

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Michaela Linhartová

Koučování jako metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě

Olomouc 2014

vedoucí práce: PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph. D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Olomouci dne 22.4.2014

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph. D. za její názory, rady a podněty, které mi poskytovala při koncipování této práce.

Obsah

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Vymezení základních pojmů	8
1.1 Vzdělávání a rozvoj.....	8
1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace	9
1.3 Metody vzdělávání zaměstnanců	11
1.4 Veřejná správa.....	13
1.5 Zaměstnanci veřejné správy	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	17
2.1 Legislativní požadavky na vzdělávání ve veřejné správě	18
2.1.1 Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	18
2.1.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků dle zákona č. 312/2002 Sb.	19
2.1.3 Vstupní vzdělávání	20
2.1.4 Průběžné vzdělávání	21
2.1.5 Zkouška odborné způsobilosti	21
2.1.6 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úradů	22
2.2 Metody a přístupy k novým trendům ve vzdělávání úředníků.....	22
3 METODA KOUČOVÁNÍ.....	25
3.1 Co je koučování.....	25
3.2 Co není koučování.....	27
3.3 Klíčové kompetence a osobnost kouče	29
3.4 Etika koučování.....	31
3.5 Bariéry koučování	33
3.6 Typy koučování.....	34
3.6.1 Profesní a životní koučování.....	34
3.6.2 Individuální, skupinové a týmové koučování	34
3.6.3 Koučování pomocí externího a interního kouče	35
3.6.4 Transakční a transformační koučování	36
3.7 Modely koučování.....	36
3.7.1 Metoda ADAPT	37
3.7.2 Metoda GROW	38
3.7.3 Reteaming	39
3.8 Přínosy koučování	40
PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 Výzkum využití metody koučování ve vzdělávání úředníků ve veřejné správě	42
4.1 Stanovení výzkumného cíle	42
4.2 Výzkumné otázky.....	43
4.3 Výzkumné metody	43
4.4 Charakteristika zkoumaného souboru	44
4.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat.....	45
4.6 Výzkumné výsledky.....	47
4.7 Výzkumné závěry.....	65
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	76
SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Přelom 20. a 21. století s sebou přinesl změny v mnoha oblastech lidské existence. Společnost musela na nové a rychle se rozvíjející trendy reagovat, přizpůsobit se a naučit se je maximálně využívat ve svůj prospěch. Inovativní přístupy pronikly i do převážně tradičně profilované oblasti, jakou beze sporu je výchova a vzdělávání. Moderní technologie zásadním způsobem ovlivnily metody vzdělávání i formy výuky, rozšířily možnosti a cesty vedoucí k získání vzdělání a velkou měrou ovlivnily směr, kterým se vzdělávání ubírá. Výraznou proměnou pak prošla a stále prochází sféra vzdělávání dospělých, na které je v posledních letech kladen stále větší důraz. Profesní vzdělávání je významné nejen pro samotného člověka, ale také pro organizaci, pro kterou pracuje. Investice do vzdělávání má pro zaměstnavatele strategický význam. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z klíčových oblastí, které vedou k naplnění cílů dané organizace. Vzdělání a profesně maximálně připravení pracovníci jsou jedním z pilířů výkonné a úspěšné instituce.

Vzdělávání by především mělo být účinné, vést k vyšším pracovním výkonům a k jejich udržení. Pod tíhou společenských změn je stále větší důraz kladen na atraktivitu a efektivitu učebního procesu a na nové přístupy a metody. Moderní edukační aktivity reflektují aktuální potřeby v oblasti vzdělávání, kladou důraz na aktivní spolupráci zaměstnavatele i zaměstnanců a cílí na osobnost vzdělávaného pracovníka.

Tématem této diplomové práce je koučování jako nástroj rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně se zaměřuje na úředníky. Koučování je jakýsi nový fenomén, o kterém se často mluví a píše a velmi rychle proniká do lidského povědomí. Je to metoda, která čím dál více získává na popularitě, stává se vyhledávanou technikou využívanou ke zvyšování výkonnosti, ale také k dosažení spokojenosti pracovníků. V jednoduchém pojetí je koučování jakýmsi psychologickým postupem využívajícím vnitřní motivaci koučovaného, který si sám vymezuje cíle, kterých chce dosáhnout. Profesní koučování je jednou z neefektivnějších metod vzdělávání a rozvoje lidí. Mnoho institucí využívá koučování jako efektivní benefit převážně pro vrcholový

management či vedoucí pracovníky, ale jsou i takové organizace, kde koučování zasahuje všechny hierarchické úrovně dané firmy.

V soukromé sféře postupně dochází k systémovému využívání metody koučování, byť stále existuje velký počet organizací, kde jej využívají spíše náhodně. Otázkou ale je, zda se dá tato metoda aplikovat i v podmínkách veřejné správy. Primárním cílem této diplomové práce je analýza využití metody koučování v oblasti vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Mají instituce vykonávající veřejnou správu zkušenost s koučováním? Považují jej za vhodnou metodu pro vzdělávání úředníků? Umožňují úředníkům absolvovat tento druh vzdělávání? Mají sami úředníci zájem o využití koučování pro svůj rozvoj? Dílčím cílem této práce je nalezení odpovědí, zda mají odborní pracovníci personálních úseků odpovědní za vzdělávání a rozvoj úředníků ve veřejné správě povědomí o metodě koučování, případně zda ji využívají, v jaké míře a s jakými výsledky.

Diplomová práce je strukturována do několika částí. První – teoretická - část čerpá z odborné literatury a využila jsem i poznatky z vlastní praxe. Na úvod jsou vymezeny základní pojmy a podstatná část se věnuje legislativnímu ukotvení povinnosti vzdělávání ve veřejné správě a vyjmenovaným druhům vzdělávání úředníků. Stěžejní díl teoretické části diplomové práce se zaměřuje na samotnou metodu koučování, na jeho typy a modely, na bariéry koučování i na vlastní osobnost kouče a jeho klíčové kompetence. Závěr teoretické části je věnován přínosům metody koučování nejen v oblasti vzdělávání úředníků. Na teoretickou část naváže druhá - praktická - část, zaměřená na zpracování výzkumu. V této části bude definována výzkumná otázka a výzkumný cíl, charakterizován způsob získávání dat, jejich zpracování a vyhodnocení. Pro diplomovou práci byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, která pro sběr dat využila dotazník. Ten byl rozeslán na personální oddělení institucí vykonávajících veřejnou správu na území České republiky v přenesené působnosti, konkrétně na krajské úřady a magistráty statutárních měst. Na základě získaných informací chci zodpovědět otázku, zda koučování nalezlo využití i v oblasti vzdělávání ve veřejné správě a zda mají manažerské přístupy šanci uplatnit se i mimo soukromou sféru.

Motivem k volbě tohoto tématu diplomové práce byla osobní zkušenost s koučováním, které je natolik zajímavé a odlišné od jiných metod vzdělávání, že mě inspirovalo k bližšímu studiu této techniky a k prohloubení znalostí o tomto relativně novém jevu v oblasti profesního vzdělávání. Následně vznikla myšlenka spojit koučování s mým studijním zaměřením a výsledkem je práce, která nemá ambice stát se hloubkovou analýzou metody koučování v profilaci na veřejnou správu, ale je dokladem toho, jak je v roce 2014 koučování, jako nástroj rozvoje lidských zdrojů v oblasti veřejné správy, vnímáno a využíváno. Budoucí generace pak mohou tuto diplomovou práci využít ke srovnání, kam se společnost v oblasti metod vzdělávání v průběhu času posunula.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení základních pojmů

V první kapitole budou definovány pojmy, které se váží k danému tématu a které se v této práci vyskytují. Bude uvedena charakteristika pojmů vzdělávání a rozvoj, vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace, metody vzdělávání zaměstnanců, veřejná správa a zaměstnanci veřejné správy.

1.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je v obecném pojetí procesem získávání a rozvoje vědomostí, schopností a dovedností. Je úzce spjato s pojmem výchova, s níž má společné znaky, tj. cílevědomé, plánovité a záměrné působení na člověka, které má vést k trvalému formování jeho osobnosti.

Palán (2002, s. 237) vnímá vzdělávání jako „*proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob*“. Barták (2007, s. 11) ve své definici vzdělávání uvádí: „*Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.*“ Naproti tomu může být vzdělávání chápáno také jako způsob učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný a vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené (Hroník, 2007).

Barták (2007, s. 11) chápe rozvoj jako „*komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny*“. Hroník (2007, s. 31) píše o rozvoji jako o „*dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)*“, přičemž jako jeden ze způsobů učení (se) uvádí vzdělávání. Z toho lze odvodit, že vzdělávání je jen jakousi podmnožinou v množině zvanou rozvoj. Barták (2007, s. 11) uvádí, že: „*mezi „vzděláváním“ a „rozvojem“ není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.*“

Dvořáková (2012, s. 285) upřesňuje: „*Rozvoj zaměstnanců se zpravidla odehrává v rámci tzv. cyklu systematického podnikového vzdělávání, jehož přidanou hodnotou je k potřebám podniku ekvivalentně kvalifikovaný a stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a relevantními externími partnery.*“

Uvedené definice potvrzují, že rozvoj osobnosti prostřednictvím předávání nových znalostí a dovedností je vnímán jako primární cíl vzdělávání.

1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace

Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj představuje pro organizaci významnou oblast, která je pro úspěšnou činnost dané instituce klíčovou podmínkou. Bez zkušených pracovníků, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi, kteří se orientují v nových pracovních přístupech a technologiích a dokážou se přizpůsobit aktuálním požadavkům pracovního prostředí, je pro organizaci dosažení stanovených cílů značně limitováno. „*Rozvoj lidských zdrojů a sdílení znalostí jsou základní cestou ke zvýšení produktivity podniku*“ (Dvořáková, 2012, s. 303).

Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit patří do skupiny personálních činností, které jsou výkonnou částí personální práce. Dle Dvořákové (2012, s. 286) je podstatný i samotný proces plánování vzdělávání, tedy: „*cílené opatření a činnosti, které zabezpečují potřebnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a zvyšují flexibilitu jejich pracovních schopností.*“ Také Koubek jmenuje vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit ve výčtu personálních činností (Koubek, 2006).

Podle Koubka (2006) je vzdělávání pracovníků personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků → rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy, tj. přeškolení pracovníků na potřebné profese.

- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa.
- Formování pracovních schopností i formování osobnosti pracovníka.

Vzdělávání a formování pracovních schopností vidí Koubek (2006) jako celoživotní proces, ve kterém podstatnou roli připisuje organizaci a jí organizovaným vzdělávacím aktivitám. Rozlišuje 3 oblasti aktivit organizace v systému formování pracovních schopností člověka:



Obrázek č. 1 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2006)

Tureckiová (2010, str. 156) uvádí: „Firemní (podnikové) vzdělávání tvoří nejvíce formalizovanou složku rozvoje lidských zdrojů a obvykle se jím nejen v českém jazykovém prostředí rozumí souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných pracovními organizacemi se záměrem doplnit (prohloubit), zvýšit nebo změnit kvalifikaci pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou jejich kompetencí, tj. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce).“ O tom hovoří také Palán (2002), který podnikové vzdělávání jako činnost organizovanou podnikem vidí jako systematický proces vedoucí ke změně pracovního chování, zvýšení úrovně znalostí a dovedností a snížení rozdílu mezi subjektivní kvalifikací pracovníků a kvalifikací objektivní.

Podle Bartoňkové (2010) je podstatou firemního vzdělávání hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co existuje a tím, co je žádoucí. K tomu je nutné zjištění stávající situace a hledání toho, co je žádoucí a způsobu jak dosáhnout zmenšení nebo odstranění rozdílu mezi skutečností a požadavkem.

Armstrong do procesu rozvíjení lidí v organizaci zahrnuje postupy, aktivity a vztahy učení se a rozvoje, jejichž výsledkem je rozvoj pracovníka, který vede k lepší adaptabilitě a zaměstnatelnosti a v návaznosti na to i vyšší výkonnost organizace. *„Rozvoj lidských zdrojů představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů organizace a investice do něj propínají všem stranám zainteresovaným na organizaci“* (Armstrong, 2002, s. 468).

Lidské zdroje a jejich znalosti jsou pro organizaci stěžejní a investice do vzdělávání zaměstnanců zhodnocují know-how a výrobní prostředky dané instituce. Dnešní doba rychle se rozvíjejících nových technologií a změny v organizaci práce a ve způsobu řízení kladou na pracovníky vysoké nároky. Aby se zaměstnanci dobře adaptovali a obstáli v prostředí změn, je nezbytné, aby organizace, pokud chtějí dosáhnout úspěchu, věnovali vzdělávání a rozvoji pracovníků náležitou pozornost a podporu. Jen lidé, kteří disponují patřičným vzděláním a potřebnými znalostmi a dovednostmi zajistí organizaci schopnost pružně reagovat na změny a podřídit se aktuálním požadavkům dnešní doby.

1.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Výběr metod, které budou využívány při vzdělávání pracovníků, patří k základním činnostem při plánování vzdělávání. Metoda vzdělávání je součástí stanoveného cyklu vzdělávání, který vede k naplnění stanovených vzdělávacích cílů. Existuje velké množství rozličných metod a technik vzdělávání a nelze jednoznačně určit, které z nich patří k nejefektivnějším.

V odborných zdrojích (Koubek, 2006, Dvořáková a kol., 2012) je uváděna kategorizace metod vzdělávání do dvou základních skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Ve zjednodušeném pojetí lze uvést, že metody používané ke vzdělávání na pracovišti jsou vhodnější pro dělnické profese a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou aplikovány především pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. Dvořáková (2012) pak ještě hovoří o tzv. metodách na rozhraní, kam řadí například on-line školící programy.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti řadí Koubek (2006, str. 252-254):

- instruktáž při výkonu práce,
- koučing,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotaci práce,
- pracovní porady.

K metodám používaným ke vzdělávání mimo pracoviště podle Koubka (2006, s. 254-257) patří:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí nebo seminář,
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- assessment centre nebo také development centre (diagnostiko-výcvikový program),
- „outdoor training“ nebo také „adventure education“ (učení se hrou),
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Koubek (2006) také poukazuje na jiný rozdíl mezi těmito metodami. Zatímco u metod využívaných na pracovišti převažuje individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, u metod používaných mimo pracoviště je realizován přístup podobný školnímu režimu, tyto metody jsou používány k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků.

Začlenění jednotlivých metod vzdělávání podle rozvíjených oblastí se věnuje Hroník (2007). Vymezuje tři hlavní okruhy formující pracovníka, a to rozvoj znalostí, rozvoj dovedností a rozvoj postojů a praktických aplikací. Rozlišením metod podle míry aktivity vzdělávaného se zabývají Belcourt a Wright (1998), ti hovoří o metodách pasivních a aktivních.

Trendem dnešní doby je kromě využití zavedených a ověřených metod vzdělávání a rozvoje také aplikace nových vzdělávacích aktivit, které se zaměřují na širší spektrum znalostí a dovedností než vyžaduje současné zaměstnání. Úspěšnost pracovníka je z velké části ovlivněna jeho osobností, což lze aplikovat i na metody rozvoje, které využívá. Pokud člověku zvolená metoda rozvoje pomůže mimo jiné například k pracovní spokojenosti a pocitu úspěšnosti, povede k jeho vyšší produktivitě a posílí i jeho hodnotovou orientaci ve vztahu k organizaci.

1.4 Veřejná správa

Veřejná správa může být charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.

Politologický slovník k pojmu veřejná správa uvádí, že se jedná o: „*organizaci správy veřejných záležitostí. Správa veřejná jako výkonná moc je spojena v první řadě se státem. Dělí se na státní správu a samosprávu (jde prioritně o decentralizovanou veřejnou moc v nižších územních jednotkách). Tu vykonávají příslušné správní orgány mající postavení orgánu správy veřejné*“ (Adamová a kol., 2001, s. 235).

Pomahač a Vidláková (2002) člení veřejnou správu v souvislosti s funkcí státu na materiální a formální funkci. „*Zatímco veřejnou správou v materiálním smyslu je označován souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb, veřejná správa ve formálním*

smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jímž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.“

Hendrych (2007, s. 15) hovoří o správě v obecném pojetí, kdy ji dělí na správu veřejných záležitostí nebo záležitostí soukromých. K samotnému pojmu veřejná správa uvádí dvojí význam: *„bud' pod tímto označením rozumíme určitý druh činnosti (tj. spravování) – nebo organizační jednotku – instituci (útvár, úřad), která veřejnou správu vykonává.“*. U prvního uvedeného vymezení lze uvést, že jde o správu v materiálním pojetí, u druhého popisu se jedná o správu ve formálním pojetí.

Také Dolista (2006, s. 20) uvádí, že *„Veřejná správa je buď určitý druh činnosti (tj. spravování – zde jde o pojetí dynamické (funkční), nebo instituce, které veřejnou správu vykonávají, tj. pojetí statické (strukturální, organizační). V praxi nelze od sebe obě roviny samozřejmě oddělovat. Vlastní činnost (spravování) není možná bez institucionálního zabezpečení a to musí zase nutně odpovídat těmto činnostem.“*

Veřejnou správu tvoří dvě oblasti, a to státní správa a samospráva, obě jsou financovány z veřejných rozpočtů. Úloha jedné části je podmiňována úlohou druhé části. Státní správu, která je vykonávána v celém státě, můžeme z územního hlediska členit na státní správu ústřední a územní. Samosprávu lze vymezit jako tu část veřejné správy, kterou vykonává někdo jiný než stát. Obvykle to je veřejnoprávní korporace, kterou je v případě územní samosprávy územní samosprávný celek (obec, kraj).

K subjektům, které jsou pověřeny výkonem veřejné správy, patří také organizace jako např. veřejné fondy a veřejné nadace. Můžou to být také soukromé osoby, pokud jim na základě veřejnoprávních smluv byly svěřeny některé úkoly veřejné správy. Totožně se výkonu veřejné správy účastní též zájmové, neboli profesní organizace, např. lékařská, advokátní a další komory (Dolista, Ježek, 2006).

Charakteristickým znakem veřejné správy je, že zabezpečuje spojení mezi občany a státem (Dolista, Ježek, 2006).

1.5 Zaměstnanci veřejné správy

Obecné označení právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě je veřejná služba. V užším smyslu toto označení zahrnuje právní postavení a činnost úředníků státní správy a úředníků územních samosprávných celků. Jejich pozice je do určité míry specifická a odlišuje se od pracovněprávního postavení ostatních zaměstnanců veřejné správy.

Postavení úředníků je nevšední, neboť se podílí na výkonu veřejné moci. Výkon veřejné služby požaduje určité specifické požadavky a personální předpoklady. Veřejná služba znamená veřejnoprávní zaměstnanecký poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli. Je charakteristická požadavky vyšší profesionality a odborností k zajišťování úkolů veřejného zájmu.

Pro potřeby této diplomové práce je potřeba definovat, kdo je úředníkem územního samosprávného celku, neboť tato práce je zaměřena právě na vzdělávání těchto zaměstnanců. Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uvádí: *„Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“*

Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů také vymezuje, kdo se může stát úředníkem. Může se jím stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

Kromě pojmu úředník bude tato diplomová práce využívat i termín vedoucí úředník. Zákon č. 312/2002 Sb. O úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů definuje vedoucího úředníka jako úředníka, který je vedoucím zaměstnancem. V zákoně č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, je uvedeno: *„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, který jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účely závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.“*

2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Tak jako je vzdělávání klíčovou personální činností ve firmách, je prioritou také v institucích vykonávajících státní správu a samosprávu. Úředníci zabezpečující výkon veřejné správy musí disponovat potřebnými odbornými znalostmi a klíčovými kompetencemi, které jsou nezbytné pro správný a kvalifikovaný pracovní výkon v dané oblasti. V dnešní době je důraz kladen také na poskytování co nejkvalitnějších služeb v co nejkratším termínu a tento požadavek je stále častěji vznášen i na výkon veřejné správy. Nejen firmy v soukromém sektoru, ale také instituce zabezpečující výkon veřejné služby musí být připraveny pružně a efektivně reagovat na aktuální požadavky doby. Tyto nároky jsou schopny naplnit pouze prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou patřičně profesně a odborně připraveni.

