předpokládáme, že většina respondentů, která prošla koučinkem, cítila potřebu mít svého kouče a očekávala zlepšení v řízení svých podřízených.
- Předpokládáme, že většina respondentů byla připravená na změny, které jim koučink přinese a byla s koučinkem spokojená.
- Předpokládáme, že většině respondentů koučink přinesl pozitivní změny ve svém chování vůči sobě.
- Předpokládáme, že většina respondentů, kteří absolvovali koučink, byla skupina žen ve věku do 29 let s manažerskou praxí do 5 let.

Předpoklady výsledků šetření respondentů, kteří neabsolvovali koučink:

- Předpokládáme, že většina respondentů má povědomí o edukační službě koučování, ale o absolvování koučinku dosud nepřemýšlela, ani to v budoucnu neplánuje.
- Předpokládáme, že většina respondentů věří, že koučink může být přínosný pro manažery a kdyby jim jejich nadřízený kouče doporučil, tuto možnost by přijali.
- Předpokládáme, že většina respondentů ochotná projít koučinkem je z řad mladých manažerů do 29 let.

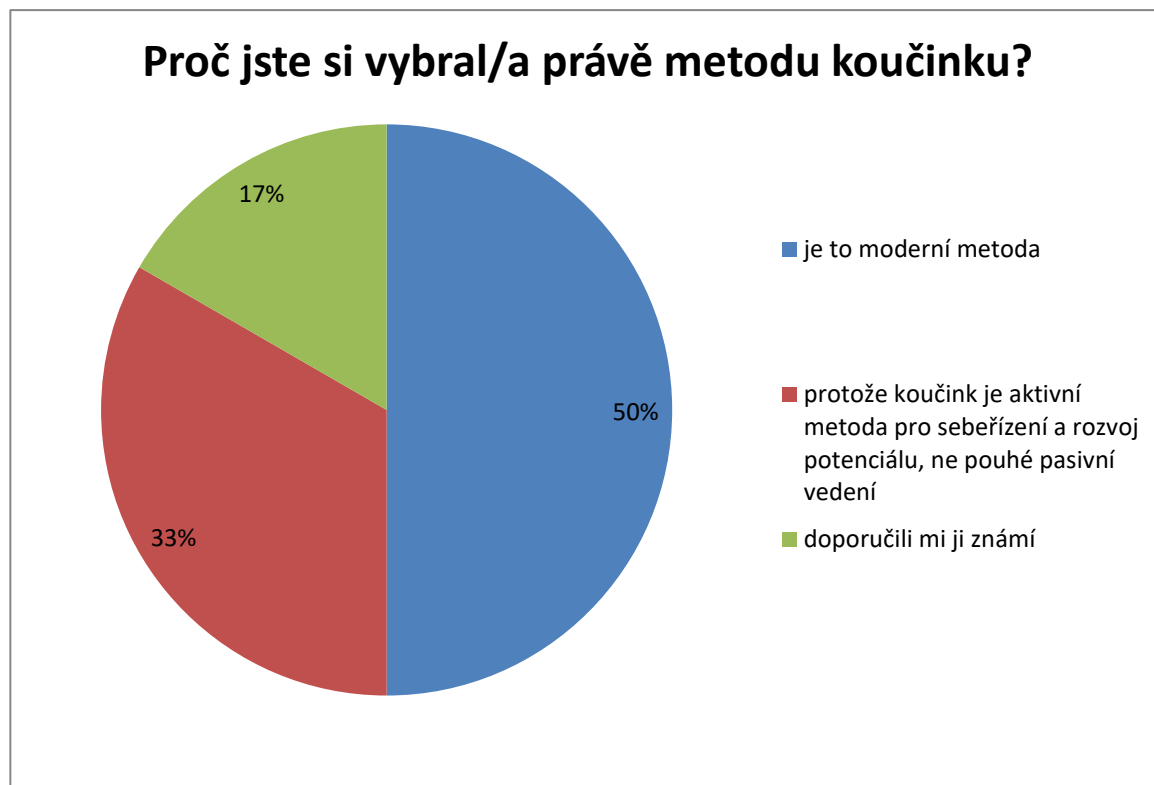
Graf 1: Absolventi/ neabsolventi koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

50 % respondentů koučink absolvovalo, 50 % respondentů dosud koučink neabsolvovalo.

