

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií



„Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí ve vybrané firmě“

Diplomová práce

Vedoucí práce:

PhDr. Zdeňka Vykoukalová, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Vendula Kratochvílová

Brno 2015

ZADÁNÍ PRÁCE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: „Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí ve vybrané firmě“ vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna na v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona. Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Zdeňce Vykoukalové, Ph.D. za trpělivost, vstřícnost, cenné rady a odborné vedení, které mi poskytla v rámci konzultací při vytváření této diplomové práce.

Děkuji své rodině, zejména svým rodičům doc. Mgr. Janě Kratochvílové PhD. a Ing. Petru Kratochvílovi, kteří mě podporovali na každém kroku při jejím zpracování a dodávali mi odvalu pro její dokončení, zejména v posledních dnech. Děkuji.

ABSTRAKT

Kratochvílová, V. Bc. „Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí ve vybrané firmě“. Diplomová práce. Brno, 2015.

Diplomová práce je zaměřena na využití koučování jako způsobu vedení (stylu řízení) ve zvolené firmě. Cílem práce je zjistit, jak často a v jaké formě se používá koučování jako participativní způsob řízení ve zvolené firmě. První část práce v podobě literární rešerše se zabývá vymezením stylů řízení, jejich charakteristikou, definováním úrovní řízení zastupovaných managementem a současně představuje hlavní aspekty koučování. Definuje základní pojmy spojené s touto problematikou, vymezuje koučování vůči jiným stylům řízení, popisuje roli kouče či manažera v roli kouče, druhy koučování a typické situace, kdy je vhodné použít koučování. V praktické části je rozpracován výzkum smíšeného designu, který je zaměřený na používání stylů řízení manažery a podřízenými v dané firmě. Zvolenými metodami pro analýzu dat bylo dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory, jejichž výstupy jsou interpretovány a diskutovány, odpovídají na ně zvolené výzkumné otázky. V závěru práce jsou shrnuty dosažené výsledky.

Klíčová slova: Řízení lidí, management, styly řízení, koučování, kouč, mentoring, mentor.

ABSTRACT

Kratochvílová, V. Bc. „Coaching as a way of keeping people in a selected company“. Diploma thesis. Brno, 2015.

The diploma thesis is focused on using coaching as a method of (management style) in the chosen company. The aim is to determine how often and in what form is used coaching as a participatory method of management in selected company. The first part in the form of a literature review deals with the definition of management styles, their characteristics, defining governance levels represented by management and currently represents the main aspects of coaching. It defines basic concepts connected with this issue, defines coaching to other management styles, describes the role of coach or manager in the role of coach, types of coaching and typical situations when it is appropriate to use coaching. The practical part is developed mixed design research, which is focused on the use of management styles by managers and subordinates in the company. Selected methods for data analysis was a questionnaire survey and interviews, whose results are interpreted, discussed and correspond to the selected research questions. Results are summarized in the conclusion.

The Keywords: Leadership, management, management styles, coaching, coach, mentoring, mentor.

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1. ÚVOD..... | 8 |
| 2. CÍL A METODIKA PRÁCE..... | 9 |
| 2.1 Cíl práce..... | 9 |
| 2.2 Metodika práce | 9 |
| 3. LITERÁRNÍ REŠERŠE | 11 |
| 3.1 Filozofie řízení..... | 11 |
| 3.1.1 Časové a pohybové studie (Taylor) | 11 |
| 3.1.2 Školy lidských vztahů (Mayo)..... | 12 |
| 3.1.3 Humanistické teorie | 12 |
| 3.1.4 Teorie „Z“ (Ouchi)..... | 13 |
| 3.2 Management, řízení | 14 |
| 3.2.1 Útvary organizace | 16 |
| 3.2.2 Role manažera v organizaci | 21 |
| 3.3 Styly řízení..... | 24 |
| 3.3.1 Univerzalistické teorie | 24 |
| 3.3.2 Situacionalizované teorie | 29 |
| 3.3.3 Nástroje pro manažery, vedoucí pracovníky | 32 |
| 3.4 Shrnutí kapitol..... | 39 |
| 3.5 Koučování..... | 41 |
| 3.5.1 Vymezení pojmu koučování | 41 |
| 3.5.2 Rozdíly mezi koučováním, mentoringem a jeho zařazení do stylů řízení..... | 42 |
| 3.5.3 Externí kouč | 46 |
| 3.5.4 Interní kouč | 49 |
| 3.5.5 Nástroje koučů | 50 |
| 3.5.6 Druhy koučování..... | 53 |
| 3.5.7 Situace vhodné pro koučování a jeho přínosy | 56 |
| 3.5.8 Shrnutí kapitoly..... | 58 |

| | |
|---|--|
| 4. PRAKTICKÁ ČÁST | 60 |
| 4.1 Stanovení výzkumného problému | 60 |
| 4.2 Cíl výzkumného šetření | 60 |
| 4.3 Metodologie výzkumu | 61 |
| 4.3.1 Dotazníkové šetření | 61 |
| 4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor | 64 |
| 4.4 Analýza dat | 65 |
| 4.4.1 Analýza dat z dotazníkového šetření | 65 |
| 4.4.2 Kvalitativní analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů..... | 76 |
| 5. VÝSLEDKY A DISKUSE | Chyba! Záložka není definována. |
| 6. ZÁVĚR | 90 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 92 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 95 |
| SEZNAM TABULEK..... | 96 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 97 |

1. ÚVOD

Ve 20. století se většina teoretiků, manažerů zaměřuje na otázku vedení lidí. Pozornost se upírá na zvýšení produktivity, zohledňují se lidské vztahy, pracovní podmínky, zdůrazňuje se význam osobního rozvoje, seberealizace, samostatnosti a motivace lidí k práci. Postupem času se tedy hovoří o řízení (vedení) lidí a vyvíjí se věda o řízení v podobě managementu. Díky tomu je centrem dění osoba manažera, lídra či vedoucího pracovníka, který je v každodenní interakci s podřízenými, kolegy i nadřízenými. Těmi je nucen pracovat, komunikovat, řídit je a vést. Nejprve byl manažer vnímán jako osobnost, která je již predispozičně vybavena pro to stát se úspěšným vůdcem. Později bylo zjištěno, že díky oné interakci s okolím je nutné zohlednit i manažerovo chování a bylo definováno několik stylů řízení. Tyto styly byly postupně rozvíjeny, dávány do jiných kontextů a vznikalo tak větší množství teorií, které daly rámeček řízení lidí. Teorie zahrnují lidský faktor, vychází z prostředí organizace, znalosti podřízených a zohledňují danou situaci. Vychází také z autority, kterou manažer uplatňuje, z role, kterou na sebe bere a z jeho pozice v rámci organizační struktury. Ve druhé polovině 20. století zvolený styl manažera zohledňoval jeho schopnost přizpůsobení se situaci, být flexibilní a to, jak umí diferencovat přístup. Teorie se zabývaly orientací na splnění úkolů nebo na rozvíjení vztahů. Vzniklo několik typů chování, stylů vedení, které manažeři mohli využít. Jedním z těchto stylů je i koučování.

Koučování jako nástroj stylu vedení se začalo více propagovat před deseti lety, kdy Timothy Gallwey vydal knihy *The Inner Game of Tennis*, *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*. V těchto knihách je zohledněn způsob práce sportovních koučů, kteří se snažili odstranit vnitřní překážky hráčů, aby byly výkonnější, efektivnější. John Whitmore následně přenesl posupy koučování z oblasti sportu do podnikání. Koučování se stalo moderním trendem, jedním ze stylů vedení manažerů, protože podporuje tvůrčí myšlení, nové nápady, maximální využití potenciálu (osobního i profesního). Dále manažer poskytne podřízenému prostor pro vyjádření, umožní mu ztotožnit se s daným úkolem a převzít za něj zodpovědnost, protože věří, že to podřízený zvládne a dá mu veškerou důvěru.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, jak často a v jaké formě se používá koučování jako participativní způsob řízení ve vybrané firmě. Součástí teoretické části práce je vymezení stylů řízení, jejich charakteristika a definování koučování jako jednoho stylu řízení. Problematika koučování je dále více specifikována.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část je dále rozdělena na dva větší celky, jeden se zabývá stylem vedení (řízení) lidí a ten druhý oblastí koučování jako stylu řízení.

V první kapitole je nastíněn vývoj filosofí řízení. Ve druhé kapitole popisují definice pojmu management a řízení, zohledňují roli manažera v organizaci, jeho úroveň v rámci řízení. Třetí stěžejní kapitola reflektuje pojetí stylů řízení různých autorů, zohledňuje důležitost komunikace v organizaci a popisuje nástroje pro řízení pracovníků. Kapitola čtyři poskytuje shrnutí předchozího většího celku, který přechází v poslední pátou kapitolu zabývající se koučováním. Nejprve je zde vymezen pojem koučování, jsou uvedeny rozdíly s mentoringem a jinými styly řízení. Pro komplexní pojetí práce kouče zde uvádím etické zásady koučování, důležitost kladení otázek, model GROW nebo metodika SMART pro definování cílů. Následně se zabývám způsobem práce kouče (označuji ho jako za externího kouče) a práce manažera v roli kouče (neboli interním koučem). Zde popisují jejich rozdíly ve způsobu práce, i když oba vychází z obecných pravidel pro koučování. Vysvětluji jednotlivé druhy koučování a situace, kdy je vhodné použít koučování.

V praktické části jsou uvedeny a zpracovány výsledky dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. V dotazníkovém šetření bylo zjišťováno povědomí manažerů o koučování, jejich osobní zkušenost s koučováním, situace, ve kterých používají koučování. Zajímalo mě, jaký styl řízení je nejrozšířenější v organizaci a jaký

uplatňují sami manažeři v praxi. Zjišťovala jsem jejich konkrétní zkušenosti s koučováním, jak často jej aplikují v práci. Dále jsem se ptala na způsob hodnocení zaměstnanců. V polostrukturovaných rozhovorech šesti vybraných manažerů jsem se pak výše uvedeným zabývala do hloubky. Dotazník i rozhovory byly následně vyhodnoceny, jejich data interpretována a nakonci shrnuta.

Zjištěné poznatky jsou shrnuty v závěru práce. Součástí práce jsou přílohy dokumentující dotazník, otázky pro rozhovor a přepis dvou rozhovorů s manažery.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Cílem mé práce bylo zjistit, jak často a v jaké formě se používá koučování jako participativní způsob řízení ve vybrané firmě. Proto se v teoretické části zaměřuji na dvě oblasti, které reflektují cíl práce. V kapitolách 3.1 - 3.3 se zaměřuji na způsoby vedení lidí, po nich následuje kapitola obsahující shrnutí (3.4). V kapitole 3.5 popisuji koučování. První oblast vedení lidí nastíní různé způsoby vedení lidí, jaké jsou manažerské styly řízení, kdo je to manažer, co je to řízení. Jejím cílem je poskytnout informace o tom, jak mohou být lidé vedeni v organizaci. Ve druhé oblasti koučování uvádím, co je to koučování, jeho základní charakteristiky, zařazení mezi styly řízení, popisují práci manažera nebo kouče a uvádím, v jakých situacích lze koučování použít.

Postupný vývoj společnosti s sebou přinesl rozvoj vědy, techniky a průmyslu. Nové vědecké postupy vedly k objevům, nové technologie umožnily vznik nových slitin, materiálů a v mnoha ohledech společnost posunuly za hranice dřívějšího vnímání. Podnikatelé investovali do strojů, technologických postupů, nových metod práce umožňujících vytvořit ještě lepší produkty, než má konkurence. Po nějaké době se prokázalo, že investice pouze do strojů nestačí. Podnikatelé postupně obraceli pozornost na řízení (vedení) lidí, jejich vzdělávání, motivování, na efektivní způsoby práce a lidé se stali cenným zdrojem, do kterého se vyplatí investovat. Tuto skutečnost popisují filozofie řízení, které níže uvádím podle autora Bělohlávka (2008, s. 3 - 8).

Filozofie řízení poskytují náhled na to, jak se vyvíjelo myšlení a hlavně vnímání řízení lidí v minulosti.

3.1 Filozofie řízení

3.1.1 Časové a pohybové studie (Taylor)

Za zakladatele vědeckého řízení je považován Fredrick Taylor, který pozoroval práci svých dělníků a zaměřil se na jejich výkonnost. Hledal rozdíly mezi výkonností dobrých a špatných dělníků. Důkladnou dokumentací jejich úkonů vysledoval, že špatní dělníci nemají osvojen správný pracovní postup, dělají proto chyby a neefektivní pohyby.

Na počátku 20. století navrhl metodu zaměřenou na zvyšování efektivnosti práce v podobě *časové a pohybové studie*. Pokud byl v podniku zaveden systém řízení podle Taylora, většinou došlo k enormnímu nárůstu produktivity práce. Práce byla jednotvárná mechanizovaná, pro mnoho lidí nepříjemná a vyčerpávající, takže lidé z podniku odcházeli, pokud vznikla větší poptávka po pracovních místech jinde. Aby zaměstnanci podnik neopouštěli, byla jim výrazně zvýšena mzda. Toto řízení bylo využito ve Fordových závodech, nyní se jeho prvky používají při tréninku vrcholových sportovců, automatizaci výrobního postupu.

3.1.2 Školy lidských vztahů (Mayo)

Ve dvacátých letech našeho století byly vneseny nové myšlenky do teorie vedení, a to Georgem Eltonem Mayem, který je považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Upozornil na to, že sociální vztahy a pracovní spokojenost také ovlivňují úspěch organizace, tím i výkon pracovníků. V tzv. *Hawthornských studiích* ve Western Electric Company byl proveden výzkum, kde výzkumníci sledovali faktory ovlivňující produktivitu práce, kterými jsou: hluk, vlhkost, osvětlení. V kontrolních skupinách vždy došlo k nárůstu produktivity, i když podmínky, které tuto skutečnost zapříčinily, byly odlišné. Výsledné zjištění ukázalo, že jednotlivci byli hrdí na pracovní skupiny a také cítili sounáležitost k pracovní skupině. Měli dojem, že se vedení zajímá o jejich potřeby a chtěli prokázat, že si tento zájem zaslouží. Pokud jsou pracovníci zařazeni do výzkumného projektu pro zlepšení výkonu, hovoříme i dnes o Hawthornském efektu. Škola lidských vztahů považuje interpersonální vztahy za nejdůležitější motivační faktor, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i zájmy samotné organizace. Učí způsob práce vedoucích zaměstnanců k podřízeným, jak se k nim mají chovat, že si jich mají všimnout a zajímat se o jejich problémy.

3.1.3 Humanistické teorie

Pozornost manažerů se postupně věnuje novým způsobům vedení lidí (50. a 60. léta), zdůrazňují význam osobního rozvoje, sebeaktualizaci či seberealizaci, samostatnost a plný život, které jsou prezentovány v podobě humanistické teorie vedení lidí. Názory

manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení zkoumal Douglas McGregor, který charakterizoval *teorii X* (pracovníci musí být převážně do práce popoháněni, malá část pracuje s vysokým nasazením - to je spojeno se vztahem člověka k dané práci) a *teorii Y* (humanistická teorie postavená na důvěře v člověka, v jeho pozitivní vztah k práci, kdy samostatně a s chutí pracuje převážná většina pracovníků). Ač McGregor zastával teorii Y, ukázalo se, že teorie X je pro mnohé pracovníky za určitých okolností vhodnější. U činností, které nás baví, nemusíme být popoháněni (teorie Y), u těch méně oblíbených popohánění potřebujeme (teorie X).

3.1.4 Teorie „Z” (Ouchi)

Vývoj dalších teorií vznikl počátkem 70. let, kdy Spojené státy ztratily hospodářské prvenství vlivem vzestupu Japonska a snažily se postupně přenést prvky japonského řízení do svých podmínek. William Ouchi srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací a snažil se spojit hlavní výhody americké organizační kultury v podobě individuální odpovědnosti a kultury japonské z hlediska kolektivního rozhodování. Vytvořil nový přístup, *teorii Z*, která kombinuje americkou *filozofii řízení A* s japonskou *teorií J*. Z teorie Z tedy vyplývá: pracovníci jsou zaměstnání na delší dobu, ale ne trvale, mohou kariérně růst, ale k povýšení dochází pomale. Protože jsou pracovníci méně motivovaní k práci, vyžadují měření výsledků práce, kontrolu. Nejzávažnějším prvkem teorie Z je spojení týmového konsensuálního rozhodování a individuální odpovědnosti.

Jak se měnilo chápání významu a postavení člověka, především v roli řadového zaměstnance organizace, rozvíjela se postupně „věda o řízení” - teorie managementu (Tureckiová, 2004, s. 40). Další vývoj teorií řízení je rozpracován v kapitole 3.3 Styly řízení.

3.2 Management, řízení

Řízení je autory Cejthamrem a Dědinou řazeno mezi lidské činnosti, které vychází z minulosti, kdy byli lidé nuceni spolupracovat, aby dosáhli daných cílů, jaké nemohli splnit samostatně. Díky rozvoji společnosti, dělbě práce a specializovaných činností se lidé začali spoléhat jeden na druhého, jejich činnost musela být řízena. Vznikali tak specialisté, tedy lidé zaměřeni na koordinaci činností jednotlivců, manažeři. Řízení a organizování vykonává vedoucí pracovník, hovoříme o vertikálním řízení, kdy směr komunikace probíhá shora dolů nebo zdola nahoru (od nadřízeného k pracovníkovi a naopak).

Pojetí managementu vnímají tito autoři následovně: *Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola* (2010, s.17).

Autoři Koontz, Weihrich (1998, s. 16 - 17) souhlasí s vývojem řízení, jak je uvádí Cejthamr a Dědina výše, a také s rozpadem managementu do pěti funkcí řízení, na které mají jiný pohled. Dle nich jsou jimi plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Funkce mohou být nadřizeny znalostem, které z nich vychází. Pojetí managementu se liší, *management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*. Tuto definici dále rozšiřují o pohledy,:

- jak manažeři provádějí funkce řízení
- zda manažeři zohledňují druh organizace, do které je management včleněn
- zda při provádění managementu manažeři zohledňují řídicí úroveň
- zda si jsou všichni manažeři vědomi toho, že jdou za společným cílem, kterým je tvorba zisku
- že nezbytnou součástí řízení je produktivita, tedy i efektivnost a účinnost.

Autoři Košťan, Bělohlávek, Šuleř upravují definici managementu, kdy management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (in Aldag - Stearns, 1987). Je procesem, soustavou úkolů a aktivit, které jsou provázané a navazují nasebe. Proces je zaměřen na dosahování cílů, ze kterých vychází dané aktivity a úkoly. Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí řízení, jsou provázány a závisí na schopnostech manažera či preferencích organizace. Manažerskými aktivitami (funkcemi) jsou:

- Plánování - výběr úkolů, určení jejich priorit a pořadí realizace, aby byly splněny organizační cíle. Plány mohou být strategické, operativní nebo krátkodobé a dlouhodobé.
- Organizování - přidělení úkolů členům či útvarům organizace, koordinace jejich činností a distribucí zdrojů nezbytných pro splnění úkolů. Organizování definuje pozici člena organizace v řízení a jeho osobní přínos.
- Vedení lidí - znamená motivovat podřízené pracovníky k vyvinutí nejvyššího úsilí a ovlivňování jejich aktivit ke splnění úkolů.
- Kontrolování - je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíly, umožňuje eliminovat nedostatečné plnění úkolů a poukázat na možná zlepšení (2006, s. 7).

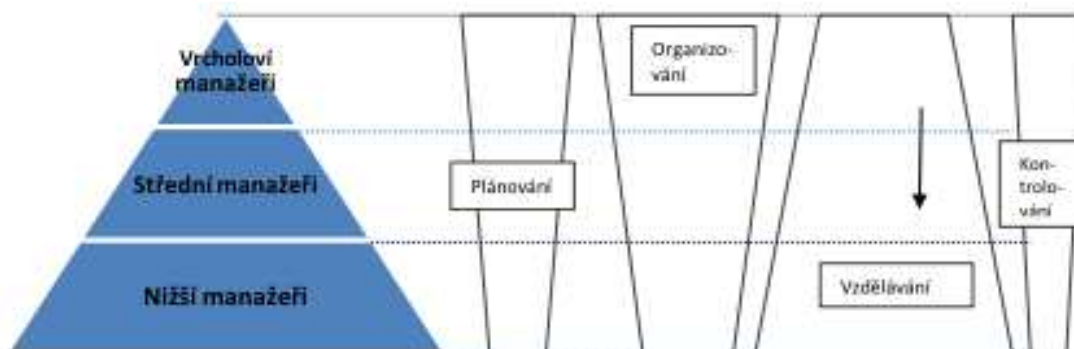
Většina autorů do manažerských funkcí řadí plánování a organizování, zbylé funkce se mohou lišit, ale vždy souvisí s vedením lidí. Nejvíce se mi líbilo dělení autorů Košťana, Bělohlávka, Šuleře, které jsem převzala a užila v dotazníku v praktické části.

Manažerské funkce dle Fayola (in Mikuláščík 2007, s. 190 - 191): plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola.

Drucker (in Mikuláščík 2007, s. 191) je dělí na: plánování, organizování, integrování, měření. Oproti Bělohlávkovi vnímá plánování jako stanovení cílů a způsobů pro jejich dosažení. Funkce integrování zahrnuje motivaci a komunikaci.

Nejvíce rozpracované dělení manažerských funkcí uvádí Miner (in Mikuláščík 2007, s. 191 - 192), který funkce definoval detailněji: plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola, zkoumání, komunikování, zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí, navrhování, personální zajištění, usměrňování, vedení lidí, motivování, inovování, reprezentování, rozhodování, aktivace, vyhodnocování, správní zajištění. Toto dělení je nejvíce komplexní a zobrazuje aspekty práce manažera v organizaci.

Koontz, Weihrich (1998, s. 17 - 18) zásadně nerozlišuje mezi manažery, vedoucími a pod., avšak pravomoce i situace na úrovních řízení mohou být odlišné v různých organizacích. Také připouští, že manažer může být řízen z jiných oddělení (z prodejního, inženýrského či finančního). Všichni manažeři tedy vykonávají řídicí funkce, ale liší se čas, který těmto funkcím věnují (viz Obr. 1).



Obr. 1: Manažerské funkce dle organizační úrovně (upraveno dle Koontz, Weihrich ,1998, s. 18)

Z obrázku vyplývá: vrcholoví manažeři věnují více času plánování a organizování než manažeři na nižších úrovních, kterým nejvíce času zabírá vedení lidí, jelikož dohlíží na podřízené. Funkce kontroly je zastoupena na všech úrovních řízení.

3.2.1 Útvary organizace

Všechny výše uvedené manažerské funkce se používají v různých útvarech společnosti, ze kterých mohou manažeři řídit podřízené a být řízeni nadřízenými, proto uvádím seznam útvarů, jak je vnímají autoři Košťan, Bělohávek, Šuleř (2006, s. 7 - 8) s jejich formulací cíle a účelu v organizaci:

- strategické řízení (vykonávané představenstvem, top managementem) stanovuje vizi, poslání organizace, vyvozují se strategické cíle,
- marketing - proces plánování, realizace marketingové koncepce, propagace, distribuce nápadů, služeb za účelem výměny. Analýza trhu, prostředí, atd.,
- řízení financí - snaha o zabezpečení finanční rovnováhy organizace,
- řízení lidských zdrojů - snaha o zajištění cílů organizace skrze lidské zdroje,
- management kvality - veškeré činnosti vedoucí ke splnění požadavků na jakost, zahrnuje i environmentální systém řízení organizace,
- řízení informací - vyhledávání, zpracování a přenos informací, dat v organizaci skrze informační systém,
- logistické řízení - zajišťuje toky skrze procesy organizace,
- krizové řízení - řeší krize, tedy nečekané situace, které mohou ohrozit cíl či existenci organizace,
- řízení změn - pomáhá přijmout změny v organizaci, ty se týkají zpravidla technologie, administrativy a lidí.

V těchto útvarech manažeři používají manažerské funkce pro řízení zaměstnanců, míra využití jednotlivých funkcí se liší i dle toho, jakou činnost právě řeší nebo je v dané chvíli požadována, mohou si ji volit i na základě osobnostního typu.

Mikuláščík se zabývá úrovněmi řízení z pohledu nikoliv odbornosti jednotlivých útvarů, ale na základě činností, které vyplývají z rozhodování:

- strategické řízení – je stanovení cílů v obecné podobě, nejsou detailní a strukturované,
- taktické řízení - navazuje na strategické cíle, jedná se o jejich detailnější rozpracování,

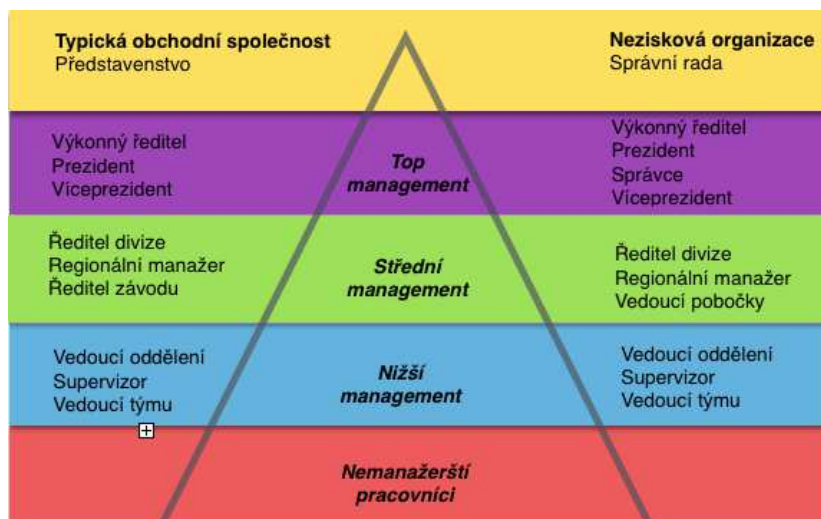
- operační řízení – konkrétní a rutinní práce rozpracované do detailu, jsou měřitelné a nevyžadují tvořivé myšlení. Úkoly jsou zadávány operačně.

A podle pravomoci a zodpovědnosti dělí řízení na:

- vrcholový management - je zastoupen jedním člověkem či úzkým týmem, který má nejvyšší pravomoci a stejně tak i zodpovědnost. Vrcholový management uplatňuje strategické řízení,
- střední management - zde je větší počet manažerů, kteří mají menší odpovědnost, uplatňují taktické řízení,
- nižší management - je nejvíce zastoupen, provozuje operační řízení, je zde nejnižší odpovědnost a pravomoce (2009, s. 192 - 193) .

Rozložení organizační struktury může být také dáno charakterem podnikání společnosti. Míra zastoupení manažerů na jednotlivých úrovních řízení se může lišit, proto uvádím porovnání dvou typů organizací.

Typickou obchodní společnost a neziskovou organizaci porovnává Schermerhorn (přeloženo autorkou, 2010, s. 13) a zaměřuje se na členění úrovní managementu, kde přímo definuje manažerské pozice. V obchodních společnostech se na nejvyšší úrovni řízení nachází představenstvo volené akcionáři, u neziskových organizací je to správní rada. Další úrovní je top management skládající se z manažerů, kteří podávají zprávy vyšším manažerům, jsou také zodpovědní za výkon organizace. Mají definovat strategii firmy, vést ji v souladu s jejím účelem a posláním, měli by se zabývat jejím vnějším prostředím, dlouhodobými problémy, které mohou nastat a příležitostmi, kterých mohou využít. Manažery na této úrovni jsou výkonný, provozní a finanční ředitel, prezident či viceprezident. Další úrovní jsou střední manažeři, kteří podávají zprávy top manažerům, většinou vedou větší oddělení nebo divize. Náplní práce je komunikace s top managementem, spolupráce s manažery na stejné úrovni řízení a nižším manažerům pomoc dosáhnout cílů. V nižším managementu, který je nejnižší úrovní řízení, vykonávají manažeři roli supervizora, vedoucího oddělení či týmu a řídí pracovníky, kteří nejsou na manažerských pozicích. Přehled úrovní řízení s manažerskými pozicemi v typické obchodní společnosti a neziskové organizaci je znázorněn na Obr. 2.



Obr. 2: Úrovně řízení s manažerskými pozicemi (upraveno dle Schermerhorn, 2010, s. 13)

Košťan, Bělohávek, Šuleř (2006, s. 9) rozdělují manažery dle jejich postavení v organizaci, zohledňují plnění požadavků a dovednosti potřebné pro úspěšné plnění cílů organizace a zároveň schopnosti manažerů spojené s vedením podřízených pracovníků (např. motivace manažerů k osobnímu rozvoji, sledování kariéry).

Dle svého postavení se manažeři dělí na:

- vrcholové manažery (top management) - odpovídají za celkovou výkonnost organizace, formulují organizační strategie, organizují, vedou a kontrolují podřízené. Tato skupina je nejméně zastoupena, jedná se o generální ředitele, ředitele divizí či odborné ředitele,
- střední manažery - odpovídají za řízení liniových manažerů či řadových pracovníků, koordinují vydávané úkoly. Manažery mohou být vedoucí provozu, vedoucí středisek atd.,
- liniové manažery - vedou zaměstnance při plnění každodenních úkolů, provádí kontrolu a řeší problémy v provozu. Tito manažeři se nachází na nejnižší úrovni, jsou jimi mistři, vedoucí administrativního oddělení, vrchní sestra atd.

Struktura organizace se může lišit dle jejího charakteru a velikosti. V malých firmách nemusí být střední úroveň managementu zastoupena. V případě velkých firem může být střední a vrcholový management početně vyvážený.

Tureckiová (2004, s. 49 - 50) shrnuje podstatné znaky pojetí personální práce ve firmách s ohledem na role jejich nositelů a základní funkce:

- vrcholové vedení stanovuje základní strategické cíle a poslání ve firmě, je nositelem firemní kultury v podobě prosazování personální strategie a politiky, garantuje dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů (z pozice manažera lidských zdrojů),
- personalisté poskytují metodickou koncepční a koordinační pomoc, dále poradenství a psychologickou podporu pro liniový management, vystupují v roli interních poradců nebo koučů. Tvoří a garantují personální procesy, které jsou odvozeny z firemní a personální strategie,
- liniovní manažeri realizují personální práci v podniku, získávají znalosti a dovednosti v personálních činnostech. Aktivně zasahují do řízení a rozvoje lidí, spoluvytváří ho. Musí být schopni efektivně pracovat s lidmi, využívat nástroje motivování, leadershipu, firemní komunikace a kultury,
- ostatní zaměstnanci a různí externisté jsou uživateli personální práce i aktivní participující články. Zaměstnanci sledují své vlastní záměry, které jim umožní vlastní rozvoj v rámci organizace. Záměr externistů se liší, většinou jsou to odborníci v personální administrativě, externí vzdělavatelé, konzultanti nebo kouči. Měli by přispívat k rozvoji strategicky orientované personální práce ve firmě, která vytváří a udržuje konkurenční výhodu v podobě kvalitního týmu spolupracovníků, a to z dlouhodobého hlediska.



Obr. 3: Přehled personálních rolí, jejich nositelů ve firmách (upraveno dle Tureckiová, 2004, s.50)¹

Řízení pracovníků nevyhází pouze z jejich postavení v organizaci, ale je také spojeno s rolemi, které manažeři či jiní pracovníci organizace vykonávají. Ty mohou vycházet z jejich postavení, osobnostních rysů či z jejich chování v rámci momentální potřeby (např. splnění úkolu, dodržení termínů). Pracovníci společnosti působí na své okolí skrze role, které zastávají a se kterými jsou následně spojeny různé projevy chování, stejně tak i způsoby řízení.

3.2.2 Role manažera v organizaci

Rolemi manažera se u nás zabývají Košťan, Bělohávek, Šuleř (2006, s. 11 - 12), dále Cejthamr a Dědina (2010, s. 34 - 35), kteří definují práci manažera jako plnění různých rolí či jako chování definované pozicí, na které se manažer nachází. Z hlediska formální autority, kterou manažeři mají a jejich postavení, dělí Mintzberg (in Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34) deset rolí, které jsou ještě rozděleny do skupiny mezilidských rolí (tři role), informačních rolí (tři role) a (čtyři role) rozhodovacích rolí (viz Obr. 4). Informační role vychází z mezilidských rolí, jsou spojeny se zdroji a předáváním informací. Zatímco

¹ Vysvětlivky zkratk v obrázku 3: HR = personální pracovníci, specialisté a manažeři; LM = linioví manažeři; ES = externí specialisté (v kvadrantu II. Především vzdělavatelé, v kvadrantu III. Zejména externisté poskytující personální služby (účetní a mzdová agenda); Z = zaměstnanci.

rozhodovací role vychází z postavení, autority a přístupu k informacím manažera přijímajícího strategická organizační rozhodnutí.



Obr. 4: Manažerské role (upraveno dle Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34)

Ostatní zmínění autoři Košťan, Bělohlávek, Šuleř také vychází z Mintzbergova dělení. Uvádí podobnou typologii s jinými názvy rolí, které však mají podobné rysy. Obsahové vymezení informačních rolí je tedy u obou skupin autorů shodný. skupiny rolí dělí na interpersonální, informační a rozhodovací (2006, s. 11 - 12). Celkový přehled rolí manažera, jejich popis a charakteristika autorů Cejthamra, Dědiny (2010, s. 34 - 35) je znázorněna níže v Tab. 1. Role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, některé mohou být vyzdviženy díky postavení v organizaci či z hlediska oboru. Autoři shodně uvádějí, že rozhodovací role jsou podmíněny přístupem manažera k informacím a pozicí v mezilidských vztazích.

Tab. 1: Role manažera (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34 - 35)

| | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|
| Mezilidské role | Vůdce | Vedoucí | Propojovatel | |
| Charakteristika rolí | Základní manažerská role, reprezentuje organizaci, účastní se ceremonií, společenských akcí | nejvýznamnější role, autorita mu byla svěřena, odpovídá za plnění úkolů a motivaci zaměstnanců | spojuje manažera s jeho okolím, s manažery na horizontální úrovni | |
| Informační role | Dohlížitel | Šířitel | Mluvčí | |
| Charakteristika rolí | získává a přijímá informace z různých zdrojů (vnějších, vnitřních, oficiálních, neoficiálních), může je pak využít ve své práci v organizaci. | předává informace skrze propojovací roli, mohou obsahovat hodnotové soudy. Nepředávání může způsobit problémy (př. při delegování). | Předává informace lidem mimo firmu skrze svoji formální autoritu (dodavatelům, zákazníkům, tisku, atd). | |
| Rozhodovací role | Podnikatel | Napravovatel poruch | Rozdělovatel zdrojů | Jednatel |
| Charakteristika rolí | může iniciovat a plánovat změny skrze příležitosti, řešením problémů a přijmout opatření a delegovat odpovědnost na podřízené. | řeší problémy a nepředvídané situace, podniká kroky k jejich řešení. | rozhoduje o rozdělování zdrojů (peněz, času, zaměstnanců, práce) a provádí kontrolu. | vyjednává a účastní se jednání. Musí mít přístup k informacím, odpovědnost, důvěryhodnost a autoritu. |

Známe-li role, které zaměstnanci plní v organizaci, jejich pozici z hlediska organizační struktury a jsme-li si vědomi, o jaké zaměstnance se jedná, může nám to pomoci v jejich řízení. K tomu, aby bylo řízení ještě efektivnější, dá se rozdělit do několika stylů, které jsou jinak charakteristické a jejich užití si definují sami manažeři, vedoucí pracovníci. V mnohých společnostech se tyto styly kombinují. Znalost stylů řízení a jejich diagnostika je velkým pomocníkem pro výběr vhodného stylu řízení u zaměstnanců, a to tak, aby došlo k jejich rozvoji a zároveň i vyššímu výkonu.

3.3 Styly řízení

Styly řízení jsou dle Tureckiové (2004, s. 76) *takové způsoby chování vedoucích představitelů firem, které jsou pro ně typické ve vztahu k ostatním lidem, odrážejí způsoby a formy uplatňování jejich moci, autority a jež se zároveň ukazují být efektivní v jejich práci s podřízenými (v případě manažerů) a spolupracovníky (v případě skupinových/týmových lídrů - styly řízení.*

Tureckiová (2004, s. 76 - 78) nastínila vývoj dalších teorií řízení či vedení lidí. V teorii leadershipu a manažerské praxi jsou odlišeny dva přístupy, do poloviny 60. let 20. století se rozvíjely oba přístupy (univerzalistický a situacionalizovaný) společně.

3.3.1 Univerzalistické teorie

V univerzalistickém přístupu (2004, s. 76 - 78) úspěch v řízení lidí vychází od manažera, který má osobnostní předpoklady nebo existuje styl chování, který je optimální a dá se uplatňovat univerzálně. Mezi první teorie řízení patří *teorie rysů či vlastností*, která říká, že se člověk úspěšným vůdcem již rodí a některé jeho charakteristiky osobnosti jsou dány predispozičně. Pro manažerskou praxi vznikaly různé teorie rysů osobnosti a ukázalo se, že lídr může být tak úspěšný, jako je skupina, kterou vede a firma, ve které pracuje. Teorie se postupně vrací ke studiu chování manažera, který je vnímán jako rozhodující faktor úspěchu firmy („manager garant efektivity“). V leadershipu se začaly prosazovat modely stylů řízení, vycházelo se z předpokladu, že úspěšným manažerem se lze stát na základě osvojení určitého optimálního stylu chování. Vycházelo se ze stylů řízení autorů Lewina, Lippitta a Whita (in Borland, Kane, Burton, 2015, s. 11).

Základními styly řízení byly autoritativní, demokratický (byl považován za optimální styl) a liberální styl. Styly vychází z míry používání formální autority vedoucím a zohledňují zapojení podřízených. Tyto teorie dále rozpracovali další autoři, např. *manažerské systémy a styly vedení* Likerta, *teorie úcty a struktury* Fleismana a Harrise

(z univerzity Ohio), Blake a Moutonová vytvořením *manažerské mřížky* (tyto teorie jsou dále v práci charakterizovány).

3.3.1.1 Likert – manažerské systémy a styly vedení

Manažerské systémy a styly vedení by měly být uplatňovány manažery na základě znalosti dané situace a měly by vycházet ze znalosti kultury a prostředí organizace, dovedností a očekávání zainteresovaných. Likert (přeloženo autorkou, 1977, s. 23 - 45) proto zahrnul do řízení lidský faktor. Vznikly tak manažerské systémy a styly vedení², které dělí do čtyř následujících stupňů:

- Vykořisťující (represivní) autoritativní - odpovědnost mají manažeři na vrcholu organizační hierarchie, kteří rozhodují, vyvíjí nátlak na podřízené, nedůvěřují jim. Týmová práce a komunikace není zastoupena, motivace nevychází od podřízených, je založena na pohrůžkách. Produktivitu lze tímto stylem zvýšit krátkodobě, lidé jsou méně spokojeni se společností, jejich prací a platem.
- Laskavý autoritativní - odpovědnost je na úrovni manažerů, kteří málo důvěřují svým podřízeným, forma vůdcovství je přátelská. Motivace je založena na odměnách, objevuje se tu týmová práce i komunikace.
- Konzultativní management – vedení důvěřuje podřízeným, komunikuje s nimi, odpovědnost je rozdělena do celé struktury. Motivace vychází z podílení se na rozhodování. Týmová práce je také zastoupena.
- Participativní skupina – je „během na delší trať“, projevuje se ve zlepšení produktivity, zaměstnanci jsou méně rozhořčeni díky oboustranné komunikaci. Nadřízení kladením otázek zjišťují problémy, aby je mohly odstranit. Odpovědnost mají všichni v organizaci, vedení velmi důvěřuje

² Autoři v této části práce používají pro vedení lidí různá označení. Někdo hovoří o manažerských systémech a stylech řízení, jiní o manažerských systémech, stylech řízení nebo vedení. V práci tyto pojmy vnímám jako styly řízení nebo vedení.

podřízeným, motivace vychází ze splnění dohodnutých cílů, participace je založena na týmové práci a absenci nátlaku.

Tureckiová (2004, s. 78) doplňuje, že se jedná o známé dělení Likertovy teorie, které se nazývá „*teorii 4S*“. K teorii dodává následující výklad: První styl označený jako exploativně („vykořisťovatelsko“) - autoritativní je synonymem pro autoritářský, tedy tvrdý a absolutistický styl řízení, kde vedoucí rozhoduje, rozhodnutí oznamuje příkazy a očekává jejich naprosté splnění. Za nesplnění úkolu jsou sankce. Druhý styl benevolentně („laskavě“) - autoritativní je paternalistickým stylem, kde vedoucí rozhoduje samostatně z pozice „laskavého otce“, který nejlépe ví, co je pro všechny nejlepší. Konzultativní styl řadí mezi styl demokratický, manažer zde rozhoduje sám, konzultuje danou situaci s týmem, ale jejich názory nemusí být ve výsledku zohledněny. Posledním stylem je participativně- skupinový styl řízení, očekává se zapojení (participace) členů skupiny na rozhodnutích, přijatý je ten návrh, který byl považován za nejlepší.

3.3.1.2 Mikuláščíkovo dělení stylů řízení

Mikuláščík (2009, s. 195) vychází z *teorie stylu ujednání*, která zohledňuje snahy manažerů chovat se stejným způsobem, dodržovat rutinu. Jeho rozlišení tří stylů je velice podobné jako u předchozích autorů a navíc přidává charakteristiku stylu liberálního:

- Autokratický (autoritativní) - manažer má veškerou moc v organizaci, sám definuje úkoly a kontroluje jejich plnění, motivuje skrze sílu, převažuje vertikální komunikace, tedy směrem shora dolů, a to v podobě příkazů. Individualizace a seberealizace není vítána. Výhoda tohoto stylu spočívá ve stabilní pracovní výkonnosti, v malé náročnosti na čas a v jednoznačném definování odpovědnosti.
- Demokratický (participativní) - práce je rozdělována ve spolupráci s podřízenými, manažer kontroluje a koordinuje úkoly neformálně.

Komunikace funguje obousměrně, podřízení jsou motivovaní pro práci a iniciativní. Velkou nevýhodou tohoto stylu je jeho časová náročnost.

- Laissez-faire (liberální) - se projevuje volností ve způsobu práce, kdy si skupina sama řídí kvalitu práce i pracovní úsilí. Role manažera je v podpoře pracovníků, zprostředkování komunikace či v pomoci při překonávání překážek. Výhodou je seberozvoj pracovníků, nevýhoda spočívá v možnosti dezorganizace.

Autoři v literatuře také zmiňují konzultativní styl řízení., který má velmi blízko k demokratickému stylu řízení. Tyto styly se odlišují mírou spolupráce (participace) aktérů. U demokratického stylu řízení se na rozhodování podílejí nadřízení i podřízení. Koučování zde slouží nejenom k získávání informací a názorů od podřízených, ale vzbuzuje a podporuje zájem podřízených zapojit se do řešení problému, chodu organizace. Podřízení se tedy přímo podílejí na rozhodování. V konzultativním stylu řízení je odpovědnost za rozhodnutí vždy na manažerovi, který používá různé metody na získávání informací od podřízených, ale rozhoduje sám a v konečném rozhodnutí nemusí být zohledněn názor podřízených.

3.3.1.3 Fleisman, Harris – Teorie úcty a struktury

Mikuláščík uvádí několik dalších teorií. Jsou jimi Teorie úcty a struktury autorů Fleismana a Harrise z univerzity v Ohio, kteří vymezili na základě faktorové analýzy dvě základní dimenze. Dimenzi úcty (vymezena jako orientace na vztahy, zájmy členů skupiny a respektuje oboustrannou důvěru) a struktury (orientace na výkon, práci, úkoly). Obě dimenze jsou na sobě nezávislé, byl z nich vytvořen model chování, kde jsou zastoupeny kombinace vysoké úcty s vysokou strukturou (a nízkou strukturou) a nízké úcty s vysokou strukturou (a nízkou strukturou). Jedná se o čtyři typy, nejlepším řešením je kombinace vysoké úcty – vysoké struktury.

Autor také uvádí, že na univerzitě v Michiganu vytvořili Kretner a Kinicki v roce 1989 podobnou teorii. Dělení dimenzí spočívá v orientaci na pracovníky (odpovídá účtě) a orientace na práci (odpovídá struktuře) (in Mikuláščík, 2009, s. 196).

3.3.1.4 Blake, Moutonová - manažerská mřížka

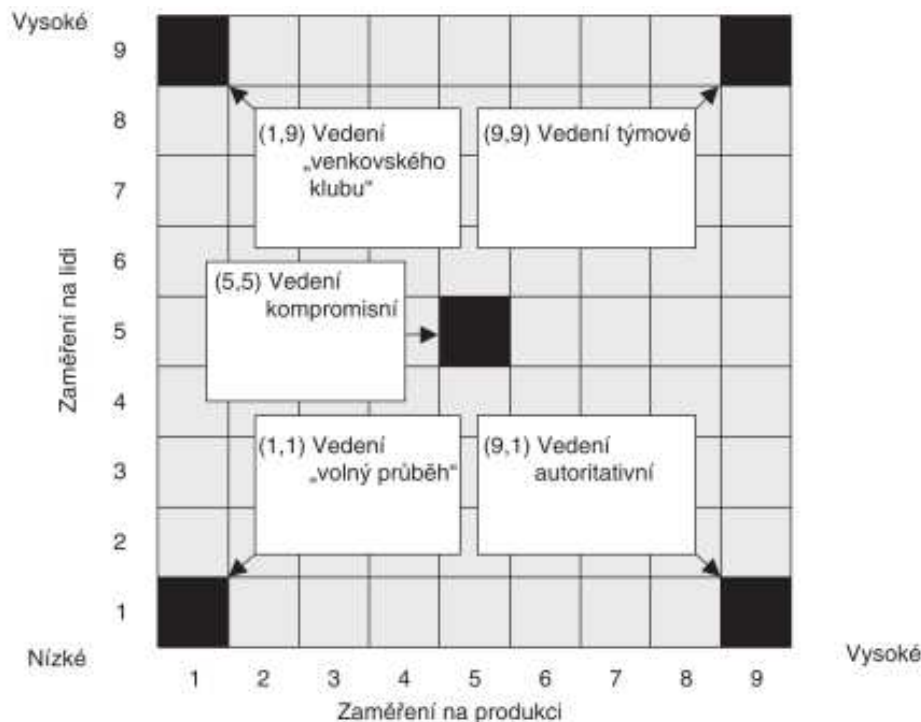
Předcházející styly zohledňovaly především osobnostní rysy manažera a byly řazeny mezi univerzalistický přístup. Jejich vyvrcholením bylo vytvoření *manažerské mřížky* autory Blakem a Moutonovou (1967, s. 2 - 5). Manažerská mřížka poskytuje rámec umožňující pochopit problém spojený s dohledem na podřízené. Odlišuje pět základních stylů řízení, které uvádím v Tab. 2. Ty se liší svojí hodnotou i charakteristikou, reflektují, jak velkou měrou je styl zaměřen na lidi nebo na produktivitu. Vychází z předpokladu, že každý manažer má zastoupeny všechny styly řízení na určité úrovni, jeden z nich však převažuje. Hodnoty vyjadřují odpor vůči změně manažerského stylu.

Tab. 2: Styly řízení v manažerské mřížce (Blake, Mouton)

| Hodnota | 1,1 | 1,9 | 5,5 | 9,1 | 9,9 |
|-----------------|---|---|--|---|---|
| Charakteristika | Minimální vynaložené úsilí na splnění úkolu, aby si manažer udržel práci. Nízká angažovanost ve vztazích. | Manažer vnímá potřeby lidí, utváří a udržuje mezilidské vztahy, což se projevuje v přátelské atmosféře a v pracovním tempu. | Manažer balancuje mezi nutností splnit požadovaný úkol a zajištění vztahů nenarušujících pracovní morálku. | Efektivních výsledků je dosaženo uspořádáním pracovních podmínek tak, aby si lidé překáželi co nejméně. | Pracovní úspěchy vychází z angažovanosti lidí vytvořením „společného zájmu“, což vede ke vztahům založených na důvěře a respektu. |

Tureckiová (2004, s. 79 - 80) doplňuje k manažerské mřížce názvy stylů řízení: styl 1,1 označuje jako vedení „volného průběhu“ („volná uzda“, liberální styl), styl 1,9 jako vedení „venkovského klubu“ („spolku zahrádkářů“), s hodnotou 5,5 se jedná o kompromisní (formální) řízení, na které navazuje autoritativní řízení 9,1 a následně týmové vedení 9,9. V počátcích 50. let 20. století bylo za ideální styl považováno týmové vedení (9,9), které odpovídá participativnímu řízení, od

poloviny 60. let se názor změnil. A to tak, že není pouze jeden nejlepší styl, ale záleží i na jiných faktorech (viz teorie situacionalistické). Poloha manažerských stylů v manažerské mřížce je znázorněna na Obr. 5 (Tureckiová, 2004).



Obr. 5 Manažerská mřížka (Tureckiová, 2004, s. 79)

3.3.2 Situacionalistické teorie

Situacionalistický přístup bývá označen jako situační či kontingenční, různé styly chování jsou efektivní v konkrétních podmínkách, tento styl se rozvíjí od poloviny 60. let. Tyto teorie se snaží se překonat statický přístup předchozích teorií tím, že respektují podmínky (firmu, charakter organizace, typ práce a úkolů, časové podmínky). Zvolený styl řízení manažera vychází z jeho přizpůsobení se situaci, je nutná flexibilita a diferencovaný přístup (in Mikuláščík, 2009, s. 197 - 200). Tyto teorie dále rozpracovali další autoři, např. Fiedler v podobě *kontingenční teorie*, House v *extrapolační teorii*, Vroom, Yetton s *rozhodovacím stromem*, Hersey, Blanchard s *teorií zralosti*.

3.3.2.1 Fiedler – kontingenční teorie

Kontingenční teorie Fiedlera, kde se efektivnost řízení odvíjí od chování manažera, a to v jeho orientaci na úkol (užití v extrémních situacích) nebo na vztahy (běžné užití, v nevyhraněných situacích). A zohledňuje i rozsah kontroly manažera na pracovníky. Z hlediska direktivního přístupu je uplatněna moc, hlídání a neustálý dozor pracovníků. U druhého typu je kontrola pracovníky očekávána a respektována, jsou si jí vědomi, protože vychází z jasně definované formy. Poslední druhem kontroly je kontrola minimálně formalizovaná, kde si zúčastnění vzájemně věří, podporují se a projevují si úctu (in Mikuláščík, 2009, s. 197).

3.3.2.2 House – úkolová extrapolační teorie

Housova úkolová expektační teorie rozlišuje čtyři styly vedení na základě přístupu práce manažerů k podřízeným, jejich podporu ke splnění cílů a za jejich dosažení jim přísluší adekvátní odměna. Prvním stylem vedení je direktivní řízení pro náročné a nejasné úkoly, pracovníkům je zadán úkol a styl splnění. Pokud mají podřízení „přiměřené“ schopnosti odpovídající náročnosti úkolu a pracují kvalitně, užijeme řízení podporující. V případě menších zkušeností pracovníků, kteří jsou ovšem motivováni a mají zájem podat výkon, je vhodný participativní styl. Posledním stylem vedení je orientace na výkon, zde si pracovníci nejsou jisti v zadání úkolu a nejsou proto motivováni pro jeho splnění (in Mikuláščík, 2009, s. 200).

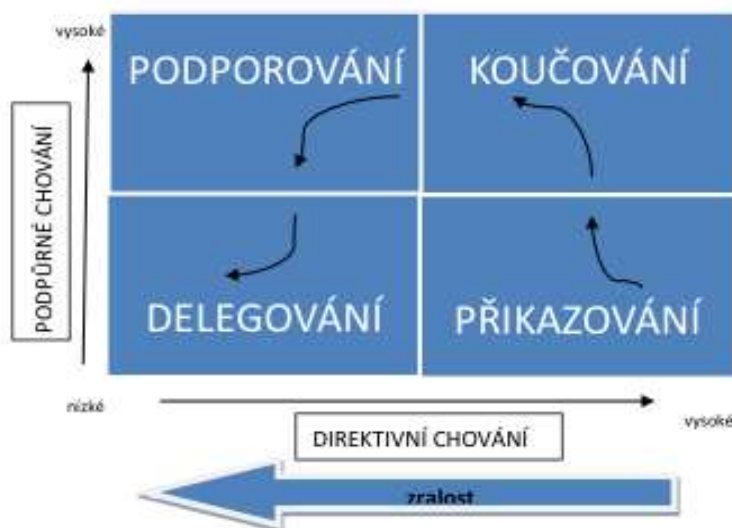
3.3.2.3 Vroom, Yetton – rozhodovací strom

Vroom a Yetton (přeloženo autorkou, 1980, s. 347 – 349) také posuzují situaci, ale zohledňují v ní roli podřízených. Tedy míru, s jakou se podílejí na procesu a jak ovlivňují konečné rozhodnutí nebo řešení. Dělí pět stylů vedení, označených A1, A2, C1, C2 a G2. Varianty A1 (manažer se rozhoduje sám) a A2 (podřízení zprostředkují žádané informace). Konzultativní řízení mezi nadřízeným a podřízeným je typem C1, mezi skupinou (na poradě), která činí rozhodnutí je C2.

Posledním typem je týmové řízení (G2) skrze diskuzi s cílem dosáhnout shody (konsenzu) a manažer přijímá toto výsledné rozhodnutí. Volba stylu závisí v odpovědi na sedm diagnostických otázek (ano nebo ne). Tyto otázky postupně vygenerují postup ro určitý typ problému nebo rozhodnutí v době řešení.

3.3.2.4 Hersey, Blanchard – teorie zralosti

Autoři Hersey, Blanchard (přeloženo autorkou, 1976, s. 1 – 2) upouští od teorií založených na tom, že vše závisí na situacích, proto poskytují rámec pro manažery, který jim umožní efektivně se každodenně rozhodovat a vyhodnocovat situace. Teorie je založena v různé míře na orientaci na úkol (kde nadřazený vysvětlí pracovníkovi zdání úkolu termín splnění a způsob vypracování) nebo na vztahy (kde pracovník poskytne socio-emocionální podporu). Teorie se zaměřuje na vhodnost či účinnost vedení stylů dle zralosti stoupenců, a to zralosti v pracovní i osobnostní (dovednosti, znalosti a odbornost, odpovědnost, iniciativa). Zralost je tedy zkoumána v rámci interpersonálních vztahů a úkolového chování, výsledkem jsou čtyři typy chování (nízké, vysoké podpůrné chování a nízké, vysoké direktivní chování) a také čtyři styly vedení (přikazování, koučování, podporování a delegování). Tato teorie je znázorněna na Obr. 6.



Obr. 6 Teorie zralosti (upraveno dle Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006, s. 148)

Žádný ze stylů řízení není stoprocentním návrhem na řešení všech situací, se kterými se manažeři setkávají, mohou jim poskytnout vodítko. Manažerovo chování se v organizaci nemusí orientovat pouze na lidi, může být zaměřeno na výkon nebo na cíl. Společným faktorem těchto veličin je komunikace, ta je uplatněna ve všech typech organizací, struktur a řízení.

3.3.3 Nástroje pro manažery, vedoucí pracovníky

Tuto část práce jsem zaměřila na komunikaci, její taktiky, možnosti osobního rozvoje a druhy motivací pro podřízené. Jedná se o základní nástroje, které by měl každý manažer nebo vedoucí pracovník ovládat, jejich znalost může přispět k větší efektivitě podřízených, lepšímu pracovnímu prostředí a přátelským vztahům na pracovišti. Ovládnutí komunikace v náš prospěch je dnes základem práce s lidmi.

Bělohlávek (2010, s. 17) nahlíží na komunikaci jako na „vědu“, která se také vyvíjela. V 60. letech bylo snahou komunikace přesvědčení druhého, prosazení se, obrana svého názoru a snaha nenechat se zmanipulovat. Formulovala se pravidla asertivní komunikace. V 70. letech je pozornost kladena na respektování ostatních, naslouchání, vcítění se. Na to navazuje versatilní komunikace v 90. letech a zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí. Taktiky umožňující změnu komunikace v náš prospěch:

- harmonie v komunikaci – jedná se o přizpůsobení našeho stylu komunikace stylu našeho komunikačního partnera,
- argumentace – naše argumenty přizpůsobíme stylu uvažování oponenta, u agresivních jedinců se dát užít asertivity, konkrétněji techniky dotazování, která spočívá v pokládání otázek, což znamená, že náš oponent musí o daném tématu uvažovat, aby byl schopen odpovídat na otázky a tím je zároveň zmírněn i jeho vztek,
- protiargumentace – jedná se o důsledné oponování názoru někoho jiného, při asertivní argumentaci lze užít techniky zvané gramofonová deska, kdy říkáme stále totéž, ale jinými slovy,
- nátlak – agresivní technika, která se může změnit ve vydírání,

- obchodování – jedná se o prokázání laskovosti někomu jinému, zároveň od této osoby očekáváme oplacení služby.

Pokud vedoucí pracovník vnímá potřebu osobního rozvoje svých podřízených, může přistoupit k několika možnostem pro jeho osobní rozvoj, těmi dle Bělohávka (2010, s. 19) jsou:

- Vzdělávání a trénink – podřízený je vyslán na vzdělávání, zda dojde u podřízeného k nějaké pozitivní změně velice často závisí na kvalitě kurzu a na tom, zda je podřízený schopen uplatnit získané znalosti v praxi - s tím opět souvisí kvalita vzdělávacího kurzu. Trénink se většinou týká obecnějších problémů a je určen pro celou skupinu, tým.
- Koučování - zde pracuje kouč s podřízeným pracovníkem, téma je zaměřeno na individuální problém, situaci podřízeného. Jedná se o účinnou techniku rozvoje, může mít vyšší finanční i časové nároky.
- Stínování (shadowing) - podřízený sleduje práci zkušenějšího pracovníka, chodí všude s tímto pracovníkem jako jeho „stín“, postupně spolu vyhodnocují veškeré činnosti.
- Delegování - jedná se o přesun některých činností nadřízeného pracovníka na podřízeného, který může prokázat své schopnosti a získat větší míru zodpovědnosti. Nadřízený pracovník se tak může věnovat jiným výzvám či úkolům.
- Týmová práce - lze ji užít při práci na projektech, tým se naučí respektovat názory jiných lidí a vnímat daný projekt komplexněji.
- Přemístění - může se jednat o změnu pracovního místa na stejné či nižší úrovni řízení, o povýšení pracovníka. Důvodů pro jeho přemístění je mnoho - zvýšení jeho kvalifikace, získání větší odpovědnosti, potrestání, přemístění, aby se pracovník netrápil na současné pozici a jiné.

Pokud nechceme podpořit rozvoj osobnosti pracovníka, ale jeho výkon k pracovním činnostem, je dobré ho motivovat. Abychom mohly zvolit vhodný nástroj motivace, musíme zkoumat motivy daného člověka a zvolit správný motivační nástroj.

Motivací se zabývá mnoho autorů, jsou jimi např. Tureckiová (2004), Herzberg, Bělohlávek (2010), Cejthamr a Dědina (2010), Bednář a kol. (2013), Armstrong (2010). Autoři se shodují, že motivace spočívá jednak ve vlastním rozvoji, v potřebě seberealizace a vlastního rozhodování, v příležitosti k postupu, kdy vykonávají zajímavou práci a jsou uspokojeni skrze vnitřní motivy. Ale také v potřebě uplatnění, jistoty či zajištění jiných potřeb. Herzbergovo dělení motivace na vnitřní a vnější doplňuje, že vnější motivace je odrazem toho, co dělá např. management pro lidi, který vytváří odměny, zvyšuje plat, povyšuje, uděluje pochvaly nebo naopak tresty (in Armstrong, 2007, s. 220 - 221). Tento druh motivace není tak trvalý, jako je tomu u vnitřní motivace a po nějaké době se mohou vnější motivátory stát v očích pracovníků samozřejmostí a budou je vyžadovat.

Autoři Bednář a kol. se zabývají motivačními nástroji a jejich dělím, protože mají obě skupiny jiné dopady, je vhodné tyto nástroje kombinovat v podobě *motivačního mixu*. Základními typy nástrojů jsou jednak nástroje ekonomické (prostředky stimulující podřízené k výkonu, např. peníze, fyzické odměny, ohodnocení a dárky) motivace, dále nástroje sociální a psychologické motivace. Tyto nástroje jsou založeny na jiných než finančních motivech, jsou jimi: pochvala, benefity, tresty. Benefity musí být vhodně nastaveny, umožňují jedinci výjimku z pravidel nebo doplnění složky k jeho platu (2013, s. 73 – 79).

Bělohlávek souhlasí s Bednářem a kol., že základním stimulem motivace jsou peníze v podobě finanční odměny. Kromě peněz ještě řadí mezi základní motivační nástroje:

- Pochvalu - mnoho vedoucích pracovníků tento nástroj neužívá nebo jej užívá ojedinele. Pochvala je velmi účinná při motivaci v práci podřízeného, zvláště pokud splnil zadaný cíl. Forma pochvaly má být vyslovena vedoucím pracovníkem přímo podřízenému, definována konkrétně a lze ji doplnit osobním rozhovorem. Pokud je forma pochvaly spojena s benefitem či prestižnější prací, má větší účinnost.
- Kritiku – užívá se jako nástroj negativní motivace, často je vedoucími pracovníky zaměřena přímo na osobu podřízeného nikoliv na jeho chování či

způsob práce. Má být konkrétní a vyslovena přijatelným způsobem, lze ji doplnit postihem v podobě vytýkácího dopisu, snížením prémie, pokáráním, přeřazením na jiné pracoviště.

- Zadávání vhodných úkolů - pokud je nový úkol zadán jasně s dostatečným termínem, může si pracovník vyzkoušet novou činnost, zlepšit se (2010, s. 21).

Nefinanční motivace je pro manažery výhodnější, jelikož je nestojí tolik finančních prostředků a zároveň tyto složky motivace mohou diferencovat. Pokud se jí podaří nastavit správně, má trvalejší účinek, než je tomu u motivace finanční, kde lidé po nějaké době budou chtít opět tuto složku zvýšit.

Chování pracovníků v organizaci je utvářeno mnoha faktory, kterými jsou jejich dosavadní zkušenosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti a postoje, které se navenek projevují různým chováním. Toto chování reflektuje jejich vlastní motivy výkonu práce a fungování v organizaci.

Autor Bělohlávek (2010, s. 57 - 117) nevychází z žádné teorie, ale na základě pozorování v praxi definoval 15 typů problémových lidí, kteří se objevují v různých organizacích. Dále uvádím jejich charakteristiku a způsoby, kterými je možné s nimi komunikovat, vést je a rozvíjet:

- Specialista - osoba s bohatými zkušenostmi, profesními vědomostmi, s jednostranným pohledem na věc, která obtížně komunikuje s okolím a má problém s pochopením názoru laika či jiného odborníka. Při vedení specialisty dbáme na to, aby specialista přizpůsobil svůj jazykový styl laikům v týmu a vysvětloval fakta trpělivě. Z hlediska jeho rozvoje je dobré ho stavíme do situací, kdy je nucen komunikovat (může vést tým, vzdělávat ostatní nebo prezentovat odborné problémy. Vhodný je kurz týmové práce.
- Nepostradatelný – pracovník je odborníkem na určitou oblast, má výhodné osobní vazby nebo znalosti, čímž může způsobovat problémy na pracovišti. Je vytížený, pracovitý, z jeho úhlu pohledu „nezastupitelný“. Dobré je nařídít mu zaučení svého náhradníka či vyvolat pocit ohrožení jiným odborníkem.

Pracovníkovi zajistíme profesionálního kouče, který se zabývá oblastí řízení času a organizace nebo pracovníka pošleme na kurz time managementu, delegování či koučování.

- Přátelský - člověk se soustředí velmi často na pozitivní vztahy na pracovišti, nikoliv na výkon. V komunikaci je nutné užít argumentace, kdy poukážeme na prospěch jiných lidí a pozitivní záměr. Zvýšíme kontrolu plnění úkolů nebo pro něj zvolíme kurz asertivní komunikace, vedení a motivování lidí.
- Plachý - typ se neumí prosadit, je nenápadný, zakřiknutý, straní se druhých. Nerad prezentuje své myšlenky někomu jinému, může skrývat velký potenciál. Dáme mu dostatek prostoru pro vyjádření, nenaléháme na něj, snažíme se posílit jeho sebedůvěru a komunikační dovednosti (např. zadáváním složitějších úkolů, udělením pochvaly před ostatními kolegy, prezentováním před malou skupinou lidí). Vhodným kurzem je kurz asertivního jednání, sebeprosazení či prezentace.
- Arogantní - člověk má většinou výborné kontakty v obchodu, nenahraditelnou odbornost, pomocí schvalného jednání vytváří negativní atmosféru na pracovišti. Při komunikaci užívá obviňování, napadání, zesměšňování, ironii a přátelský způsob komunikace vnímá jako slabost. Užíváme chladný nezúčastněný přístup, selektivní ignorování (asertivní technika). Dále zkoumáme příčiny jeho arogance, které se snažíme potlačit. Můžeme neustále upozorňovat na jeho nevhodné chování, zvolit kázeňské postihy, nebo vytýkáci dopis. Vhodným kurzem je kurz zaměřený na týmovou práci, který mu poskytne náhled na spolupráci a efektivitu.
- Pohodový - pracovník je spokojen se stávajícím stavem, je obtížně motivovatelný. Nerad mění své návyky, nemá rád námahu a vzrušení, žertuje a bagatelizuje věci. Svým přístupem může demotivovat ostatní kolegy, proto ho stíháme za každé selhání neplnění úkolů, abychom odradili jiné pracovníky od podobného chování. Nesmíme připustit humor a zdůraznit důsledky neplnění úkolů a jejich závažnost nebo ho přesuneme do rušného prostředí.

- Intrikán - oplývá nadměrnou sociální inteligencí, dokáže pomocí intrik a taktizování dosáhnout velkých výhod, význačného postavení skrze svou politickou hru. Jeho triky nepřipouštíme, zachováme odstup, stanovíme mantinely, které vynucujeme. Užijeme konfrontaci v případě pomlouvání s požadavkem omluvy, vytížení prací, nachytání „při činu“.
- Impulzivní - osoba „hovoří od srdce“, své výroky si nepromýšlí, často pronese něco nevhodného, nelogického. Reaguje na jakoukoliv negativní zmínku o své osobě s výraznými gesty, může mít záchvaty vzteku. V komunikaci zachováme klid, využijeme techniky asertivní komunikace (např. selektivní ignorování, kladení otázek), kdy nereagujeme na osobní útoky a donutíme osobu uvažovat nad odpovědí, čímž dojde ke ztlumení emocí.
- Perfekcionista - je zaměřen na detail, snaží se jít až do nejmenších podrobností, což je velmi náročné načas, dodržování termínů. Snažíme se od něj získat důležité informace bez zacházení do podrobností, k jiným tématům. Základem jeho osobního rozvoje je práce s časem, rozlišování priorit, proto ho vedeme, aby úkoly podával v definovaném rámci (rozsahu práce), kontrolujeme termíny a rozsah jejich plnění. Můžeme mu zajistit výcvik plánování času s organizace práce nebo koučování ze strany nadřízeného.
- Lehkomyslný - pracovník nepřemýšlí nad dlouhodobými důsledky své práce, proto je jeho práce nesystematická, neefektivní, nedomyšlená, vykonávají během ní zbytečné činnosti, které pak musí opravit. Lze ocenit rychlost splnění úkolu, ale rozborem chyb poukazujeme na důsledky jeho jednání. Zesílíme kontrolu kvality práce, můžeme užít pravidelných pohovorů skrze koučování k větší koncepčnosti myšlení a plánování.
- Nepružný (byrokrat) - vyhledává práci s dokumenty, které jsou provázané, obsahují systém a nefigurují v něm lidé. Jedná se o nepružného člověka orientujícího se v zákonech a předpisech. Kurz týmové práce nebo teambuildingové aktivity mu mohou ukázat smysl týmové práce, pružnost, rotace nebo změna činnosti přinese flexibilitu.

- Fantasta (snílek) - přichází s náměty a nápady, které ostatní nenapadnou, jejich pohled na věc může vyřešit dlouho diskutovaný problém. Mají problém s operativou, dodržováním pracovní doby, standardních postupů či zvyklostí. Oceňujeme jejich nápady, ale snažíme se je držet „nohama na zemi“ (aby nebyli pohlceni nápady), podporujeme jejich kreativitu (zapojením do projektů) a propojíme jejich práci s realizátorem, který nápady uvede do praxe.
- Neschopný a snaživý - stále přijímá nové úkoly, práce vypadá na první pohled kvalitně zpracovaná, po hlubším zkoumání jsou v ní chyby a rozpory, které nepřipouští. Odmítá je, vymlouvá se. Všechno ví a všemu rozumí. Poukazujeme proto na jeho chyby, kritizujeme jeho práci nikoliv osobu. Nedostatečnou odbornost lze dovzdělat na kurzech, stáží na jiném pracovišti nebo koučováním. Stanovíme jasná kritéria rozhodování, přesné postupy práce, které vyžadujeme, další úkoly přidělujeme po splnění předchozích.
- Schopný a náročný - člověk prokazuje své schopnosti ve všech aspektech práce, která je dokonalá, odevzdána před termínem, důmyslně zpracovaná, kreativní a plná nových myšlenek. Jsou velmi soutěživí a užívají kritiku, ocení zpětnou vazbu, preferuje jednání na rovinu. Tento typ se snažíme stimulovat těžkými úkoly, návrhem ambiciózní kariéry. Pro jeho rozvoj lze využít různých výcviků - výcvik ve vedení a motivování lidí, v sociální nebo emoční inteligenci nebo užitím zpětné vazby a koučováním, které pomáhá osvojit pravidla efektivní komunikace, atd.
- Hochštapler - za sebou nezanechává skoro žádné pracovní výsledky, díky svým skvělým komunikačním dovednostem, kdy má spoustu skvělých nápadů, jak věci změnit nebo je udělat jinak, je přesvědčivý, svůj neúspěch dokáže vysvětlit jako úspěch. Má spoustu kontaktů, kterými se stále „vytahuje“. Hochštaplera „uvážeme na krátký řetěz“, provádíme důslednou kontrolu jeho pracovních úkolů, požadujeme konkrétní výsledky, reálné důkazy, fakta, stanovíme mu konkrétní a zejména měřitelné cíle, pokud po určitou dobu neprokáže splnění cíle, uvolníme ho z funkce.

Koučování se obecně hodí pro všechny typy lidí, u těchto 15 typů se koučování hodí jako technika pro řízení, vedení a zvládnutí problémovosti daného typu. To platí zvláště pro následující problémvé typy: nepostradatelný, perfekcionista, lehkomyšlný, neschopný a snaživý, schopný a náročný.

3.4 Shrnutí kapitol

Přes investice do strojů a technologií vzrostlo povědomí manažerů, kteří se začínali věnovat vedení (řízení) lidí. Řízení procházelo různými fázemi od Taylora, který zkoumal výkonnost svých dělníků se záměrem zvýšení efektivnosti, přes Maya, který se začíná zajímat potřebami svých podřízených. Douglas později v 50. - 60. letech zkoumal vztah k práci spolu s motivací pro práci v teorii X, Y. Dalším přístupem bylo v 70. letech zavedení teorie Z spojením amerického a japonského přístupu řízení autorem Ouchim. Výsledkem této teorie bylo týmové konsensuální rozhodování spojené s individuální odpovědností. V pozdějších letech se se vyvinula věda o řízení, do popředí se dostává manažer, který musí řídit tým lidí. Proto, aby to mohl činit efektivně, byly vyvinuty různé přístupy k řízení lidí a styly, založené na jejich chování. Manažer se nachází na různých úrovních řízení, vystupuje v různých rolích, které v podniku zastává a skrze které vede podřízené. Pochopením rolí svých podřízených, tedy toho, jak navenek vystupují, jak se chovají, byly definovány typy. Znalost a schopnost rozpoznání rolí či typů podřízených a k tomu zvolení vhodného stylu řízení je základní prací manažerů. Zvolený způsob manažeri vybírají na základě svých zkušeností, dané situace, pro splnění definovaných cílů. Aby i podřízení byly schopni plnit očekávání manažerů, je nezbytné s nimi komunikovat, rozvíjet je. Níže uvádím přehled stylů řízení od jednotlivých autorů.

Tab. 3: Styly řízení od jednotlivých autorů

| Autor | Styly řízení | | | | |
|---------------------------------|---|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Likert (1977) | vykořisťující autoritativní | laskavý autoritativní | konzultativní | participativní | |
| Tureckiová (2004) | vykořisťovatelsko -autoritativní (autoritářský) | laskavě-autoritativní | konzultativní | participativně-skupinový | |
| Mikuláščík (2009) | autokratický (autoritativní) | demokratický (participativní) | laissez-faire (liberální) | | |
| Blake, Moutonová (1967) | vedení „volný průběh“ „volná uzda“, liberální styl) | vedení „venkovského klubu“ („spolku zahrádkářů“) | kompromisní (formální) řízení | autoritativní řízení | týmové vedení |
| Fleisman, Harris* | vysoká úcta, vysoká struktura | vysoká úcta, nízká struktura | nízká úcta, vysoká struktura | nízká úcta, nízká struktura | |
| Kretner, Kinicki* | orientace na pracovníky | orientace na práci | | | |
| Fiedler* | orientace na úkol | orientace na vztahy | | | |
| Hous* | direktivní řízení | podporující řízení | participativní styl | orientace na výkon | |
| Vroom, Yetton (1980) | autoritativní řízení | konzultativní řízení | | týmové řízení | |
| Hersey, Blanchard (1976) | přikazování | koučování | podporování | delegování | |

Pokud je osoba v řídicí pozici vybavena znalostmi, proškolená, je si vědoma, v jaké úrovni organizační hierarchie se nachází, a tím i, jaké role má v organizaci plnit, zvolí si některý z manažerských stylů řízení svých podřízených. Vybraný styl není definitivním, manažer jej může kombinovat s jinými styly řízení vzhledem k naplnění svých potřeb nebo potřeb organizace. Proto, aby bylo řízení stále efektivnější, začali se manažeři

zabývat otázkou rozvoje a postupně začali užívat prvky psychologie v práci s podřízenými, kolegy či nadřízenými. Jedním ze způsobů osobního i profesního rozvoje je právě koučování. Jedná se nástroj řízení lidí; jeho význam charakteristiku a přednosti při vedení lidí budou nastíněny v následující části práce.

3.5 Koučování

Koučování (coaching) je v současné době velmi oblíbeným tématem a často skloňovaným, pojmem. Mnoho manažerů na vrcholových pozicích vyhledává kouče pro osobní rozvoj, zvýšení prestiže (jedná se o módní záležitost mít svého vlastního kouče) nebo jako složku dovedání se.

Kořeny koučování můžeme spatřit v době Sókrata, který své studenty učil kladením otázek, aby je donutil přemýšlet o dané problematice. Koučování jako nástroj styl řízení řadíme do doby před 10 lety, kdy Timothy Gallwey vydal knihy *The Inner Game of Tennis*, *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*. Poukazuje v nich na jiný styl práce koučů ve sportu, pokud se zaměří na odstranění vnitřích překážek hráčů nebo alespoň na jejich omezení, mohou pracovat efektivněji a hráč se výrazně zlepší. Gallwey napsal, že *koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon; koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se*. Whitmore se zúčastnil Gallweyova tréninku a založil Inner Game ve Velké Británii, později sdružil kouče do Inner Games a postupně přenesl postupy koučování ze sportu do oblasti podnikání (Whitmore, 1994, s. 12, 14).

Pro ujasnění co to vlastně koučování je, uvádím jeho několik definic.

3.5.1 Vymezení pojmu koučování

Definicí koučování se zabývá mnoho autorů, většinou mají společné to, že jsou zaměřeny na rozvoj pracovníků, dosažení potenciálu a tohoto vztahu se účastní dvě osoby. Pro představu uvádím následující definice: *Britská industrial Society (1999) definuje koučování jako umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí. Hirsh a Carter (2002) konstatují, že koučování je zaměřeno na rychlé*

zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře členěný (strukturovaný) a účelový, k určitému cíli směřující dialog (in Amstrong, 2007, s. 467 – 468).

Tureckiová (2004, s. 103) vidí podstatu v rozvoji pracovníka a jeho samostatné zvládní stále složitějších úkolů. V rámci tohoto dlouhodobého procesu se vyvíjí oba aktéři (kouč i koučovaný) skrze akce a vyplývající z jejich rozhovorů.

Koučink je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu. Do koučovacího vztahu vstupuje na jedné straně kouč a na druhé straně klient, tedy koučovaný (www.coachfederation.cz).

Kouč (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 107) je vnímán jako trenér, osobní učitel. Nyní se jedná o metodu rozvoje osobnosti, kdy kouč volí individuální přístup v práci s spracovníkem, pomáhá mu nalézt řešení, prodiskutovat problémové situace či aktivizovat jeho vlastní zdroje.

3.5.2 Rozdíly mezi koučováním, mentoringem a jeho zařazení do stylů řízení

Koučování je technikou, která je poměrně mladá v našich podmínkách, bývá velmi často nesprávně zaměňováno s mentoringem, poradenstvím, konzulentstvím. Tyto pojmy se od sebe liší ve způsobu a stylu práce, některé techniky a zvláště základní principy mohou být u mentoringu a koučování společné. Protože koučování může sloužit k efektivnímu řízení zaměstnanců, vymezují ho vůči jiným stylům řízení.

3.5.2.1 Mentoring

Mentoring je také metodou, která se snaží pomáhat lidem v procesu jejich učení, vzdělávání probíhá v práci zvyšováním schopností lidí, znalostí a dovedností nezbytných pro výkon. Mentory mohou být zkušení pracovníci firmy, kteří předávají své znalosti, hovoříme o individuálním vedení. Mentoring mohou také provádět zkušení speciálně školení jedinci, kteří vedou daného pracovníka,

poskytují mu rady a soustavou podporu, užívají direktivní přístup (Amstrong, 2007, s. 469).

Autorka Tureckiová naopak vnímá mentoring jako variantu individuálního koučování. Pracovník, který je rozvíjen nebo zapojován do integrace do firmy, je označován jako mentee, v pozici mentora, tedy rádce vystupuje opět zkušenější kolega. Mentee si svého mentora vybírá sám na základě svých preferencí (2004, s. 104).

Mentor (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 120) je *osobou uvádějící do znalosti oboru prostřednictvím vedení v reálných situacích, provádějící supervizi*. V moderním řízení se jedná o neformální předávání zkušeností a znalostí zkušenějším zaměstnancem zaměstnancům méně zkušeným.

V současné době je v literatuře mentor vnímán jako osoba předávající své zkušenosti, která poskytuje rady. Přitom jedním z principů práce mentora je to, že rady mentor zásadně neposkytuje, neradí, ale snaží se pomoci menteemu (klientovi) dojít ke stejným závěrům, a to svým tempem.

Vzhledem k rozvíjející se dynamice obou oborů (koučování i mentoringu) vznikl pojem mentorské koučování. Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation -ICF) jej definuje takto: *žadatel – kouč je koučován mentorem – koučem především na téma koučovacích dovedností a to ve větší míře než na téma budování koučovací praxe nebo jiná témata, jež nesouvisí s rozvojem žadatele v oblasti koučovacích dovedností* (www.coachfederation.cz).

3.5.2.2 Rozdíl mezi koučováním a jinými styly řízení

Manažerskými styly řízení jsem se zabývala v kapitole 3.3, kde jsem je charakterizovala a uvedla jejich vnímání od různých autorů. Níže v této části podkapitoly uvádím ještě vnímání Whitmora (2014, s. 32 - 35), který tyto styly dal do souvislosti s koučováním. Jeho vymezení pomáhá koučování jasně zařadit mezi ně a více přibližuje jeho smysl.

Whitmore znázorňuje různé styly řízení managementu. Na jednu stranu řadí autokratický styl řízení, jeho protipólem je styl laissez faire (volný průběh). Jak se tyto styly prosazují je znázorněno na Obr. 7.



Obr. 7 Styly řízení dle Whitmora (2014, s. 32)

Přikazování je velice rychlé, ale demotivující pro okolí, může vytvářet atmosféru strachu. Chování podřízených závisí na přítomnosti nadřízeného, dále mu neposkytují zpětnou vazbu a schopnost zapamatování je nižší. Přesvědčování jako další způsob řízení se projevuje snahou nadřízeného předvedčit ostatní o svém návrhu. Oni si myslí své, ale nedají to na sobě znát. Řízení v podobě diskuze je více demokratické, zapojuje všechny zúčastněné a pokud ji vede silná osobnost, je manažer schopen přijmout i jiný, než svůj směr. Může se také stát, že nebude přijato žádné rozhodnutí, diskuze může být časově velice náročná. Styl volný průběh může být riskantním pro manažera, díky svému nezasahování do věcí na sebe bere riziko neúspěchu, zříká se zodpovědnosti a podřízení nemusí dosahovat požadovaného výkonu, výsledků. Má ovšem čas věnovat se jiným povinnostem, podřízení nepřijímají zodpovědnost, nerozhodují.

Koučování spojuje výhody obou pólů řízení. Manažer při koučování umožní podřízenému vnímat veškeré aspekty daného úkolu, aktivit a umožní tak podřízenému rozhodnout se o převzetí zodpovědnosti. Manažer získá informace o jeho vnitřních motivech a může více kontrolovat situaci, než kdyby úkol pouze přidělil. Tento vztah znázorňuje Obr. 8.



Obr. 8 Koučování jako styl řízení (Whitmore, 2014, s. 35)

Whitmore prosazuje myšlenku, že účinky koučování nezávisí na tom, zda znalosti předává zkušenější pracovník, ale zda je osoba odborníkem na koučování. Z tohoto důvodu nezáleží na tom, zda je užito koučování, poradenství, konzultantství nebo mentorování, ale na tom, jak moc pracovník věří v potenciál lidí (svých podřízených). Snahou manažera nebo kouče je tedy vyzvihnout potenciál lidí a neposuzovat je podle výkonu v jejich každodenní činnosti (2014, s. 24 - 25).

3.5.2.3 Další metody vzdělávání

Na základě angažovanosti kouče v procesu (zvolením dané metodiky), může kouč při vzdělávání (zpravidla při vzdělávání zaměstnanců v podnikové praxi) užít kromě koučování a mentorování další metody:

- tutoring, je podobný mentoringu, zaměřuje se na skupinové učení odborného charakteru (většinou technické a metodické složky kompetence). Jejich vztah není mentor – mentee, ale učitel – žák,
- asistování je formou stínování zkušenějšího pracovníka, od které se snaží asistent převzít pracovní postupy,
- stáže jako jedna z forem přípravy pro uplatnění v budoucnu, v zaměstnání. Jedná se o pobyty na pracovišti dlouhodobějšího rázu,
- rotace práce se většinou provádí při příchodu nového pracovníka na pracoviště, pracovník získá zkušenosti o chodu jednotlivých oddělení organizace,
- konzultace (counselling), kde counsellor (konzultant) pomáhá jinému manažerovi (klientovi) s vyřešením problému nebo se jedná o dva manažery orientující se v dané problematice, jejich aktivita skončí vyřešením problému (Tureckiová, 2004, s. 104).

Amstrong doplňuje metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti o demonstrování; vzdělávání na i mimo pracoviště o učení se akcí, pracovní instruktáž, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, video (i interaktivní), multimediální vzdělávání; metody mimo pracoviště o přednášku, debaty, diskusi, případovou studii, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení a dynamika, výcvik T-skupiny (výcvikové skupiny), nácvik interaktivních dovedností nebo asertivity (sebeprosazování se), semináře, distanční vzdělávání, (outdoor learning) učení hrou (1999, s. 893 – 908).

3.5.3 Externí kouč

Aby bylo odlišeno koučování, kde hlavním představitelem je kouč (ne manažer), budu hovořit v této části práce o koučováním externím (nebo jen o koučování). Interní koučování značí, že hlavním představitelem je manažer v roli kouče. Tyto přístupy budou mít mírné nuance ve způsobu koučování a myslím si, že by to v práci mělo být zohledněno.

Kouč, který má vystudovaný nějaký kurz, potřebné znalosti a vystupuje pouze z pozice kouče, nikoliv manažera, dodržuje několik základních principů. Nazývají se Ericksonovy principy a jsou velice důležité při práci s lidmi. Umožňují kouči vstoupit do sezení s klientem s důvěrou, věřit v jeho potenciál, poskytnout mu podporu a vědomí „mlčenlivosti“. Pokud se manažer rozhodne, že použije koučování v organizaci, měl by tyto principy zachovat a dodržovat.

3.4.3.1 Základní principy koučování skrze Ericksonovy principy

Ericksonovy přístupy jsou pro práci kouče s koučovaným tak důležité, jako je Hippokratova přísaha pro lékaře nebo presumpce nevinny pro právníky. Autorem těchto pěti principů je Milton Erickson. Principy ukazují způsoby komunikace s okolím, pomáhají usadit zkušenost a zajišťují systém hodnot. Zejména podporou, nasloucháním a změnou perspektivy, tím, jak ovlivňujeme lidi a tím, zda na sobě pracujeme a učíme se ze svých chyb. V Tab. 4 *principy uvádím* a charakterizuji je.

Tab. 4: Ericksonovy principy (in Atkinson, Cheis, 2009)

| | Princip | Charakteristika principu |
|----------------|---|--|
| První princip | Je to v pořádku Lidé jsou v pořádku takoví, jací jsou | Lidé se po celý svůj život učí, negativní zkušenost každého z nich ho v konečném důsledku posouvá dál. Vše ve vesmíru existuje, vše je v pořádku a není možné, aby tomu bylo jinak, jelikož je třeba rovnováha. Je nutné zažít různorodé zkušenosti, vše, čím jsme v životě prošli, nás přivedlo do nynějšího okamžiku, tady a teď. |
| Druhý princip | Lidé už mají v sobě všechny zdroje, které potřebují | Skrze naše vědomí a předvědomí přijímáme impulzy a informace z prostředí. Vědomá mysl jich přijímá velice málo, předvědomí více a určuje většinu toho, co děláme (řídí i naše životodárné procesy). Skrze koučovací rozhovor lidé zkoumají své hlubší já, postupně se uvolňují a využívají svých zdrojů pro dosažení úspěchu. Proto tedy nepotřebují rady či schválení od jiných osob. |
| Třetí princip | Člověk vždy zvolí to, co je schopen v danou chvíli udělat | Člověk se rozvíjí a učí, volbu provádí celý mozek, všechny jeho části, proto každý dělá vždy to nejlepší, co dokáže. Abychom přijali ostatní, je nutné přijmout je jako celek. |
| Čtvrtý princip | Každé chování má pozitivní záměr | Ačkoli máme pozitivní záměr v jednání, ukáže se toto jednání jako protichůdné. Vychází to z nutnosti uspokojovat naše potřeby, které jsou ovlivněny emocemi a rezistencí vůči změně, kterou lze odstranit uvědoměním a přijetím pozitivního záměru našeho chování. |
| Pátý Princip | Změna je nevyhnutelná | Jsme součástí světa, přijímáme podněty, zatímco svět reaguje na nás, mění se naše vnitřní i vnější prostředí, transformuje se a poskytuje zpětnou vazbu. Vystoupením ze své komfortní zóny směřujeme k životním cílům a smyslu. |

Principy skrze transformační rozhovory podporují lidi v žití naplno, dle svého plánu a se snahou naplnit své cíle. Ericksonovy principy se vysvětlují jako hvězda, její špička je vždy jedním principem a na člověka se pohlíží skrze její záři (in Atkinson, Cheis, 2009, s. 152 – 163).

Ericksonovy principy byly kouči natolik uznávané, že daly vznik několika prestižním až celosvětově operujícím organizacím³, které sdružují kouče a zaštiťují jejich profesionalitu svým programem.

Koučové v těchto organizacích se chovají dle etického kodexu a mají určité kompetence (www.coachfederation.cz). Kompetencemi rozumíme jasně definované znalosti, dovednosti a postoje.

3.5.3.2 Odborné požadavky na osobnost kouče

Kompetence kouče

ICF definovala klíčové kompetence pro udělení oficiálního certifikátu kouče tak, aby mohl svoji profesi vykonávat a přitom je rozdělila do několika úrovní. Tyto úrovně odrážejí schopnosti kouče a jsou důležité zejména pro kouče, kteří se chtějí vydat na profesionální dráhu. U certifikačních zkoušek prokazují zvládnutý trénink, zkušenosti koučů, znalost a aplikaci kompetencí v praxi). ICF definuje základní kompetence, které uvádím s charakteristikou nejvyšší certifikační úrovně (Dočkalová, 2014).

- schopnost navázání vztahu, který je vybudován na důvěře,
- schopnost zastávání pozice kouče, kde kouč nechává sezení volný průběh, má naprostou důvěru v klienta, jsou partnery, klient je tvůrcem myšlení,
- schopnost definovat kontrakt (stanovení cíle) sezení, může se změnit,
- dovednost naslouchání - kouč aktivně vnímá, klient má veškerý prostor,
- dovednost kladení „silných“ otázek, které podporují klienta ve tvorbě, zohledňují jeho typ osobnosti a jdou do hloubky,

³ Celosvětovou školou operující v 21 zemích a založenou M. Atkinson je Erickson College International (ECI) - škola se věnuje lidskému rozvoji a štěstí, vznikla v roce 1980 a sdružuje profesionální kouče, školitele, lidi zaměřené na osobnostní rozvoj a jiné profesionály, kteří se zúčastnili nějaké kurzu ECI (Atkinson, Cheis, 2009, s. 28).

Druhou významnou organizací je ICF – Mezinárodní federace koučů (International coach Federation) sdružující profesionální kouče. Skládá se z více než 16 000 členů v 90 zemích světa, v České republice byla založena v roce 2005 a v současné době u nás sdružuje 60 koučů (www.coachfederation.cz).

- komunikační dovednost poskytuje dostatečný prostor, kouč v ní důvěřuje procesu klienta,
- schopnost uvědomit si řešení spočívá v jeho silné intenzitě, aby se klient nevrátil do „starých kolejí”,
- schopnost navrhování akcí v podobě definování kroků, které klient udělá po skončení sezení pro svůj rozvoj,
- schopnost plánována stanovit cíle,
- dovednost řízení postupu a zodpovědnosti za své činy.

Vlastnosti kouče

Withmore (1994, s. 38 - 39) přiřazuje k úloze kouče pojmy jako pomocník, poradce, proto, aby byl dobrým koučem, potřebuje mít určité vlastnosti. Měl by být: trpělivý, nezaujatý, schopen podpořit, mít zápal pro věc, vnímavý, informovaný, sebevědomí, pozorný a mít dobrou paměť. Tento výčet mnozí doplňují odbornými znalostmi, vědomostmi, zkušenostmi, důvěryhodností a autoritou. Ovšem tyto doplněné charakteristiky nemusí být u kouče dle Whitmora zastoupeny, protože kouč věří v potenciál, kterým disponují klienti. To vychází z práce kouče, jeho nestranného jednání. Případné znalosti problematiky mohou ovlivňovat jeho úsudek. Manažer může být koučem, když bude disponovat schopnostmi špičkového manažera, ale musí si najít vlastní způsob realizace koučování.

3.5.4 Interní kouč

Interní kouč (manažer využívá koučování v řízení lidí) by měl dodržovat základní pravidla a (Ericksonovy) principy koučování, která jsou platná. Pokud je nezná, měl by dodržovat alespoň etické zásady, hlavně nešířit informace, které se během koučování dozvěděl dále, obzvláště ne nadřízenému pracovníkovi a bez souhlasu koučovaného. Vztah mezi ním a koučovaným musí být založený na důvěře, bezpečí. Manažer jako kouč není zaštitěn nějakou organizací či školou, je pracovníkem firmy. Měl by být silnou osobností s vhodnými vlastnostmi. Vlastnosti ani kompetence externího a

interního kouče se neliší. Překážkou manažera kouče může být také počáteční odpor kolegů, podřízených či nadřízených se změnou způsobu jeho práce, v nedůvěře.

3.5.5 Nástroje koučů

Dá se tedy říct, že práce a požadavky externího a interního kouče jsou velice podobné, Externí kouč by měl být větším profesionálem a odborníkem v oblasti koučování. Měl by mít výrazně prohloubeny kompetence a ovládat principy. Pro úspěšné koučování může kouč využít několik nástrojů, které mu pomohou dojít úspěšně k danému cíli, zabezpečí vyšší jistotu v procesu. Jsou jimi model GROW, kladení otázek a definování cíle. Všechny tyto nástroje užívají oba typy koučů.

3.5.5.1 Model GROW

Model GROW je základním rámcem pro tvorbu cílů, zjištění stavu situace nebo očekávání nadřízeného pracovníka. V rámci koučování klademe otázky, ty jsou zaměřené na GROW, zde budu vycházet z pojetí Armstronga (2007, s. 468):

- G (goal) – cíl koučování vyjádřený v měřitelných jednotkách, je krokem vpřed,
- R (reality) – skutečnost, koučovaný popisuje skutečný stav (převážně to, co se potřebuje naučit),
- O (option) – možnost v podobě maximálně možných řešení,
- W (wrapping up) – shrnutí sezení, koučovaný je připraven k akci.

Pojetí modelu Armstronga je principiálně shodné s Whitmorovým (viz níže), jelikož je jasnější a více rozšířené, obsahuje dílčí odlišnosti zejména v podobě charakteristiky W. Autor také poukazuje na nutnost vztáhnutí modelu GROW k vědomí a odpovědnosti, což dává tomuto modelu kontext. Zachování pořadí otázek je nesmírně důležité a jejich obsah musí být vztážen k zadanému cíli, kontraktu. Definování Whitmorova pojetí modelu GROW (1994, s. 46):

- G (goals) – cíle daného sezení, krátkodobé a jiné,

- R (reality) – realita, kouč zjišťuje skutečný stav klienta vztáhnutý na danou problematiku,
- O (option) – možnosti v podobě strategií, činností,
- W (will) – udělám, zde je jasně definováno, co se má udělat, kdo si vezme splnění činností na starost a do kdy budou hotovy.

3.5.5.2 Důležitost kladení otázek

Otázky jsou základem koučování, Bělohlávek říká, že v tomto procesu aktivizují účastníka. Vedoucí se jejich pomocí snaží ukázat cestu pracovníkovi tak, aby došel k vhodnému zvolení splnění úkolu. Ten je nucen uvažovat o dané situaci a přicházet s řešením. Nevýhodou je, že koučování zabere v prvotních fázích více času manažerům, po osvojení způsobů práce je čas pro vymýšlení otázek zkracován, učení je pro pracovníky motivující (2008, s.74).

Autoři Haberleitner, Deistler a Ungvari označují kladení otázek jako hlavní nástroj koučování, jejich cílem je nastartování myšlení pracovníka, získání potřebných informací od pracovníka a vytvoření kreativního procesu. Použitím otázek poznáme vnitřní svět podřízeného a co je důležitější, tento svět si uvědomí pracovník. Pokud je kouč pozorný a aktivně naslouchá, na základě odpovědi pracovníka je schopen položit další otázku. Čím jsou otázky přesnější, jasnější, tím větší mají účinnost. Kladení „správných“ otázek není jednoduchou záležitostí, kouč musí při jejich položení odstranit náznaky manipulace, výtky a nesmí klienta navádět ani změnou hlasu. Druhy otázek v koučování:

- otevřené otázky – jsou nejvhodnější v koučování, podněcují myšlení pracovníka, poskytují mu prostor. Odpovědi jsou otevřeného charakteru,
- uzavřené otázky – odpověď spočívá ve slovním spojení či větě, dochází k výběru z možností ano, ne,
- hypotetické otázky - rozšiřují úhel pohledu na danou problematiku,
- cirkulární otázky (specifická forma hypotetických otázek), pracovník se vžije do uvažování jiné osoby, uvědomí si jiný náhled na situaci,

- rozhodovací otázky - se užívají pro rozhodnutí,
- sugestivní otázky - vedou odpověď pracovníka určitým směrem, nenutí pracovníka se zamyslet, většinou jsou oznamovací větou doplněnou otazníkem,
- řečnické otázky - jsou položeny, aniž by kouč čekal odpověď od pracovníka, užívají se při práci s velmi osobními tématy,

Kromě těchto typů otázek jsou i otázky zaměřené na kontext (vztahy, souvislosti), budoucnost (vize, cíle), alternativy a rozdíly, výjimky, zdroje, na řešení a hypotetická řešení (2009, s.83 – 100).

3.5.5.3 Definování cíle (Whitmore, 1994, s. 49 - 55):

Definování cíle je nezbytnou součástí koučovací sezení či rozhovoru, kouč vždy musí vědět, co si chce pracovník odnést. Cíle je vždy nutné vztáhnout k dlouhodobým cílům nebo kontraktům. Aby bylo možné cíle realizovat, lze užít metodiku SMART. Cíle by měly být rozumné:

- specifické (S),
 - měřitelné (M),
 - dosažitelné (Atraktivní),
 - realistické (R),
 - rozložené v čase (Termínované),
- ale také zřetelné
- formulované pozitivně,
 - pochopitelné,
 - důležité,
 - etické
- a jasné
- představující výzvu,
 - neodporující zákonu,
 - ekologicky přijatelné,
 - akceptované,
 - zaznamenané.

Cíle musí být dosažitelné, ale ne příliš nízké (musí být výzvou), formulovány pozitivně, v souladu se zákonem, etické a ekologicky přijatelné. Musí s nimi souhlasit všichni aktéři a musí je všemi pochopit.

3.5.6 Druhy koučování

Koučování je přístup, který lze uplatnit s celým týmem lidí, s jedním člověkem nebo lze užít tzv. sebekoučování, kdy se dotyčný koučuje sám, je koučem i koučovaným zároveň. Ve všech typech koučování, lze vycházet z poznatků uvedených v práci a nezáleží na tom, zda koučuje manažer či kouč.

Individuální koučování

Z pozice kouče se jedná o koučovací sezení, kde se sejde kouč, koučovaný a společně projdou celým sezením (procesem). Tzn. stanoví si podmínky a délku sezení, kontrakt a cíl. Postupně pracují na splnění cíle, k tomu užívají různé techniky a nástroje (jsou jimi otázky, brainstorming, škálování, kolo životní rovnováhy, apod). Jakmile je cíl naplněn, vyzve kouč klienta, aby si definoval akční kroky, tedy činnosti či úkoly, na kterých bude pracovat do dalšího sezení, aby byl cíl opravdu splněn. Tyto kroky musí být časově ohraničené, splněné do určité doby, kterou si klient na místě ihned stanoví. Pak kouč položí otázku zjišťující hodnotu sezení pro klienta a kouč poděkuje klientovi za jeho práci. Domluví si další termín sezení, dojde k finančnímu vyrovnání a klient odchází. Po té si kouč nechává 5 – 10 minut pro zpracování sezení a je připraven přijmout dalšího klienta.

Je-li v roli kouče manažer, může se zaměřit pouze na část koučovacího sezení, aby úspěšně vyřešil danou situaci, zadal úkoly, vyřešil konflikt, motivoval pracovníky nebo je rozvíjel. Interní kouč si domluví setkání s koučovaným pracovníkem. Setkání by nemělo být nijak rušeno, měli by na něj mít oba účastníci dostatek času a dále manažer postupuje jako kouč. Definují si, co je cílem koučovacího setkání a pracují na jeho splnění. Zde manažer pravděpodobně nebude znát veškeré techniky, které má kouč k dispozici, ale může využít kladení otázek, model GROW, brainstorming, přidání

priority daným postupům a pod. Protože by se mělo jednat o pracovníka se zkušenostmi, může z nich těžit. Po splnění cíle je koučovaný vyzván, aby si nadefinoval, co konkrétně tedy pro splnění daného cíle udělá a do jakého termínu. V některých případech je možné domluvit si ihned další termín setkání, jindy setkání závisí na individuální potřebě. Za koučování pravděpodobně není brán poplatek, neboť koučování vychází z popisu práce manažera. Koučování se dá velmi dobře užít při hodnotících pohovorech, kladením otázek zjistíme názor pracovníka i jeho motivy.

Whitmore uvádí, že manažer jako kouč nemusí zachovávat celý koučovací proces, koučování může mít podobu výrazně strukturovaného, řízeného dialogu nebo strukturovaného rozhovoru, který je méně formální. Tento rozhovor může vypadat jako normální konverzace, pojem koučování v něm nemusí zaznít, ale manažer zachovává jeho principy. Interakce mezi manažerem a podřízeným může mít podobu několika otázek, jedné věty. Pokud to tak je, nehovoříme většinou o koučování. Snahou koučů i manažerů koučů by mělo být vytváření a posilování sebedůvěry koučovaného a dosažení definovaného cíle. Koučování je tedy způsobem řízení lidí, jeho aspekty mají přesah do každodenního života osob. Je to způsob zacházení s lidmi, způsob jejich myšlení a řízení. (2014, s. 26, 30). Pro situaci, kdy manažer nekoučuje, ale dojde k jeho interakci s podřízeným, lze užít pojem koučovací přístup.

Sebekoučování

Sebekoučování spočívá v kladení otázek sama sobě a hledání odpovědí, je nutné být upřímný a odpovídat popravdě, což je zejména pro začínající manažery velmi těžké. Sebekoučování může úspěšně provozovat každý člověk, manažer i kouč. Jeho výstupy jsou zajímavé a umožňují rozvoj či posun v tématu. Externí kouč může užít nástroje v podobě sebekoučovacích karet a jiných technik, které mu pomohou jít „do hloubky“ problému. Sebekoučování umožňuje seberozvoj, zvyšuje naše uvědomění o sobě samých a je také výborným nástrojem pro rozhodování. Výhodou tohoto typu koučování je úspora peněz a času.

Týmové koučování

Principy týmového koučování se neliší od individuálního koučování. Místo jednotlivce jsou účastníky koučování týmy. Jejich počet se liší, optimální počet koučovaných na jednoho kouče je 10 osob. Pokud jich je více, je lepší mít kouče dva nebo dostatek asistentů, kteří vypomohou. Cílem manažera je opět splnit definovaný cíl, ale také zajistit podmínky, pro jeho splnění. Manažeři mnohdy nejsou schopni podmínky zajistit, jelikož jsou zahlceni operativou. Výhodou týmového koučování je to, že dojde ke splnění zadání a zároveň i rozvoji týmu.

Je náročné na energii, čas a zdroje. Každý manažer si musí určit míru, s jakou se hodlá zapojit a co investuje v daném vztahu. Snahou kouče je zajistit si spolupráci a definovat základní pravidla, se kterými budou všichni souhlasit. Tato pravidla následně musí tvrdě prosazovat. Dále musí zkoordinovat časové možnosti a zjistit míru angažovanosti jednotlivých pracovníků, zavést diskuzi a ve výsledku posoudit možné návrhy řešení, splnění úkolů, způsoby dovedení atd. (vychází ze stanoveného cíle). Vedoucí tým podporuje, provází celým procesem a snaží se získat rozhodnutí pro splnění cíle. (Whitmore, 1994, s.100 - 105).

Průběh týmové koučování je následující (Whitmore, 2014, s. 154 - 156): Manažer klade týmu otázky, ten se snaží pracovat na zadaném úkolu. Pokud se jedná o méně početnější tým, může manažer klást otázky celému týmu (bere ho jako celek). U vícečlenného týmu je lepší tým rozdělit do skupin, adresovat jim otázky a nechat je prodiskutovat odpovědi. Po té dojde na sdílení odpovědí všech zúčastněných, výsledkem jsou různé cíle, které zformulovaly jednotlivé skupiny a reflektují realitu. Aby byly zohledněny všechny cíle, lze užít technik jako je brainstorming, které slouží k nalezení možností a uplatnění nápadů všech členů týmů. Následně stojí tým před otázkou volby, které činnosti přijme. Během celého procesu manažer pomáhá týmům prostřednictvím kladení otázek a jeho vlastním přispěním do diskuzí. Tým je tedy koučován, všichni jeho členové přijímají zodpovědnost, jsou maximálně užity zdroje skupiny a všichni ví, co mají dělat. Pokud má manažer dostatek času, může využít i písemného odpovídání na otázky, kde mají možnost více se rozepsat a zároveň tak umožňují manažerovi

věnovat se jiným činnostem či účastníkům. Pokud členové týmu šíří dále povědomí o daném cíli, jeho krocích a postupech, dojde ke ztotožnění se členů s danou problematikou, jejich vnitřní motivaci a posílí se jejich sebeúcta. Manažer se také může potkat s nepochopením či s nepřijetím jeho způsobu vedení podřízenými nebo jejich ochotou podílet se na splnění cíle. Aby tomuto manažer předešel, je dobré jít podřízeným příkladem, navázat s nimi vztah a chovat se tak, jak to po nich požaduje. Pak je manažer autentický, podřízení mu lépe naslouchají a více přijímají jeho názory. Pokud manažer přechází z některého stylu řízení na styl koučovací, je nutné, aby své podřízené na tu změnu připravil, seznámil je s novým způsobem práce, vysvětlil jim základní aspekty „nového“ řízení.

3.5.7 Situace vhodné pro koučování a jeho přínosy

Položíme-li si otázku, v jakých situacích je tedy vhodné užít koučování a jaké jsou jeho přínosy, napadne nás spousta odpovědí. Aby byla tematika koučování pojata komplexně, považuji za důležité uvést několik základních situací, kde je vhodné užít koučování. Tyto situace jsou součástí běžné praxe manažerů.

Pokud manažer nebo kouč věří v potenciál svých podřízených a rozhodne se pro užítí koučování, naskytneme se mu v běžné manažerské praxi několik příležitostí (situací), kdy je koučování přínosem. Whitmore (2014, s. 26) uvádí přehled *situací*, kdy lze užít koučování, jsou jimi:

- motivace zaměstnanců,
- delegování,
- řešení problémů,
- vztahové problémy,
- vytváření týmů,
- ocenění a hodnocení,

- realizace úkolů,
- plánování a kontrola,
- osobní růst zaměstnanců,
- činnost týmů.

Co tedy získá organizace díky koučování, jaké jsou jeho přínosy? Přínosy koučování jsou dle Whitmora (2014, s. 168 - 170) následující:

- vyšší výkonnost a produktivita - umožňuje odkrýt potenciál lidí,
- rozvoj lidí - ten je reflektován v přístupu, jakým jsou lidé vedeni (řízeni),
- lepší schopnost učit se - neboť se jedná o učení v procesu, umožňuje poznatky si zapamatovat. Způsob práce vzbuzuje radost z práce,
- lepší vztahy - díky komunikaci dojde k výměně názorů, hodnota spočívá v tom, že se člověk začne ptát,
- vyšší kvalita života - projeví se v lepším pracovním prostředí, které vychází ze vztahů. Je zde prosazován respekt a podporovány lepší výsledky,
- více času pro manažera - neboť přenechá důvěru podřízeným a věnuje se „své práci“, jiným činnostem,
- tvůrčí myšlení - umožňuje nové nápady, které může jiný člen uchopit a rozvinout, aniž by se bál zesměšňování od ostatních,
- lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů - skrz koučování manažer může lépe poznat potenciál lidí a jejich talenty, které následně může využít,

- rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení - lidé jsou oceňováni, vědomi své hodnoty a ochotni převzít samostatně iniciativu,
- větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám - umožňuje rychleji reagovat na okolní prostředí,
- motivanější zaměstnanci - jsou výkonnější, protože chtějí,
- změna kultury - je spojena s užitím koučování, které podněcuje změnu podnikové kultury,
- široce využitelná, životně důležitá schopnost - koučování je uplatnitelné v zaměstnání i mimo něj, promítá se do postojů lidí a jejich chování.

Literární rešerše práce zastřešuje důležité aspekty mé práce, kterými jsou řízení lidí a koučování. Poskytuje o nich informace, jasnější obraz. Abych zjistila, jaký je skutečný stav řízení lidí ve firmách a zda je při řízení lidí uplatňováno koučování, přecházím nyní k praktické části práce.

3.5.8 Shrnutí kapitoly

Kapitola koučování se zabývá pojetím koučování, vysvětluje vymezení pojmu koučování, které dává do vztahu s mentoringem a jinými styly řízení. V praktické části se řídím typologií Mikuláščíka (2009 s. 195), při čemž lze říci, že koučování je podobné demokratickému stylu řízení. Pokud se v dotazníku ptám na koučování, hovořím také o demokratickém stylu. Tabulka níže přibližuje demokratický styl řízení a koučování.

Tab. 5: Porovnání stylů řízení od Mikuláščíka s koučováním

| Styly řízení | Způsob práce v daném stylu | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------------------|
| demokratický (participativní) | práce rozdělena ve spolupráci | neformální koordinace úkolů a kontrola | obousměrná komunikace | motivace a iniciace | velká časová náročnost | předávání zodpovědnosti |
| koučování | partnerství obou aktérů | pracovník si řídí úkoly a jejich splnění | komunikace založená na důvěře | rozvoj, zvýšení potenciálu pracovníka | velká časová náročnost | zodpovědnost přebírá sám pracovník |

Od kapitoly 3.5.3 je rozdělována role kouče a manažera v roli kouče v organizaci. Pro kouče používám označení externí kouč, manažera v roli kouče nazývám interním koučem. Nejprve jsou nastíněny základní principy, kompetence a vlastnosti kouče. Dále jsou doplněny některé metody pro práci v koučování, jsou jimi např. model GROW, metodika SMART pro definování cílů a také nástroj koučování v podobě otázek. Je vysvětlena důležitost práce s otázkami, které jsou klientům pokládány a jejich druhy v koučování. Kapitola 3.5.6 je zaměřena na vysvětlení různých druhů koučování, které jsou mezi sebou vzájemně porovnány, a to z hlediska průběhu koučování a tím, kdo je v roli kouč (kouč či manažer). Zde je zohledněn jejich rozdílný způsob práce během koučování, také se zde odráží společné přístupy v koučování jednotlivce nebo týmů. Pro úplnost jsou uvedeny situace, kdy je vhodné užít koučování v organizaci a přínosy, které může koučování organizaci poskytnout.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Výběr tématu mé diplomové práce vycházel z popularity koučování v manažerské sféře ve firmách. Zajímalo mě, jak jej manažeři využívají ve své práci a zda je koučování jedním ze stylů řízení, které manažeři uplatňují při řízení (vedení) svých podřízených pracovníků.

4.1 Stanovení výzkumného problému

Výzkumné šetření v praktické části mé práce vychází z výzkumného problému deskriptivní povahy, kterým je *užití koučování jako jednoho z nástrojů vedení lidí*.

4.2 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak často a v jaké formě se používá koučování jako participativní (demokratický) způsob řízení ve vybrané firmě.

K výše uvedenému cíli jsem si stanovila následující dílčí výzkumné cíle:

1. Zjistit, co si manažeři představují pod pojmem koučování a jaké jsou jejich dosavadní zkušenosti.
2. Zjistit, který ze stylů řízení manažeři nejvíce uplatňují ve své funkci?
3. Zjistit jaký je převládající styl vedení v organizaci?

Ke stanoveným cílům jsem formulovala výzkumné otázky.

Výzkumné otázky

1. Co si manažeři a jejich podřízení představují pod pojmem koučování?
2. Jaká je dosavadní zkušenost manažerů a podřízených s koučováním?
3. V jakých situacích koučování manažeři užívají nebo by mohli využívat?
4. Jakým způsobem vedou manažeři podřízené?

5. Jaký je převládající způsob vedení v organizaci?
6. V čem vidí manažeři a podřízení nevýhody koučování?
7. V čem vidí manažeři a podřízení výhody koučování?

4.3 Metodologie výzkumu

Vzhledem k tomu, že se jednalo o smíšený design výzkumu, využila jsem kvalitativní i kvantitativní metody sběru i zpracování dat. Po nastudování metod psychologického výzkumu (Gavora, 2000; Chráska, 2007; Miovský, 2006) jsem zvolila jako metodu dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory. Dotazník vlastní konstrukce, který byl zaměřený na způsob vedení lidí v dané organizaci, a také zjišťoval povědomí pracovníků o koučování. Dotazník byl rozeslán pracovníkům na různých pozicích dané firmy (vrcholový, střední, nižší management). Firma se nachází v Plzeňském kraji, je zaměřena na strojírenskou výrobu. Celkový počet zaměstnanců firmy je zhruba 400 zaměstnanců, z toho jsou 2/3 dělnické profese a 1/3 odpovídá managementu. Polostrukturované osobní rozhovory byly vedeny se šesti vybranými manažery, kteří s rozhovorem souhlasili. Rozhovor probíhal v kancelářích pracovníků v délce 30 až 45 minut. Otázky položené v dotazníkovém šetření a pro polostrukturované rozhovory jsou uvedeny v příloze.

4.3.1 Dotazníkové šetření

Data jsem sesbírala pomocí dotazníku vlastní konstrukce, který byl vyplňován online skrze portál www.survio.com. Tuto metodu jsem zvolila pro to, abych získala větší množství informací a oslovila více respondentů. Vytvořený dotazník jsem v rámci předvýzkumu rozeslala 10 nezávislým osobám, které provedli pilotáž. Na jejím základě byly některé otázky přeformulovány, upraveny nebo doplněny varianty odpovědí. Dotazník byl zaslán do vybrané firmy, kde byla domluvena spolupráce na výzkumném šetření. Toto šetření se uskutečnilo v měsíci březnu a dubnu roku 2015.

Úvod dotazníku sloužil pro seznámení pracovníků zvolené firmy s tématem mé diplomové práce a cílem výzkumného šetření. Chráska uvádí, že v dotazníku lze uvést

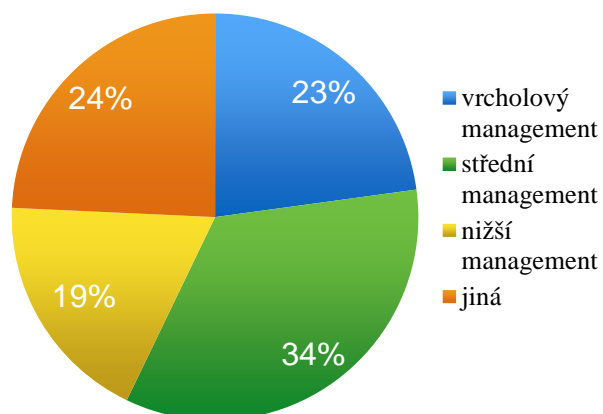
místo termínu položka termín otázka. Položka je obecnějším označením, které nemusí mít formu otázky, ale příkazu (Chráska, 2007, s. 164). Dotazník tedy celkem obsahoval 12 položek, z toho bylo 5 položek uzavřených, 4 polouzavřené a 3 otevřené. V uzavřených položkách jsem zjišťovala odpovědi na výzkumné otázky VO 4, 5 a také faktografické údaje v podobě věku a pohlaví respondentů. Polouzavřené otázky sloužily k doplnění zjišťované skutečnosti o variantu jiné. Tyto položky odpovídají na VO 1, 2, 6, a 7. Poskytly mi také náhled na to, na jaké úrovni organizační struktury se v organizaci manažeři nacházejí, zda a jakým způsobem se setkali s koučováním. Otevřené položky byly zaměřeny převážně na koučování a týkají se VO 1, 2, 3.

Výzkumný soubor

Výzkumným souborem byli pracovníci vybrané společnosti, kam byl dotazník rozeslán, celkem jej vyplnilo 79 respondentů. Během vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že 9 dotazníků nebylo správně vyplněno (nebyly dodrženy pokyny pro vyplnění), proto byly z výzkumu vyřazeny. Za celkový počet responzí je tedy bráno 70 odpovědí (navrácených dotazníků). Z toho bylo 42 respondentů muži (60 %) a 28 respondentů tvořily ženy (40 %).

Většina respondentů zastupovala střední management, jednalo se o 24 osob (34,29 %). Druhou nejpočetnější kategorií byla varianta jiná, kde 17 respondentů (24,29 %) se nezařadilo mezi uvedené kategorie (vrcholový, střední, nižší management). Jednalo se např. o následující pozice: referent (materiálně technického zabezpečení, nákupu), manažera vývoje, brand manažera, směnového předáka, ředitele výrobního závodu, řadové zaměstnance, šéfa projektu nebo sales, back office manager. Zvolení této kategorie může být dáno dvěma faktory – ve společnosti není jasně definována organizační úroveň nebo daní pracovníci neznají své místo v organizační struktuře společnosti. Vrcholový management byl zastoupen 16 respondenty (22,86 %) a nižší management 13 respondenty odpovídající 18,57 %.

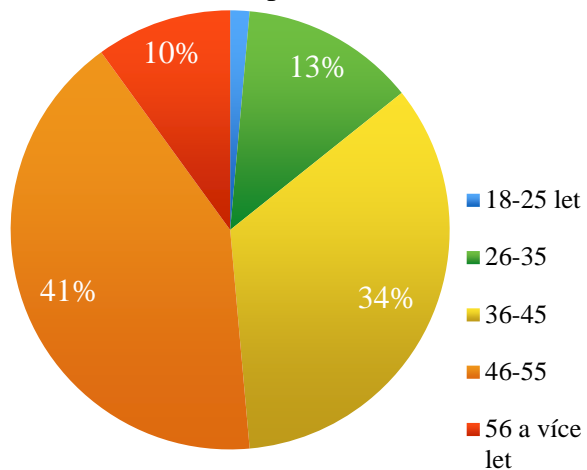
Zastoupení úrovní řízení
respondenty



Obr. 09: Zastoupení respondentů na úrovni řízení

Z hlediska věkového složení byla nejvíce zastoupena kategorie 46 – 55 let s celkovým počtem 29 respondentů (41,4 %). Dále kategorie 36 – 45 let s 24 respondenty (34,3 %), 26 až 35 let s devíti respondenty (12,9 %), 56 a více let byla zastoupena sedmi respondenty (10 %) a nejmenší zastoupení bylo v kategorii do 25 let v podobě jednoho respondenta (1,4 %).

Věk respondentů



Obr. 10: Věkové složení respondentů

4.3.2 Polostrukturovaný rozhovor

Dále jsem realizovala šest polostrukturovaných rozhovorů s manažery dané firmy. Měla jsem připraveny otázky zaměřené na zjištění povědomí manažerů o koučování, ptala jsem se na typické situace, ve kterých koučování užívají, jak dlouho manažeři koučují, v čem vnímají výhody a nevýhody koučování a jaký jiný styl vedení používají ve své práci. Připravené otázky byly v průběhu rozhovoru doplňovány dalšími otázkami dle situace, jak se rozhovor vyvíjel, také jejich pořadí bylo individuální. Na jeho začátku byl manažerům vysvětlen záměr rozhovorů, způsob průběhu rozhovorů. Byla domluvena pravidla a po zahájení rozhovoru byl na diktafon vysloven souhlas manažerů s nahrávkou rozhovoru. Po té jim byly kladeny otázky. Rozhovor mi umožnil získat pohled, jakým skutečně pracují manažeři s podřízenými a jejich povědomí o koučování.

Výzkumný soubor

Výzkumným souborem v tomto případě bylo šest manažerů pracujících na různých úrovních řízení vybrané firmy, kteří souhlasili s rozhovory. Stručná charakteristika manažerů následují níže.

Tab.6: Charakteristika manažerů

| Manažer | Charakteristika | Úroveň řízení | Věk | Užívá řízení) (styl |
|---------|---|----------------------|-----|---------------------------|
| M1 | Manažer pro dotační management a čerpání fondů EU, často řídí dílčí projektové týmy složené z různých úrovní managementu | Střední management | 56 | Koučovací přístup |
| M2 | Pracovník top management společnosti s bohatými zkušenostmi z různých podniků | Vrcholový management | 55 | Koučovací přístup |
| M3 | Pracovník řídí v pozici finančního ředitele, poskytuje metodické poradenství vedoucím všech středisek pro jejich efektivní řízení | Střední management | 52 | Koučování |
| M4 | Personální manažer zodpovědný za řízení dvou personálních procesů | Vrcholový management | 48 | Jiné styly, než koučování |
| M5 | Vedoucí směny zodpovědný za plánování a využívání strojů na směně | Nižší management | 42 | Koučovací přístup |
| M6 | Manažer jakosti pro ISO normy a certifikace | Nižší management | 38 | Koučovací přístup |

4.4 Analýza dat

Analýza dat byla rozdělena na dvě části, na data získaná z dotazníkového šetření a z polostrukturovaných rozhovorů.

Data z dotazníkového šetření jsem analyzovala pomocí deskriptivní statistiky, která mi umožnila analyzovat podstatné informace, zjišťovala jsem jejich absolutní a relativní četnosti. Pro interpretaci byla data rozdělena do několika hlavních témat, jejich zpracování bylo provedeno v Microsoftu Office Excelu 2007. Výsledky jsou následně interpretovány kvalitativně a pro větší přehlednost zobrazeny graficky.

U polostrukturovaných rozhovorů jsem nejprve provedla přepis rozhovorů, označila jsem jednotlivé rozhovory manažerů (dále M1 – M6). Poté jsem na základě pokládaných otázek manažerům definovala základní témata. Podívala jsem se na jejich zastoupení a následně jsem hledala jejich podobnost, vybrané části odpovědí manažerů jsem citovala.

4.4.1 Analýza dat z dotazníkového šetření

Data z dotazníkového šetření byla rozdělena do následujících skupin: Percepce vedení lidí ve vybrané firmě, percepce pojmu koučování a zkušenost manažerů, podřízených s koučováním, dále vnímání výhod a nevýhod koučování a typy situací vhodných pro koučování.

4.4.1.1 Percepce vedení lidí ve vybrané firmě

Na percepci vedení lidí ve vybrané firmě odpovídají položky 2, 3 v dotazníku, které se vztahují k výzkumným otázkám (VO) číslo 4 a 5.

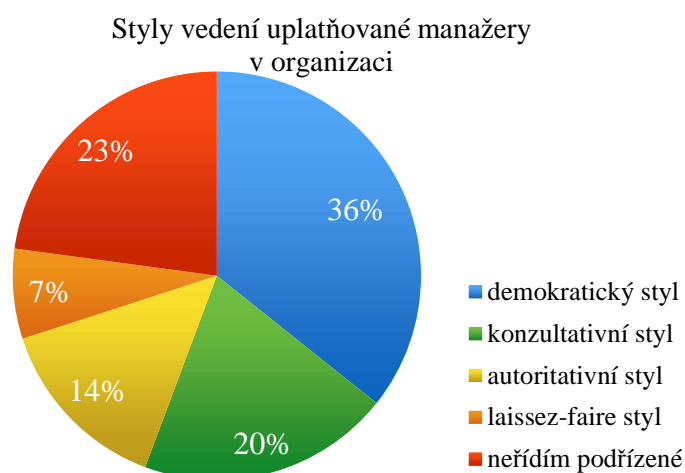
VO 4: Jakým způsobem vedou manažeři podřízené?

Styl řízení, kterým manažeři nejčastěji řídí pracovníky je demokratický (35,71 %), zvolilo jej 25 respondentů. 16 respondentů nemělo podřízené, jednalo se o druhou nejpočetnější kategorii (22,86 %). Konzultativní styl uplatňovalo

14 respondentů (20 %), autoritativní 10 respondentů (14,29 %). Nejméně využívaným stylem řízení v organizaci byl styl laissez-faire. Tento styl volilo pět respondentů, což odpovídalo 7,14 %.

Tab. 7: Styl manažerů při řízení podřízených v organizaci

| Kategorie | Demokratický styl | Konzultativní styl | Autoritativní styl | Laissez-faire styl | Neřídím podřízené |
|-----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Absolutní četnost | 25 | 14 | 10 | 5 | 16 |
| Relativní četnost (%) | 35,71 % | 20 % | 14,29 % | 7,14 % | 22,86 % |



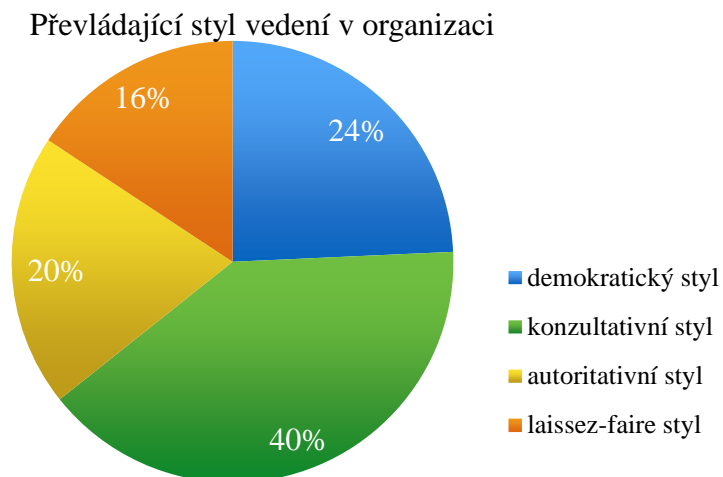
Obr. 11: Styly vedení uplatňované manažery v organizaci

VO 5: Jaký je převládající způsob vedení v organizaci?

Jako převládající způsob vedení v organizaci označilo 28 respondentů styl konzultativní (40 %), druhým nejčastějším stylem byl styl demokratický zastoupen 17 odpověďmi (24,29 %). Zde je zajímavé srovnání s předcházející otázkou, kdy 35,71 % respondentů prohlásilo, že v organizaci řídí pracovníky demokraticky, ale jako převládající styl řízení v organizaci označilo 40 % respondentů styl konzultativní. Uplatňovaný autoritativní styl řízení v organizaci vnímá 14 respondentů (20 %) a nejméně, 11 respondentů si myslí, že v organizaci je uplatňováno volné řízení (15,71 %).

Tab. 8: Převládající styl vedení v organizaci

| Kategorie | Konzultativní styl | Demokratický styl | Autoritativní styl | Laissez-faire styl |
|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Absolutní četnost | 28 | 17 | 14 | 11 |
| Relativní četnost (%) | 40 % | 24,29 % | 20 % | 15,71 % |



Obr. 12: Převládající styl vedení v organizaci

4.4.1.2 Percepce pojmu koučování a zkušenost manažerů, podřízených s koučováním

Percepce pojmu koučování a zkušenost manažerů, podřízených s koučováním byla zjišťována položkami 4,5 a 6 v dotazníku. Ty odpovídaly na výzkumné otázky 1, 2.

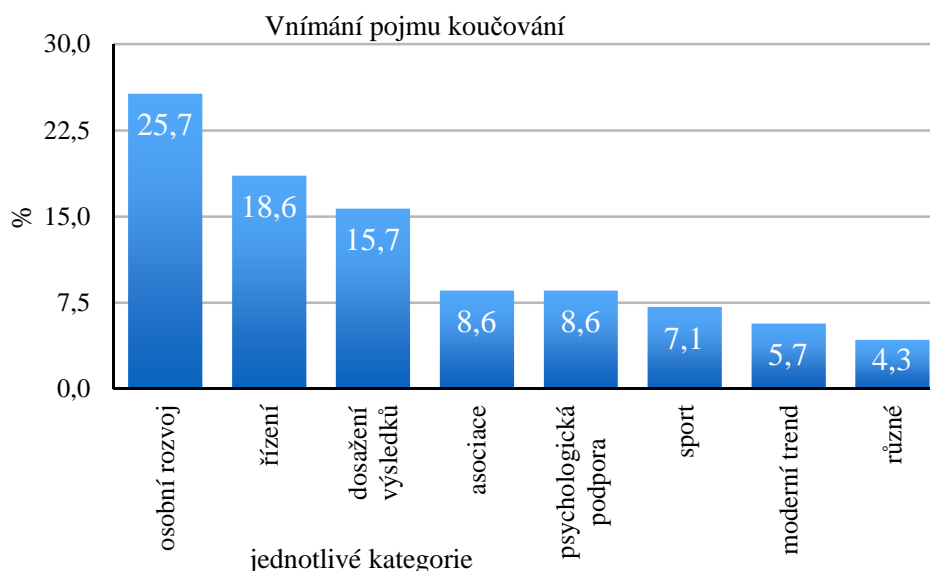
VO 1: Co si manažeři a jejich podřízení představují pod pojmem koučování?

Z celkového počtu 70 respondentů čtyři respondenti na tuto otázku neodpověděli. Zbylé odpovědi byly kvantifikovány do osmi kategorií z hlediska jejich vypovídací hodnoty. Následující tabulka znázorňuje dané kategorie s jejich počtem odpovědí a převedením na relativní četnosti.

60,0 % respondentů vnímá koučování jako formu řízení (vedení) lidí nebo nástroj pro motivaci, rozvoj, zlepšení výkonnosti či potenciálu a prostředek učení se nebo metodu pro splnění cílů. Jeden respondent označil koučování za “ideální směr” a jeden ho vnímá jako zbytečnost (4,3 %). 7,1 % respondentů má koučování spojené se sportem, trénováním a 5,7 % o něm uvažuje jako o moderním trendu. V kategorii asociace psali respondenti pojmy spojené s koučováním, např. křeslo, kouč.

Tab. 9: Kategorie vnímání pojmu koučování

| Kategorie | Osobní rozvoj | Řízení | Dosažení výsledků | Asociace | Psychologická podpora | Sport | Moderní trend | Různé |
|-----------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---|----------------|-------------------------|---------------------------------|
| Podkategorie | Motivace, rozvoj, učení se, zlepšení výkonnosti, potenciál | Vedení, řízení lidí, komunikace | Řešení (problémů), splnění cílů | Asociace s pojmy koučování | Psychologie, pomoc, spolupráce, svoboda | Sport, trénink | Novinka, image, moderna | Ideální směr, zbytečnost, práce |
| Absolutní četnost | 18 | 13 | 11 | 6 | 6 | 5 | 4 | 3 |
| Relativní četnost (%) | 25,7 % | 18,6 % | 15,7 % | 8,6 % | 8,6 % | 7,1 % | 5,7 % | 4,3 % |

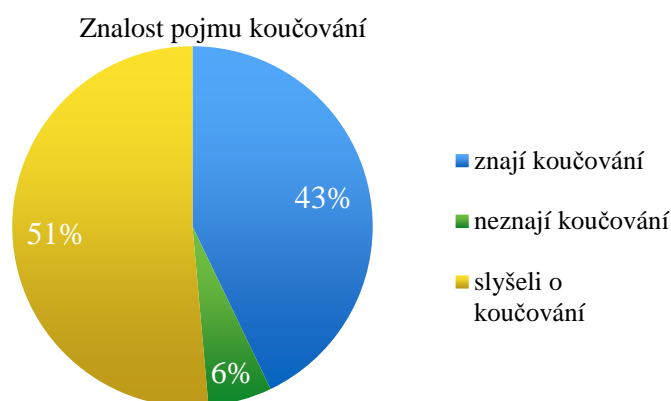


Obr. 13: Vnímání pojmu koučování

U této otázky bylo položkou 4 v dotazníku zjišťováno, zda pojem koučování znají. Z výsledků je patrné, že 51,4 % respondentů o koučování slyšelo, 42,9 % má znalost tohoto pojmu a je schopna si pod ním něco představit a 5,7 % respondentů pojem koučování nezná. Respondenti, kteří odpověděli, že koučování neznají na některé následující otázky v dotazníku neodpovídali.

Tab. 10: Znalost pojmu koučování

| Kategorie | Znají | Slyšeli o koučování | Neznají |
|-----------------------|--------|---------------------|---------|
| Absolutní četnost | 30 | 36 | 4 |
| Relativní četnost (%) | 42,9 % | 51,4 % | 5,7 % |



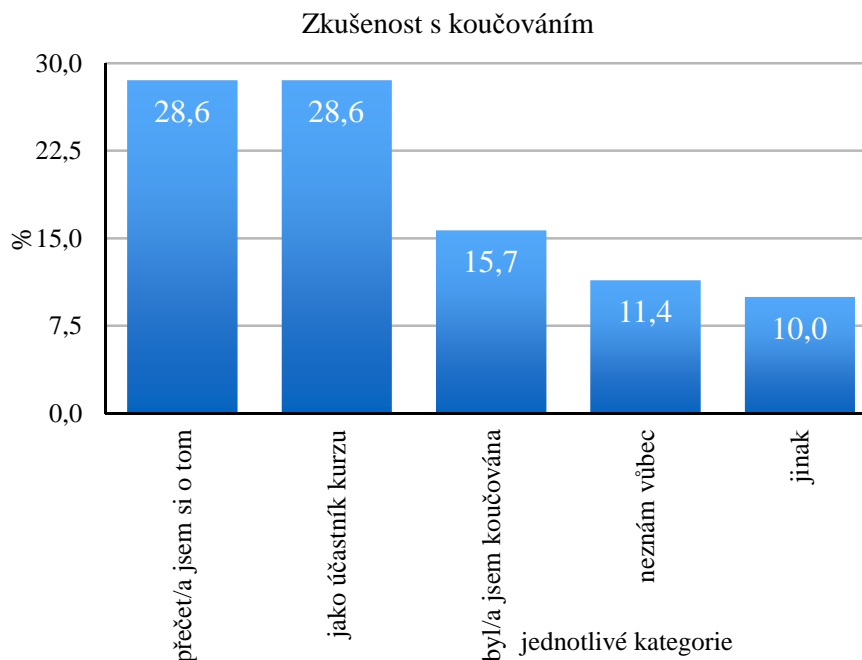
Obr. 14: Znalost pojmu koučování respondenty

VO 2: Jaká je dosavadní zkušenost manažerů a podřízených s koučováním?

Jak můžeme vidět z tabulky, 57 % respondentů si o koučování něco přečetlo nebo bylo účastníky nějakého kurzu. Tuto otázku zodpovědělo 64 respondentů a 10 % respondentů zvolilo variantu jinak. Jiná zkušenost s koučováním byla: od kolegů či kamarádů, slyšeli o tom od nadřízených, ve škole na přednášce či měli vlastní zkušenost s koučováním (jeden respondent byl koučem, jiný tímto způsobem vedl skupinu podřízených). 15,7 % respondentů bylo již někdy koučováno a 11,4 % koučování vůbec nezná.

Tab.11: Zkušenost s koučováním

| Kategorie | Přečetl/a jsem si o tom | Jako účastník kurzu | Byl/a jsem koučována | Neznám vůbec | Jinak |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|--------------|-------|
| Absolutní četnost | 20 | 20 | 11 | 8 | 7 |
| Relativní četnost (%) | 28,6 % | 28,6 % | 15,7 % | 8,6% | 10 % |



Obr. 15: Zkušenost respondentů s koučováním

4.4.1.3 Vnímání výhody a nevýhody koučování

V dotazníkovém šetření vnímání výhody a nevýhody koučování reflektovaly položky 7 a 8, které poskytly odpovědi na výzkumné otázky 6 a 7.

VO 6: V čem vidí manažeři a podřízení nevýhody koučování?

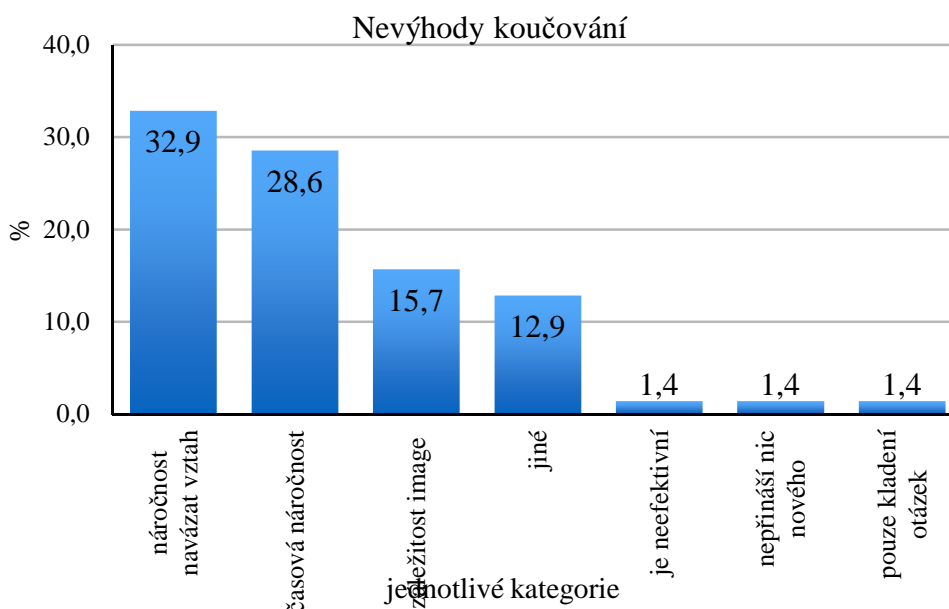
K otázce se vyjádřilo 64 respondentů, největší nevýhodu označilo 23 respondentů (32,86 %) v podobě náročného navázání vztahu s koučovaným. Druhou nejpočetnější kategorií byla časová náročnost koučování. V tomto směru se vyjádřilo 20 respondentů (28,57 %). Stejných výsledků odpovídajících 1,43 %

dosáhly další tři kategorie: nevýhoda v podobě neefektivnosti, v nízkém přínosu něčeho nového a v tom, že se jedná pouze o kladení otázek. Tyto kategorie byly zastoupeny 1 odpovědí.

Tři respondenti neměli osobní zkušenost s koučováním, proto se rozhodli tuto otázku neposuzovat. Zbýlých 9 respondentů (12,86 %) zvolilo variantu jiné, kdy nevýhodu koučování vidí tito respondenti v nedostatku pocitu týmovosti, v postrádání hmatatelné podpory týmu či nadřízeného, možnosti manipulace a náročnosti procesu, v jeho nevyžitelnosti v rámci operativního rozhodování a v tom, že je nákladné.

Tab.12: Nevýhody koučování

| Kategorie | V náročnosti navázat vztah s koučovaným | Je časově náročné | Je to záležitost image nikoliv rozvoje | Jiné | Je neefektivní | Nepřináší nic nového | Jedná se pouze o kladení otázek |
|-----------------------|---|-------------------|--|---------|----------------|----------------------|---------------------------------|
| Absolutní četnost | 23 | 20 | 11 | 9 | 1 | 1 | 1 |
| Relativní četnost (%) | 32,86 % | 28,57 % | 15,71 % | 12,86 % | 1,43 % | 1,43 % | 1,43 % |



Obr. 16: Nevýhody koučování

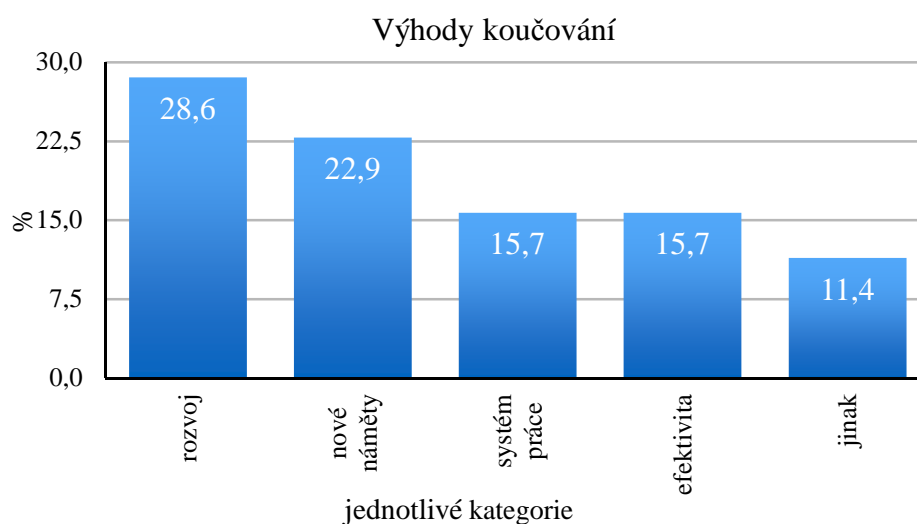
VO 7: V čem vidí manažeři a podřízení výhody koučování?

Více než čtvrtina (28,57 %) respondentů vnímá rozvoj za největší výhodu koučování, po něm následují nové náměty s počtem 16 odpovědí (22,86 %). Kategorie zastupující výhodu v podobě celkového systému práce a efektivity dostaly shodný počet odpovědí 11, odpovídají 15,71 %. Dalo by se tedy říci, že koučování vnímají respondenti pozitivně, zejména jeho přínos pro rozvoj (osobní či profesní) a tvorbu nových námětů. Tyto dvě kategorie spolu tvoří 51,43 % odpovědí.

Z celkového počtu 70 respondentů na tuto otázku 4 respondenti neodpověděli, 8 respondentů zvolilo variantu jiné (11,43 %). Výhodami v podobě této kategorie je motivace, individuální přístup, řešení problému, pomoc, podpora a komunikace.

Tab.13: Výhody koučování

| Kategorie | Rozvoj | Nové náměty | Systém práce | Efektivita | Jiné |
|-----------------------|--------|-------------|--------------|------------|--------|
| Absolutní četnost | 20 | 16 | 11 | 11 | 8 |
| Relativní četnost (%) | 28,6 % | 22,9 % | 15,7 % | 15,7 % | 11,4 % |



Obr. 17: Výhody koučování

4.4.1.4 Typy situací vhodných pro koučování

Percepci typů situací vhodných pro koučování zjišťovaly položky v dotazníku číslo 9 a 10, které odpovídají na výzkumnou otázku (VO) 3. Aby byla interpretace dat přehlednější, rozdělila jsem odpovědi do dvou podotázek (I. a II.). Podotázka I. reflektuje situace, kde manažeři koučování již používají, podotázka II. situace, kde by mohlo být koučování využito.

VO 3: V jakých situacích koučování manažeři používají nebo by mohli využívat?

I. Situace, kde manažeři užívají koučování

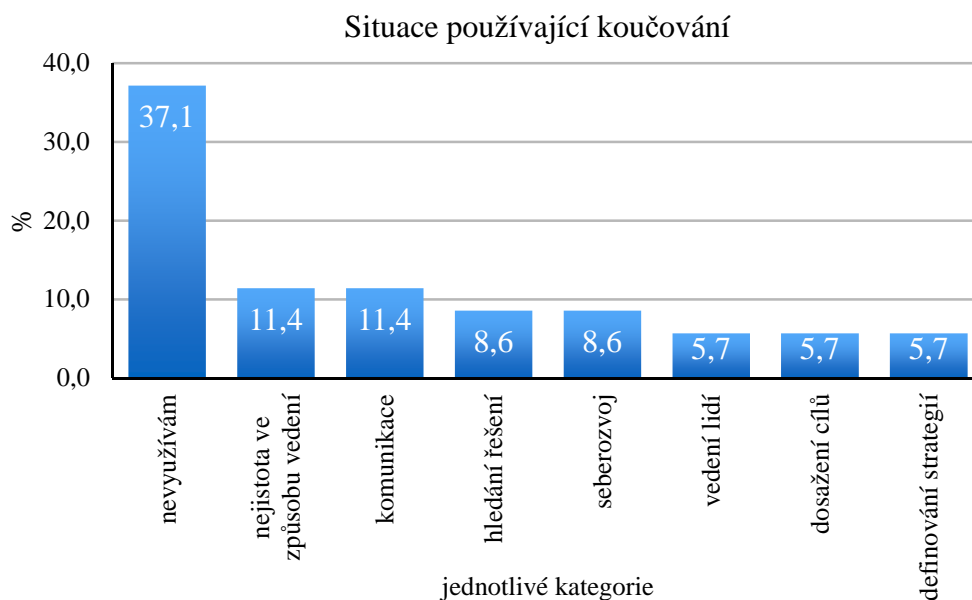
Z celkového počtu 70 respondentů se k otázce 4 respondenti nevyjádřili. Odpovědi byly kvantifikovány do osmi kategorií z hlediska jejich podobnosti. Následující tabulka 13 znázorňuje dané kategorie s jejich počtem odpovědí a převedením na relativní četnosti.

34 respondentů (43,6 %) odpovědělo, že koučování ve své práci nevyužívá, avšak 8 respondentů by mělo zájem podpořit jeho užití nebo si nebylo jisto, zda jejich způsob práce odpovídá koučování. Jako konkrétní situace, kde používají koučování uvádějí: rozhodování, komunikace s ostatními (8 respondentů), potřebu najít řešení, seberozvoj, maximální využití výkonnosti týmu a praktických dovedností (12 respondentů). Zbylé kategorie vedení lidí, dosažení cílů, definování strategií dostaly po čtyřech odpovědích (5,7 %).

Lze shrnout, že téměř polovina respondentů (45,7 %) užívá koučování při řízení lidí a jejich interakci.

Tab. 14: Situace používající koučování

| Kategorie | Nevyužívám | Nejistota ve způsobu vedení | Komunikace | Hledání řešení | Seberozvoj | Vedení lidí | Dosažení cílů | Definování strategií |
|-----------------------|------------|--|-------------------------|----------------|--|--|------------------------|---|
| Podkategorie | Nevyužívám | Nevyužívám, ale chci podpořit jeho užití, nejsem si jistý, zda jde o koučování | Komunikace, rozhodování | Hledání řešení | Seberozvoj, maximální využití výkonnosti týmu a praktických dovedností | Vedení lidí, řízení, autorování vzdělávání | Plnění obchodních cílů | Zadávání/řešení úkolů, žádosti o spolupráci, optimalizaci procesů, vytváření vizí/strategií |
| Absolutní četnost | 26 | 8 | 8 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 |
| Relativní četnost (%) | 37,1 % | 11,4 % | 11,4 % | 8,6 % | 8,6 % | 5,7 % | 5,7 % | 5,7% |



Obr. 20: Situace, kde manažeři užívají koučování

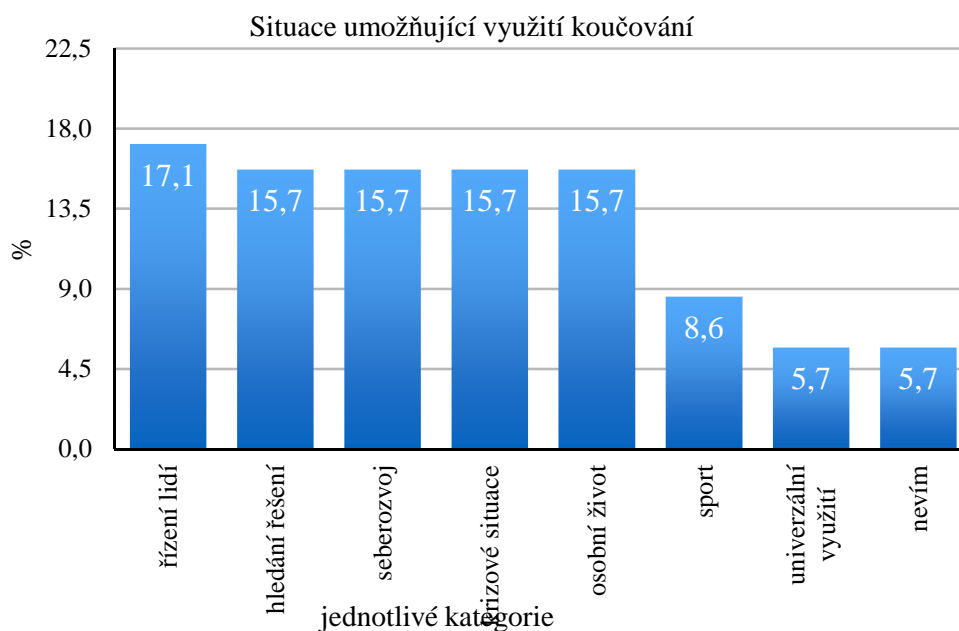
II. Situace, kde by manažeři mohli koučování využívat

Tuto otázku zodpovědělo všech 70 respondentů, jejich odpovědi byly opět kvantifikovány do osmi kategorií. Většina kategorií dosáhla podobných hodnot, které byly velmi vysoké. Nejvíce respondentů uvedlo, že by mohlo koučování využít ve své profesi při řízení lidí (17,1 %). Zajímavé bylo zjištění, že manažeři

vidí přesah použití koučování do krizových situací, do osobního života, když potřebují nalézt řešení nebo se chtějí rozvíjet. Tyto kategorie byly jednotlivě zastoupeny 15,7 %, souhrně se jedná o 62,8 %. Se sportem si koučovní spojilo 6 respondentů. A objevil se i názor, že koučování se dá využít univerzálně, tedy ve všech situacích, kdekoli. To si myslelo celkem 5,7 % respondentů. 4 respondenti si nevybavili jiné situace, kde by mohli použít koučování, proto zvolili odpověď v podobě kategorie nevím.

Tab. 15: Situace, kde je možné použít koučování

| Kategorie | Řízení lidí | Hledání řešení | Seberozvoj | Krizové situace | Osobní život | Sport | Univerzální využití | Nevím |
|-----------------------|------------------------------------|---------------------------|--|------------------------------|--------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| Podkategorie | Management, podnikatelské činnosti | Všude, kde je třeba najít | Rozvoj potenciálu, projekty, efektivní | Nestandardní životní situace | V běžném životě, vztahy, | Sport | Ve všech situacích, kdekoli | Nevím |
| Absolutní četnost | 12 | 11 | 11 | 11 | 11 | 6 | 4 | 4 |
| Relativní četnost (%) | 17,1 | 15,7 | 15,7 | 15,7 | 15,7 | 8,6 | 5,7 | 5,7 |



Obr. 19: Situace, kde by manažeři mohli využívat koučování

4.4.2 Kvalitativní analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů

Po realizaci polostrukturovaných rozhovorů jsem výpovědi manažerů seskupila podle následujících témat: Využití a projevy koučování v práci manažera; Vhodnost využití koučování; Výhody a nevýhody koučování. A následně jsem zjištěná data analyzovala.

4.4.2.1 Míra využití koučování a projevy

Zde bylo zjišťováno, zda manažeři využívají ve své práci koučování a dále také jeho hlavní projevy. Zajímalo mě, zda manažeři využívají i jiné styly řízení a jaká je frekvence využití koučování.

Využití a projevy koučování

Z celkového počtu šesti manažerů pouze jeden manažer využíval ve své práci koučování. To dokládá M3 následovně: *„Jsou situace, kdy trvám na tom, a to je hlavně u těch kvantitativních měřitelných věcí (výsledky, obrat, prodej, marže), aby je podřízení splnili. Pokud si výsledky neobhájí, tak se je potom snažím koučovat, vést k tomu, aby si v novém období buď stanovili reálnější cíle nebo jsme hledali společně příčiny, proč se něco nepovedlo nebo jak něco změnit”*. Jeden manažer koučování vůbec nevyužíval, volil jiné styly řízení. Více než polovina manažerů prohlásila, že **využívají koučovací přístup** (nejedná se tedy o využití koučování, ale jeho některých prvků). M1 využití koučovacího přístupu reflektuje následovně: *„Setkal jsem se s tím na kurzu, školení a předtím jsem dělal věci tak nějak intuitivně. Pak jsem teda začal využívat těch prvků koučování, koučovacího přístupu”*. M2 byla položena otázka, zda používá koučovací přístup, jeho odpověď byla: *„Ano, to určitě ano. Spoléhám se na to, že lidé jsou dostatečně motivováni, loajální, aby proodali to, co umí a věřím, že lidé zodpovědní za danou oblast ve firmě jí rozumí nejlíp, jsou na ni nejlepší. A postupem času čím dál více zjišťuji, že práce manažera ve firmě spočívá v komunikaci, hlavně v jednání s lidma a právě zde využívám koučovací přístup”*. U dvou respondentů z této kategorie došlo

k uvědomění, že využívají koučovací přístup⁴ v průběhu rozhovoru. Jejich původní názor byl, že jeden manažer koučování nevyužívá a druhý si nebyl jistý, jak má nazvat svůj styl řízení. Konkrétní slova toho manažera (5) byla: „*Nevím, jestli je to koučování to, co dělám*”. Manažerům byla položena otázka, jak dlouho využívají koučování ve své práci a co bylo impulsem pro jeho využití. M1 odpověděl: „*Tak já musím říct, že metoda koučování je u nás reálnou záležitostí, ale nedá se říct, že bych využíval “čistě” koučování, spíš využívám prvky koučování. Setkal jsem se s tím před několika lety na kurzu, školení a předtím jsem dělal věci tak nějak intuitivně. Pak jsem začal využívat těch prvků koučování, koučovacího přístupu*”. M2 popisoval zkušenost s koučováním přístupem takto: „*Nevyužívám koučování ve své práci*”. Zde byla položena doplňující otázka: Pokud nevyužíváte koučování, tak jaký jiný styl využíváte? Odpověď byla následující: „*Já bych si teda troufl říct, že využívám řekněme nazval bych to intuitivní styl řízení, ke kterému jsem došel postupnou výchovou za dobu posledních 15 – 20 let, tzn. Co se týče přístupu k lidem, které přímo řídím, tak se snažím zachovávat individuální přístup. Předávám tak, že využívám své schopnosti, znalosti, které jsem nasbíral v průběhu života*”.

S využíváním různých stylů řízení souvisí také frekvence využívání koučování. Díky každodenní interakci manažerů s podřízenými, polovina manažerů uvedla, že koučování (nebo koučovací přístup) užívá každodenně. M3 byl požádán, aby se pokusil kvantifikovat využití koučování ve své práci. Vyjádřil se takto: „*Myslím si, že prvky koučování v těch situacích, ve kterých se denně ocitám můžou hrát až 40 % času*”. Jeden manažer koučování ani jeho prvky nevyužívá a u jiného se to odvíjí od dané situace. M6 odpověděl na otázku, jak často využíváte koučování ve své práci následovně: „*Každý den. Předávám zodpovědnost za stroje a procesy, jejich správné provedení pracovníkům. Ti nesou zodpovědnost i za finální produkt*”.

⁴ V této části práce, pokud se ptám na koučování, odpovědi respondentů vycházejí iz koučovacího přístupu.

Tab. 16: Frekvence používání koučování manažery

| Kategorie | Každý den | Záleží na situaci | Nevyužívá koučování (ale jiné styly řízení) |
|-------------------|-----------|-------------------|---|
| Absolutní četnost | 3 | 1 | 1 |

Z rozhovorů vyplývá, že většina manažerů využívá **prvky koučování**, a to **v šesti oblastech**. Nejvíce byla zastoupena kategorie kladení otázek pracovníkům. Otázky ve své práci používá více než polovina manažerů. M2 tuto problematiku podporuje výrokem: *„Řídíme se heslem není hloupých otázek a heslem není žádný nápad, který předem odsoudíme, že je špatný, pokud se nepobavíme o tom, co by to přineslo a co by to vyžadovalo”*. Druhým projevem, který lze považovat za koučování, bylo využívání diskuze. K tomu se M5 vyjádřil následovně: *„V poslední době mě velmi příjemně dva z mistrů překvapili, začínám zjišťovat, že se můžu o jejich názory opřít a v podstatě rozdělování práce je formou diskuse, kdy se jenom ptám na to, jak to mají poskládané, jestli má všechno hotové; Když je to mistr, který přemýšlí o své práci a přichází s těmi řešeními, tak tam nemusím být tak důsledný a striktní a spíš hledám možnosti nebo přemýšlím o věcech, které ho nenapadly. Jsou lidi, se kterými v diskusi vymyslíme ještě lepší schéma, náhradu ...“*. Dalším projevem bylo předávání zodpovědnosti jednotlivým pracovníkům, což podporuje M3 následovně: *„Zvýšila se motivace pracovníků, začínají o své práci samostatně uvažovat, samostatně si rozvrhávají, co, kdy mají dělat. A daří se mi je vést k tomu, aby každý využíval svůj potenciál, protože každý z nich je jiný”*. Zbylé kategorie tvoří rozvíjení potenciálu jednotlivců, vedení individuálních hodnotících rozhovorů. M2 osvětluje průběh těchto rozhovorů: *„To je záležitost, která probíhá jednou ročně formou individuálních hodnotících rozhovorů, kdy hodnocený člověk se svým nadřízeným (hodnotitelem) probírá to své hodnocení”*. Poslední kategorií je využívání ticha. M1 vidí jako prvek koučovacího přístupu ticho a *„ ... snaží se skrze něj dát prostor druhým, aby přemýšleli o té dané věci, přicházeli se svými nápady a názory”*.

Tab. 17: Využití prvků koučování

| Kategorie | Kladení otázek | Diskuse | Předávání zodpovědnosti | Rozvinutí potenciálu pracovníků | Individuální rozhovory | Ticho |
|-------------------|----------------|---------|-------------------------|---------------------------------|------------------------|-------|
| Absolutní četnost | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |

Dá se říct, že manažeři se snaží předávat zodpovědnost na zaměstnance, rozvíjet je a že se snaží je vést k větší samostatnosti plnění úkolů, způsobu práce. Díky tomu pak mají i oni sami více času na svoji práci.

Manažeři v rozhovorech uvedli, že kromě koučování využívají i **jiné styly řízení**. Autoritativní styl využívají téměř všichni, především v situacích, kdy je nutné něco vyžadovat po zaměstnancích. To potvrzuje odpověď M1: *„Pokud je potřeba pevná ruka nebo tvrdě něco vyžadovat, abych dosáhl určitého cíle nebo dotáhl něco do konce, tak musím užít třeba i ten autoritativní způsob”*. Ten je zvolen v situacích, kdy musí být dodrženy termíny (př. u projektů odevzdání podkladů) nebo materiály odevzdány v požadované kvalitě. Jako formu kontroly autoritativní styl využívají tři manažeři, na poradě manažeři dva. M2 popsal následující situaci využití autoritativního stylu řízení: *„V mém osobním případě to velice často bývá, když jsem přítomem u jednání, kde dvě strany nemůžou najít společný konsensus, tak jsem to já, který říká jedno z mých oblíbených rčení: Kluci a holky, teď na moji zodpovědnost bude se to provádět tak a tak. Když to dopadne dobře, je to samozřejmá věc, když to dopadne špatně, já za to nesu zodpovědnost”*. M6 popisuje jinou situaci, kdy musí být ostřejší a na něčem trvat takto: *„Pane nebo paní X, Y už jste viděla organizační řád firmy? Ano. Uvědomujete si, jak se jmenuje? Ano. Takže to bude tak a tak? Ano”*. Tento manažer uvedl, že tato situace se stává výjimečně, 1 – 2 krát ročně. M4 se podělil o názor, kde si myslí, že: *„Vedoucí v naší společnosti velmi často používají metodu úkol – splněno – odpovídá. Není zde prostor pro vysvětlování, někteří nepřipouští diskusi a plnění takových úkolů je potom velmi obtížné”*.

Demokratický styl si M6 dokáže představit v užším kolektivu, kde je 100% loajálnost podřízených. „*Bohužel demokracie končí školní dráhou a začíná zase až 17:30 za branami společnosti.*” Participace je užívána především v týmu. „*Snažím se, aby nálada v týmu byla pozitivní, takže jsou tam hodně prvky spolupráce, participace*”.

S označením konzultativního stylu se dva mažeři nesetkali. M1 řekl: „*Konzultativní styl, to se přiznám, že slyším prvně, nevím, co to přesně je*”. Podobnou reakci bylo možné pozorovat u M2: „*Ne, že bych si uvědomoval, že užívám styl práce, který jste nazvala těmhle názvy (konzultativní a demokratický), ale dokážu si představit, co se za tím asi skrývá. Takže v mém případě bych řekl, že je to takový mix konzultativního a demokratického způsobu řízení*”.

Tab. 18: Uplatnění stylů řízení v situacích

| Kategorie | Autoritativní (direktivní) | Všechny (včetně jejich mixu) | Intuitivní řízení | Participace |
|-------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|-------------|
| Absolutní četnost | 4 | 3 | 2 | 1 |

Níže uvádím shrnutí základních informací, které vyplynuly z rozhovorů. Shrnutí reflektuje využívané styly řízení manažery, a to včetně koučování, jeho frekvenci používání a prvky.

Tab. 17 Shrnutí základních informací o koučování (v absolutních četnostech - AČ)

| Styly řízení | Autoritativní (direktivní) | AČ: 4 | Všechny (včetně jejich mixu) | AČ: 2 | Intuitivní řízení | AČ: 2 | Participace | AČ: 1 |
|--------------------------------------|----------------------------|-------|------------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------|-------|
| Využití koučování | Koučování | 1 | Koučovací přístup | 4 | Nevyužívá koučování | 1 | | |
| Frekvence používání koučování | Každý den | 3 | Záleží na situaci | 1 | Nevyužívá koučování | 1 | | |
| Prvky koučování | Kladení otázek | 4 | Diskuse | 3 | Předávání zodpovědnosti | 3 | | |
| | Individuální rozhovory | 2 | Ticho | 2 | Rozvíjení potenciálu | 2 | | |

4.4.2.2 Vhodnost využití koučování

Zde jsem se zabývala otázkou, v jakých situacích manažeři používají koučování a kdy je ho vhodné použít.

Situace koučování

Typy situací, které manažeři zmínili v rozhovoru a kde používají koučování jsou uvedeny níže v tabulce. Polovina manažerů využívá koučování v rámci komunikace a hodnocení. V komunikaci se jedná o práci v týmu, s mistry, kdy musí řešit nějaké problém, zadávají úkoly, koordinují jejich práci apod. M3 dodává: *„Uplatněním jednoho přístupu na všechny jsme výsledků nedosáhli, takže mám teď (když využívám koučování) daleko větší prostor a čas pracovat s každým individuálně a myslím si, že se zlepšila i nálada v týmu a komunikace”*. Koučování je také formou pro zhodnocení předcházejícího období, nastavování cílů a plánů pro období nové, poskytnutí zpětné vazby nebo ho lze využít projektovém řízení. Projekty jsou zaměřeny především na vzdělávání, hlavně v technických profesích (př. svařování). Jinou situaci uvádí M5: *„Je to situace, kdy přebíráme novou výrobu, se kterou nemáme zkušenosti, třeba z pohledu material nebo pracovních postupů”*. M5 rozvedl, jakým způsobem to probíhá: *„Do pracovních týmů, které navrhne mistr si zvene nejlepší pracovníky a v těch týmech pak podněcujeme diskusi, jak by se to asi dalo dělat a překvapivě sami pracovníci často vymyslí daleko lepší způsob, jak to zvládnout, aniž by se cítili ohroženi, že to potom budeme vyžadovat na všech druzích výroby. Nemají prostě problém vytáhnout ze šuplíku všechny svoje nápady a zlepšováky”*.

Tab. 19: Situace, u nichž je vhodné využít koučování

| Kategorie | Absolutní četnost | Kategorie | Absolutní četnost | Kategorie | Absolutní četnost |
|----------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Hodnocení | 3 | Porady | 2 | Projektové řízení | 1 |
| Komunikaci s týmem, mistry | 3 | Potřeba inovace | 2 | Personální činnosti | 1 |
| Motivace | 3 | Inspirace | 2 | Nastavení cílů | 1 |
| Zjištění názorů | 3 | Tvořivost | 2 | Znalost zpětné vazby | 1 |
| | | | | Eliminace věkového rozdílu | 1 |

Z výpovědí vyplývá, že manažeři sáhnou po koučování, pokud potřebují motivovat zaměstnance, zjistit jejich názory. 1/3 manažerů je zvolí, když potřebuje inovaci, tvořivost, jiné smýšlení či inspirovat je k dosažení cíle, podílení se na práci. Manažer 1 odpověděl: „ ... *skrze koučování eliminuji věkový rozdíl, který mezi námi je, protože lidé v týmu jsou mladší, než já*”.

Koučování v hodnocení používá polovina manažerů, jednalo se především o hodnocení roční probíhající formou diskuze. Hodnocený tak má možnost vyjádřit se k dané věci, nastínit svoji představu rozvoje. M1 se vyjádřil na téma hodnocení následovně: „*Jsou to hodnotící rozhovory nebo spíše takové výroční rozhovory ke stanovení cílů, kde právě sami ti spolupracovníci stanoví, čím se chtějí zabývat, v čem se chtějí rozvíjet, kam se chtějí posunout nebo které cíle je třeba splnit*”. M2 dodává: „*Hodnocení probíhá vertikální formou, kdy zaměstnanci na vyšších pozicích jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými. Sednou si spolu a opravdu probírají, co je dobře, co je špatně, co uděláme pro to, aby to bylo dobře, kdy si stanovíme termín, abychom si vyhodnotili, co jsme chtěli zlepšit a zda se to podařilo*”. Kromě ročních diskuzí probíhá na pracovišti i operativní hodnocení, tedy pochvala či nějaká forma trestu přímo na místě, pokud si vedoucí všiml, že jeho podřízený udělal něco dobře, špatně.

4.4.2.3 Výhody a nevýhody koučování

Výhody koučování vidí manažeři v celkovém systému práce, kdy koučování odkrývá potenciál pracovníků, zlepšuje jejich výsledky a umožňuje individuální přístup. Jedná se o jiný styl komunikace, kdy má možnost vyjádřit se i podřízený. M3 zmiňuje následující výhody: *„Jsou to určitě ty, že se odkrývá ten potenciál lidí individuálně, že ta komunikace je jiná, že to nevypadá, že jim všechno musí říct šéf“*. **Nevýhodou koučování** je jeho časová náročnost a také příprava v rámci individuálního přístupu k zaměstnancům. M3 tuto nevýhodu dále charakterizuje: *„Při tom individuálním přístupu se musím vždycky velmi dobře nachystat a připomenout si, jaký daný kolega je, co mu vyhovuje, co mu nevyhovuje a musím taky trošku zapojit taktiku a dovednosti sociální, aby se necítili ohroženi nebo konfrontováni a pořád důsledně je vést k rozvoji. Je to náročnější na čas, ale zase na druhou stranu se to vyplatí“*. M1 na otázku zda by mohl specifikovat nějaké výhody nebo nevýhody koučování odpověděl: *„Klasické výhody nebo nevýhody, tak o tom úplně nepřemýšlím, neberu to tak. Volím takový systém práce, že беру to, co je pro mě dobrý, to používám a ono mi to vychází“*.

5. VÝSLEDKY A DISKUSE

Následující kapitola diskutuje výsledky obou částí výzkumu a odpovídá na stanovené výzkumné otázky (VO).

VO 1: Co si manažeři a jejich podřízení představují pod pojmem koučování?

Téměř polovina respondentů má znalost tohoto pojmu a je si schopna pod tímto pojmem něco představit.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 42,9 % respondentů má znalost tohoto pojmu, 51,4 % respondentů o koučování někdy slyšela a 5,7 % respondentů pojem koučování nezná. O nastavené kultuře společnosti vypovídá, že celých 60,0 % respondentů z dotazníku vnímá koučování jako formu práce s lidmi za nějakým cílem, zajímavý je i podíl těch, kteří znají původní používání koučování ve sportu (7,1 %). Lze říci, že koučování je jednou ze známých a preferovaných metod práce se zaměstnanci. Jako psychologickou podporu ho vnímalo jen 8,6 % respondentů, přestože se jedná o moderní trend.

V polostrukturovaných rozhovorech o koučování manažeři neměli tak jasnou představu. Dva manažeři na začátku rozhovoru sdělili, že koučování nevyužívají, v průběhu rozhovoru si následně uvědomili, že využívají jeho některé prvky. Pokud tedy manažeři využívali některé prvky koučování, bylo prohlášeno, že využívají koučovací přístup. Ten byl zastoupen ve způsobu řízení manažerů ve čtyřech případech (jeden manažer využíval přímo koučování a jeden ho nevyužíval vůbec). Prvkem koučování bylo: kladení otázek, diskuse, předávání zodpovědnosti pracovníkům, snaha o rozvinutí potenciálu u pracovníků, individuální hodnotící rozhovory a práce s tichem.

V dotazníku i z rozhovorů se projevila znalost tohoto stylu řízení napříč všemi útvary společnosti a stupněmi řízení. Jak uvádí Knootz, Weihrich (1998, s. 17 – 18) manažerské funkce vedení lidí se používají v různých útvarech společnosti.

VO 2: Jaká je dosavadní zkušenost manažerů a podřízených s koučováním?

Aktivní zkušenost s koučováním mělo 44,5 %, ovšem z rozhovorů vyplynulo, že se většina manažerů setkala spíše s koučovacím přístupem.

Osobní zkušenost s koučováním měla skoro polovina respondentů z dotazníkového šetření. Někteří se zúčastnili nějakého kurzu či školení, jiní si o koučování něco přečetli. Překvapivé bylo zjištění, že 15,7 % respondentů bylo již někdy koučováno. To, že je koučování moderním trendem a diskutovaným tématem, potvrdily i výpovědi respondentů (8,6 %), kteří se s ním setkali z různých zdrojů (od nadřízených, kamarádů, kolegů, ve škole).

V rozhovorech manažeři při popisování stylů řízení velmi často (ať už vědomě nebo ne) popisovali prvky koučování nebo i koučovacího přístupu. Opět potvrdili, že participativní způsob řízení je velmi používaný pro široké spektrum komunikačních a manažerských situací. Někteří respondenti se s koučováním setkali na kurzu, jiní by si chtěli prohloubit jeho znalost, potřebovali by aktivní školení, protože v tomto způsobu řízení možnou cestou řešení některých situací. Manažeři spíše používají koučovací přístup než koučování to je dáno i tím, že nejsou klasickými kouči, ale manažery v roli kouče. Tuto problematiku potvrzuje Whitmor (1994, s. 38), který říká, že manažer může být koučem, když bude disponovat schopnostmi špičkového manažera, ale musí si najít vlastní způsob realizace koučování.

VO 3: V jakých situacích koučování manažeři užívají nebo by mohli využívat?

Při popisování situací využívajících koučování respondenti sami spontánně označovali oblast využití větší, než jen pracovní, situace vycházely z osobního života.

Z dotazníkového šetření vyplynula spousta situací, kdy manažeři používají koučování. Téměř polovina ho využívá při řízení lidí, použití by bylo pomocníkem při definování vizí a strategií společnosti, plnění obchodních cílů, vzdělávání. Je nedílnou součástí komunikace a rozhodovacího procesu. Když jsem se ptala manažerů na možné situace, kde by mohli koučování použít, zajímavé bylo zjištění, že 31,4 % respondentů viděla

jeho přesah v osobním běžném životě, a to konkrétně ve výchově, vztazích, v krizových situacích (nestandardních životních nebo “neřešitelných” situacích), tam, kde selžou jiné metody řízení lidí. Z odpovědí manažerů z rozhovoru vyplývá, že 37,1 % respondentů vědomě nepoužívá koučování, avšak 11,4 % respondentů projevilo vůli koučování využívat nebo si nebyli zcela jisti, zda je již nevyužívají.

Odpovědi manažerů z rozhovorů vycházely z praktického života. Největší zastoupení mělo jeho využití během hodnocení (hodnotících rozhovorů s podřízenými), v komunikaci (s týmem, mistry, kolegy) nebo v situacích, kdy manažeři potřebovali zjistit názory, smýšlení podřízených, chtěli je motivovat (pro práci, projekt) nebo podnítit jejich tvořivost. Dva z manažerů v průběhu rozhovoru změnili názor při popisování stylů řízení a situací, ve kterých daný styl používají, připustili, že v některých situacích se již o koučovací přístup může jednat. Zajímavý je poměr a druh situací, kde by se dle respondentů koučování mohlo využít mimo pracovní prostředí.

Odpovědi respondentů reflektují široké spektrum využití koučování. Výsledky odpovídají situacím, které uvádí Whitmore (2014, s. 26), příklady jeho situací jsou: motivace zaměstnanců, řešení problémů, ocenění a hodnocení, kontrola, vztahové problémy, osobní růst zaměstnanců apod.

VO 4: Jakým způsobem vedou manažeři podřízené?

Zastoupeny jsou všechny styly řízení, odvíjí se od situace, kterou musí manažeři řešit.

V dotazníkovém šetření zvolili respondenti demokratický styl řízení jako převládající způsob řízení podřízených. Druhým nejčastějším stylem byl styl konzultativní a po něm následoval autoritativní a volný styl řízení (laissez-faire).

V rozhovorech manažeři řekli, že využívají všechny styly řízení. Kromě koučování využívají manažeři hodně autoritativní styl zejména v situacích, kdy je nutné, aby zaměstnanci odevzdali požadované materiály v dané kvalitě, dodrželi stanovené termíny nebo jako formu kontroly. O konzultativním stylu dva manažeři vůbec neslyšeli, neznali ten pojem. Jejich řízení se vyvíjelo se získáním znalostí dovedností a zkušeností,

vycházelo i z intuitivního stylu řízení nebo z nutnosti participace (spolupráce jednotlivců, zejména v týmech). Více než polovina manažerů užívala koučovací přístup. Ten byl v jejich způsobu řízení zastoupen každodenně, záleželo to také na situacích, ve kterých se ocitli.

Jak uvádí Mikuláščík (2009, s. 197 – 200) zvolený styl řízení manažera vychází z jeho přizpůsobení se situaci, je nutná jeho flexibilita a diferencovaný přístup. Dle Fiedlera se efektivnost řízení odvíjí od chování manažera, v jeho orientaci na úkol nebo na vztahy.

VO 5: Jaký je převládající způsob vedení v organizaci?

Z pohledu převládajícího stylu řízení v organizaci byl výrazný rozdíl mezi udávaným stylem řízení a tím, který je zažitý v organizaci.

V interpretaci výsledků dotazníku jsem poukázala na výrazný rozdíl mezi tím, jaký udávají preferovaný styl manažeri a jak obecně vnímají zažitý styl řízení ve společnosti. Rozhodně pozitivním dopadem pro společnost je, že manažeri nevolí autokratický způsob jako preferovaný, ale kombinaci demokratického a konzultativního stylu. Tyto styly zvyšují zájem podřízených o chod firmy.

V rozhovoru byly zastoupeny všechny styly řízení. Manažer 4 vyjádřil názor, že v organizaci je nejvíce zastoupeno řízení metodou úkol - splněno – odpovídá, což nekoresponduje se zjištěnými výsledky. Ačkoliv někteří manažeri neznali pojem konzultativního stylu řízení, v dotazníku jej respondenti označili jako převládající způsob řízení. Myslím si, že to bylo způsobeno tím, že v dotazníku byl styl popsán (charakterizován), zatímco u rozhovorů manažerů tomu tak nebylo.

Likert (1977, s. 23 – 45) uvádí, že participativní a konzultativní styly řízení vycházejí z důvěry podřízeným a projevují se ve zlepšení produktivity. Participace je založena na týmové práci a absenci nátlaku.

VO 6: V čem vidí manažeři a podřízení nevýhody koučování?

Nevýhody manažeři vidí převážně v náročnosti navázat vztah s koučovaným a v jeho časové náročnosti.

Téměř třetina respondentů z dotazníkového šetření uznává, jak je důležité správně navázat kontakt s koučovaným a skoro 29 % dotazovaných vnímá koučování jako časově náročnou aktivitu. Zajímavé byly odpovědi z varianty jiné, kterou zvolilo 12,9 % respondentů. Jako možnou nevýhodu uvedli podobu manipulace. I z těchto důvodů je nutné, aby kouč měl odpovídající úroveň kompetencí (ICF nebo jiné). V rozhovorech bylo potvrzeno, že manažeři mají základní informace o koučování, nemají zkušenosti s přímým tréninkem nebo vzděláváním v koučovacích kompetencích podle mezinárodně udávných standardů.

Nevýhod koučování zmíněných v rozhovoru nebylo tolik, jednalo se zejména o větší časovou náročnost a nezbytnou přípravu nutnou v rámci individuálního přístupu.

Tento fakt podporuje i Bělohlávek (2008, s. 74), který uvádí, že koučování v prvotních fázích zabere manažerům více času, po osvojení způsobu práce je čas pro vymyšlení otázek zkracován a učení je pro pracovníka motivující. Ke stejným závěrům dospěli respondenti v dotazníku i v rámci rozhovorů.

VO 7: V čem vidí manažeři a podřízení výhody koučování?

Respondenti vidí výhody koučování především v rozvoji, generování nových nápadů, efektivitě nebo v jeho systému práce.

Skoro 83 % respondentů z dotazníkového šetření vidí výhodu koučování v rozvoji, generování nových nápadů, efektivitě nebo systému práce. Všechny popsané kategorie jsou buď způsobem nebo výsledkem lepší práce s lidmi, pokud potřebují zaměstnanci pomoc, podporu, motivovat nebo individuální přístup, skrze koučování to mohou obdržet.

Manažeri v rozhovoru potvrzují výhodu koučování v jeho celkovému způsobu práce, kde je umožněno odkrýt potenciál pracovníků, motivovat je, zlepšit jejich výsledky a je jim dovoleno použít individuální přístup. Myslím si, že nejednoznačné definování výhod nebo nevýhod manažery v rozhovoru vychází z většího počtu uplatňovaných stylů řízení, z konkrétních situací, které řeší v rámci své manažerské praxe. Celkově bych řekla, že koučování manažeri vnímají pozitivně, přínosně.

Whitmore (2014, s.168 – 170) uvádí 13 základních přínosů koučování, kdy na prvním místě je možnost odkrýt potenciál lidí. K tomu jsou však nutné mít zažité kompetence kouče, jak uvádí například ICF nebo mít doplněné know-how o dané problematice.

.

6. ZÁVĚR

Pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s manažery různých úrovní řízení vybraného podniku jsem zkoumala jak často a v jaké formě se používalo koučování jako participativní způsob řízení ve vybrané firmě. K tomu jsem definovala sedm výzkumných otázek. Stručné shrnutí výsledků a odpovědí uvádím níže:

VO 1: Co si manažeři a jejich podřízení představují pod pojmem koučování?

Téměř polovina respondentů má znalost tohoto pojmu a je si schopna si pod tímto pojmem něco představit.

VO 2: Jaká je dosavadní zkušenost manažerů a podřízených s koučováním?

Aktivní zkušenost s koučováním mělo 44,5 % respondentů, ovšem z rozhovorů vyplynulo, že se většina manažerů se setkala spíše s koučovacím přístupem.

VO 3: V jakých situacích koučování manažeři užívají nebo by mohli využívat?

Při popisování situací využívajících koučování respondenti sami spontánně označovali oblast využití větší, než jen pracovní, situace vycházely z osobního života.

VO 4: Jakým způsobem vedou manažeři podřízené?

Zastoupeny jsou všechny styly řízení, odvíjí se od situace, kterou musí manažeři řešit.

VO 5: Jaký je převládající způsob vedení v organizaci?

Z pohledu převládajícího stylu řízení v organizaci byl výrazný rozdíl mezi udávaným stylem řízení a tím, který je zažitý v organizaci.

VO 6: V čem vidí manažeři a podřízení nevýhody koučování?

Nevýhody manažeři vidí převážně v náročnosti navázat vztah s koučovaným a v jeho časové náročnosti.

VO 7: V čem vidí manažeři a podřízení výhody koučování?

Respondenti vidí výhody koučování především v rozvoji, generování nových nápadů, efektivitě nebo v jeho systému práce.

Jak dotazník, tak i polostrukturované rozhovory potvrdily, že ne klasické koučování, ale prvky koučovacího přístupu jsou ve společnosti obecně známy a používány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ATKINSON, Marilyn a Rae T CHOIS. *Koučink - věda i umění*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 233 s. ISBN 978-80-7367-538-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024742113.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BLAKE, Robert R. a Jane S. Mouton. The Managerial Grid In Three Dimension. *Training and Development Journal*. 1967 [online]. **21**(1): 2-5 [cit. 2015-05-09]. ISSN 00410861. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=72&sid=3d8b2485-62cc-4747-96e8-51b2389f7648%40sessionmgr4003&hid=4113>.
- BORLAND, John F, Gregory M KANE a Laura J BURTON. *Sport leadership in the 21st century.*, 2015, 384 pages. ISBN 9781284034158.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOČKALOVÁ, Marie. T. *Bussiness coaching*. Praha 2014, Coaching world.
- GATES, Philip E., Kenneth H. BLANCHARD a Paul HERSEY. Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach. *Educational Leadership* [online]. 1976 , **33**(5): 348-354 [cit. 2015-05-09]. ISSN 00131784. Dostupné z WWW

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=76&sid=3d8b2485-62cc-4747-96e8-51b2389f7648%40sessionmgr4003&hid=4113>.

- GAVORA, P.: Úvod do pedagogického výskumu. 3. preprac.vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 2001. ISBN 80-223-1628-8.
- HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- International Coach Federation. [online]. [cit. 2. Února 2015]. Dostupný z WWW: <http://www.coachfederation.cz/>.
- JAGO, Arthur G. a Victor H. VROOM. An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal* [online]. 1980, Vol, 23, No.2, p 347-355 [cit. 2015-05-09]. DOI: 10.2307/255437. ISSN 00014273. Dostupné z WWW: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/255437>.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.
- LIKERT, Rensis. Management styles and the human component. *Management review*. [online]. 1977, **66**(10): 23-31 [cit. 2015-05-09]. ISSN 00251895. Dostupné z WWW: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=80&sid=3d8b2485-62cc-4747-96e8-51b2389f7648%40sessionmgr4003&hid=4113>.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001, 322 s. ISBN 80-7178-579-2.
- SCHERMERHORN, John R. *Management*. 11th ed. Hoboken, NJ: Wiley, c2011, 1 v. (various pagings). ISBN 9780470917510.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- WHITMORE, John. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonností*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2014, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Manažerské funkce dle organizační úrovně (upraveno dle Koontz, Weihrich ,1998, s. 18)
- Obr. 2: Úrovně řízení s manažerskými pozicemi (upraveno dle Schermerhorn, 2010, s. 13)
- Obr. 3: Přehled personálních rolí, jejich nositelů ve firmách (upraveno dle Tureckiová, 2004, s. 50)
- Obr. 4: Manažerské role (upraveno dle Cejthamr, Dědina, 2010, s. 17)
- Obr. 5: Manažerská mřížka (Tureckiová, 2004, s. 79)
- Obr. 6: Teorie zralosti (upraveno dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 148)
- Obr. 7: Styly řízení dle Whitmora (2014, s. 32)
- Obr. 8: Koučování jako styl řízení (whitmore, 2014, s. 35)
- Obr. 9: Zastoupení respondentů na úrovni řízení
- Obr. 10: Věkové složení respondentů
- Obr. 11: Styly vedení uplatňované manažery v organizaci
- Obr. 12: Převládající styl vedení v organizaci
- Obr. 13: Vnímání pojmu koučování
- Obr. 14: Znalost pojmu koučování respondenty
- Obr. 15: Zkušenost respondentů s koučováním
- Obr. 16: Nevýhody koučování
- Obr. 17: Výhody koučování
- Obr. 18: Situace, kde manažeři užívají koučování
- Obr. 19: Situace, kde by manažeři mohli využívat koučování

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Role manažera (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34 - 35)

Tab. 2: Styly řízení v manažerské mřížce (Blake, Mouton)

Tab. 3: Styly řízené od jednotlivých autorů

Tab. 4: Ericksonovy principy (in Atkinson, Cheis, 2009)

Tab. 5: Porovnání stylů řízení od Mikuláščíka s koučováním

Tab.6: Charakteristika manažerů

Tab. 7: Styl manažerů při řízení podřízených v organizaci

Tab. 8: Převládající styl vedení v organizaci

Tab. 9: Kategorie vnímání pojmu koučování

Tab. 10: Znalost pojmu koučování

Tab.11: Zkušenost s koučováním

Tab.12: Nevýhody koučování

Tab.13: Výhody koučování

Tab. 14: Situace používající koučování

Tab. 15: Situace, kde je možné použít koučování

Tab. 16: Frekvence používání koučování manažery

Tab. 17: Využití prvků koučování

Tab. 18: Uplatnění stylů řízení v situacích

Tab. 19: Situace, u nichž je vhodné využít koučování

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Schéma průběhu koučování (Dočkalová, 2014)



Příloha č. 2: Dotazník

Vážení pracovníci a zaměstnanci,

jmenuji se Vendula Kratochvilová a jsem studentkou Mendelovy univerzity v Brně, fakulty Regionálního rozvoje a mezinárodních studií. V současné době píši diplomovou práci na téma „Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí ve vybrané firmě“ a chtěla bych vás požádat o pomoc při sběru dat. Prosím vás o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na vedení lidí a jehož výstupy budou použity v mé diplomové práci. Jedná se o rychlý stručný dotazník, který lze zpracovat do 5 minut.

Pokud budete mít zájem, mohu vám zaslat souhrnné výstupy. V případě, že byste měli jakékoliv připomínky k dotazníku, neváhejte mě kontaktovat na emailu: xkrato26@mendelu.cz

Děkuji Vám za váš čas a ochotu.

Bc. Vendula Kratochvilová

1) Na jaké úrovni řízení se v rámci organizace nacházíte? (vyberte 1 z možností)

- vrcholový management (představenstvo)
- střední management (vedoucí odborů, úseků, středisek)
- nižší management (mistr)
- jiná: _____

2) Jak nejčastěji vedete své podřízené? (vyberte 1 z možností)

- Sám/a definuji úkoly a kontroluji jejich plnění, motivuji skrze sílu a úkoly zadávám v podobě příkazů.
- Práci rozdělují ve spolupráci s podřízenými, úkoly kontroluji a koordinuji neformálně komunikace funguje obousměrně, důvěřuji svým podřízeným.
- Odpovědnost rozdělují do celé organizační struktury, komunikace probíhá na všech úrovních (i týmová práce), důvěřuji svým podřízeným.
- Dávám volnost ve způsobu práce (skupina si sama řídí kvalitu práce, pracovní úsilí), moje role spočívá v podpoře pracovníků, zprostředkování komunikace či v pomoci při překonávání překážek.
- Nemám podřízené.

3) Vyberte variantu nejčastějšího vedení ve vaší firmě.

- Vedoucí pracovník rozhoduje za své podřízené, kontroluje je a nedá jim důvěru.
- Vedoucí pracovník motivuje a inspiruje pracovníky pro práci, důvěřuje jim, používá k tomu některou z forem koučování.
- Vedoucí pracovník komunikuje se svými podřízenými a poskytuje jim zpětnou vazbu.
- Vedoucí pracovník se příliš neangažuje v práci podřízených, nechává jim volnost.

4) Znáte pojem koučování? (vyberte 1 z možností, pokud je vaše odpověď ne, doplňte do otázky 10 své odpovědi slovy neodpovídám či zvolte tuto kategorii v nabídce)

- Ano
- Ne
- Slyšel/a jsem o něm

5) Co vás napadne, když se řekne pojem koučování? (doplňte 1 slovo)

6) Při jaké příležitosti jste se s koučováním setkal/a?

- Přečetl/a jsem si o tom
- Byl/a jsem koučován/a
- Neznám vůbec
- Jako účastník (např. kurzu)
- Neodpovídám
- Jinak _____

7) V čem vidíte největší nevýhodu koučování? (vyberte 1 z možností)

- Je časově náročné
- Je neefektivní
- Jedná se pouze o kladení otázek
- Nepřimáší nic nového
- Je to záležitost image nikoliv rozvoje (osobního, kariérního)
- V náročnosti navázat vztah s koučovaným
- Jmé: _____

8) V čem vidíte největší výhodu koučování? (vyberte 1 z možností)

- V rozvoji
- V celkovém systému (způsobu) práce
- V efektivitě
- V nových námětech
- Neodpovídám

9) Využíváte koučování ve své práci? (Pokud ano, uveďte prosím v jakých konkrétních situacích).

10) V jakých jiných situacích si dovedete představit použití koučování? (zde již můžete odpovídat všichni)

11) Můj věk

- 18 - 25 26 - 35 36 - 45 46-55 56 a více let

12) Pohlaví

- Muž Žena

Děkuji vám za vyplnění dotazníku, Vendula Kratochvílová

Příloha č. 3: Otázky pro rozhovor

- 1) Jak dlouho využíváte koučování ve své práci a co bylo impulsem pro jeho využití?
- 2) Jaké projevy koučování ve své práci pozorujete?
- 3) V jakých situacích sáhnete po užití koučování a proč?
- 4) V čem vidíte jeho přínosy (výhody) a nevýhody?
- 5) Kde jste se poprvé setkal/a s koučováním?
- 6) Pokud nekoučujete, jaký jiný styl vedení uplatňujete ve své práci a ve kterých situacích?
- 7) Na jaké úrovni se nacházíte? (vrcholový, střední, nižší management)
- 8) Kolik Vám je let?

Příloha č. 4: Ukázka rozhovoru s manažerem 1 (M1)

T: Můžeme tedy začít s nahráváním rozhovoru?

M1: Ano.

T: Nejprve bych vás poprosila o vyslovení souhlasu s nahráváním?

M1: Souhlasím

T: Na jaké organizační úrovni se nacházíte?

M1: Střední management.

T: Kolik Vám je let?

M1: Je mi 56 let.

T: Děkuji. Přejdeme nyní k otázkám. První otázka: Jak dlouho využíváte koučování ve své práci a co bylo impulsem pro jeho využití?

M1: Tak já musím říct, že metoda koučování je u nás reálnou záležitostí, ale nedá se říct, že bych využíval čistě koučování, spíš využívám prvky koučování. Setkal jsem se s tím na kurzu, školení a předtím jsem dělal věci tak nějak intuitivně. Pak jsem teda začal využívat těch prvků koučování, koučovacího přístupu.

T: Děkuji. Jaké projevy koučování ve své práci pozorujete?

M1: Tak ono se nedá říct, že koučování je pouze o kladení otázek, ale musím říct, že hodně využívám nový prvek, kterým je ticho. Snažím se jím dát prostor druhým, aby přemýšleli o té dané věci, přicházeli se svými nápady a názory. Snažím se využívat různých metod, částečně mentoruji, koučuji, a protože mám v současné době na starost malý tým, tak koučování využívám převážně.

U velkého týmu by to asi tak nešlo. Chci z toho týmu prostě vytáhnout jejich názory, cíle, smýšlení a zároveň skrze koučování eliminuji věkový rozdíl, který mezi námi je, protože lidé v týmu jsou mladší, než já.

T: Děkuji. V jakých situacích sáhnete po využití koučování a proč?

M1: Především v projektovém řízení. Máme velké zkušenosti s projekty zaměřenými na vzdělávání. Jedná se hlavně o technické profese (př. svářeč), kdy čerpáme dotace z Evropských fondů a fondů místních ministerstev. Tyto projekty v sobě zahrnují zpětnou vazbu v podobě evaluace. Takže koučování užíváme především, když potřebuji inovaci, tvořivost, motivaci nebo si o to říká přímo charakter práce. Dále, když potřebuju inspirovat nebo poskytnout prostor nebo získat vlastní poznatky.

T: Uměl byste přímo specifikovat situace, kdy toho koučování využijete?

M1: Pokud se jedná o konkrétní situace, tak kromě těch projektů jsou to ještě hodnotící rozhovory nebo spíše takové výroční rozhovory ke stanovení cílů, kde právě sami ti spolupracovníci stanoví, čím se chtějí zabývat, v čem se chtějí rozvíjet, kam se chtějí posunout nebo které cíle je třeba splnit a tak.

T: Děkuji Vám za odpověď. V čem vidíte přínosy a nevýhody koučování?

M1: Tak tady se úplně nedá říct výhody nebo nevýhody koučování, protože jak už jsem řekl, tak nevyžívám čistě toho koučování (ve formě, že za mou někdo přijde a řekne, teď bych chtěl pracovat na tom a na tom), ale já spíše volím takový systém práce, že беру to, co je pro mě dobrý, to používám a ono mi to vychází.

T: A uměl byste specifikovat nějaké výhody nebo nevýhody koučování?

M1: Klasické výhody nebo nevýhody, takto o tom úplně nepřemýšlím a neberu to tak.

T: Kde jste se poprvé setkal s koučováním? Byla ta první situace, co jste tady už zmiňoval v rámci toho kurzu?

M1: Ano, přesně tam jsem s tím potkal a od té doby to v práci využívám.

T: Pokud nekoučujete, jaký jiný styl vedení uplatňujete a v jakých situacích?

M1: Tak dá se říct, že vlastně všechny. Pokud je potřeba pevná ruka nebo a tvrdě něco vyžadovat, abych dosáhl určitého cíle nebo něco dotáhl dokonce, tak musím užít i třeba ten autoritativní způsob.

T: Uměl byste ten styl vztáhnout k nějakým konkrétním situacím?

M1: Jedná se zejména o ty projekty. Autoritativní styl užiju, když je prostě nutné něco odevzdat, hlavně u těch termínů nebo když musí být dodržena určitá kvalita odevzdaných podkladů. U těch projektů je nutné dodržovat termíny, protože neexistuje, aby ten projekt byl odevzdaný třeba druhý den ráno, když to mělo být ve 12 hodin. Snažím se obklopovat takovými lidmi, abych nemusel moc tady ten autoritativní způsob používat a oni to berou.

T: A pokud byste teda měl říct konkrétní situace pro jednotlivé styly?

M1: U toho autoritativního, tam se jedná tedy určitě o dodržení těch termínů a kvality odevzdání podkladů. Dám příklad, když se má konat nějaká porada v úterý odpoledne a účastníci ty podklady donesou v úterý ráno, tak je jasné, že se na tu poradu nejsou ostatní schopni dopředu připravit. Takže to je určitě špatně.

T: A u toho stylu demokratického nebo konzultativního?

M1: Konzultativní styl, to se přiznám, že slyším prvně, nevím, co to přesně je. Ale u mě to tak, že využívám styly tak, aby z toho měly vzájemný prospěch obě strany.

T: Děkuji vám moc za Váš čas.

Příloha č.5: Ukázka rozhovoru s manažerem 3 (M3)

T: Souhlasíte s nahráváním tohoto rozhovoru?

M3: Ano, samozřejmě.

T: Na jaké úrovni řízení se nacházíte?

M3: Jsem ve středním managementu.

T: Kolik vám je let?

M3: 52.

T: Děkuji, jak dlouho využíváte koučování ve své práci a co bylo impulsem pro jeho využití?

M3: Myslím si, že ho využívám asi tak 15 - 20 let, impulzem využití bylo, že jsem začal více pracovat s otázkami a zjistil jsem, že dosahování cílů pomocí otázek a pomocí motivace toho partnera, tak je z hlediska komunikace úspornější a z hlediska výsledků daleko lepší.

T: Co bylo tedy impulsem pro to využití koučování?

M3: Chtěl jsem motivovat své podřízené obchodníky k tomu, aby měli lepší prodejní výsledky a nemusel jsem jim pořád jenom dokazovat a prokazovat, že by se jejich práce dala dělat lépe. Koneckonců potom to ty podřízené hodně obtěžuje, když jsou srovnáváni s výkonem svého šéfa nebo svého nejlepšího kolegy. Hledal jsem tedy metody a způsoby, jak je víc zapojit, aby to byl jejich přístup, který bude znamenat jejich vyšší výsledky a jejich ohodnocení.

T: Jaké projevy koučování pozorujete ve své práci?

M3: Projevy koučování? Že se zvýšila jejich motivace, začínají o své práci samostatně uvažovat, samostatně si rozvrhávají, co kdy mají dělat. A daří se mi je vést k tomu, aby každý využíval svůj potenciál, protože každý z nich je jiný. Někdo je systematický metodický a potřeboval jenom některé náměty, druzí jsou neřízené střely a nejsou tak systematictější, ale přesto výkon dosahují. A uplatňováním jednoho přístupu na všechny jsme výsledků nedosáhli, takže mám teď daleko větší prostor a čas pracovat s každým individuálně a myslím si, že si zlepšila i nálada v týmu a komunikace.

T: V jakých situacích používáte koučování a proč?

M3: Je to vždycky při hodnocení minulého období a nastavování cílů a plánu pro období, ale taky třeba když mi dávají zpětnou vazbu u nějakých významnějších, složitějších schůzek, tak se snažíme nalézt řešení, protože mnozí nepřipouštěli, že při obchodních jednáních upadají do stereotypů, mají naučené principy a poučky a ty je potřeba všechny zrušit. Dále na každé poradě, které se účastním, setkávání týmů, když potřebujeme nastavit cíle apod. Zodpovědnost je na pracovníkovi a pokud splní dané ukazatele, náleží mu za to odměna.

T: V čem vidíte výhody nebo nevýhody koučování?

M3: No výhody už jsem zmínil, jsou to určitě ty, že se odkrývá ten potenciál lidí individuálně, že ta komunikace je jiná, že to nevypadá, že jim všechno musí říct šéf. Nevýhodou je to, že se přitom individuálním přístupem musím vždycky velmi dobře nachystat a připomenout si, jaký daný kolega je, co mu vyhovuje, co mu nevyhovuje a taky musím zapojit taktiku a dovednosti sociální, aby se necítili ohroženi nebo konfrontováni a pořád důsledně je vést k jejich rozvoji. Je to náročnější na čas, ale zase na druhou stranu se to vyplatí.

T: Kdy jste se poprvé setkal s koučováním?

M3: S koučováním jako takovým jsem se poprvé setkal asi před 7 lety, šel jsem na školení, abych věděl o čem to je a ten můj předchozí přístup založený zatím jenom na otázkách se potom posunul výrazně dál, že jsem začal rozumět více tomu, jak se dá ještě prohloubit výsledek a výkon zapojením dalších technik, které do koučování patří.

T: Když byste měl shrnout, jak často využíváte to koučování ve své práci?

M3: Každý den. Musel nebo chtěl jsem přehodnotit svůj způsob práce k podřízeným. Koučování zapojuju podle potřeby, zvláště v situacích, kdy se mají podřízení rozhodovat, tak tam se snažím, aby za mnou podřízení nechodili s tím, abych za ně rozhodl, ale aby přišli s tím, že mají několik variant, zvážili si je, rozhodli se, za tím rozhodnutím si pak stáli a aby to taky uměli v případě neúspěchu přehodnotit. Pak se ten podřízený stává daleko kvalitnějším členem týmu, protože přebírá zodpovědnost za svoji práci a role vedoucího je pouze vytvářet mu zdroje a podmínky a nemusí to být o tom operativním každodenním vedení. Předtím se mi často stávalo, že když jsem z neznalosti

rozhodl, tak jsem často rozhodl špatně a oni se potom za moje rozhodnutí schovávali a to není v pořádku.

T: Pokud byste tedy měl definovat nějaký časový rámec využití koučování, mohl byste to kvantifikovat nějakým způsobem?

M3: Myslím si, že prvky koučování v těch situacích, ve kterých se denně ocitám, můžou ho hrát třeba až 40 % času.

T: Pokud tedy zrovna nekoučujete nebo nevyužíváte prvky toho koučování, jaký jiný styl vedení uplatněte případně v jakých situacích?

M3: Jsou situace, kdy z pozice vedoucího musí člověk rozhodnout a trvat na tom a vyžadovat, tzn. určitě jsou situace, kdy je třeba direktivní styl, kdy tým potřebuje mít jasná pravidla a vyžadování pravidel opět podmiňuje ten direktivní styl. Občas prověřuji práci podřízených, kontroluji je. A myslím si, že do té kontroly velmi často zapojuji koučování, aby to nebyla kontrola v pravém slova smyslu, ale aby si spíš uvědomili, jestli v danou chvíli udělali všechno možné, co mohli.

T: Rozumím tomu správně, že direktivní způsob řízení uplatňujete na poradách?

M3: Pouze u rozhodnutí, která jako vedoucí musím udělat, tzn. rozdělit práci, u všech těch, kde není potřeba, aby dávaly podřízení zpětnou vazbu.

T: Můžete to ještě trošku specifikovat prosím?

M3: Takže situace: dostanu příkazy od svých nadřízených a musím přinést direktivně jednoznačně pravidla, podmínky, cíle a koučování po té využívám na to, aby mi podřízení řekli nebo abychom společně našli cestu, jak budeme tyto cíle naplňovat, domluvíme se na tom, zda a jaká pravidla budou kontrolována a kdy, a co se stane, když nebude splněno, co má být uděláno. Takže myslím si, že se to hodně prolíná.

T: Je ještě nějaký jiný styl vedení, který uplatněte ve své práci?

M3: Zmínil sem direktivní, spolupráci, kontrolu, koučování. Další mě nenapadá, přiznám se.

T: Děkuju. A když bych se zeptala, když jste začal uplatňovat koučování jako způsob řízení, s čím jste se potkával u těch podřízených? Jak to probíhalo?

M3: Zjistil jsem, že v části týmu jsou lidé, kteří nevěřili, že to k něčemu povede, protože vyžadovali přesná pravidla, přesně dané úkoly, byli to hodně analytické typy a s těmi jsem zjistil, musím pracovat pořád více direktivně. Jim to prostě vyhovuje, takže tam si myslím, že z pohledu komunikace a nastavení to je v pořádku. Druhá věc je, že převážná většina týmu to uvítala, protože se zásadně změnila kultura v našem týmu, zvýšila se samostatnost a obchodníci začali cítit, že mají větší manévrovací prostor. Tam, kde jsem bohužel pro ně musel použít hodně direktivní prvky, bylo, když jsme u některých jedinců jim dali větší volnost a pomocí koučování jsme jim dávali větší zodpovědnost, tak jsme zjistili, že oni to nezvládli. Někteří, že to neumí a někteří, že to nechtějí akceptovat. Takže tam jsem musel použít velmi direktivní přístup, operativní průběžnou kontrolu všeho toho, co si ti lidé naplánovali a nastavili a pro zlepšení týmu jsem musel udělat i to opatření, že jeden pracovník z našeho týmu musel odejít, protože se nově nastavenému směru nechtěl podřídit. Nicméně, když to shrnu, bylo zajímavé, že po počáteční nedůvěře co se to s naším vedoucím stalo, tak to všichni uvítali a až si zvykli, že koučování neznamená, že se nebude dít kontrola a že nikam neposuneme, tak se v podstatně převážná většina pracovníků velmi pozitivně zapojila.

T: Vy jste zmínil, že tam máte nějaké to roční hodnocení, jakým způsobem to probíhá?

M3: Právě u ročního hodnocení využíváme prvky takové, kdy dříve to byla pouze jednostranná záležitost, kdy jsem shrnul, výsledky. Změnili jsme to tak, že nejdřív se hodnotí, sebehodnotí podřízený, má přesně dané kategorie z minula, ke kterým se má vyjádřit a tím pádem mu dávám prostor, aby třeba i obhájil věci, postupy, který jsem předtím nerozuměl nebo jsem ji vnímal jinak a k tomu mu dávám svoji zpětnou vazbu já, a pak diskutujeme. Stane se, že se podřízeným podaří můj názor změnit, protože mi dobře vysvětlí, proč to dělali, jsou i opačné situace, kdy trvám na tom, a to je hlavně u těch kvantitativních měřitelných věcí, to jsou výsledky, obrat, prodej, marže, kdy neobhájí. Tam se je potom snažím koučovat, vést k tomu, aby si v novém období buďto stanovili reálnější cíle nebo hledali jsme společně příčiny, proč se něco nepovedlo nebo jak něco změnit.

T: Děkuji.