Vzdělávání ve veřejné správě v současném pojetí ovlivnila reforma veřejné správy, která započala v roce 1997, kdy byl přijat zákon o vyšších územně samosprávných celcích. „*Cílem reformy bylo zvýšení kvality výkonu veřejné správy, její modernizace a informatizace, zvýšení profesionalizace úředníků a v neposlední řadě také přiblížení státní správy k občanům uskutečňováním její decentralizace a dekoncentrace.*“ (Postránecký, 2003, s. 14). Lze konstatovat, že nejdůležitější etapou reformy veřejné správy byla ta, kdy byly zřízeny kraje a zrušeny okresní úřady a jejich kompetence převedeny na zřízené krajské úřady a na obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností. Z pohledu vzdělávání reforma napomohla modernizaci a profesionalizaci veřejné správy a vzrostl díky ní význam vzdělávání úředníků.

Evropská unie dlouhodobě České republice vytýkala absenci právní úpravy postavení zaměstnanců ve veřejné správě a neexistenci systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a systému vzdělávání pracovníků veřejné správy. Systematičtější právní úpravu přinesly až zákony č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Leštinská, Vidláková, Šelešovský, Špaček, 2006).

2.1 Legislativní požadavky na vzdělávání ve veřejné správě

Základní legislativou, která se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve veřejné správě, jsou dva předpisy. Prvním z nich jsou „Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“, která se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony. Druhým předpisem je Zákon č. 312/2002 Sb. O úředních územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, který upravuje oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Obě uvedené normy jsou pro instituce pověřené výkonem veřejné správy stěžejní, nebo tvoří zákonný rámec oblasti vzdělávání úředníků. Stanovují povinnosti jak organizace, tak úředníka v rámci vzdělávání.

2.1.1 Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Jak již bylo uvedeno, „Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ se týkají ministerstev a jiných správních úřadů (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony. Tento předpis vymezuje principy vzdělávání a strukturu vzdělávání v členění na vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- **Vstupní vzdělávání úvodní** – jehož vzdělávacím cílem je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu.
- **Vstupní vzdělávání následné** - navazuje na vstupní vzdělávání úvodní, zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy.

Prohlubující vzdělávání zahrnuje:

- **Manažerské vzdělávání** - vzdělávacím cílem je vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi.

- **Jazykové vzdělávání** - vztahuje se na místa ve správním úřadu, která vyžadují aktivní používání cizího jazyka pro výkon náplně práce.
- **Vzdělávání v dalších oblastech** - tyto stanovuje vláda nebo správní úřady.

2.1.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků dle zákona č. 312/2002 Sb.

Pro účely této diplomové práce je relevantní zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento předpis zásadním způsobem změnil dosavadní přístup ke vzdělávání úředníků. Jeho účelem bylo zvýšení kvality výkonu veřejné správy prostřednictvím profesionalizace úředníků. Do té doby, než tento zákon nabyl účinnosti, nebylo vzdělávání úředníků v podstatě legislativně upraveno a až se zákonem o úřednících a dalšími prováděcími předpisy se stalo vzdělávání úředníků ucelenou koncepcí. Požadavky na vzdělávání úředníků systémem prohlubování nebo zvyšování kvalifikace upravuje také zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, který ale není pro pojetí této práce stěžejní.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů je rozdělen do šesti částí. Vlastní zákon je obsažen v první z nich, další uvádějí změny zákonů a poslední stanovuje datum účinnosti. V první části jsou postupně vymezeny úvodní ustanovení a vymezení základních pojmů, pracovní poměr úředníka, jeho základní povinnosti, vzdělávání úředníků, dále také role státní správy v oblasti vzdělávání a na závěr jsou uvedena společná a přechodná ustanovení. Vzdělávání úředníků je v zákoně věnována jeho nejrozsáhlejší část, konkrétně paragrafy 17 až 34. Z této části zákona vyplývá, že vzdělávání je pro úředníky povinné, stejně tak je povinné pro územní samosprávné celky prohlubování kvalifikace dle zákona zajistit. Každý úředník musí mít vlastní plán vzdělávání obsahující časový rozvrh v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen tento plán vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, dále nejméně jednou za 3 roky plnění plánu hodnotit a aktualizovat. Rozlišují se tři různé typy povinného vzdělávání a to vzdělávání vstupní, průběžné a příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na

vzdělávání vedoucích úředníků. Těmto typům vzdělávání úředníků se budou věnovat následující kapitoly této práce.

Jak již bylo uvedeno, hlavním účelem zákona o úřednících bylo zvýšení kvality výkonu veřejné správy územních samosprávných celků profesionalizací jejich úředníků. *„Základním předpokladem profesionalizace je vzdělávání, a to jak vstupní, tak průběžné. Prostředkem k dosažení vyšší úrovně úředníků územně samosprávných celků je i rozšířený systém jejich vzdělávání, který vedle zvláštní odborné způsobilosti zahrnuje i povinné vstupní vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků“* (Vidláková, 2003, s. 6–7).

2.1.3 Vstupní vzdělávání

Vzdělávání nově přijatého pracovníka začíná tzv. vstupním vzděláváním. Jeho účelem je zprostředkovat zaměstnanci základní informace o veřejné správě a jejím fungování a aktivovat u zaměstnance potřebné dovednosti a znalosti nezbytné pro výkon správních činností. Rozsah vstupního vzdělávání je stanoven na 40 hodin absolvovaných v průběhu 5 pracovních dnů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů v § 19 uvádí: *„Vstupní vzdělání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka.“* Dále tato norma do vstupního vzdělávání řadí základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti užívání informačních technologií a komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení. V zákoně je také stanovena povinnost úředníka ukončit vstupní vzdělávání do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a závazek doložit absolvování a ukončení vstupního vzdělávání osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání nemá úředník, který splňuje podmínku zvláštní odborné způsobilosti (zákon č. 312/2002 Sb.)

Vstupní vzdělávání by mělo být doplněno dalším proškolením přímo prostřednictvím kolegů a dalších zaměstnanců úřadu, aby měl nový pracovník dostatek relevantních informací potřebných pro výkon dané činnosti v rámci jeho pracovního zařazení.

2.1.4 Průběžné vzdělávání

Na vstupní vzdělávání navazuje vzdělávání průběžné, které je realizováno průběžně po celou dobu trvání pracovního poměru. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů vymezuje tento typ vzdělávání jako prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku a řadí mezi něj také získávání a prohlubování jazykových znalostí (zákon č. 312/2002 Sb.) Průběžné vzdělávání je uskutečňováno formou kurzů a účast na tomto kurzu se dokládá osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. „*O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka*“ (zákon č. 312/2002 Sb.). Je stanovena povinnost úředníka se kurzu zúčastnit.

2.1.5 Zkouška odborné způsobilosti

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uvádí: „*Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost*“ (zákon č. 312/2002 Sb.). Z výše uvedeného je patrné, že tuto zkoušku musí vykonat ti úředníci, kteří mají v pracovní náplni výkon státní správy v přenesené působnosti. Norma dále vymezuje, že zkoušku je úředník povinen vykonat v horizontu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo od dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Pro ověření zvláštní odborné způsobilosti musí úředník složit zkoušku, která se prokazuje osvědčením. „*Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů*

organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace“ (zákon č. 312/2002 Sb.).

Úředníka ke zkoušce odborné způsobilosti přihlašuje zaměstnavatel, tedy příslušný úřad, který má povinnost zajistit a umožnit úředníkovi přípravu na tuto zkoušku. Náklady spojené s vykonání zkoušky hradí úřad. Samotné vzdělávání zajišťuje Institut pro veřejnou správu Praha formou prezenční výuky ve vzdělávacím středisku v Benešově. Předpokladem úspěšného zvládnutí zkoušky odborné způsobilosti je nejen absolvování několikátýdenního kurzu s přednáškami lektorů, ale také intenzivní samostudium a příprava.

2.1.6 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Povinnost vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů stanovuje § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento předpis uvádí: „*Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků.*“ Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní část na přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. Účast na vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala a vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let od den, kdy začal funkci vedoucího úředníka vykonávat.

2.2 Metody a přístupy k novým trendům ve vzdělávání úředníků

Základní předpokladem pro kvalitní a efektivní výkon veřejné správy je kvalifikovaný a vyrovnaný výkon úředníka. Jakým způsobem a s jakými výsledky úředník svou práci vykonává, se odvíjí od jeho osobnosti, jeho přístupu a znalostí. Ty jsou v rámci vzdělávání rozvíjeny a formovány s určitým cílem. Tento vzdělávací cíl by

měl být stanoven reálně a dosažitelně. Maximálně účinného vzdělávání a rozvoje lze dosáhnout pomocí respektování zásad systematického vzdělávacího cyklu, který klade důraz především na identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování a vyhodnocení vzdělávací aktivity.

V rámci plánování vzdělávání je jednou z klíčových oblastí také volba vhodných metod vzdělávání. *„Metoda je základní androdidaktický pojem, který vyjadřuje způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti (ve směru k účastníkům vzdělávání) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle“* (Bednaříková, 2006, s. 65). Pro výběr vhodné metody vzdělávání je důležité znát cíl vzdělávací akce, kdo se bude vzdělávání účastnit, jaký charakter má obsah výuky, jaké jsou používané formy výuky a další podmínky vzdělávací akce, např. časové, místní a finanční (Dvořáková, 2012). *„Základním znakem metod vzdělávání dospělých je jejich orientace na cíl. Vybíráme je však i podle toho co chceme vyučovat, zprostředkovávat, tudíž podle obsahu vzdělávání“* (Bednaříková, 2006, s. 73). Dle Palána (2007) je metoda vzdělávání cílevědomý, koordinovaný a záměrný postup, prostřednictvím kterého se realizuje edukační proces.

Někdy jsou metody mylně uváděny jako formy vzdělávání. Ale zatímco forma vzdělávání je jakýmsi rámcem, v němž probíhá výuka, metoda je chápána jako vzdělávací cesta, kterou dosáhneme vzdělávacího cíle.

Metody vzdělávání vhodné pro pracovníky lze rozdělit na metody vzdělávání při výkonu práce, metody vzdělávání používané při výkonu práce i mimo pracoviště a metody vzdělávání mimo pracoviště (Armstrong, 2002). Při výběru vhodných metod vzdělávacích aktivit by měly být reflektovány nejen požadavky zaměstnavatele, ale také potřeby a zájmy zaměstnance. Vzdělávání pracovníka by mělo být regulováno tak, aby bylo v souladu s cíli organizace, ale současně bylo pro pracovníka dostatečně motivující k požadovanému výkonu.

Velmi jednoduše a přehledně znázornily metody rozvoje zaměstnanců Plamínek a Fišer:

	<i>dovednosti</i>		
<i>řešení modelových situací</i>	TRÉNINK účastník je "cvičen trenérem"	KOUČOVÁNÍ účastník "se učí učit se" za podpory kouče	<i>řešení reálných situací</i>
	ŠKOLENÍ účastník je informován lektorem	PORADENSTVÍ účastník je instruován poradcem	
	<i>znalosti</i>		

Obrázek č. 2 Metody rozvoje lidských zdrojů (Plamínek, Fišer, 2005)

Byť je oblast vzdělávání úředníků vymezena zákonem, ten ukládá především povinnost a typ vzdělávání, které musí pracovník ve veřejné správě absolvovat, ale jakými metodami se má vzdělávání realizovat, neupravuje. V rámci vstupního vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti se zvolená metoda nabízí a není zde prostor na inovace. Ale oblast průběžného vzdělávání by mohla být tím prostorem, který lze využít pro aplikaci nových trendů a metod. Koučink, mentoring, counselling, brainstorming, e-learning, workshop nebo assessment centre či development centre nemusí být využívány pouze ve vzdělávání v soukromé sféře, ale své uplatnění by mohli nalézt i ve veřejném sektoru. Na jednu z výše uvedených metod – koučování – se zaměřuje i tato práce a výzkum s ní související. Odpověď na výzkumnou otázku odhalí, zda jsou instituce pověřené výkonem veřejné správy přístupny zavádění nových metod vzdělávání i do tak tradičně pojaté oblasti vzdělávání ve veřejné správě.

3 METODA KOUČOVÁNÍ

Koučování je efektivní metodou rozvoje člověka. Koučování napomáhá aktivnímu řešení profesních a životních situací, dosahování cílů a nalezení životní rovnováhy. Tato metoda je založena na partnerské spolupráci mezi koučem a koučovaným. Podstatou koučování je vnímání reality a sebe sama a využití svého potenciálu jako nezbytného faktoru k odstraňování vnitřních bariér. Koučování lidem pomáhá v profesním i osobním životě, když chtějí dosáhnout lepších výsledků, když se chtějí rozvíjet, když chtějí zlepšit vztahy s okolím, když chtějí zvýšit sebevědomí nebo také když chtějí řešit nějaké konflikty.

3.1 Co je koučování

Koučování je dnes běžně užívaným a rozšířeným pojmem, který má svůj původ v anglickém slově coach a z něj se odvodil termín coaching (koučink). Původní význam slova kouč je kočár, který je jakýmsi symbolem prostředku přepravy, který lidé využívají k cestování a v přeneseném smyslu také k dosahování stanovených cílů. Cesta, kterou osoba zdolává v kočáru, je obrazně podobná cestě koučování, kdy uživatel sám rozhoduje o tom, kam chce jet (Fischer-Epe, 2006).

Koučování má své kořeny ve sportovním prostředí, odkud v 80. letech minulého století proniklo do pracovního prostředí. Nejdříve v Severní Americe a odtud se přesunulo do Evropy, která velký rozmach této metody rozvoje osobnosti zažívala od 90. let minulého století. Původ koučování ovšem můžeme najít v humanistické psychologii, která na člověka nahlíží jako na toho, kdo má veškeré zdroje, znalosti a dovednosti k tomu, aby našel pro sebe ten nejlepší způsob cesty k dosažení vytyčeného cíle až k požadovanému výsledku. Variabilitu metody koučování a možnosti její aplikace v mnoha oblastech dokládá její přesah ze sportovní sféry, přes profesní uplatnění až po využití i v osobním životě člověka.

Jednotná, platná, uznávaná a využívaná definice koučování neexistuje, v odborné literatuře jich je hned několik. Mezinárodní federace koučů (ICF) uvádí tuto definici: *„Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá*

procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval“ (<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html>, dostupné 17.3.2014). Česká asociace koučů vnímá koučování jako „*Proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku“* (<http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>, dostupné 17.3.2014).

Nejčastěji uváděnou a patrně nejznámější definicí je ta od Timothy Gallweye (2004), podle které koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. S touto definicí se můžeme setkat také ve formě jednoduchého vzorce $V = P - I$. Ten nám říká, že výkon rovná se potenciál mínus interference (vnitřní bariéry, rušivé prvky). Z toho plyne, že vše, co potřebujeme, máme v sobě, jediné, co nám brání využívat náš potenciál či podávat lepší výkon jsou bariéry, na jejichž odstraňování se koučování zaměřuje. To se daří, jsou-li naplňovány základní principy koučinku, kterými jsou důvěra, uvědomění a odpovědnost (tzv. DUO). S důvěrou v sebe lidé myslí samostatně, uvědomují si více možností při řešení problémů a přijímají odpovědnost za výsledek.

Mnoho koučů považuje koučování za životní filozofii, vnímají ho jako přístup k životu. Koučování je metodou rozvoje osobnosti jedince, je to proces učení využívající zkušenosti a znalosti koučovaného a jeho schopnosti zobecňovat a reflektovat vlastní příklady nových zkušeností. Whitmore (2004, str. 17) k vymezení koučování uvádí: „*Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta a skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je.“*

Daňková (2008) chápe koučování jako jeden z možných způsobů vedení lidí a Plamínek (2008) hovoří o koučování jako o jedné ze čtyř aktuálně nejrozšířenějších metod vzdělávání pracovníků. Poukazuje na to, že účastníci takovýchto programů se naučí zcela konkrétní dovednosti a znalosti, které mají přímou souvislost se skutečnou činností, což ale komplikuje jejich využití, pokud se změní kontext.

Hlavním cílem koučování je zvýšení výkonnosti koučovaného nejen v profesním, ale také v osobním životě, podpora a zvýšení jeho uvědomění a zodpovědnosti. Klíčovým faktorem k naplnění smyslu koučování je potom vztah mezi koučem a koučovaným, pro který je podstatná především důvěra a vzájemné souznění. Nejvýraznější přínos metody koučování spočívá v napomáhání v procesu změny, která vede k převzetí odpovědnosti koučovaného za vlastní rozvoj. Smyslem celého koučování je nejen hledání a objevování vlastního řešení, ale také změna způsobu myšlení.

3.2 Co není koučování

Koučování bývá někdy také definováno jako spolupracující vztah, díky kterému koučovaná osoba dosáhne svých cílů rychleji a efektivněji, než by to dokázal individuálně bez pomoci. Díky zmíněnému pojmu spolupráce je ovšem koučování často zaměňováno s jinými technikami, které také fungují na principu součinnosti a vychází z podobných přístupů. Rozdíl mezi koučováním a mentorováním, poradenstvím nebo třeba terapií je nepatrný, ale odlišnost tady existuje a je důležité vymezit, čím se která metoda zabývá. Koučování není zaměřeno na poskytování rad, ale na hledání vlastních řešení.

Mentorování má svůj původ ve starověkém Řecku, kde tak byl označován člověk, který někoho vedl, učil nebo zaučoval v oboru. I v dnešní době je úkolem mentora pomáhat, radit a vést vzdělávaného zaměstnance. Mentor přináší poznatky z praxe, disponuje zkušeností, je to odborník na danou oblast. Mentorování je využíváno k zrychlení procesu adaptace nových zaměstnanců, k udržení klíčových nebo rozvoji nadaných pracovníků nebo také k vytváření strategických vazeb, které mohou mentorovaného jedince přiblížit k novým kariérním možnostem. *„Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na*

vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře. *Mentoring do procesu formování pracovních schopností vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah*“ (Koubek, 2006, s. 252). Hranici mezi koučováním a mentorováním lze vytyčit i pomocí skutečnosti, že mentorování je ve většině případů neformální a bezplatné doprovázení jednoho pracovníka jiným a koučování je formální, placené a má jasně definované cíle. Rozdíl v těchto metodách lze definovat i tak, že mentorování je více zaměřeno na ovlivňování a zúčastněné osoby mají stejnou autoritu, zatímco koučování cílí na aspekt výkonnosti a jeden z účastníků disponuje vyšší autoritou.

Poradenství, někdy také uváděné jako konzultování, je zaměřeno na určitou problematiku. Poradce je expert na určitou oblast, disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi a poskytuje jasné odpovědi a rady při řešení daných problémů firmy. *„Poradenství je více direktivní, spíše se při něm říká ostatním, co mají dělat, zatímco koučování se snaží probudit v druhém člověku vlastní potenciál*“ (Crkalová, Riethof, 2012, s. 23). Kouč je odborníkem na vedení rozhovoru, ale nemusí být expert na danou oblast a nehledá ani nenavrhuje žádná řešení a postupy. Naopak aktivizuje koučovaného, umožňuje mu ujasnit si své cíle, vede jej k tomu, aby využil své schopnosti a našel možnosti k dosažení stanovených cílů. Podle Horské (2009) poradce i kouč pomáhají klientovi v ujasnění toho, čeho přesně chce dosáhnout, ale poradce k tomu používá jiné nástroje a jeho práce s klientem je zpravidla jednorázová.