Graf 2: Důvody výběru koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

50 % respondentů si vybralo metodu koučinku, jako moderní edukační metodu, 33 % respondentů si vybralo koučink, protože je aktivní metodou pro sebeřízení a rozvoj potenciálu, ne pouhé pasivní vedení, 17 % respondentů si vybralo metodu koučinku na doporučení známých.

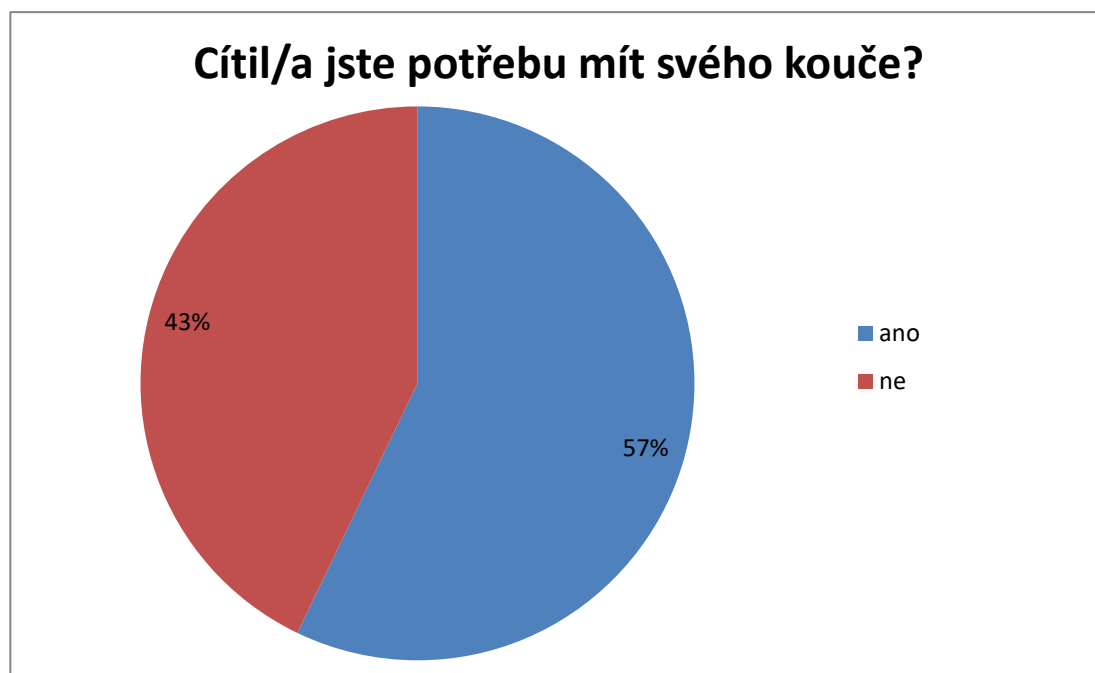
Graf 3: Způsoby včlenění do koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

34 % respondentům zařídil koučink jejich nadřízený, 33 % respondentů si zařídilo koučink sami, 33 % respondentům zařídil koučink jejich zaměstnavatel.

Graf 4: Potřeba mít kouče



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

57 % respondentů cítilo potřebu mít svého kouče, 43 % respondentů necítilo potřebu mít vlastního kouče.

Graf 5: Očekávání od koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

33 % respondentů očekávalo od koučinku změnu ve svém chování a přístupech, 33 % respondentů očekávalo od koučinku uspořádání a zharmonizování práce a soukromí, 17 % respondentů očekávalo od koučinku zlepšení v sebeřízení, 17 % respondentů očekávalo od koučinku zlepšení v řízení podřízených.

Graf 6: Připravenost na změny vyvolané koučkinkem



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

83 % respondentů bylo připraveno na změny, které koučink přinese a bylo ochotných je přijmout, 17 % respondentů neví, nepřemýšlelo o těchto změnách.

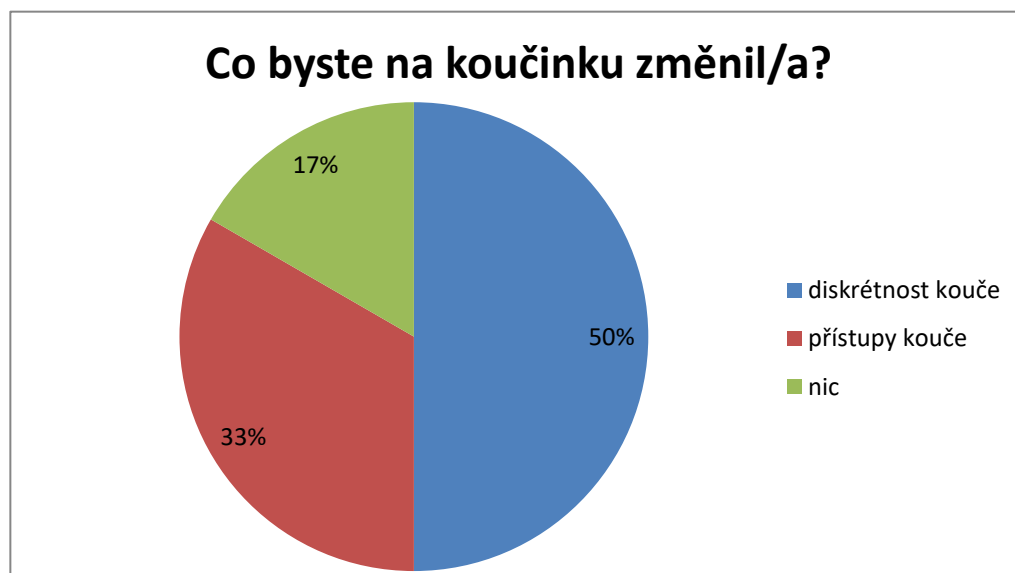
Graf 7: Spokojenost s koučkem



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

83 % respondentů bylo s koučkem spokojeno, 17 % respondentů bylo s koučkem nespokojeno.

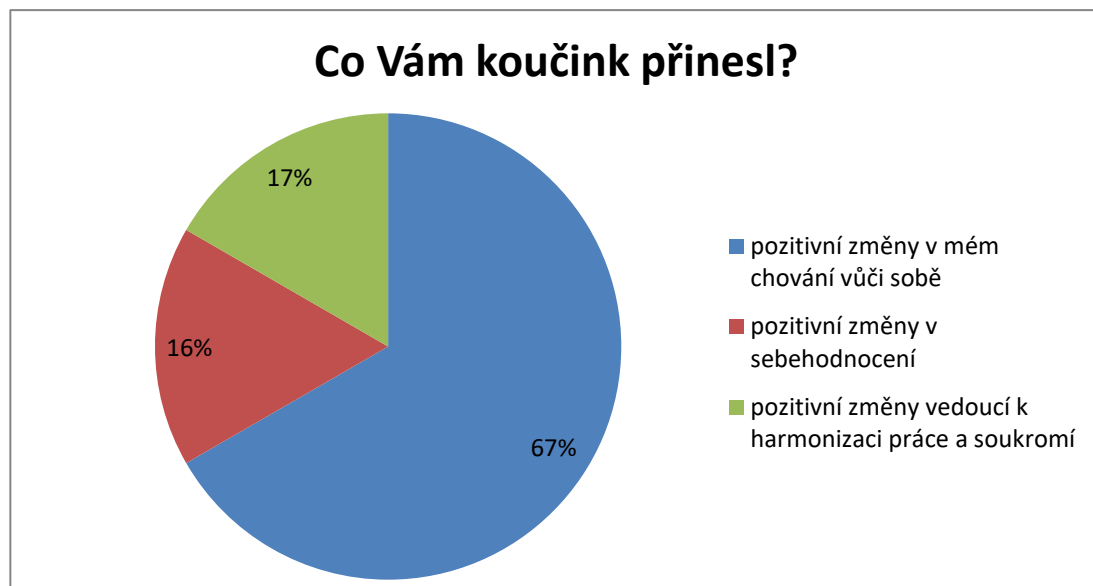
Graf 8: Předpokládané změny v koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

50 % respondentů by změnili u koučinku diskrétnost kouče, 33 % respondentů by změnilo přístup kouče, 17 % respondentů by na koučinku nezměnilo nic.

Graf 9: Přínosy koučinku



Zdroj: Autor práce: vlastní grafické zpracování, © 2019

67 % respondentů odpovědělo, že jim koučink přinesl pozitivní změny v jejich chování vůči sobě, 16 % respondentů vnímá jako přínos koučinku pozitivní změny v sebehodnocení, 17 % respondentů vnímá pozitivní změny vedoucí k harmonizaci práce a soukromí, jako přínos koučinku.

Informace o skupině respondentů

62 % respondentů byly ženy, 38 % respondentů byli muži ze skupiny respondentů, kteří absolvovali koučink.

62 % respondentů byli ve věku do 29 let, 12 % respondentů bylo ve věku mezi 36 – 40 lety, 13 % respondentů bylo ve věku mezi 41 – 45 lety, 13 % respondentů byli ve věku mezi 46 – 50 lety ze skupiny respondentů, kteří absolvovali koučink.

57 % respondentů vykonávalo manažerskou pozici v délce do 5 let, 29 % respondentů vykonávalo manažerskou pozici v délce mezi 6 – 10 lety, 14 % respondentů vykonávalo manažerskou pozici v délce mezi 11 – 15 lety. Tito respondenti absolvovali koučink.

67 % respondentů, kteří absolvovali koučink, by koučink doporučili jako prospěšnou edukační metodu. 33 % respondentů, kteří absolvovali koučink by nedoporučili koučink jako prospěšnou edukační metodu.

67 % respondentů ze skupiny, kteří neabsolvovali koučink, tuto metodu znají, 33 % respondentů, kteří neabsolvovali koučink tuto metodu neznají.

67 % respondentů dosud nepřemýšlelo o absolvování koučinku, 33 % respondentů již přemýšlelo o absolvování koučinku. Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří dosud neabsolvovali koučink.

67 % respondentů odpovědělo, že koučink je přínosný pro manažery, 16 % respondentů neví, zda je tato metoda přínosná pro manažery, 17 % respondentů odpovědělo, že metoda koučinku není pro manažery přínosná. Tyto odpovědi byly od respondentů, kteří dosud koučink neabsolvovali.

60 % respondentů neví, zda je koučink pouze moderní metoda pro tvorbu image manažera, 20 % respondentů odpovědělo kladně, myslí si, že koučink je pouze moderní metoda pro tvorbu image manažera, 20 % respondentů odpovědělo záporně, nemyslí si, že koučink je pouze moderní metodou pro tvorbu image manažera. Na tuto otázku odpovídala skupina respondentů, která dosud koučinkem neprošla.

40 % respondentů neví, zda by v budoucnu chtěli koučink absolvovat, 40 % respondentů by chtělo v budoucnu koučink absolvovat, 20 % respondentů nechce v budoucnu koučinkem projít. Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří dosud neprošli koučinkem.

67 % respondentů by přijalo kouče, pro svůj sebezvoj na doporučení nadřízeného, 16 % respondentů by nepřijalo kouče na doporučení nadřízeného, 17 % respondentů neví, zda by přijalo kouče na doporučení svého nadřízeného. Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří dosud neabsolvovali koučink.

50 % respondentů zná manažery, kteří koučink absolvovali, 50 % respondentů nezná manažery, kteří koučink absolvovali. Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří dosud neabsolvovali koučink.

83 % respondentů, kteří dosud neabsolvovali koučink jsou ženy, 17 respondentů, kteří dosud neabsolvovali koučink jsou muži.

50 % respondentů je ve věku do 29 let, 33 % respondentů je ve věku mezi 41 – 45 lety, 17 % respondentů je ve věku mezi 46 – 50 lety. Tito respondenti jsou ze skupiny respondentů, kteří dosud neabsolvovali koučink.

60 % respondentů vykonává manažerskou pozici v délce do 5 let, 20 % respondentů vykonává manažerskou pozici v délce mezi 6 – 10 lety, 20 % respondentů vykonává manažerskou pozici v délce mezi 11 – 15 lety.

Předpoklady výsledků šetření respondentů:

Předpokládáme, že většina respondentů koučink, jako edukační službu již absolvovala. Tento předpoklad se nepotvrdil, 50 % respondentů koučink absolvovalo, 50 % respondentů koučink dosud neabsolvovalo.

Předpoklady výsledků šetření respondentů, kteří absolvovali koučink:

Předpokládáme, že většina respondentů absolvovala koučink, protože ho vnímají jako moderní metodu, a většina si koučink zařídila sama. Tento předpoklad se potvrdil částečně, 50 % respondentů absolvovala koučink, protože ji vnímají jako moderní metodu, ale koučink si zařizovalo jen 33 % respondentů, 34 % respondentů zajišťoval kouče jejich nadřízený, 33 % respondentů zajistil kouče jejich zaměstnavatel.

Předpokládáme, že většina respondentů, která prošla koučinkem, cítila potřebu mít svého kouče a očekávala zlepšení v řízení svých podřízených. Tento předpoklad se potvrdil jen částečně, 57 % respondentů, které prošlo koučinkem, mělo potřebu kouče, ale očekávalo z koučinku změnu ve svém chování a v přístupech u 33 % respondentů a uspořádání a zharmonizování práce a soukromí ve 33 % respondentů.

Předpokládáme, že většina respondentů byla připravená na změny, které jim koučink přinese a byla s koučinkem spokojená. Tento předpoklad se potvrdil, 83 % respondentů bylo připravených přijmout změny, které jim koučink přinese a 83 % respondentů bylo s koučinkem spokojeno.

Předpokládáme, že většině respondentů koučink přinesl pozitivní změny ve svém chování vůči sobě. Tento předpoklad se potvrdil, 67 % respondentům koučink přinesl pozitivní změny v jejich chování vůči sobě.

Předpokládáme, že většina respondentů, kteří absolvovali koučink, byla skupina žen ve věku do 29 let s manažerskou praxí do 5 let. Tento předpoklad se ve všech částech potvrdil, většina respondentů, která absolvovala koučink, byla skupina žen ve věku do 29 let s manažerskou praxí do 5 let.

Předpoklady výsledků šetření respondentů, kteří neabsolvovali koučink:

Předpokládáme, že většina respondentů má povědomí o edukační službě koučování, ale o absolvování koučinku dosud nepřemýšlela, ani to v budoucnu neplánuje. Tento předpoklad se zcela nepotvrdil, 67 % respondentů má povědomí o koučinku a 67 % respondentů o absolvování koučinku nepřemýšlelo. Tato část předpokladu se potvrdila, ale pouze 20 % respondentů v budoucnu neplánuje absolvovat koučink, 40 % respondentů plánuje v budoucnu projít koučinkem a 40 % respondentů zatím neví, zda by v budoucnu o koučink mělo zájem.

Předpokládáme, že většina respondentů věří, že koučink může být přínosný pro manažery a kdyby jim jejich nadřízený kouče doporučil, tuto možnost by přijali. Tento předpoklad se potvrdil, 67 % respondentů si myslí, že koučink je pro manažery přínosem, 67 % respondentů by přijalo kouče pro svůj seberozvoj, kdyby jim ho doporučil nadřízený.

Předpokládáme, že většina respondentů ochotná projít koučinkem je z řad mladých manažerek do 29 let. Tento předpoklad se potvrdil, z této skupiny respondentů je ochotných projít koučinkem 83 % žen, a 50 % žen do 29 let.

Závěrečné hodnocení empirického šetření.

Koučování, jako edukační služba má v historii dlouhou tradici zvláště ve sportu. Její přínosy pro zvýšení výkonnosti a zlepšení odborného a sociálního rozvoje již praxe potvrdila. Díky rychlému šíření informací médii většina lidí ví, co koučink obnáší. V posledních letech je moderní absolvovat kurzy koučinku a je snahou řady lidí, kteří

věří ve své schopnosti a své představy, že si budou velmi dobře koučinkem vydělávat. Avšak koučování je proces, který vyžaduje odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti a velkou část talentu, který vychází ze samotné podstaty člověka a potřeby druhým pomáhat.

Dobrý kouč musí pro své svěřence, kteří do něj vkládají svou důvěru, být dobrým rádčím, učitelem, přítelem, člověkem, který se snaží pomoci, ne kritizovat a snižovat jejich sebehodnocení. Lidé, díky svým životním zkušenostem, mají obavy dnes už komukoli důvěřovat a svěřit sebe a svou kariéru do rukou někoho cizího. Velkou roli hrají finance a finanční náklady na tuto službu. Z tohoto důvodu lidé zvažují, zda tuto službu využít a investovat do ní.

Empirické šetření prokázalo, že koučinku jsou více otevřené mladé ženy – manažerky do 29 let, které se svou kariérou manažerky začínají, nebo ji vykonávají maximálně 5 let. Fakt, že větší zájem o koučink mají mladé ženy vychází z toho, že ženy se snaží na sobě více pracovat, aby obstály jako manažerky ve spíše mužském světě. Nižší věk zájemců o koučink vychází z jejich studia, které ukončili nedávno, nebo v něm stále pokračují a proto jsou více nakloněny k současným trendům seberozvoje. Vše se odvíjí od kvality vzdělávání a vedení lidí v každém věkovém období. Pokud se ve člověku vzbudí potřeba se rozvíjet a touha se dozvídat a učit všemu novému, je zde předpoklad, že se člověk bude snažit všestranně zlepšovat a využívat k tomu všechny dostupné prostředky a metody, které se mu nabízí.

ZÁVĚR

Koučování lze označit jako určitý fenomén dnešního hospodářského i společenského života.

Koučování je termín, který se objevuje často v odborné literatuře, někteří autoři ho považují za metodu vzdělávání na pracovišti (Koubek). Názory na používání a zejména na efektivnost této metody se liší.

V tržně orientovaných podnicích je trvale řešena otázka efektivního využití materiálních, finančních a lidských zdrojů, které jsou k dispozici a které je nutno pod konkurenčním tlakem stále rozvíjet. Z řady definic koučování je možno uvést jednu komplexní, kterou zastává celosvětově uznávaná International Coach Federation (ICF), tj. Mezinárodní organizace koučů. Definice v podstatě chápe kouče jako edukační nástroj, jehož podstatou je: „důvěryhodný vztah mezi koučem a klientem, který klientovi napomáhá podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle a přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, které dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nedosahoval.“ (www.coachfederation.org).

Autoři publikací rozlišují znaky koučování vzhledem k procesům poradenství, mentoringu a tréninku. Poradce dává návody a radí při řešení konkrétních problémů. Mentor je obvykle starší, zkušenější pracovník a předává začínajícím pracovníkům poznatky a zkušenosti. Trenér řídí odborný výcvik pracovníků s cílem budovat nové a potřebné dovednosti ať manuálního či intelektuálního charakteru. Kouč oproti tomu vede prostřednictvím komunikace koučovaného směrem k výkonnostním a životním cílům. Koučování na rozdíl od jiných edukačních metod vede pracovníky k aktivní spoluúčasti, podporuje jejich snahu o sebeřízené učení a využívání jejich potenciálu a zkušeností.

Již zmíněná organizace koučů ICF se jasně vyjádřila k profesionalizaci koučů a dala základní mantinely k jejich práci, certifikaci, hodnocení a vzdělávání. „Pravé“

koučování bylo v práci vymezeno jako jednota tří, čtyř procesů a tím je vytvořen vztah teorie a koučovaného, efektivnost jejich komunikace a podpora učení s cílem dosáhnout stanovených výsledků koučovacích procesů. Zájem lidí o tuto edukační metodu stále roste a to by mělo v praxi vést k ještě dalšímu rozšíření této činnosti v rámci řízení lidských zdrojů, resp. dalšího vzdělávání.

Koučink v řadě případů funguje také jako koncepce managementu, jako součást řídicích systémů firem. Je po běžných školících akcích „vrcholem“ řízení lidských zdrojů a jejich usměrňování v souladu s cíli podniku. Funguje také jako nástroj řízení, jako určitý prostředník přenášení záměru a cíle vedení podniku do pracovních kolektivů. Určitým příkladem této činnosti je bývalý šéf evropského Microsoftu pan Múhlfait, který byl úzký spolupracovník Bila Gatese a vedl tuto filiálku velmi úspěšně.

Je zajímavostí, že tento přední světový manažer po skončení produktivní pracovní činnosti přenesl koučink do sféry vrcholového sportu a již několik českých sportovců (například moderního pětibojaře Davida Svobodu) na výsluní, k zlatým olympijským medailím. Čili koučink jako takový, jak bylo v úvodu této diplomové práce uvedeno vznikl ve sportu a po přenesení do oblasti managementu, sebemanagementu a rozvoje lidských zdrojů se znovu „symbolicky“ vracím tam, odkud přišel, tj. do sportu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. Personální management, Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-8112-332-4
- ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978- 80-853-1108-1
- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ATKINSON, M. Koučink – věda i umění: vnitřní dynamika. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7
- BARTONÍČKOVÁ, M. Kariérový koučink. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8
- BENEŠ, M. Andragogika. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5
- BENEŠ, M. a kol. Lidský kapitál a vzdělávací marketing. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X
- BIRCH, P. Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu, CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4
- ČERNOHORSKÁ, L. Měření společenské odpovědnosti firem. Brno: VUT, 2011. ISBN 978-80-214-4583-3
- CIPRO, M. Psychoanalytické koučování. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8
- DAŇKOVÁ, M. Koučování. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0
- FISHER – EPE, M. Koučování. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9
- FLEMING, I., TAYLOR, A.J. Koučování. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-009-7
- GALLWEY, W. T. Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0
- Metodika práce. Soubor studijních materiálů, Praha: Vzdělávací nadace Transfer, 1992
- KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-375-8
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery. Praha: CAPA, 1991. ISBN 80-7064-036-7 (I. i II. Díl).
- MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0
- PARMA, P. Umění koučovat. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-63-X
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6318-7 (elektronická verze ve formátu pdf.)
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-347-1667-4
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. Koučování v manažerské praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3
- STACKE, E. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-7175-112-4
- TUMA, M. Tvořivé procesy člověka. Bratislava: Úrad priemyselného vlastníctva, 2001. ISBN 80-88994-08-X
- VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- WHITMORE, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- BACON, T., STEAR, R. Adaptive coaching. The Art and Practice of a Client – Centered Approach to Performance Improvement. California: Davies – Black Publishing, 2003. ISBN 0-89106-187-8

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 1/1991, s. 99-120

BECKER, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. ISBN 0-226-04120-4

GOLDSMITH, R. E. The Personalised marketplace. Marketing Intelligence Planning. 1999/7, s. 178-185

HOEN, R. Führungsbeverber der Wirtschaft. Bad Harzburg: Akademie der Leitung, 1969 (manuál)

KNOWLES, M. S. The Modern Practice of Adult Education, From Pedagogy to Andragogy. Cambridge: The Adult Education Company, 1980. ISBN 0-8428-2213-5

NEUBERGER, O. Organisation und Führung. Bertelsmann: Stuttgart, 1977 (studijní materiál)

ROBINSON, A., SCHROEDER, D. Coaching and Training. California: Management Review Winter, 1993 (bez ISBN)

STAEHLE, W. H. Management eine Verhaltenswissenschaftliche Einführung. Hamburg Institut für Lernensysteme, 1990 (studijní materiál)

STARR, J. The Coaching Manual. London: Pearson Education Limited, 2003. ISBN 02736619340

WECKMÜLLER, H. Exzellenz im Personalmanagement. Wien: KNO Verlag, 2012. ISBN 978-3-648-04107-9

WILD, J. Management by... München: Manager Magazin 10/1972 (univerzitní časopis)

Seznam použitých internetových zdrojů

www.coachfederation.org

<http://www.mindtools.com/pages/article/leadershop/-pipeline-model.htm>

www.couchingnetwork.org.uk (Parsloe, E. The manager as Coach and Mentor)

SEZNAM ZKRATEK

ICF - International Coach Federation – Mezinárodní federace koučů

ČAKO - Česká asociace koučů

AFC - Americká federace koučů

MBE - Management by exception

MBD - Management by delegation

MBO - Management by objectives

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma koučování.....	12
Obrázek 2: Rozšíření koučování ve firmě	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Snímek analýzy činnosti pracovních dní	38
Tabulka 2: Vyhodnocení analýzy pracovních činností (A)	39
Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka pro analýzu pracovních činností (B).....	40
Tabulka 4: Opakující se pracovní činnosti	42

Seznam grafů

Graf 1: Absolventi/ neabsolventi koučinku	65
Graf 2: Důvody výběru koučinku	66
Graf 3: Způsoby včlenění do koučinku.....	67
Graf 4: Potřeba mít kouče	68
Graf 5: Očekávání od koučinku	69
Graf 6: Připravenost na změny vyvolané koučinkem	70
Graf 7: Spokojenost s koučinkem	71
Graf 8: Předpokládané změny v koučinku.....	71
Graf 9: Přínosy koučinku	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník k empirickému šetření.....	I
--	----------

Příloha A – Dotazník k empirickému šetření

Vážení respondenti, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Koučování jako edukační služba“. Výzkum je zaměřený na manažery a jejich zkušenosti s koučinkem a na jejich názory na koučink jako edukační službu.

Otázky 1. – 12. prosím vyplňte ti, kteří jste koučink již absolvovali. Otázky 13. – 22. prosím vyplňte ti, kteří jste koučink dosud neabsolvovali.

Děkuji. S úctou Václav Šalanský

1. Proč jste si vybral/a právě metodu koučinku?

- a) hodně se o ní hovoří
- b) je to moderní metoda
- c) doporučili mi ji známí
- d) protože koučink je aktivní metoda pro sebeřízení a rozvoj potenciálu, ne pouhé pasivní vedení

2. Jak jste se ke koučinku dostal/a?

- a) zařídil/a jsem si ho sám/a
- b) zařídil mi ho můj nadřízený
- c) zařídil mi ho můj zaměstnavatel

3. Cítil/a jste potřebu mít svého kouče?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom

4. Co jste od koučinku očekával/a?

- a) nic
- b) změnu ve svém chování a přístupech
- c) zlepšení v sebeřízení
- d) zlepšení v řízení podřízených
- e) zvýšení své výkonnosti
- f) uspořádání a zharmonizování práce a soukromí

5. Byl/a jste připraven/a na změny, které koučink přinese a ochotný/á je přijmout?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, nepřemýšlel/a jsem o změnách

6. Byl jste s koučinkem spokojený/á?

- a) ano
- b) ne

7. Co byste na koučinku změnil/a?

- a) diskrétnost kouče
- b) přístupy kouče
- c) nic

8. Co Vám koučink přinesl?

- a) pozitivní změny v mém chování vůči sobě
- b) pozitivní změny o sebehodnocení
- c) pozitivní změny vedoucí k harmonizaci práce a soukromí
- d) pozitivní změny v přístupu ke svým podřízeným
- e) nic

9. Jste muž – žena?

- a) muž
- b) žena

10. Kolik Vám je let?

- a) do 29
- b) 30 – 35
- c) 36 – 40
- d) 41 – 45
- e) 46 – 50
- f) 51 – 55
- g) 56 – 60

h) 61 a více

11. Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

- a) 0 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 a více let

12. Doporučil byste koučink jako prospěšnou edukační metodu pro manažery? – konec dotazníku

- a) ano
- b) ne

13. Víte, co je koučink? – **část pro ty, kteří neabsolvovali koučink**

- a) ano
- b) ne

14. Přemýšlel/a jste o absolvování koučinku?

- a) ano
- b) ne

15. Myslíte si, že je koučink přínosný pro manažery?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

16. Myslíte si, že koučink je pouze moderní metoda pro tvorbu image manažera?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

17. Chtěl/a byste v budoucnu projít koučinkem?

- a) ano
- b) ne

c) nevím

18. Kdyby Váš nadřízený Vám doporučil kouče, přijal byste ho pro svůj seberozvoj?

a) ano

b) ne

c) nevím

19. Znáte manažery, kteří prošli koučinkem?

a) ano

b) ne

20. Jste muž – žena?

a) muž

b) žena

21. Kolik Vám je let?

a) do 29

b) 30 – 35

c) 36 – 40

d) 41 – 45

e) 46 – 50

f) 51 – 55

g) 56 – 60

h) 61 a více

22. Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

a) 0 – 5 let

b) 6 – 10 let

c) 11 – 15 let

d) 16 a více let

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Václav Šalanský
Obor: Andragogika
Forma studia: Prezenční
Název práce: Koučování jako edukační služba
Rok: 2019
Počet stran textu bez příloh:¹ 71
Celkový počet stran příloh:² 4
Počet titulů českých použitých zdrojů: 30
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 11
Počet internetových zdrojů: 3
Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

¹ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

² zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh