

SEZNAM PŘÍLOH

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



Příloha č. 2: Dotazník

Vážení pracovníci a zaměstnanci,

jmenuji se Vendula Kratochvílová 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 Kratochvílová

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?

- Přčetl/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 časové náročné
- Je neefektivní
- Jedná se pouze o kladení otázek
- Nepřináší nic nového
- Je to záležitost image nikoliv rozvoje (osobního, kariérního)
- V náročnosti navázat vztah s koučovaným
- Jiné: _____

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 Kratochvilová

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 jim 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 beru 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 snažím 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 uplatníte 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 uplatníte 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.