Terapie je proces, při kterém jsou pro práci s klienty používány podobné metody jako v koučování, ale terapeuti se zaměřují na práci s jinou cílovou skupinou a s jinými tématy. Horská (2009, s. 18) uvádí, že: *„Terapie se zaměřuje na řešení problému v situaci, kdy si člověk neumí sám pomoci či nedokáže překonat překážky, cítí se špatně, případně pociťuje, že řešení určité situace je nad jeho možnosti či mimo jeho kontrolu.“* Prolínání těchto dvou profesí – terapeuta a kouče – je běžnou praxí, mnoho terapeutů se věnuje koučování. Důvod lze nalézt ve skutečnosti, že koučové a terapeuti využívají podobné metody a terapeuti také většinou mají zkušenost s dlouhodobými intenzivními výcviky a supervizí. Jsou tak lépe připraveni na práci s náročnějšími klienty než klasičtí koučové. Podstatné je ale umění diferencovat jednotlivé způsoby práce a orientovat se

ve firemním prostředí. Hranice pro rozlišení terapie a koučování spočívá v důvodu využití této metody. Koučování je určeno pro psychicky zdravého člověka, který potřebuje pouze dočasnou pomoc v pracovním nebo osobním životě.

Rozlišení koučování a jiných postupů se věnuje Parma (2006, s. 216): „*Chceme-li měnit chování člověka (např. zlepšovat manažerské dovednosti), můžeme na to, při jistém zjednodušení, jít asi třemi cestami:*

- *Ovlivňovat jeho znalosti (podávat mu informace o tom, co, jak a proč by měl dělat, aby...) s předpokladem, že něco z toho uplatní ve svém chování. Tento princip je v praxi nejčastější. Jsou to různé přednášky, školení, porady, návody a podobně.*
- *Ovlivňovat přímo jeho dovednosti (prakticky rozeznávat nežádoucí a nacvičovat žádoucí chování) s předpokladem, že se „nové“ chování co nejdéle udrží. Ovlivňování dovedností v sobě zahrnuje ovlivňování znalostí. Tento princip je už v praxi méně využíván, je náročný na aktivitu i schopnosti „trenéra“. Jsou to výcviky, návyky, tréninky a podobně.*
- *Ovlivňovat přímo jeho myšlení (speciálně vedenými rozhovory umožňovat změny toho, jak o věcech přemýšlím) s předpokladem, že to, jak „o věcech“ přemýšlíme, rozhoduje o tom, jak se v tom kterém případě chováme. Ovlivňování myšlení tak v sobě zahrnuje ovlivňování dovedností a znalostí. Tento princip využívá koučování.*

Z popisu různých forem práce s klienty, které byly uvedeny v této kapitole, je patrné, že mezi nimi existují odlišnosti a při správné interpretaci lze koučování nepochybně rozpoznat.

3.3 Klíčové kompetence a osobnost kouče

Pro samotné koučování je podstatná osobnost kouče, který by měl být vyzrálou osobností, která disponuje patřičnou odborností a s ní související profesionalitou. John Whitmore, který je považován za průkopníka metody koučování, vidí kouče jako facilitátora, poradce a člověka, který pomáhá zlepšit vnímání reality (2009). Mezinárodní federace koučů (ICF) na svých stránkách vypočítává tyto základní

kompetence profesionálního koučování (<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>, dostupné dne 17.3.2014):

A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM
1. DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU A PROFESIONÁLNÍCH STANDARDŮ
2. DEFINICE DOHODY (KONTRAKTU) PRO KOUČINK
B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU
3. VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A BLÍZKOSTI S KLIENTEM
4. KOUČOVACÍ POZICE (PŘÍTOMNOST KOUČE)
C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
5. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ
6. UŽÍVÁNÍ SILNÝCH OTÁZEK
7. PŘÍMÁ KOMUNIKACE
D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ
8. ROZVOJ SEBEUVĚDOMĚNÍ (UMOŽNIT KLIENTOVI UVĚDOMIT SI SVOU SITUACI)
9. NAVRHOVÁNÍ AKCÍ
10. PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ
11. ŘÍZENÍ ROZVOJE A ODPOVĚDNOSTI

Tabulka č. 1 Základní kompetence profesionálního koučování (www.coachfederation.cz, 2014)

John Whitmore během svých seminářů a koučovacích kurzů prováděl mezi jejich účastníky výzkum, který měl odpovědět na otázku, jaké vlastnosti by měl mít kouč. Mezi nejčastější odpovědi patřila vnímavost, umění naslouchat, trpělivost, objektivnost, odborná znalost, schopnost být zaujatý pro věc a schopnost vnímat realitu. Většina účastníků provedeného výzkumu by uvítala spolupráci s koučem, který je zkušený a oplývá nejen odbornými, ale také lidskými kvalitami.

Osobností kouče se zabývala i Horská (2009), která stanovila základní klíčové kompetence. Mezi ně řadí:

- znalosti – psychologické základy navazování, budování a udržování vztahu s klientem, komunikační styl, typy a kladení otázek,
- dovednosti – poskytování efektivní zpětné vazby, používání vhodných otázek, aktivní naslouchání,

- postoje – zájem o klienta, důvěra v koučovací proces, možnost změny, rovnocenný přístup.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 25-26) ze zkušenosti považují za vhodné vlastnosti kouče tyto:

- sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem,
- silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu,
- dostatek životních a pracovních zkušeností,
- schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat,
- připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví,
- schopnost sebeovládání,
- vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných,
- odhodlání měnit sám sebe k lepšímu,
- připravenost pozitivně přijímat kritiku,
- přizpůsobivost,
- ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované,
- určitá pokora,
- laskavost,
- trpělivost,
- tolerance,
- vyrovnanost,
- optimista každým coulem.

„Cílem kouče je pomáhat lidem postoupit ve svých dovednostech, dodat jim důvěru v jejich vlastní potenciál a chuť investovat do výsledku, o který se snaží. Působí u jednotlivců na harmonický vzestup, který vyvolá napřed reakce a poté konkrétní a hmatatelné výsledky“ (Stacke, 2005, s. 29)

3.4 Etika koučování

Etiku lze vnímat jako normu toho, co je správné a co špatné. Etika se zabývá tím, co by lidé měli dělat – obvykle formou zákonů, povinností, závazků, užitku pro

společenství, čestnosti či dalších specifických ctností. Mezi nástroje institucionalizace etiky patří mj. také etické kodexy (<http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>, dostupné 18.3.2014). Téměř všechny profese, jejichž podstatou je práce s lidmi, mají stanoveny své etické kodexy. Nejinak je tomu i v oblasti koučování. V České republice mají v tomto oboru etický kodex zpracován ICF Czech Republic Chartered Chapter a Česká asociace koučů, obě tyto instituce se při tvorbě kodexu inspirovaly kodexy ze zahraničí.

Etický kodex ICF se zabývá obecnými zásadami profesionálního chování, upravuje střet zájmů, vymezuje profesionální chování vůči klientům a pamatuje také na soukromí a důvěrnost (<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>, dostupné 18.3.2014). Ve zjednodušeném výkladu lze uvést, že kouč musí dodržovat zásadu čestnosti, pravdivosti, profesionality a důvěrnosti. ICF pamatuje i na situaci, kdy kouč svým jednáním poruší závažným způsobem pravidla etického kodexu. V tomto případě mu může být odejmuto členství v organizaci a také mu může být odebrán certifikát. V rámci ICF je zřízena Komise pro etiku koučování, která podporuje schopnost a potřebu rozpoznávat a uplatňovat etické jednání v profesi ICF koučů. Kromě rozšiřování znalosti a využití Etického kodexu a jiných aktivit, komise sbírá a předává podněty na porušování Etického kodexu k vyřízení na úrovni mezinárodní ICF (<http://www.coachfederation.cz/cz/o-nas/komise-pro-etiku/vize-statut-a-poslani.html>, dostupné 18.3.2014).

Česká asociace koučů se ve svém kodexu věnuje kompetencím, diskrétnosti a profesionalitě kouče (<http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>, dostupné 18.3.2014). Pokud kouč, který je členem České asociace koučů, jedná v rozporu s tímto kodexem, může na něj být podána stížnost.

V daných podmínkách, kterými jsou velikost trhu a množství certifikovaných a kvalitních koučů, je pro kouče velmi významná jeho pověst, která má na jeho práci nezanedbatelný vliv. Dodržování etického kodexu, profesionální přístup a kvalitní spolupráce zajistí kouči dobré reference. Tyto faktory mají také nezpochybnitelný vliv na množství spokojených klientů.

3.5 Bariéry koučování

Překážky pro koučování se mohou vyskytnout kdykoliv, a to před samotným startem koučování, během koučovacích rozhovorů, v průběhu dlouhodobějšího koučování. Mohou být buď objektivní, nebo subjektivní, na straně kouče nebo na straně koučovaných (Crkalová, Riethof, 2012).

Před začátkem koučování se mohou vyskytnout bariéry koučování vnější i vnitřní. Crkalová a Riethof (2012) mezi vnější překážky vypočítávají tyto:

- Koučování jsou vůči koučování nedůvěřiví.
- Převládá názor, že koučování zabírá příliš mnoho času.

Oproti tomu jako subjektivní překážku, tedy vnitřní bariéru na straně kouče uvádí obavu kouče, že nebude koučování provádět správně. Z dalších překážek jsou uvedeny tyto:

- Kouč „sklouzl“ do role poradce nebo mentora.
- Objevuje se koučův pocit, že se nic nezlepšilo.
- Koučovaný již nechce být koučován.
- Firemní kultura není v souladu s koučovacím přístupem.

Také Horská hovoří o tom, že „*bariéry v procesu koučování mohou nastat z mnoha různých důvodů, které mohou být jak na straně koučovaného, tak na straně kouče. Pro oba účastníky koučovacího procesu to mohou být např. osobní zkušenosti, předsudky, předpoklady či očekávání, pocity méněcennosti či nadřazenosti, nízké či vysoké sebevědomí, negativní očekávání, negativní první dojem, rozdílné hodnoty či postoje, rozdílné osobnostní charakteristiky, odlišné komunikační styly, odlišné vyjadřovací prostředky a používaný slovník, jiné životní zkušenosti, stres apod.*“ (Horská, 2009, s. 47).

Z výše uvedeného je patrné, že existuje mnoho překážek, které mohou proces koučování ztížit a bránit tak jeho maximální využití. Aby byl zaručen efekt, který má koučování přinést, je nezbytné, aby měl kouč o možných bariérách povědomí a dokázal jim předejít, případně je eliminovat.

3.6 Typy koučování

Existuje několik typů koučování. Lze jej dělit podle životní oblasti na profesní a životní, podle počtu koučovaných osob na individuální, skupinové a týmové, podle typu spolupráce na koučování s externím nebo interním koučem a podle hloubky na transakční a transformační koučování.

3.6.1 Profesní a životní koučování

Dle životní oblasti lze koučování dělit na profesní a životní, pro které se také někdy užívá označení osobní koučování. **Profesní koučování** se stalo jednou z neefektivnějších metod, které jsou využívány k rozvoji manažerů a pracovníků ve vedoucích pozicích. Jeho smyslem je rozvoj zaměstnance, posílení jeho sebevědomí a myšlení celkově, což vede k jeho samostatnosti při rozhodování a řešení různých situací. Profesní koučování je dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v životě formou nedirektivního způsobu řízení, které je opakem příkazování a kontrolování (Horská, 2009). Profesní koučování se věnuje tomu, co již existuje a je možné to využít pro lepší a zajímavější budoucnost. Využívá toho, co už máme a umíme a jak toho využít.

Pomocí **životního (osobního) koučování** je možné dosáhnout plného potenciálu osobnosti jednotlivce. Jeho smyslem je nalézt účinná řešení různých životních situací a uplatňovat tato řešení v běžném životě. *„Koučování není pouhým nástrojem, ale kreativní metodou, která podněcuje k osobním změnám, zkoumá chování a postoje, vyzývá k přezkoumání myšlenkových pochodů a osobního náhledu jednotlivce na svět“* (Stacke, 2005, s. 30).

3.6.2 Individuální, skupinové a týmové koučování

Individuální koučování je zaměřeno na jednotlivce a je označováno za základní model koučování. Důraz je kladen na motivaci a aktivitu koučovaného. *„Individuální koučování je založeno na třech formách komunikace mezi koučem a koučovaným: osobní setkání, e-mail a telefon. Při individuálních koučování se klade značný důraz na iniciativu a zájem koučovaného vedoucího pracovníka, který zpravidla ví, v čem chce uspět a čeho chce dosáhnout“* (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 44). Individuální koučování

představuje pro organizaci vysoké finanční náklady, a proto bývá převážně využíváno pro manažery a vedoucí pracovníky. Obvykle existuje nějaký významný důvod, proč je spolupráce s koučem potřeba. Kouči mají s individuálním koučováním největší zkušenosti.

Skupinové koučování je primárně určeno pro skupinu pracovníků, kteří mají stejné či podobné profesní zařazení, např. mistři, IT specialisté nebo marketingoví specialisté. „*Skupinové koučování je ve srovnání s individuálním finančně výhodné, protože se vydaje za práci kouče rozkládají na více účastníků. Navíc se koučování uskutečňuje zpravidla v blízkosti pracoviště koučovaných*“ (Suchý, Náhlavský, 2007, s. 45). Skupinové koučování probíhá formou pravidelných setkání, kde jsou probírána témata, ke kterým může každý z účastníků přispět svou zkušeností a kouč pomocí diskuse koučovaných vnáší do probírané problematiky jiné pohledy. Koučovaný absolvuje koučovací proces před skupinou a získá tak nové podněty od jiných pracovníků na stejné pozici. Předpokladem úspěšného skupinového koučování je otevřenost, dobrovolnost a důvěra.

Týmové koučování se týká např. týmů vrcholových manažerů nebo projektových týmů, pro které existuje společný cíl nebo řeší stejné problémy a situace. Whitmore (2009, s. 154) uvádí, že: „*Koučování týmu zaměřené na realizaci úkolů vychází ze stejných principů jako koučování jednotlivců. Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepšího výkonu dosahuje.*“ Týmové koučování využívá potenciál myšlení plynoucí z rozdílnosti pohledů, koučování mohou vnímat zkušenosti ostatních zaměstnanců. Týmové koučování také napomáhá k vzájemnému lepšímu poznání a rozvoji mezilidských vztahů. Smyslem týmového koučování je posílení odpovědnosti týmu za výsledky a nalezení aspektů vedoucích k růstu výkonnosti daného týmu.

3.6.3 Koučování pomocí externího a interního kouče

Ke koučování je možné využít služeb externího nebo interního kouče. **Externí kouč** do organizace dochází na základě předchozí domluvy. Jeho výhodou je nezaujatost a nadhled, v neprospěch naopak mluví případná nedostatečná odbornost a znalost

daného tématu. Služby externího kouče také pro organizaci představují vyšší finanční náklady. To také bývá příčinou, proč je tento typ spolupráce s koučem většinou využíván především pro manažery a talenty (Suchý, Náhlovský, 2007).

Interní kouč je vždy zaměstnancem firmy, může jít i o vedoucího pracovníka, který koučování uplatňuje jako styl vedení lidí. Interní kouč organizaci finančně nezatěžuje v takové míře, nicméně i tento typ spolupráce má svá úskalí. Především je to požadavek na vysokou míru sebereflexe a akceptace. Naopak nespornými přednostmi interního kouče jsou jeho znalosti o daném firemním prostředí a odborné znalosti.

3.6.4 Transakční a transformační koučování

Dělení na transakční a transformační koučování je dáno jeho hloubkou, myšleno změnou, kterou přináší. Již samotný název napovídá, že **transakční koučování** se zabývá akcí, tedy podporuje změnu nějaké činnosti či postupu. Horská (2009) upřesňuje, že transakční koučování je nejběžnějším modelem koučinku uplatňovaným ve firmách. Je využíváno v případech, kdy pracovník usiluje o okamžité zvýšení výkonnosti a rozvoj schopností, je zaměřeno na výsledek v konkrétní situaci.

Oproti tomu **transformační koučování** má vliv na člověka samotného, mění ho. Tento typ koučování je primárně využíván v individuálním koučování a větší uplatnění nachází v oblasti životního koučování. Jako příklad lze uvést zlepšování sebereflexe, sebedůvěry, sebeúcty a to podle modelu zkušenosti zaměstnance, nejprve změna postoje, změna očekávání a pak následně akce (Horská, 2009). Cílem procesu je vést člověka ke změně jeho myšlení a působit na něj dlouhodobě a nejlépe trvale.

3.7 Modely koučování

Kouč pro svou práci využívá různé doporučené postupy, někdy se užívá i výraz technika koučování či model koučování. Těchto modelů existuje několik a není stanoven jen jeden, který by byl ten nejlepší. Pro volbu správné metody, kterou kouč pro práci s koučovaným zvolí, musí zohlednit všechny dostupné informace o budoucí spolupráci, aby právě zvolil vhodný přístup. Za dva základní modely koučování jsou

považovány model ADAPT a model GROW. Název obou byl vytvořen jako akronym z prvních písmen jednotlivých fází. Známa je také metoda zvaná Reteaming.

3.7.1 Metoda ADAPT

Jako autor modelu ADAPT je uváděn Paul Birch, v některých zdrojích je zmíněn jako spoluautor Brian Clegg. Uvedený model vychází z toho, že cílem koučování je adaptovat něčí výkonnost.

Birch (2005) hovoří o následujícím postupu:

A – Assess current performance – posoudit současný výkon,

D – Develop a plan – rozvinout plán,

A – Act on the plan – jednat podle plánu,

P – Progress check – zkontrolovat pokrok,

T – Tell and ask – mluvit a ptát se.

Assess current performance – posoudit současný výkon

Dříve, než kouč začne práci s klientem, musí se dozvědět, v jaké situaci se klient nachází, jak této úrovni dosáhl a jaké jsou motivační prvky jeho výkonnosti. V této fázi společně hledají objektivní i subjektivní měřítka, podle kterých se dále určují cíle spolupráce (Birch, 2005).

Develop a plan – rozvinout plán

Koučovaný si vytyčuje svoje cíle a zjišťuje, kde se vůči nim nachází. Cíle by měl mít neustále při sobě, na očích, aby si je neustále opakoval a tak nescházel z cesty vůči nim (Birch, 2005). Tento krok má 3 fáze: stanovení cíle, rozdělení cíle na přiměřené časové úseky, práce směřující k dosažení stanovené výkonnosti.

Act on the plan – jednat podle plánu

Nejviditelnější část plánu, kdy koučovaný postupuje bod po bodu a plní stanovený cíl.

Progress check – zkontrolovat pokrok

Hodnocení jednotlivých úspěchů či neúspěchů koučovaného.

Tell and ask – mluvit a ptát se

Diskuse o pokroku a možnostech dalšího zlepšení. Kouč zjišťuje, jak je koučovaný spokojen se svými dosaženými cíli (Birch, 2005).

3.7.2 Metoda GROW

Autorem modelu GROW je John Whitmore. Podle něj by otázky, které při rozhovoru klade kouč koučovanému, měly být zaměřeny na 4 odlišné oblasti. Těmi jsou:

Cíle (Goal setting) – cíle daného setkání, a to jak krátkodobé tak i dlouhodobější.

Reality (Reality) – zjištění skutečného stavu věcí.

Možnosti (Options) – existující v rámci řešení daného problému + postup činnosti.

Vůle (Will) – odhodlání udělat kroky vedoucí k dosažení cíle, konkrétní plán.

Cíle (Goal setting)

„V první fázi koučovacího rozhovoru podle modelu GROW se zaměřujeme na volbu konkrétního cíle. Koučovanému klademe otázky směřující k jeho vyjasnění a snažíme se ho pomocí otázek dovést ke stanovení si realistického cíle“ (Čihounková, 2011, s. 30).

Cíle, které si koučovaný stanoví, lze rozdělit na cíle konečné a výkonnostní. Zatímco dosažení konečného cíle ovlivňuje kromě koučovaného i jeho okolí, splnění výkonnostního cíle závisí z větší části pouze na samotném koučovaném (Whitmore, 2009). Podstatné je také mít jasnou představu o tom, kolik úsilí je koučovaný ochoten věnovat dosažení stanoveného cíle.

V souvislosti se stanovováním cílu je aktuálně velmi rozšířenou metodou tzv. pravidlo SMART. To je vyjádřením vlastností stanoveného cíle, který by měl být:

S = specific (specifický) – konkrétní, jasný, srozumitelně formulovaný,

M = measurable (měřitelný) – výsledek je možné hodnotit,

A = agreed (akceptovatelný) – souhlas se stanoveným cílem, tj. přijetí cíle,

R = realistic (realistický) – zvládnutelný v daných podmínkách a situaci,

T = timed (termínovaný) – jasné stanovení plnění stanoveného cíle v čase .

(Čihounková, 2011).

Realita (Reality)

Podstatou druhé etapy je přesný popis situace a následné porozumění koučovanému. *„Poté, co jsou cíle stanoveny, je potřeba ujasnit si situaci, ve které se koučovaný nachází. Důraz při zkoumání reality je kladen na objektivitu. Pozorování reality vyžaduje, aby se kouč i koučovaný vyhnuli potenciálním zkreslením skutečnosti a viděli ji takovou, jaká je“* (Pojkarová, 2013, s. 27). V této fázi používá kouč otázky, které začínají slovy CO, KDO, KDY, KDE a KOLIK.

Možnosti (Options)

Tato fáze je zaměřena na hledání co největšího počtu alternativ, nikoliv na nalezení správného řešení. Také Whitmore (2009) poukazuje na to, že cílem kouče je získat od koučovaného co největší počet návrhů. Proto je nezbytné, aby mezi koučem a koučovaným byl vytvořen vztah vzájemné důvěry, aby koučovaný mohl své nápady prezentovat bez obavy, jak budou koučem hodnoceny. Tato etapa může být přirovnána k brainstormingu. Na konci této fáze předá kouč koučovanému k zamyšlení zaznamenaný seznam možností, koučovaný tak může zvážit výhody a nevýhody či zisky a ztráty plynoucí z každé varianty (Čihounková, 2011). Následně pak vybere nejlepší z navržených alternativ.

Vůle (Will)

Poslední fáze je klíčová, vede k rozhodnutí. *„V jejím průběhu by si koučovaný měl na základě pečlivého „prozkoumání terénu“ a výběru z co největšího počtu „stavebních prvků“ vytvořit akční plán zaměřený na realizaci jasně specifikovaných potřeb“* (Whitmore, 2009, s. 96). Koučovaný musí mít jasnou představu, co konkrétně udělá, v jakém časovém horizontu, kde pro realizaci získá podporu, pokud ji potřebuje. Podstatná je také motivace a její udržování, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

3.7.3 Reteaming

K dalším metodám patří např. model Solution Focused, z něhož vychází metoda označovaná jako Reteaming. Jejími zakladateli jsou Ben Furman a Tapani Ahola z Helsinkí Brief Therapy Institute Ltd. ve Finsku. Ti uvádí, že *„reteaming je obecná, univerzální metoda skládající se z 12 kroků, které pomáhají jednotlivcům i skupinám ke změnám k lepšímu, a to prostřednictvím snadnějšího nastavení cílů a zvýšení motivace*

a spolupráce nutné k jejich dosažení“ (Furman, Ahola, 2007, s. 9). V této metodě jsou stanoveny základní kroky, které doporučují způsob kvalitně nastavené spolupráce a dosahování cílů koučovaných. Podstatou tohoto modelu koučování je nalezení motivace koučovaného a její následné udržení a využití k dosažení cíle.

3.8 Přínosy koučování

Obecně lze říct, že existuje množství kladů, které koučování přináší a samozřejmě by bylo možné najít i argumenty, které mluví proti této metodě. Vzhledem k zaměření této diplomové práce bude pozornost věnována přínosům metody koučování. Ty je možné uvést jak z pohledu pracovníků, tak i organizace.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) jako přínosy koučování pro zaměstnance vyjmenovávají tyto:

- Větší jistota. Koučovaný pracovník ví lépe, na čem je a co se od něj očekává, kam směřuje a jak si vede.
- Lepší motivace. Koučovaný pracovník pocítuje ocenění, je před něj stavěna výzva a současně mu je poskytována podpora formou partnerské spolupráce.
- Zdokonalení schopností se učit. Koučování znamená učit se rychle během práce.
- Lepší vztahy. Koučování zlepšuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými i mezi pracovníky vzájemně, co se promítá do dobré atmosféry na pracovišti.

K přínosům koučování pro organizaci řadí následující:

- Vyšší výkon a produktivita. Koučování přináší optimalizování výkonů a fungování jednotlivců i celých týmů.
- Rozvoj lidí. Koučování je velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje s dlouhodobými efekty, což potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného firmou IBM.
- Větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám. Koučování pracuje se změnou a „vychovává“ člověka k tomu, aby byl vnímavý, odpovědný, činorodý a kreativní.
- Stabilizace pracovníků. Koučování tím, že zlepšuje vztahy na pracovištích, zvyšuje sebedůvěru a jistotu pracovníků, sehrává významnou roli při stabilizaci zaměstnanců.

Také Whitmore (2009) uvádí množství výhod, které koučování přináší. Výhody shrnul do následujících bodů, které se téměř shodují s výše vypsányými:

- vyšší výkonnost a produktivita,
- rozvoj lidí,
- lepší schopnost učit se,
- lepší vztahy,
- vyšší kvalita života,
- více času pro manažera,
- tvůrčí myšlení,
- lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů,
- rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení,
- větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám,
- motivovanější zaměstnanci,
- změna kultury,
- široce využitelná, životně důležitá schopnost.

At' už je koučování využíváno jako metoda vzdělávání a rozvoje pracovníků v soukromé nebo veřejné sféře, efekt, který má přinést, je v obou případech stejný. Koučování má pomoci k lepšímu pracovnímu výkonu, k efektivnějšímu využití znalostí, dovedností a schopností pracovníků dané instituce, ke zvýšení jejich adaptability a flexibility. Díky tomu budou lépe připraveni na zvládnutí pracovních nároků a požadavků, které budou stále více ovlivňovány inovacemi nejen v oboru komunikace či technologií, ale také v kontextu měnícího se trhu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkum využití metody koučování ve vzdělávání úředníků ve veřejné správě

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je upraveno zákonem č. 312/2002 Sb., O úředních územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento předpis ukládá povinnost a typ vzdělávání, které musí úředník absolvovat. O zvolených formách a metodách vzdělávání úředníků ale rozhodují příslušné úřady resp. personální odborníci, kteří mají v dané instituci na starosti personální agendu. Provedený výzkum se zaměřil na zodpovězení otázky, zda úřady vykonávající veřejnou správu resp. samosprávu reagují na vývoj v oblasti vzdělávání a využívají ke vzdělávání úředníků nové metody, konkrétně metodu koučování.

4.1 Stanovení výzkumného cíle

Realizovaný výzkum se zaměřil na analýzu aktuálního stavu v oblasti plánování a realizace vzdělávacích aktivit úředníků na krajských úřadech územních samosprávných celků (dále jen krajských úřadech ÚSC) a magistrátech statutárních měst (dále jen magistrátů měst). Zjišťoval, zda mají dané instituce nastaven systém vzdělávání, na základě čeho plánují vzdělávání, zda mohou sami úředníci ovlivnit výběr vzdělávacích aktivit, jaké metody vzdělávání a rozvoje úředníků oslovené úřady využívají, zda aplikují nové trendy ve vzdělávání a jak na ně úředníci reagují.

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce je analýza využití metody koučování v oblasti vzdělávání úředníků krajských úřadů ÚSC a magistrátů měst, konkrétně jaké zkušenosti mají tyto instituce s metodou koučování.

Na tento primární cíl mají návaznost jednotlivé dílčí cíle, a ty jsou:

- Zhodnotit, zda je koučování považováno za vhodnou metodu vzdělávání a rozvoje úředníků.
- Zjistit, zda existuje ze strany úředníků zájem o koučování.
- Zjistit, v jaké míře je metoda koučování při vzdělávání úředníků využívána.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkumný cíl je rozpracován do konkrétních výzkumných otázek, které budou zodpovězeny prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření. Výzkumné otázky byly formulovány takto:

- *Jakým způsobem je plánováno vzdělávání úředníků na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst?*
- *Jaké metody vzdělávání úředníků jsou na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst využívány?*
- *Jsou na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst využívány nové metody ve vzdělávání a s jakými zkušenostmi?*
- *Je koučování vítanou a využívanou metodou vzdělávání na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst? V jaké míře je tato metoda využívána a pro koho?*

4.3 Výzkumné metody

K realizaci samotného výzkumu je nezbytné stanovit výzkumnou metodu, pomocí které získáme data potřebná ke zpracování a vyhodnocení výzkumu. Pro sběr dat tohoto výzkumu byla vybrána kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena s ohledem na relativně velký rozptyl zkoumaného vzorku po celém území České republiky. Dalším důvodem pro výběr této metody byla ekonomická a časová nenáročnost. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím e-mailu a oslovení respondenti měli dostatek času k jeho vyplnění a odeslání zpět. Vyplněné dotazníky byly následně vyhodnoceny, a to anonymně za všechny instituce, které se výzkumu zúčastnily.

Dotazník pro tento výzkum byl vytvořen na základě stanovených cílů a zahrnuje otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené. Dotazník obsahuje 17 otázek, které byly zvoleny tak, aby se minimalizoval čas respondentů potřebný k vyplnění dotazníků, ale současně aby byly zjištěny plnohodnotné informace nezbytné k zodpovězení výzkumného cíle. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Před samotným odesláním dotazníků respondentům byla provedena pilotní studie, jejímž smyslem bylo ověřit srozumitelnost otázek obsažených v dotazníku.

Výzkumné otázky byly rozpracovány do konkrétních položek dotazníku. Toto rozpracování je znázorněno v tabulce níže.

Výzkumné otázky	Konkrétní otázky v dotazníku
Jakým způsobem je plánováno vzdělávání úředníků na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst?	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Jaké metody vzdělávání úředníků jsou na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst využívány?	9, 10
Jsou na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst využívány nové metody ve vzdělávání a s jakými zkušenostmi?	11, 12
Je koučování vítanou a využívanou metodou vzdělávání na krajských úřadech krajů a magistrátech statutárních měst? V jaké míře je tato metoda využívána a pro koho?	13, 14, 15, 16, 17

Tabulka č. 2 Rozpracování výzkumných otázek

Zdroj: vlastní

4.4 Charakteristika zkoumaného souboru

Pro výzkum byly vybrány územní samosprávné celky a jejich krajské úřady a statutární města a jejich magistrátní úřady na území celé České republiky.

Územní samosprávné celky (kraje) byly zřízeny ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Uvedený zákon vyjmenovává těchto 14 krajů: Hlavní město Praha, Středočeský kraj se sídlem v Praze, Jihočeský kraj se sídlem v Českých Budějovicích, Plzeňský kraj se sídlem v Plzni, Karlovarský kraj se sídlem v Karlových Varech, Ústecký kraj se sídlem v Ústí nad Labem, Liberecký kraj se sídlem v Liberci, Královehradecký kraj se sídlem v Hradci Králové, Pardubický kraj se sídlem v Pardubicích, kraj Vysočina se sídlem v Jihlavě, Jihomoravský kraj se sídlem v Brně, Olomoucký kraj se sídlem v Olomouci, Moravskoslezský kraj se sídlem v Ostravě a Zlínský kraj se sídlem ve Zlíně. Podle zákona č. 129/2000 Sb., O krajích (krajské zřízení) je jedním z orgánů kraje krajský úřad, který plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou. Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení.

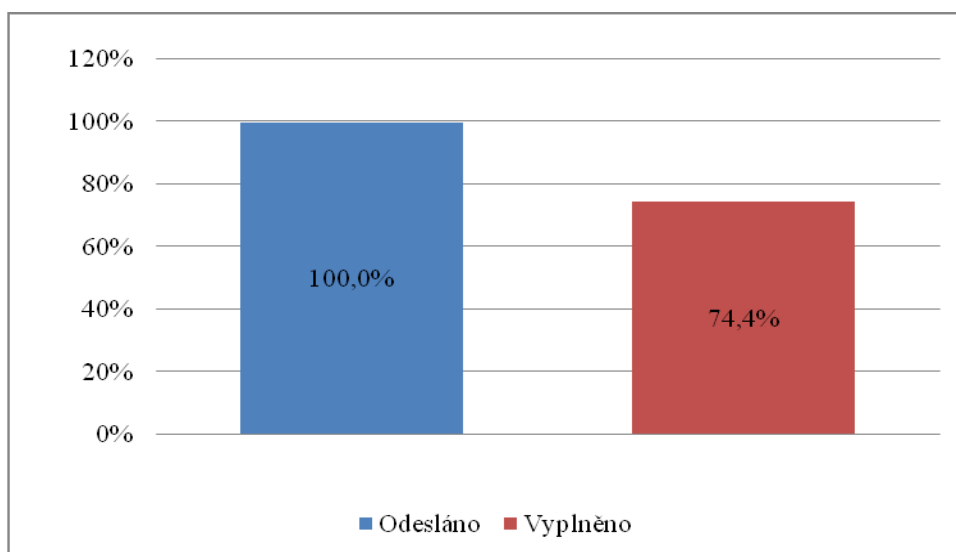
Statutární města jsou vyjmenována v zákoně č. 128/2000 Sb., O obcích (obecní zřízení). Dle tohoto zákona statutárními městy jsou: Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Jablonec nad Nisou, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Přerov, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek, Ostrava, Opava, Havířov, Most, Teplice, Karviná, Mladá Boleslav a Prostějov. Území statutárních měst se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy. Statutární město má dle zákona o obcích postavení obce. Statutární město je samostatně spravováno zastupitelstvem města; dalšími orgány statutárního města jsou rada města, primátor, magistrát a zvláštní orgány města. Obec spravuje své záležitosti samostatně (samostatná působnost). Státní správu, jejíž výkon byl zákonem svěřen orgánu obce, vykonává tento orgán jako svou přenesenou působnost.

4.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno v termínu 5. – 25. 3. 2014 ve výše vyjmenovaných institucích veřejné správy. Tento termín byl zvolen s ohledem na aktuálnost získaných dat. Respondentům byl dotazník zaslán elektronicky prostřednictvím e-mailu, společně s průvodní informací. Ta obsahovala sdělení o zpracovávané diplomové práci a její stručné představení, vysvětlení účelu dotazníku, motivační pasáž, pokyny k vyplnění, zaručení anonymity a poděkování respondentům za ochotu a čas, který vyplnění dotazníku věnují.

Dotazník byl rozeslán jmenovitě vedoucím personálních úseků na všechny krajské úřady ÚSC a magistráty měst v České republice. Ti dotazník vyplnili přímo sami nebo vyplnění dotazníků delegovali na příslušné úředníky, kteří mají na starost agendu vzdělávání. Celkem bylo rozesláno 39 dotazníků – 14 dotazníků na krajské úřady ÚSC a 25 dotazníků na magistráty měst. Data z dotazníkového šetření byla zpracována a výsledky vyjádřeny v procentech. návratnost vyplněných dotazníků dosáhla výše 74,4 %, což znázorňuje graf 1.

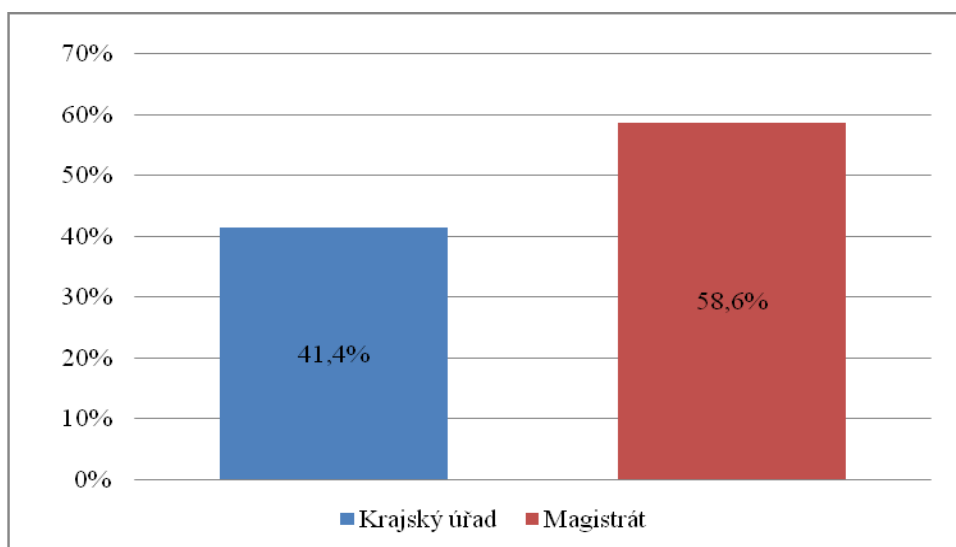
Výsledky jednotlivých otázek jsou zpracovány do grafů a doplněny slovním vyhodnocením.



Graf 1. Návratnost dotazníků

Zdroj: vlastní

Z celkového počtu vyplněných dotazníků připadá 41,4 % na krajské úřady ÚSC a 58,6 % na magistráty měst. Tento poměr odráží fakt, že o vyplnění dotazníků bylo požádáno 14 krajských úřadů ÚSC s návratností 12 vyplněných dotazníků a 25 magistrátů měst s návratností 17 vyplněných dotazníků. Výsledky prezentuje graf 2.

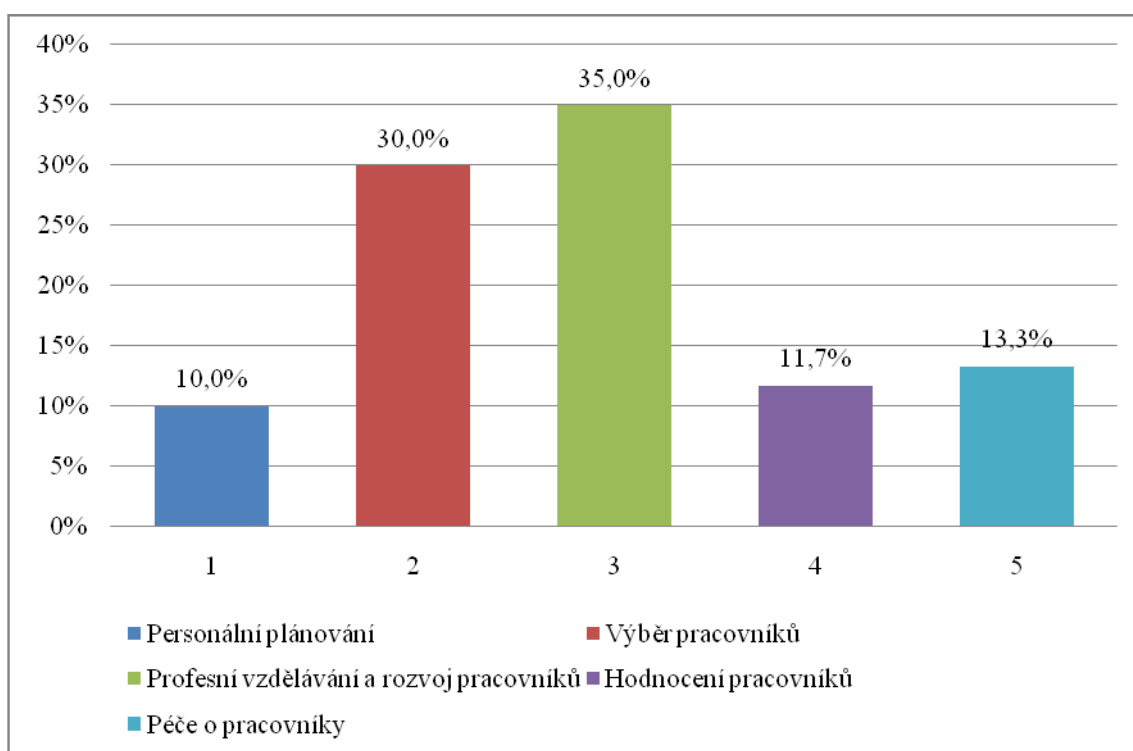


Graf č. 2 Složení zkoumaného souboru podle oslovených úřadů

Zdroj: vlastní

4.6 Výzkumné výsledky

V úvodu výzkumu (otázka č. 1) byli respondenti dotazováni, kterou z personálních činností považují pro jejich úřad za nejdůležitější. Ve výběru bylo uvedeno 5 základních personálních činností, a to personální plánování, výběr pracovníků, profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky. Podstatou této otázky bylo určit, v jaké míře je pro instituce zajišťující veřejnou správu resp. samosprávu důležité profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 3 Nejdůležitější činnosti v personální práci úřadů

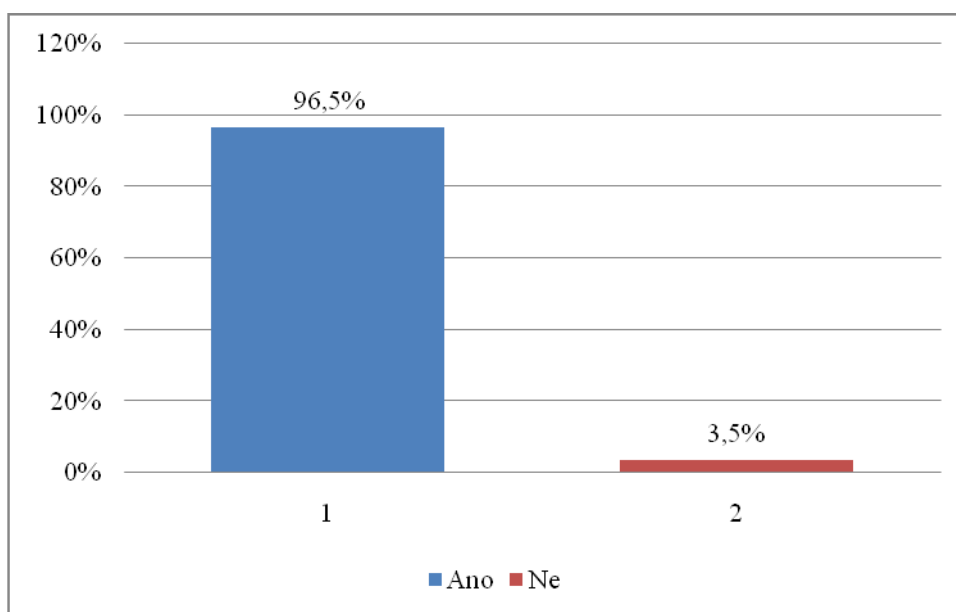
Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafu vyplývá, že pro oslovené úřady je profesní vzdělávání a rozvoj úředníků stěžejní oblastí. Z pěti nabízených variant uvedlo jako prioritu tuto možnost 35 % úřadů. 30% oslovených personálních specialistů považuje za nejdůležitější činnost výběr pracovníků a 13,3 % respondentů se domnívá, že nejpodstatnější je péče o pracovníka.

Otázka č. 2

Je na vašem úřadě zavedeno soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zda mají oslovené úřady nastaven systém soustavného vzdělávání pracovníků. Systém vzdělávání totiž mimo jiné může sloužit také jako podklad k sestavení plánu vzdělávání, který zahrnuje vzdělávací aktivity včetně metod vzdělávání. Výsledky ukazuje následující graf.



Graf č. 4 Existence soustavného vzdělávání pracovníků

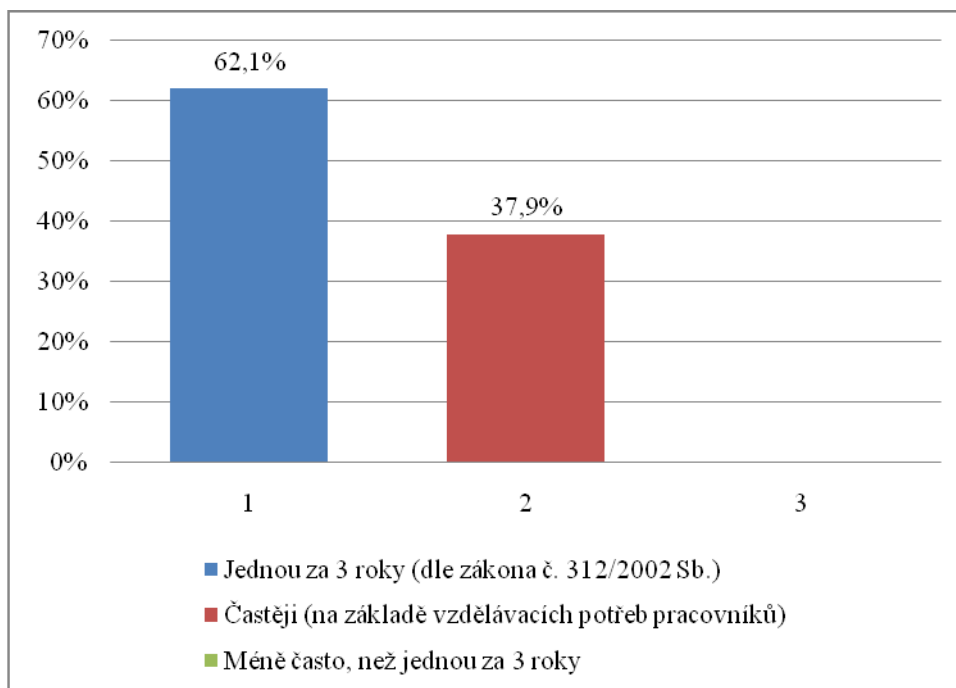
Zdroj: vlastní

Graf č. 4 dokládá, že ve většině oslovených institucí mají soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků zavedeno. Pouze v jednom případě, což v přepočtu činí 3,5% z vyplněných dotazníků, tento systém chybí. Předpoklad, že soustavné vzdělávání mají zavedeno všechny oslovené úřady, se tedy nepotvrdil. Zákon systém soustavného vzdělávání nijak nepovinnuje, ale s ohledem na jeho význam a přínos pro vzdělávací politiku by měla být jeho existence v dnešní době samozřejmostí.

Otázka č. 3

Jak často je na vašem úřadě prováděna aktualizace plánů vzdělávání?

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje úřadům povinnost aktualizovat jednou za tři roky plány vzdělávání. Cílem této otázky bylo zjistit, zda oslovené instituce dodržují tuto povinnost přesně dle zákona nebo zda reagují na aktuální potřeby ze strany úřadu i úředníků a provádí aktualizaci častěji. Výsledky zachycuje následující graf.



Graf č. 5 Aktualizace plánů vzdělávání

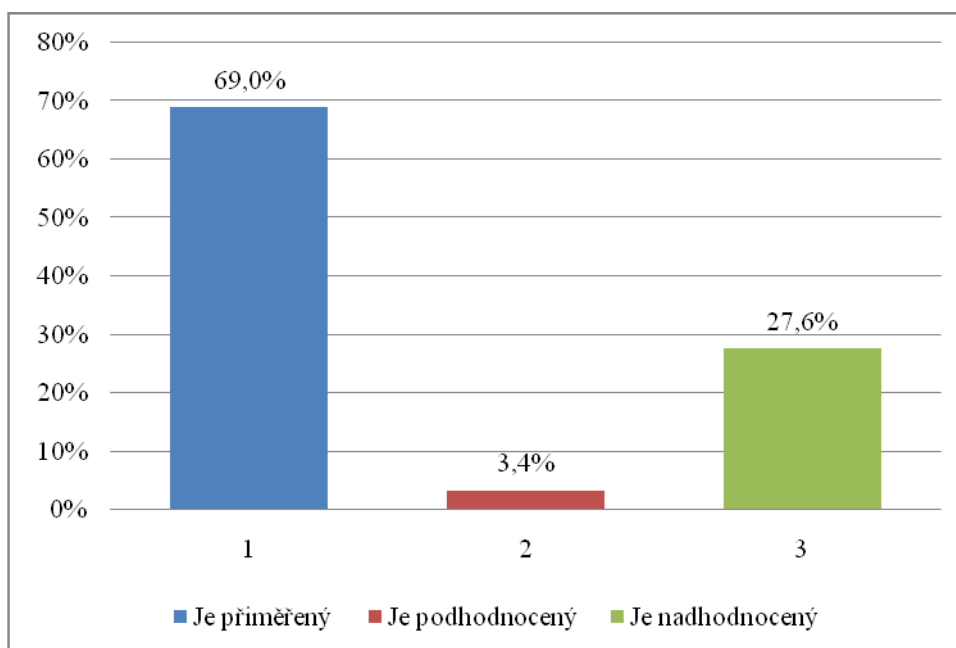
Zdroj: vlastní

Z dat znázorněných v grafu je patrné, že 62,1% úřadů přesně dodržuje stanovený časový limit a aktualizuje plány vzdělání pouze jednou za tři roky. Zbytek respondentů, tedy 37,9% úřadů, provádí aktualizaci častěji, a to na základě vzdělávacích potřeb pracovníků. Jeden z respondentů k této odpovědi doplnil, že aktualizaci provádí také v návaznosti na každoroční hodnocení zaměstnanců. Jednoznačně pozitivní je zjištění, že všechny oslovené úřady se řídí zákonem a že více než třetina institucí se k aktualizaci plánů staví aktivně a provádí ji s ohledem na potřeby a požadavky pracovníků častěji, než musí.

Otázka č. 4

Myslíte si, že zákonem stanovený povinný počet dní vzdělávání úředníků (18 dnů/3 roky) je dostatečný?

Tato otázka se zaměřila na názor personálních specialistů na rozsah povinného vzdělávání, které je stanoveno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákoně je uvedeno, že úředník musí v časovém období tří let absolvovat celkem 18 dnů vzdělávání. Oslovení personalisté dokážou na základě zkušeností a praxe posoudit, zda je vymezený počet dnů dostačující a zda je možné realizovat ve stanoveném období všechny potřebné a nezbytné vzdělávací aktivity, tak aby byl úředník plně odborně způsobilý pro výkon svého povolání. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 6 Stanovený počet dní vzdělávání

Zdroj: vlastní

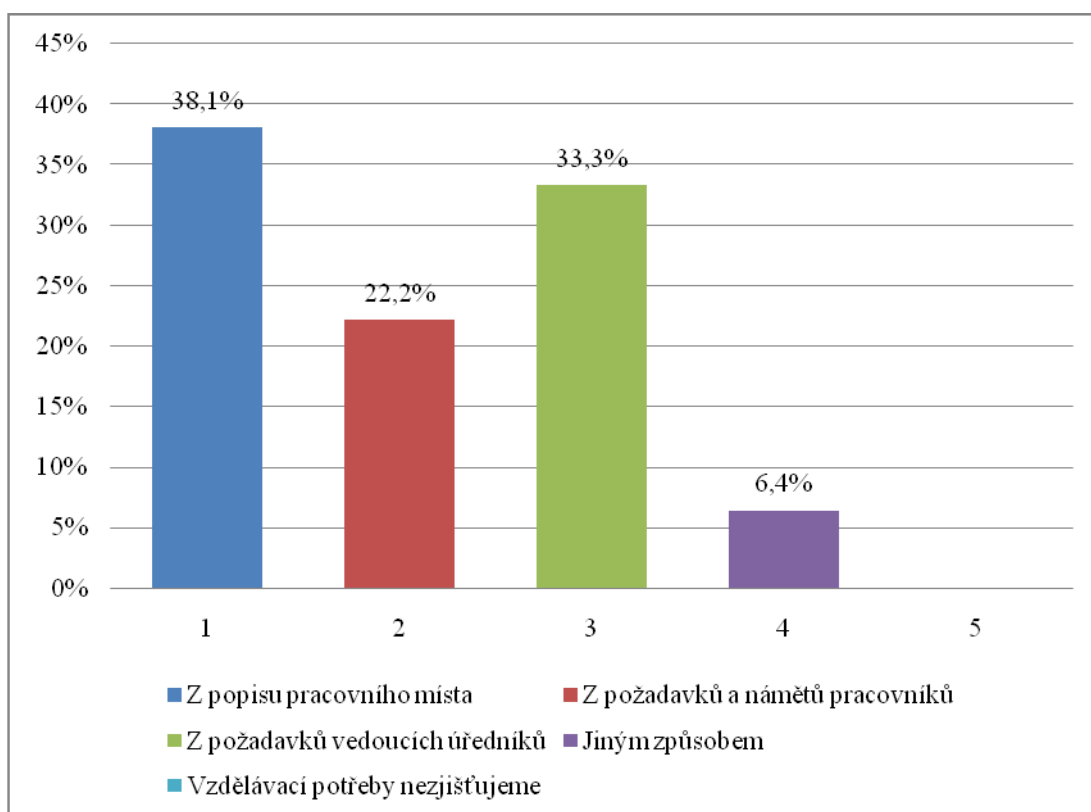
Dle výsledků uvedených v grafu lze konstatovat, že větší část dotázaných personalistů považuje stanovený počet dnů vzdělávání za přiměřený, tuto možnost vybralo 69 % respondentů. Za povšimnutí stojí, že malá část (3,4%) oslovených personálních odborníků se domnívá, že je zákonem vymezený počet dnů vzdělávání podhodnocený.

Zbývající část respondentů je toho názoru, že je toto množství nadhodnoceno. Počet dotazovaných, kteří zvolili tuto variantu, je poměrně překvapivý, protože při zajištění dostatečné odbornosti a znalostí úředníků v kontextu např. velkého množství legislativních změn, se 6 dnů za rok na vzdělávání jeví jako velmi malé číslo.

Otázka č. 5

Jakým způsobem na vašem úřadě zjišťujete vzdělávací potřeby pracovníků?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou na oslovených úřadech analyzovány vzdělávací potřeby pracovníků, tedy na základě čeho je následně sestavován a realizován plán vzdělávacích aktivit a jaké faktory do tohoto procesu zasahují. Výsledky ilustruje následující graf.



Graf č. 7 Analýza vzdělávacích potřeb

Zdroj: vlastní

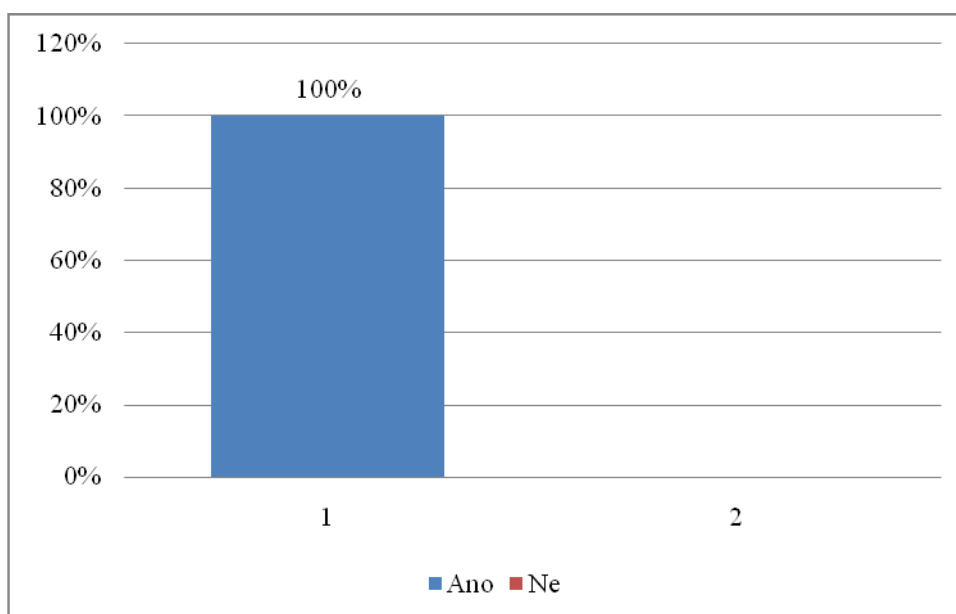
Z grafu je patrné, že v největší míře jsou k analýze vzdělávacích potřeb využívány popisy pracovních míst, tuto možnost vybralo 38,1% respondentů. Poměrně velká část

úřadů (33,3%) zjišťuje potřeby vzdělávání prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří vznášejí požadavky na vzdělávání podřízených. 6,4% procenta respondentů uvedlo možnost, že analýzu provádí jiným způsobem, a to buď na základě požadavků plynoucích z pravidelného hodnocení zaměstnanců nebo z kompetenčních matic.

Otázka č. 6

Mohou sami pracovníci vašeho úřadu navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považují za potřebnou pro svůj další rozvoj?

Cílem této otázky bylo prověřit, zda se samotní úředníci mohou podílet na rozhodování o svém vzdělávání a rozvoji nebo jim tato možnost není dána a o vzdělávání rozhodují jejich nadřízení. Možnost zvolit si z nabízených vzdělávacích aktivit tu, která obsahem, formou, metodou či způsobem spolupráci nejvíce odpovídá potřebám a představám daného pracovníka je nejefektivnějším způsobem napomáhajícím k úspěšné realizaci procesu vzdělávání. Výsledky zobrazuje následující graf.



Graf č. 8 Návrh vzdělávacích a rozvojových aktivit

Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafu zcela jednoznačně vyplývá, že 100% respondentů ponechává svým pracovníkům možnost vyjádřit se ke vzdělávacím aktivitám a navrhnout ty vzdělávací akce, které považují za potřebné a přínosné pro svůj rozvoj. S ohledem na finanční

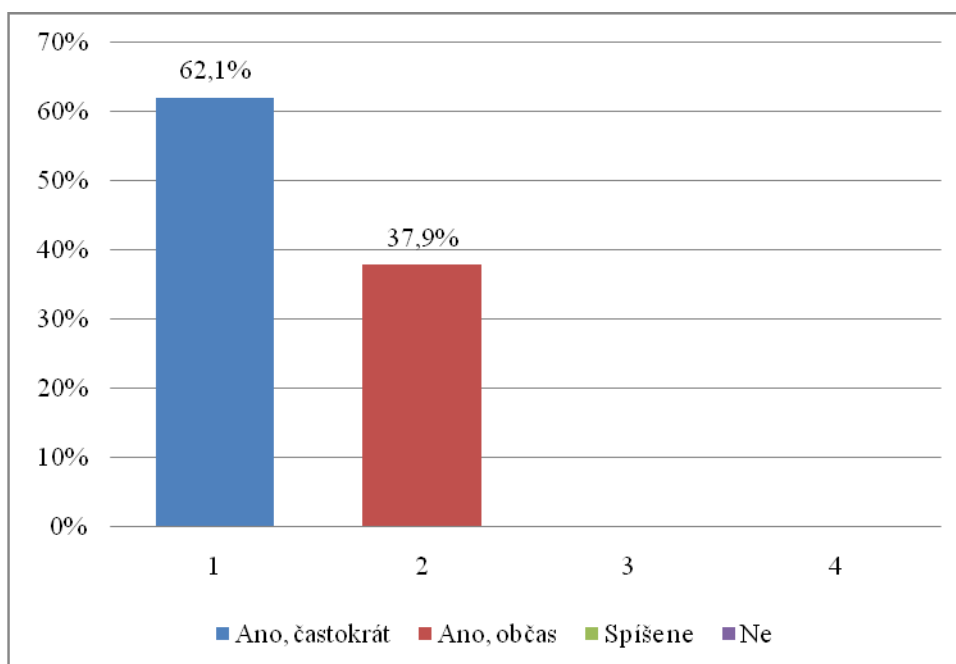
náklady investované do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je žádoucí, aby byla zajištěna také účelnost a smysluplnost jejich využití. Základním předpokladem ke splnění této podmínky je tedy spolupráce při plánování vzdělávání úředníků. Plná shoda při výběru odpovědi Ano jasně dokazuje, že si úřady tuto skutečnost uvědomují.

Otázka č. 7

Mají sami pracovníci vašeho úřadu zájem navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považují za potřebnou pro svůj další rozvoj? Podávají návrhy?

Tato otázka souvisí s otázkou č. 6. Jejím účelem bylo zjistit, zda pracovníci využívají možnosti podílet na plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit a případně v jaké míře přibližně tak činí. Respondenti mohli vybírat ze čtyř možností.

Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 9 Aktivita pracovníků při navrhování vzdělávacích a rozvojových aktivit

Zdroj: vlastní

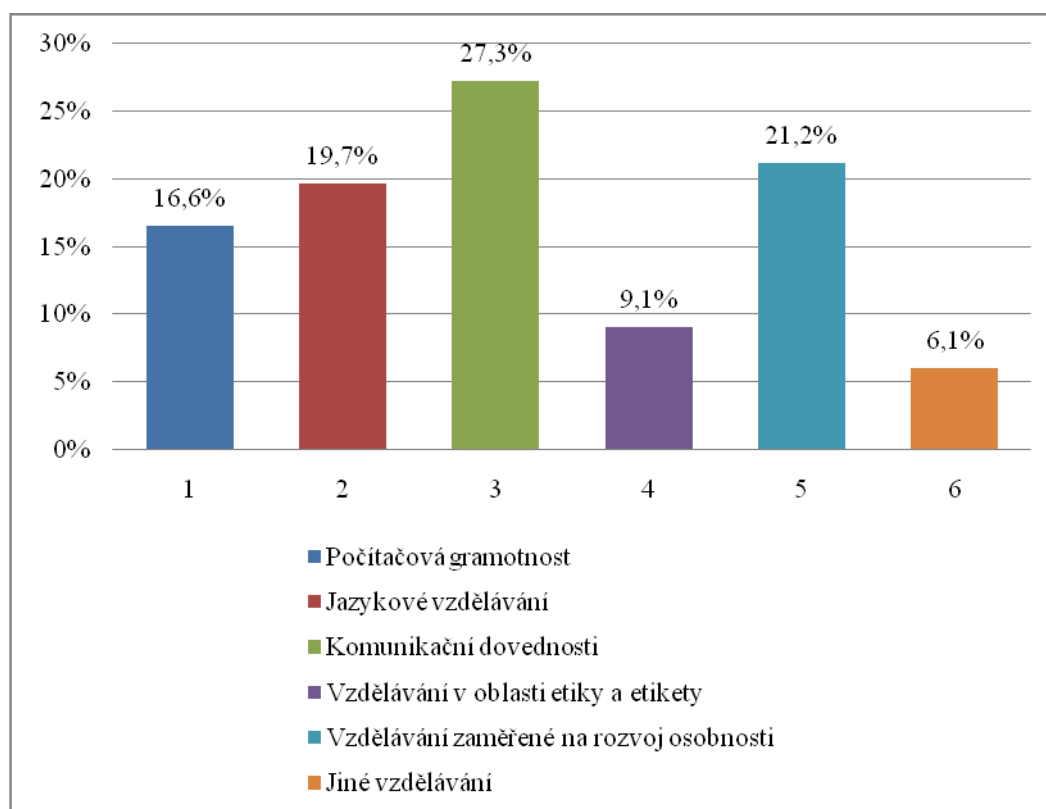
Výsledky zachycené v grafu ukazují, že jsou pracovníci při podávání návrhů na vzdělávací a rozvojové aktivity činní, což je ten nejlepší výsledek. Ve 100% se respondenti shodli na odpovědi ano, liší se pouze míra vykazované aktivity. Zatímco na

62,1% úřadů označili personalisté možnost Ano, častokrát, v 37,9 % vyplněných dotazníků byla označena varianta Ano, občas. Tento kladný přístup zaměstnanců vypovídá o jejich zájmu podílet se na plánování svého vzdělávání a rozvoje.

Otázka č. 8

O jaké vzdělávací aktivity nad rámec povinného vzdělávání mají pracovníci vašeho úřadu zájem?

Cílem otázky bylo zjistit, o jaké vzdělávací aktivity je mezi úředníky zájem, v jakých oblastech mají zájem rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Respondenti mohli vybírat z nabízených možností, které byly zvoleny s ohledem na charakter vykonávaných činností oslovených institucí a s ohledem na nejčastěji realizované vzdělávací aktivity v rámci vzdělávání úředníků. Výsledky zachycuje následující graf.



Graf č. 10 Vzdělávací aktivity preferované pracovníky

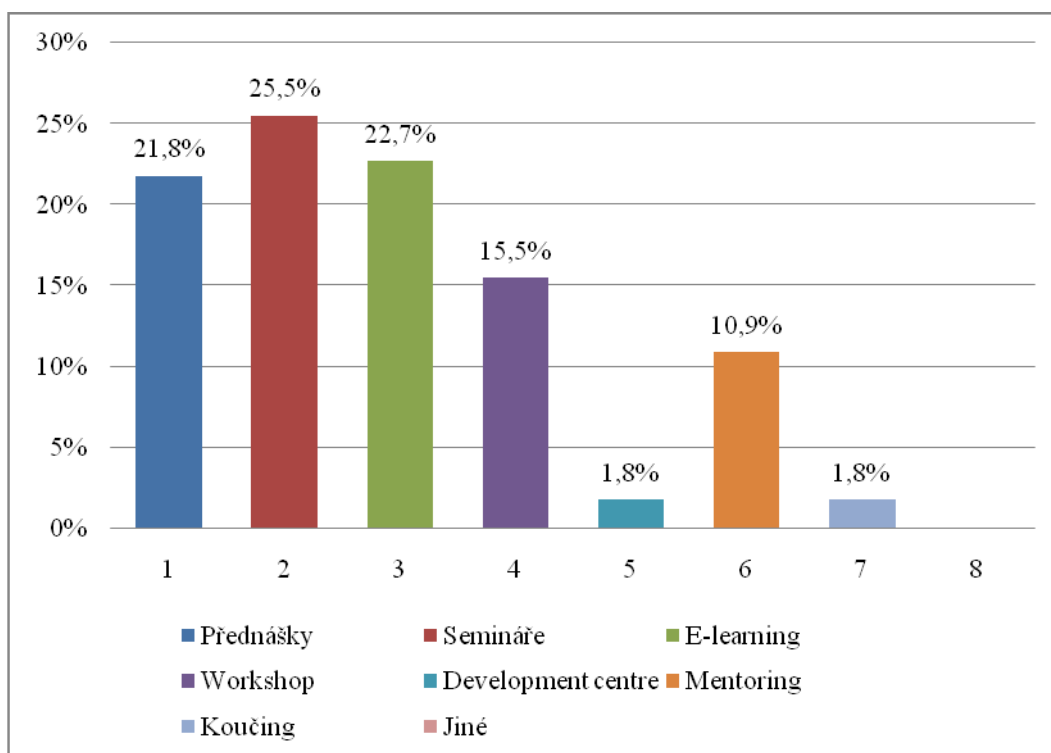
Zdroj: vlastní

Znázorněné výsledky dokládají, že největší zájem ze strany úředníků směřuje k aktivitám zaměřeným na komunikační dovednosti, tuto možnost uvedlo 27,3% oslovených úřadů. Velké oblibě se těší také vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti (21,2%) a jazykové vzdělávání (19,7%). Variantu jiného vzdělávání vybralo 6,1% respondentů, kteří shodně doplnili, že pracovníci preferují odborné vzdělávání a jeho prohlubování, např. výklady zákonů. Uvedené počty jsou v souladu s očekávanými výsledky, neboť vzdělávání v oblasti tzv. měkkých dovedností je oblíbeno již řadu let.

Otázka č. 9

Jaké metody vzdělávání v rámci vašeho úřadu využíváte pro úředníky?

Tato otázka se zaměřila na metody využívané pro vzdělávání řadových úředníků. Respondentům bylo nabídnuto 7 různých metod a také možnost doplnit jakoukoliv jinou, které nebyla uvedena v nabízeném výčtu. Do seznamu byly zařazeny jak tradiční, tak i nové metody, čímž byly zohledněny téměř všechny aktuálně dostupné a na trhu nabízené metody vzdělávání. Výsledky jsou zaneseny v následujícím grafu.



Graf č. 11 Metody vzdělávání využívané pro úředníky

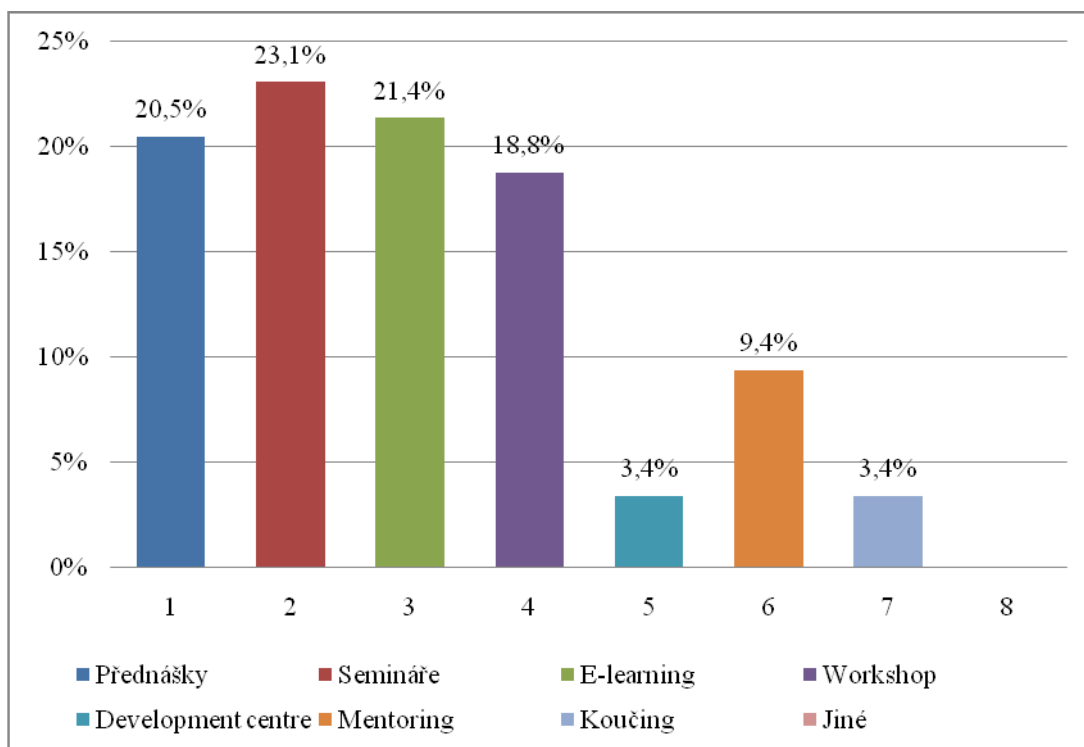
Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že se velké oblibě stále těší spíše tradiční vzdělávací metody, a to jsou přednášky s mírou využití 21,8% a semináře s mírou využití 25,5%. Z novějších trendů ve vzdělávání se do popředí dostal pouze e-learning, jež využívá 15,5% úřadů. Rozvojové metody, jakou je např. právě koučing, jsou využívány minimálně, o čemž svědčí také nejmenší podíl - pouze 1,8% respondentů využívá tuto metodu ke vzdělávání úředníků.

Otázka č. 10

Jaké metody vzdělávání v rámci vašeho úřadu využíváte pro vedoucí úředníky?

Zatímco předchozí otázka cílila na metody využívané při vzdělávání řadových úředníků, tato otázka byla zaměřena na vedoucí úředníky, kteří v organizační struktuře úřadů stojí o stupeň výše. S ohledem na jejich pracovní zařazení a skutečnost, že vedou své podřízené, lze očekávat, že právě vzdělávání vedoucích úředníků se bude v nějaké míře odlišovat. Zda tomu tak je, dokazuje následující graf.



Graf č. 12 Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky

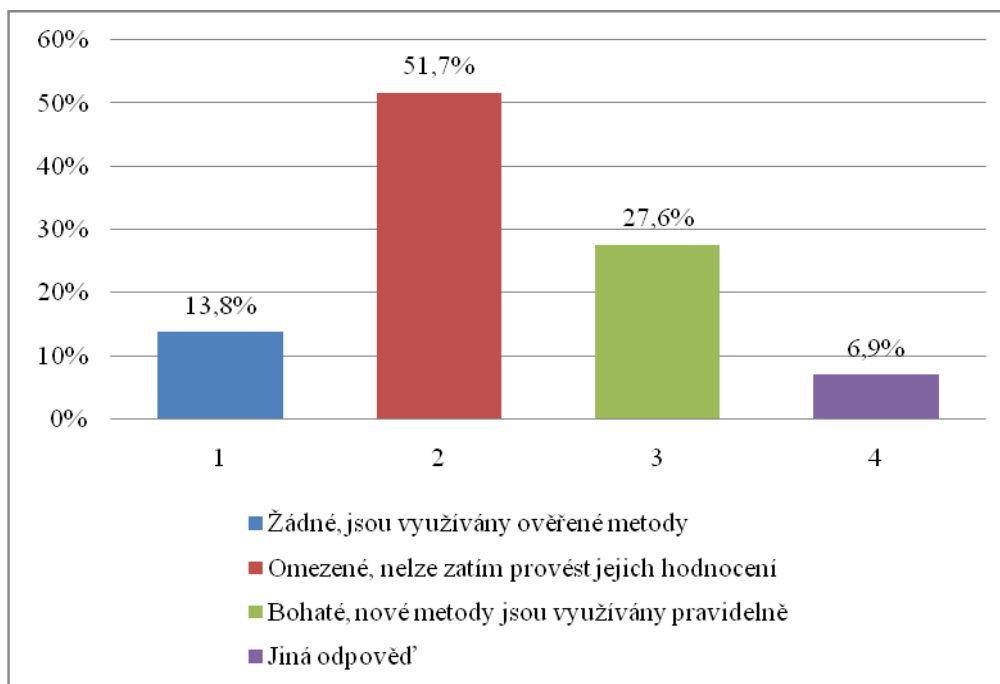
Zdroj: vlastní

Z pohledu na graf je zřejmé, že výsledky v něm znázorněné se od předchozího grafu příliš neliší. Také ve vzdělávání vedoucích úředníků převládají tradiční metody v podobě seminářů (23,1%) a přednášek (20,5%). Mezi ně se ale s 21,4% vklíní e-learning, následovaný workshopem s 18,8%. Ve větší míře je také při vzdělávání vedoucích pracovníků využíván koučing a development centre. Z těchto výsledků je tedy patrné, že koučování je spíše než u řadových úředníků využíváno k rozvoji vedoucích pracovníků. Svůj podíl na tom jistě má časová i finanční náročnost koučování a skutečnost, že se jedná o metodu, která není vhodná pro každého a má své limity i z hlediska užití dosažených výsledků na různých pracovních pozicích.

Otázka č. 11

Jaké jsou na vašem úřadě zkušenosti se zaváděním nových trendů (např. e-learning, workshop, development centre, mentoring, koučing) do oblasti vzdělávání úředníků?

Tato otázka měla zjistit zkušenosti oslovených úřadů s novými trendy a metodami ve vzdělávání. Respondenti mohli vybírat ze tří nabízených možností s různou obecně vymezenou mírou zkušenosti nebo mohli uvést a popsat vlastní zkušenosti z praxe. Celkové výsledky shrnuje následující graf.



Graf č. 13 Zkušenosti se zaváděním nových metod vzdělávání

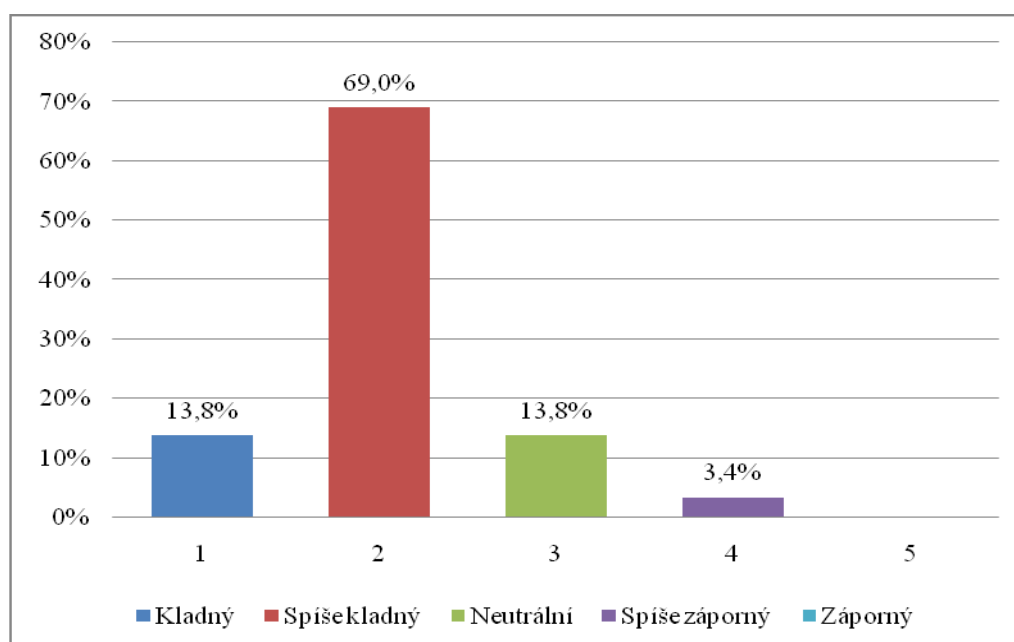
Zdroj: vlastní

Výsledky prezentované v grafu č. 13 dle očekávání ukazují, že nejčastěji jsou zkušenosti se zaváděním nových trendů do vzdělávání úředníků omezené. Tuto variantu s vysvětlením, že nové metody byly využity pouze párkrát a nelze prozatím hodnotit jejich dopad uvedlo 51,7% dotazovaných úřadů. Možnost jiné odpovědi využilo 6,9% respondentů, kteří uvedli, že je nutné posuzovat každou metodu individuálně a objevila se také odpověď, že nové metody nejsou v dané instituci zaváděny často, ale pokud ano, tak je zaměstnanci oceňují. Projevilo se, že se při vzdělávání úřady spíše drží metod, se kterými mají zkušenosti a jsou tedy ověřené. Nicméně s ohledem na rozvoj nových technologií a technik ve vzdělávání, bude do budoucna nezbytné a nevyhnutelné naučit se aplikovat také nové postupy. Je pozitivní, že některé instituce již k tomu přistoupily a přistupují.

Otázka č. 12

Jaký je dle Vašeho názoru postoj pracovníků vašeho úřadu k novým trendům (e-learning, workshop, development centre, mentoring, koučing) ve vzdělávání?

Cílem této otázky bylo odhalit, jak úředníci vnímají nové trendy ve vzdělávání, jaký k nim mají postoj, zda jsou jim nakloněni nebo k nim naopak mají výhrady a přijímají je spíše negativně než pozitivně. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 14 Postoj pracovníků k novým trendům ve vzdělávání

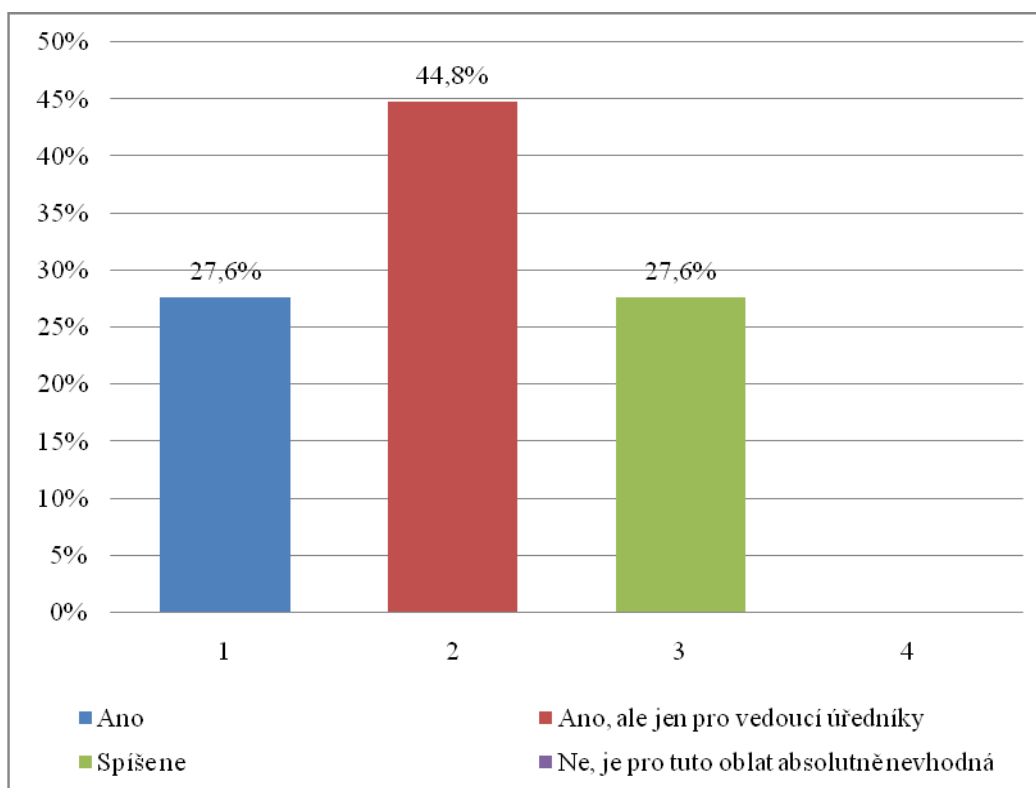
Zdroj: vlastní

Respondenti mohli volit ze škály od pozitivního vnímání až po absolutně záporné. Z výsledků uvedených v grafu je zřejmé, že převážná většina úředníků z oslovených institucí vnímá nové trendy ve vzdělávání pozitivně. 69% respondentů zvolilo variantu, že postoj úředníků je spíše kladný a 3,4% uvedlo, že se úředníci k novým trendům staví spíše záporně. 13,8 % dotazovaných označilo vztah úředníků za neutrální.

Otázka č. 13

Z pohledu personálního odborníka považujete koučování za vhodnou metodu využitelnou v oblasti vzdělávání úředníků?

Tato otázka byla zaměřena na názor personalistů – odborníků na oblast vzdělávání na využití metody koučování ve vzdělávání úředníků. Cílem bylo zjistit, zda v kontextu svých znalostí, zkušeností a dosavadní praxe považují tuto metody za vhodnou pro oblast veřejné správy resp. samosprávy především s hlediska jejího přínosu k zefektivnění pracovního výkonu a lepšího využití pracovní doby. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Graf č. 15 Vhodnost využití metody koučování v podmínkách veřejné správy

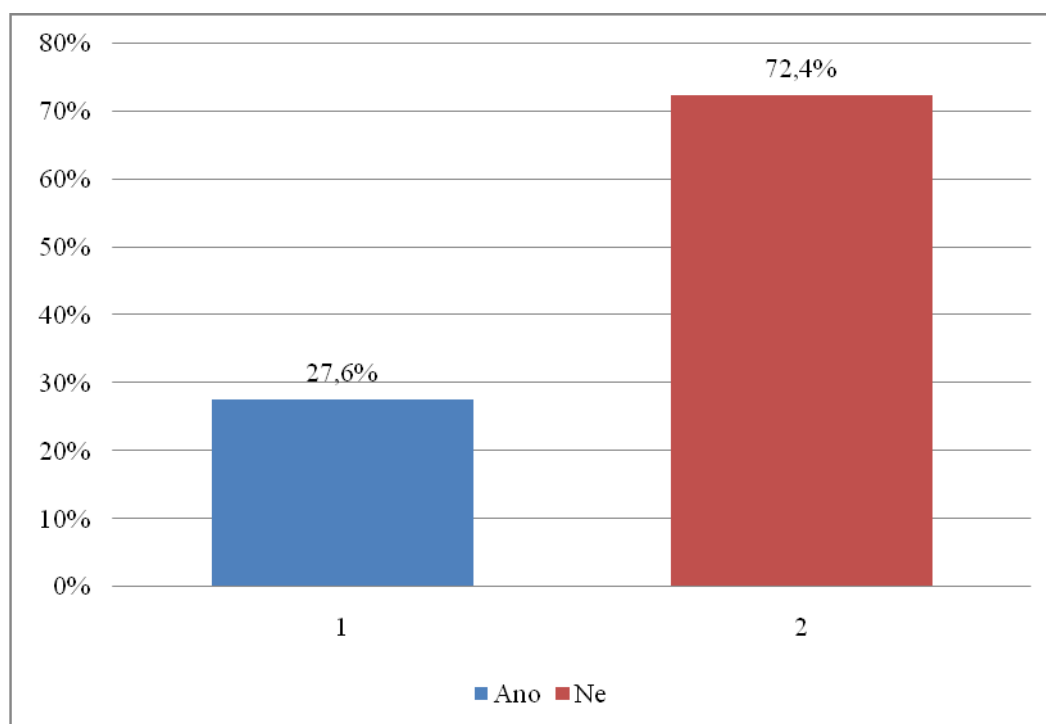
Zdroj: vlastní

Graf znázorňuje, že nejvíce respondentů – 44,8% - považuje metodu koučování za vhodnou, ale pouze pro vedoucí úředníky. 27,6% dotazovaných uvedlo, že je tato metoda vhodná pro všechny úředníky a stejné množství respondentů označilo koučování za spíše nevhodné pro oblast veřejné správy resp. samosprávy. Tyto výsledky jsou pravděpodobně ovlivněny obecně prezentovaným názorem, že koučování je aplikovatelné převážně v soukromých společnostech a především pro manažery.

Otázka č. 14

Máte v rámci vzdělávání úředníků na vašem úřadě zkušenost s metodou koučování? Využili jste nebo využíváte tuto metodu?

Cílem této otázky bylo zjistit konkrétní informace o využití metody koučování u oslovených institucí. Především zda mají s koučováním konkrétní zkušenost, zda ji v minulosti aplikovali nebo zda ji aktuálně využívají. Výsledky ilustruje následující graf.



Graf č. 16 Zkušenosti s metodou koučování ve vzdělávání úředníků

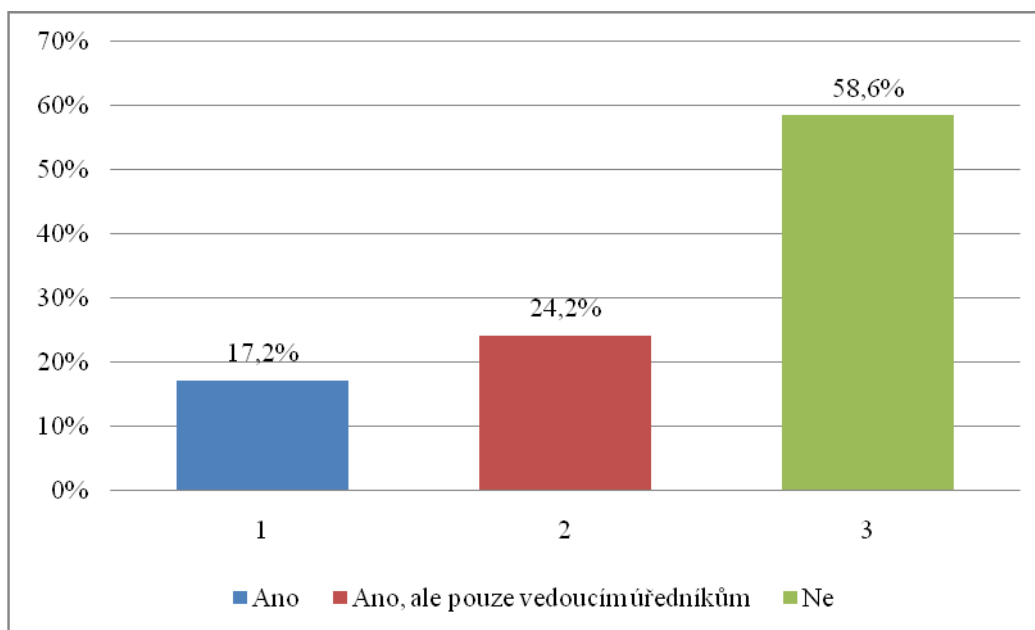
Zdroj: vlastní

Odpovědi respondentů dokazují, že metoda koučování není standardně využívanou vzdělávací a rozvojovou metodou a že si svoje místo v oblasti vzdělávání úředníků teprve hledá a vymezuje. Zkušenost s koučováním má pouze 27,6% z oslovených úřadů, zbývajících 72,4% uvedlo, že tuto metodu nevyužili a nevyužívají. Opětovně lze konstatovat, že malé využití metody koučování při vzdělávání úředníků má souvislost s převládajícím povědomím, že je koučování vhodné spíše pro firmy podnikající v soukromé sféře. Míru využití koučování může ovlivňovat také nezkušenost s touto metodou a nedostatečné informace o jejích přínosech pro práci úředníků.

Otázka č. 15

Umožnil, případně umožňuje váš úřad pracovníkům v rámci vzdělávání absolvovat koučing?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění možnosti využití metody koučování v rámci vzdělávání. Podstatou tedy bylo prověřit, zda je daný úřad nakloněn aplikaci této metody a zda je pro úředníky, případně pro které, možné a reálné o tento druh vzdělávací a rozvojové aktivity požádat s výsledkem, že jim to bude umožněno. Respondenti mohli vybírat ze tří možností a výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf č. 17 Umožnění využití metody koučování ve vzdělávání úředníků

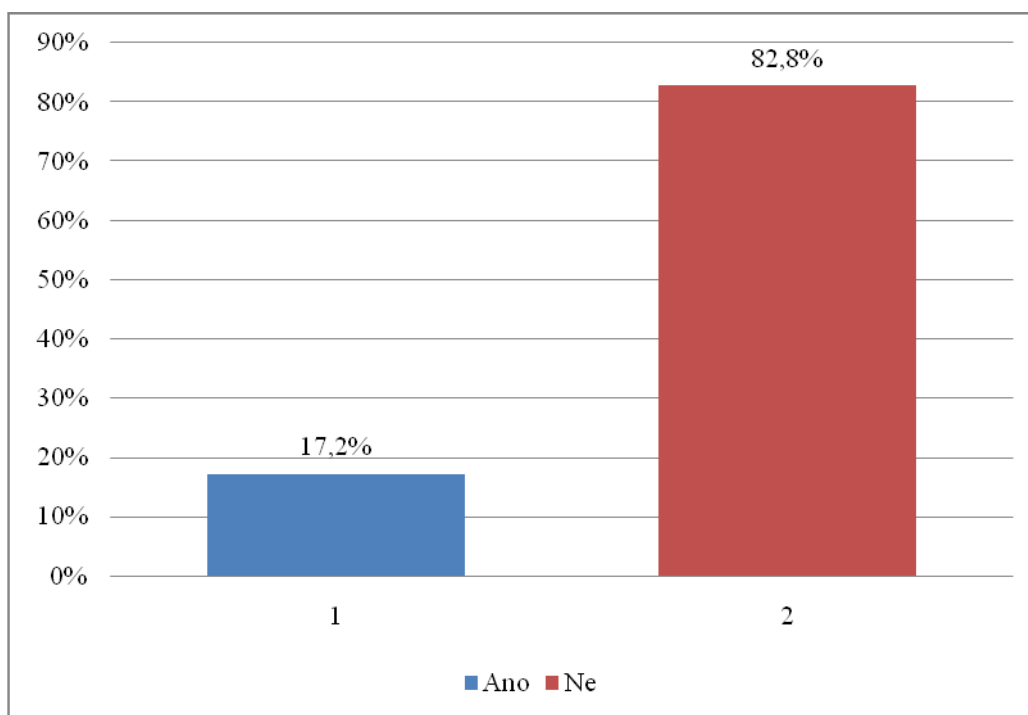
Zdroj: vlastní

Z grafu č. 17 je zřejmé, že více než polovina (58,6%) oslovených úřadů neumožňuje svým pracovníkům vzdělávací aktivitu v podobě koučování. Příznivě nakloněno této metodě je 17,2 % respondentů, kteří umožnili či umožňují využití koučování při vzdělávání úředníků a 24,2% by tak učinilo pouze v případě vedoucích pracovníků. Na základě uvedených výsledků lze odvodit, že metoda koučování má v oblasti vzdělávání úředníků potenciál využití především pro vedoucí pracovníky.

Otázka č. 16

Projevili některý z pracovníků vašeho úřadu zájem o koučování? Pokud ano, uveďte kolik pracovníků projevilo zájem a jejich rozdělení na úředníky a vedoucí úředníky. Existuje nějaká zpětná vazba na uskutečněný koučing? Pokud ano, od koho (úředníka i kouče)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda sami pracovníci úřadů mají zájem o tuto vzdělávací metodu. Na tento dotaz byla vázána doplňující otázka, o které úředníky z organizační struktury úřadu se jedná a zda existuje zpětná vazba k uskutečněnému koučování, ať už ze strany koučovaného nebo kouče. Výsledky prezentuje následující graf.



Graf č. 18 Míra zájmu o metody koučování ze strany úředníků

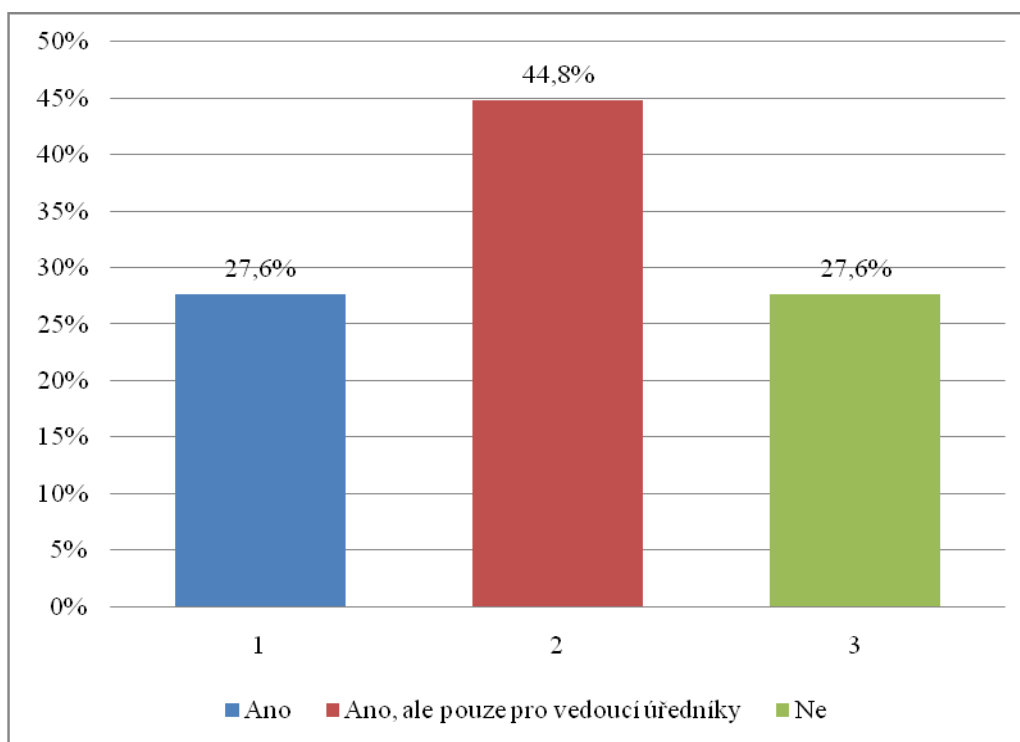
Zdroj: vlastní

Na základě odpovědí respondentů znázorněných v grafu lze uvést, že pouze necelá pětina respondentů se setkala se zájmem ze strany úředníků o metodu koučování. 82,8% oslovených úřadů uvedlo, že pracovníci tento typ vzdělávací a rozvojové aktivity nepoptávají. Reakce na doplňující otázku pro respondenty, kteří uvedli, že úředníci projeví zájem o koučování, ukazuje, že se jedná ve 100% případů pouze o vedoucí úředníky. K druhé doplňující otázce respondenti uvedli, že buď neexistuje zpětná vazba (40%) nebo existuje směrem od koučovaného ke kouči (60%).

Otázka č. 17

Domníváte se, že je možné v podmínkách personálních činností ve veřejné správě využít koučování jako benefit (odměnu) pro úředníky?

Podstatou této otázky bylo zjistit, zda může být koučování i v podmínkách veřejné správy využito např. také jako benefit pro úředníky. Koučování je poměrně finančně nákladnou vzdělávací aktivitou a mnoho institucí využívajících koučování jej svým zaměstnancům přiznává jako zaměstnaneckou výhodu nad rámec běžného plnění. Výsledky shrnuje následující graf.

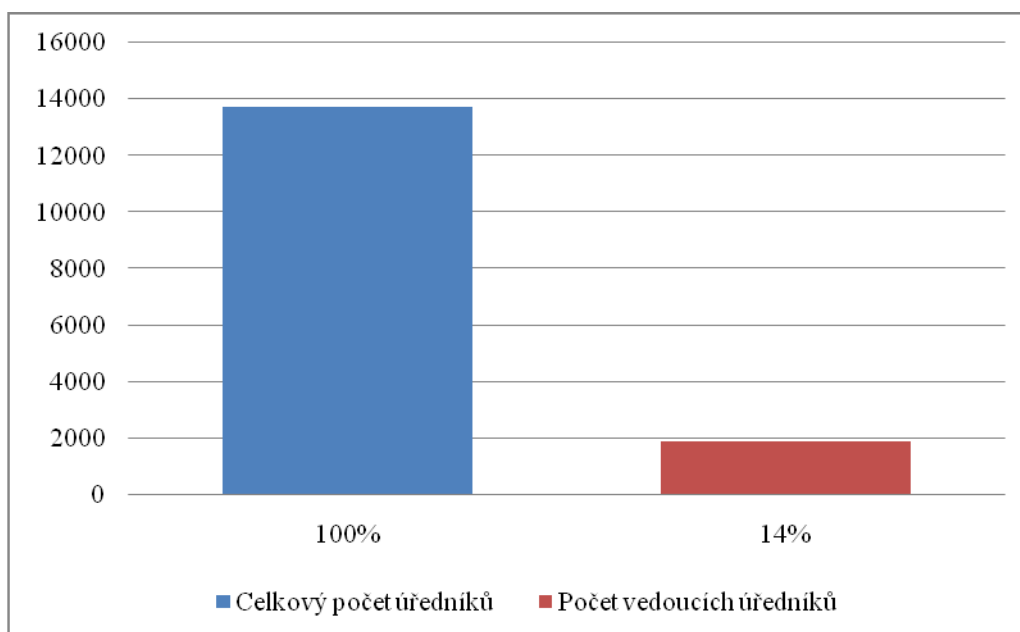


Graf č. 19 Využití koučování jako zaměstnaneckého benefitu

Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že 44,8% respondentů smýšlí o koučování jako benefitu, který je využitelný pouze pro vedoucí úředníky. Zbývající část dotazovaných se rozdělila na dvě poloviny, z nichž jedna (27,6%) se domnívá, že lze koučování využít jako benefit pro všechny úředníky a druhá (27,6%) si myslí, že se koučování jako zaměstnanecká výhoda v prostředí veřejné správy resp. samosprávy využít nedá.

V závěru dotazníku byli respondenti požádáni, aby uvedli celkový počet zaměstnanců, kteří mají statut úředníka a kolik z tohoto množství je vedoucích úředníků. Poskytnuté informace byly zpracovány do následujícího grafu. Ten znázorňuje součet všech úředníků, kterých je 13 719 a vedoucích úředníků, kterých je 1 922, z úřadů, které vyplnily zasláný dotazník (tj. 12 krajských úřadů a 17 magistrátů z území celé České republiky) a procentuální poměr mezi nimi. Graf slouží jako pomůcka pro ilustraci množství pracovníků institucí vykonávajících veřejnou správu resp. samosprávu, o jejichž vzdělávacích a rozvojových aktivitách vypovídá provedený výzkum.



Graf č. 20 Údaje o rozsahu zkoumaného vzorku

Zdroj: vlastní

4.7 Výzkumné závěry

Prezentace výsledků uskutečněného dotazníkového šetření je rozdělena dle jednotlivých výzkumných otázek.

Závěry týkající se způsobu plánování vzdělávání úředníků na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst

- Na většině oslovených úřadů je zaveden systém soustavného vzdělávání pracovníků, což potvrzuje jeho význam pro efektivní plánování a realizaci vzdělávacích aktivit.
- Aktualizaci plánů vzdělávání přesně podle zákona provádí více než polovina dotazovaných úřadů. Více než třetina úřadu aktualizuje plány vzdělávání častěji, a to na základě vzdělávacích potřeb pracovníků.
- Zákonem stanovený počet 18 dnů po dobu 3 let určených k prohlubování kvalifikace úředníka považují dvě třetiny respondentů za přiměřený a téměř jedna třetina jej vnímá jako nadhodnocený.
- Analýza vzdělávacích potřeb na oslovených úřadech nejčastěji vychází z popisu pracovního místa a z požadavků vedoucích úředníků. V mnoha případech je také přihlíženo k požadavkům a námětům samotných pracovníků.
- Pracovníci všech dotazovaných úřadů se mohou podílet na plánování vzdělávacích aktivit a navrhnout takové, které považují za potřebné a přínosné. Na všech oslovených úřadech tuto možnost zaměstnanci využívají, ve více než polovině případů tak činní častokrát a na třetině úřadů pouze občas.
- Nejčastěji mají úředníci zájem o vzdělávání zaměřené na komunikační dovednosti, vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti a o jazykové vzdělávání.

Plánování vzdělávání na většině úřadů probíhá shodně. Odvíjí se od nastaveného systému vzdělávání, plány vzdělávání jsou pravidelně aktualizovány a zohledňují tak přítomné vzdělávací požadavky. Ty vychází nejen z popisu pracovního místa, ale také s žádostí vedoucích úředníků i jejich podřízených. Na plánování vzdělávacích aktivit se můžou podílet i samotní pracovníci, kteří se aktivně zapojují a zajímají se o vzdělávání v oblasti komunikačních aktivit a rozvoje osobnosti.

Závěry týkající se metod vzdělávání úředníků na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst

- K nejčastějším metodám, které úřady při vzdělávání úředníků využívají, patří semináře, přednášky, e-learning, workshopy a mentoring.
- Při vzdělávání vedoucích úředníků jsou pak nejčastěji využívány shodně semináře, e-learning, přednášky, workshopy a mentoring.

Jak při vzdělávání úředníků, tak i vedoucích úředníků jsou nejčastěji využívány stejné metody vzdělávání, a to spíše ty tradiční. Malý rozdíl je viditelný při využívání nových trendů ve vzdělávání, kdy u vedoucích úředníků získává větší prostor koučování a development centre. Oproti ostatním obvyklým metodám je to ale stále pouze v omezené míře.

Závěry týkající se využívání nových metod vzdělávání a zkušeností s těmito metodami na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst

- Zkušenosti úřadů se zaváděním nových trendů do vzdělávání úředníků jsou prozatím spíše omezené. Více než polovina oslovených institucí má zkušenost s některou z nových metod vzdělávání, ale ta je tak nepatrná, že na jejím základě nelze provádět jakékoliv paušální hodnocení. Pouze necelá třetina respondentů vnímá své zkušenosti jako bohaté a uvádí, že nové metody využívá pravidelně.
- Personalisté odpovědní za vzdělávání úředníků na příslušných úřadech se téměř v 70% shodují v názoru, že úředníci vnímají zavádění nových metod vzdělávání spíše kladně. Neutrální postoj dle oslovených personálních specialistů vykazuje pouze cca 3% z pracovníků dotčených institucí.

Nové metody vzdělávání si v oblasti vzdělávání a rozvoje úředníků teprve hledají své místo. Úřady mají o nových trendech ve vzdělávání informace a zkouší nové metody aplikovat. Samotní úředníci na to reagují z větší části pozitivně, což je předpokladem pro úspěšnou integraci nových metod do oblasti vzdělávání úředníků, kde doposud byly využívány především tradiční metody vzdělávání. Je jen otázkou času, jak rychle se úřadům podaří začlenit nové metody do své politiky vzdělávání.

Závěry týkající se vhodnosti využití a skutečného využití metody koučování při vzdělávání na krajských úřadech ÚSC a magistrátech měst

- Téměř polovina z dotazovaných personalistů se domnívá, že koučování je vhodnou metodou, kterou lze využít při vzdělávání úředníků, ale pouze těch, kteří zastávají posty vedoucích úředníků. Čtvrtina respondentů si myslí, že koučování může být využíváno pro všechny úředníky a čtvrtina je přesvědčena, že metoda koučování je spíše nevhodná pro vzdělávání pracovníků ve veřejné správě resp. samosprávě.
- Zkušenost s metodou koučování při vzdělávání úředníků má pouze necelá třetina oslovených úřadů. Více než 70% respondentů uvedlo, že koučování nevyužívají ani v minulosti nevyužili.
- Rozvíjet svou osobnost a pracovní návyky prostřednictvím koučování by svým zaměstnancům umožnila pouze necelá pětina úřadů. Pětina oslovených institucí by této metodě vzdělávání byla nakloněna pouze v případě jejího využití pro vedoucí úředníky. Více než polovina úřadů neumožňuje svým pracovníkům koučování využívat.
- Samotní úředníci z oslovených institucí většinou neprojevili a neprojevují zájem o využití metody koučování při svém profesním vzdělávání. Pouze 17 % respondentů uvedlo, že se s tímto požadavkem ze strany úředníků setkali a ve všech případech se jednalo o zájem ze strany vedoucích úředníků.
- Po absolvování koučování existuje zpětná vazba pouze v 60% případů, a to směrem od koučovaného ke kouči.
- Z hlediska využití koučování jako zaměstnanecké výhody v podmínkách veřejné správy se téměř třetina dotazovaných personalistů přiklonila k variantě, že je možné koučování přiznat zaměstnancům jako benefit. Téměř polovina respondentů si myslí, že je možné tuto výhodu využít pouze pro vedoucí úředníky a necelá třetina je toho názoru, že koučování se jako benefit ve veřejné správě resp. samosprávě uplatnit nedá.

Na základě uvedeného souhrnu lze konstatovat, že koučování není běžně využívanou metodou vzdělávání úředníků, stojí spíše na okraji zájmu personalistů i vzdělávaných pracovníků. Personální odborníci jsou sice zavádění koučování do vzdělávání úředníků spíše příznivě nakloněni, ale jeho využitelnost spatřují především při vzdělávání

a rozvoji vedoucích úředníků. Do jisté míry je to nejspíše dáno finanční náročností této metody. Z toho důvodu mnoho institucí přistupuje k řešení, že je koučování přiznáváno zaměstnancům jako benefit, tedy něco navíc nad rámec běžného platu a odměn, což by se za jistých okolností dalo aplikovat i do oblasti veřejné správy resp. samosprávy.

ZÁVĚR

Zpracovaná diplomová práce se věnovala tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve veřejné správě a speciálně využití metody koučování při vzdělávání úředníků. Cílem této práce byla analýza využití této metody v oblasti vzdělávání zaměstnanců krajských úřadů ÚSC a magistrátů měst, konkrétně jaké zkušenosti mají tyto úřady s koučováním.

První část práce se soustředila na teoretické pojetí vzdělávání ve veřejné správě a metody koučování. Byly uvedeny a charakterizovány základní pojmy z oblasti vzdělávání a vzdělávání ve veřejné správě, na což navázala kapitola pojednávající o legislativním ukotvení vzdělávání ve sféře veřejné správy a současném stavu v této oblasti. Představeny byly dotčené zákonné normy a jednotlivé stanovené typy vzdělávání včetně využívaných metod vzdělávání. Následně byla podrobně popsána metoda koučování a její původ. V textu byl vymezen rozdíl mezi koučováním a ostatními příbuznými metodami, pozornost byla věnována i osobnosti kouče a jeho klíčovými kompetencím, etice koučování a bariérám koučování. Vyjmenovány byly typy a nejznámější modely koučování a v poslední části textu byly uvedeny přínosy koučování.

Praktická část práce se věnovala metodologii a samotnému výzkumu zaměřenému na analýzu využití metody koučování ve vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Byl stanoven výzkumný cíl, určeny výzkumné otázky a zvoleny výzkumné metody. Hlavním cílem provedeného výzkumu byla analýza využití metody koučování v oblasti vzdělávání úředníků krajských úřadů ÚSC a magistrátů měst, konkrétně jaké zkušenosti mají tyto instituce s metodou koučování. Na tento primární cíl navazovaly jednotlivé dílčí cíle, jejichž podstatou bylo zhodnotit, zda je koučování považováno za vhodnou metodu vzdělávání a rozvoje úředníků, zjistit, zda je ze strany úředníků o koučování zájem a v jaké míře je koučování při vzdělávání úředníků využíváno. Podstata výzkumu spočívala v analýze nastaveného systému vzdělávacích a rozvojových aktivit úředníků dotčených institucí, tedy na základě čeho oslovené úřady plánují vzdělávání, kdo může na plánování vzdělávání úředníků participovat, jaké metody vzdělávání úřady využívají a v jaké míře aplikují nové trendy ve vzdělávání a s jakými reakcemi vzdělávaných úředníků se setkávají.

Realizovaný výzkum prokázal, že zkušenost úřadů s metodou koučování je v současné době nevelká a na jejím základě lze jen velmi ztěžka provádět obecné závěry stanovující míru efektivity využití této metody při vzdělávání úředníků. Pokud mají instituce vykonávající veřejnou správu resp. samosprávu s koučováním zkušenost, pak pouze v případě vedoucích úředníků a existuje pouze omezená zpětná vazba o účinnosti této metody. I samotní personalisté vnímají koučování jako metodu, kterou je vhodné v podmínkách veřejné správy resp. samosprávy aplikovat především při vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků. V tomto ohledu by koučování mohlo být využíváno také jako benefit, tedy zaměstnanecká výhoda, na kterou mohou dosáhnout pouze úředníci ve vyšších pozicích. S ohledem na to, že provedený výzkum prokázal, že samotní úředníci o koučování projevují malý zájem, je otázkou, zda je v současné době prostor pro myšlenky tohoto typu.

Výsledky provedeného výzkumu potvrzují, že koučování má kromě využití v soukromém sektoru své místo i ve veřejné sféře, byť je to zatím nepatrný prostor. Do budoucna se ovšem tato situace může změnit, neboť vývoj nejen ve formách a metodách vzdělávání je patrný a nové trendy dynamicky pronikají do všech životních oblastí. Z pohledu zaměření této diplomové práce byl cíl výzkumu splněn a získaná data v budoucnu můžou posloužit ke srovnání, jakým způsobem se ubíral vývoj v oblasti vzdělávání úředníků a zda je koučování pouze aktuální módní záležitostí nebo zda má v oblasti vzdělávání své trvalé místo a jeho význam ještě poroste.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura:

ADAMOVIČ, K. a kol. *Politologický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2001.
ISBN 80-7179-469-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef Koubek. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1193-8.

BELCOURT, M., WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přeložil Petr Trmač. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BIRCH, P. *Koučování*. Přeložila Hana Sušilová. Brno: CP Books, 2005.
ISBN 80-251-0581-4.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie Inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN: 978-80-7261-252-9.

ČIHOUNKOVÁ, J. *KOUČOVÁNÍ Moderní metoda vedení a rozvoje lidí*. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita, 2011. ISBN 978-80-7305-586-8.

DAŇKOVÁ, M. *KOUČOVÁNÍ Kdy, jak a proč Rady pro všechny manažery*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2047-0.

DOLISTA, J., JEŽEK, R. *Etika zaměstnance veřejné správy*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-86708-20-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FISCHER-EPE, M. *Koučování*. Přeložil Petr Patočka. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FÍŠER, R., PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

GALLWEY, T. W. *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure and Mobility in the Workplace*. New York: Random House, 2001. ISBN 978-0-375-75817-1.

HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-248-8.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOUBEK, J. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

LEŠTINSKÁ, V., VIDLÁKOVÁ, O., ŠELEŠOVSKÝ, J., ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

PALÁN, Z. *LIDSKÉ ZDROJE Výkladový slovník*. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PARMA, P. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole: pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem Praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

POJKAROVÁ, K. *Koučování a teambuilding*. Pardubice: Univerzita Pardubice Dopravní fakulta Jana Pernera, 2013. ISBN: 978-80-7395-606-6.

POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O.. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.

POSTRANECKÝ, J. *Reforma veřejné správy v České republice. In Refoma veřejné správy v teorii a praxi, sborník z mezinárodní konference*. Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk, 2003. ISBN 80-86473-71-6.

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Přeložily Ludmila Desbrosseová a Eva Černá. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

TURECKIOVÁ, M. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2010. ISBN 978-80-87306-06-2.

VIDLÁKOVÁ, O. *Rukověť úředníka územně samosprávného celku*. Hradec Králové: E.I.A. – Ekonomická a informační agentura, 2003. ISBN 80-85490-83-8.

WHITMORE, J. *KOUČOVÁNÍ Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti Metoda transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Internetové zdroje:

<http://www.coachfederation.cz>

<http://www.cako.cz>

www.mvcr.cz

<http://www.vlada.cz>

Zákony:

Zákon č. 312/2002 Sb., O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů – dostupný na

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2002&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=9>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – dostupný na

www.sbirkazakonu.info/zakonikprace

Zákon č. 218/2002 Sb., O službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) – dostupný na

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2002&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>

Zákon č. 128/2000 Sb., O obcích (obecní zřízení) – dostupný na

<http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/>

Zákon č. 129/2000 Sb., O krajích (krajské zřízení) – dostupný na <http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-krajich-krajske-zrizeni/>

Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., O vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky – dostupný na <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1997&typeLaw=zakon&what=Rok>

Ostatní zdroje:

FURMAN, B., AHOLA, Ti. *Change through cooperation: Handbook of Reteaming, the art of motivating people to change what they want to change*. Helsinki: Helsinki brief therapy institute, 2007.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

***Obrázek č. 1** Systém formování pracovních schopností člověka*

***Obrázek č. 2** Metody rozvoje lidských zdrojů*

***Tabulka č. 1** Základní kompetence profesionálního koučování*

***Tabulka č. 2** Rozpracování výzkumných otázek*

***Graf č. 1** Návratnost dotazníků*

***Graf č. 2** Složení zkoumaného souboru podle oslovených úřadů*

***Graf č. 3** Nejdůležitější činnosti v personální práci úřadů*

***Graf č. 4** Existence soustavného vzdělávání pracovníků*

***Graf č. 5** Aktualizace plánů vzdělávání*

***Graf č. 6** Stanovený počet dní vzdělávání*

***Graf č. 7** Analýza vzdělávacích potřeb*

***Graf č. 8** Návrh vzdělávacích a rozvojových aktivit*

***Graf č. 9** Aktivita pracovníků při navrhování vzdělávacích a rozvojových aktivit*

***Graf č. 10** Vzdělávací aktivity preferované pracovníky*

***Graf č. 11** Metody vzdělávání využívané pro úředníky*

***Graf č. 12** Metody vzdělávání využívané pro vedoucí úředníky*

***Graf č. 13** Zkušenosti se zaváděním nových metod vzdělávání*

***Graf č. 14** Postoj pracovníků k novým trendům ve vzdělávání*

***Graf č. 15** Vhodnost využití metody koučování v podmínkách veřejné správy*

***Graf č. 16** Zkušenosti s metodou koučování ve vzdělávání úředníků*

***Graf č. 17** Umožnění využití metody koučování ve vzdělávání úředníků*

***Graf č. 18** Míra zájmu o metody koučování ze strany úředníků*

***Graf č. 19** Využití koučování jako zaměstnaneckého benefitu*

***Graf č. 20** Údaje o rozsahu zkoumaného vzorku*

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

1. **Kterou z níže uvedených činností personální práce považujete pro váš úřad za nejdůležitější?**
 - a) personální plánování
 - b) výběr pracovníků
 - c) profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků
 - d) hodnocení pracovníků
 - e) péče o pracovníky

2. **Je na vašem úřadě zavedeno soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků?**
 - a) ano
 - b) ne

3. **Jak často je na vašem úřadě prováděna aktualizace plánů vzdělávání?**
 - a) jednou za tři roky (dle zákona č. 312/2002 Sb.)
 - b) častěji (na základě vzdělávacích potřeb pracovníků)
 - c) méně často, než jednou za tři roky

4. **Myslíte si, že zákonem stanovený povinný počet dní vzdělávání úředníků (18 dnů / 3 roky) je dostatečný?**
 - a) je přiměřený
 - b) je podhodnocený
 - c) je nadhodnocený

5. **Jakým způsobem na vašem úřadě zjišťujete vzdělávací potřeby pracovníků?**
 - a) z popisu pracovního místa a z něj vyplývajících požadavků na znalosti a odbornost pracovníka
 - b) z požadavků a námětů jednotlivých pracovníků
 - c) z požadavků vedoucích úředníků na vzdělávání podřízených
 - d) jiným způsobem (uved'te prosím jakým)
 - e) vzdělávací potřeby nezjišťujeme

6. **Mohou sami pracovníci vašeho úřadu navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považují za potřebnou pro svůj další rozvoj?**
 - a) ano
 - b) ne

7. **Mají sami pracovníci vašeho úřadu zájem navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považují za potřebnou pro svůj další rozvoj? Podávají návrhy?**
 - a) ano, častokrát
 - b) ano, občas

- c) *spíše ne*
- d) *ne*

8. O jaké vzdělávací aktivity nad rámec povinného vzdělávání mají pracovníci vašeho úřadu zájem?

- a) *počítačová gramotnost*
- b) *jazykové vzdělávání*
- c) *komunikační dovednosti*
- d) *vzdělávání v oblasti etiky a etikety*
- e) *vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti*
- f) *jiné (uved'te prosím jaké)*

9. Jaké metody vzdělávání v rámci vašeho úřadu využíváte pro úředníky?

- a) *přednášky*
- b) *semináře*
- c) *e-learning*
- d) *workshop*
- e) *development centre*
- f) *mentoring*
- g) *koučing*
- h) *jiné (uved'te prosím jaké)*

10. Jaké metody vzdělávání v rámci vašeho úřadu využíváte pro vedoucí úředníky?

- a) *přednášky*
- b) *semináře*
- c) *e-learning*
- d) *workshop*
- e) *development centre*
- f) *mentoring*
- g) *koučing*
- h) *jiné (uved'te prosím jaké)*

11. Jaké jsou na vašem úřadě zkušenosti se zaváděním nových trendů (např. e-learning, workshop, development centre, mentoring, koučing) do oblasti vzdělávání úředníků?

- a) *žádné, ve vzdělávání úředníků využíváme ověřené postupy*
- b) *omezené, nové metody jsme využili jen párkrát a nemůžeme zatím hodnotit jejich dopad*
- c) *bohaté, nové metody využíváme ve vzdělávání úředníků pravidelně a jsme s nimi spokojeni*
- d) *jiné (uved'te prosím jaké)*

12. Dle Vašeho názoru je postoj pracovníků vašeho úřadu k novým trendům (e-learning, workshop, development centre, mentoring, koučing) ve vzdělávání:

- a) kladný
- b) spíše kladný
- c) neutrální
- d) spíše záporný
- e) záporný

13. Z pohledu personálního odborníka považujete koučování za vhodnou metodu využitelnou v oblasti vzdělávání úředníků?

- a) ano
- b) ano, ale jen pro vedoucí úředníky
- c) spíše ne
- d) ne, je pro tuto oblast absolutně nevhodná

14. Máte v rámci vzdělávání úředníků na vašem úřadě zkušenost s metodou koučování? Využili jste nebo využíváte tuto metodu?

- a) ano
- b) ne

15. Umožnil, případně umožňuje váš úřad úředníkům v rámci vzdělávání absolvovat koučing?

- a) ano
- b) ano, ale pouze vedoucím úředníkům
- c) ne

16. Projevili některý z pracovníků Vašeho úřadu zájem o koučování?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a odpověď ano, napište, kolik pracovníků projevilo zájem a jejich rozdělení na úředníky a vedoucí úředníky:

Existuje nějaká zpětná vazba na uskutečněný koučing? Pokud ano, od koho (úředníka i kouče)?

17. Domníváte se, že je možné v podmínkách personálních činností ve veřejné správě využít koučing jako benefit (odměnu) pro úředníky?

- a) ano
- b) ano, ale jen pro vedoucí úředníky
- c) ne

Uved'te prosím, kolik úředníků pracovalo k 1.3.2014 na vašem úřadě.

Úředníků celkem:

Z toho vedoucích úředníků: