

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická Fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Koučink

Coachnig

Bakalářská diplomová práce

Barbora Podhajská

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....
Vlastnoruční podpis

V Olomouci dne

OBSAH

1. Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	
2. Koučink v kontextu andragogiky.....	6
3. Co je koučink	7
3.1. Rozdělení koučinku	12
4. Vznik koučinku.....	15
4.1. Sokrates – předchůdce moderního koučování.....	15
4.2. Moderní koučování	16
4.2.1. John Whitmore	16
4.2.2. Timothy Gallwey	17
4.3. Koučování v ČR	19
4.3.1. Petr Parma jako zakladatel systemické koučování	19
4.3.1.1. Systemické koučování	20
5. Osobnost kouče.....	21
5.1. Koho lze koučovat	23
6. Limity koučinku	24
7. Nástroje koučinku	24
7.1. Aktivní naslouchání.....	25
7.2. Otázky jako hlavní nástroj koučinku.....	25
7.2.1. Techniky kladení otázek.....	25
7.3. Transpozice	28
8. Proces koučování	28
8.1. Model koučování podle Johna Whitmora	29
8.2. Model koučování podle Paula Bircha	30
9. Koučink v praxi	31
9.1. Koučování manažerů – exekutivní koučink	32
9.1.1. průběh koučování manažerů	33
9.1.2. Firemní kultura založená na koučování	33
9.1.3. Manažer jako kouč	34
9.2. Koučování týmů.....	34

PRAKTICKÁ ČÁST

10. Charakteristika společnosti ČSAD Vsetín a.s.	36
10.1. Organizační struktura společnosti	37
11. Současný stav koučování v ČSAD Vsetín	38
11.1. Současný stav týmového koučování v ČSAD Vsetín.....	38
11.2. Současný stav individuálního koučování v ČSAD Vsetín	41
12. Řízený rozhovor	42
12.1. Vyhodnocení řízeného rozhovoru.....	43
13. Shrnutí současného stavu koučování v ČSAD Vsetín a.s.	44
14. Návrhy konkrétních metod koučování v ČSAD Vsetín.....	44
14.1. Návrhy pro individuální koučink.....	45
14.2. Návrhy pro týmový koučink.....	46
15. Závěr.....	47
16. Anotace.....	48
17. Použitá literatura	50

1. Úvod

V době současné hospodářské krize se výrazně zvyšují požadavky jak na zaměstnance, tak na podnikatele. Tlak na lidi, aby podávali vyšší výkony, je stále silnější. Přestává platit skutečnost, že to, co jsme se naučili ve škole nebo od rodičů, můžeme s úspěchem používat celý život. Moderní doba je složitá a jednoduché modely co fungovaly dříve, už nyní nefungují (Parma 2006). Pro spoustu lidí může být tato skutečnost stresující, protože je požadována flexibilita, odpovědnost a výkon. Proto se stále více setkáváme s různými formami firemního vzdělávání, ve kterých by se zaměstnanci měli naučit novým poznatkům z oboru. Pokud máme zájem o to, aby lidé dosahovali vyššího výkonu, je třeba je k tomu odpovídajícím způsobem motivovat. Tato práce je zaměřena na koučink, jakožto jednu z praktických metod andragogiky, které by měla nejenom pomoci zvýšit výkon pracovníků, ale zároveň je i motivovat. Ačkoli koučink není zcela novou metodou v oblasti vzdělávání dospělých, z výše uvedených důvodů sledávám výrazný nárůst potřeby využívání této metody ve vzdělávání dospělých.

Cílem této práce je na základě poznatků z relevantní literatury a ostatních zdrojů teoreticky popsat metodu koučování, zasadit do kontextu andragogiky. V praktické části v návaznosti na teoretickou část popsat současný stav koučování v ČSAD Vsetín a.s. a navrhnout účelné a realizovatelné metody koučinku pro tuto firmu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je práce zaměřena na základní charakteristiku koučinku a významné osobnosti působící v této oblasti. Dále je koučink vymezen na základě srovnání s ostatními metodami, se kterými by tato metoda mohla být v praxi snadno zaměněna. Jsou zde charakterizovány základní limity koučinku. Praktická část je zaměřena na profesní koučink, proto se práce déle zaměřuje na tento typ koučinku. V posledním oddíle je popsáno koučování manažerů a týmů. V praktické části je popisován současný stav koučování ve firmě ČSAD Vsetín a.s. Z důvodu zjištění stávajícího stavu, znalostí a připravenosti manažerů a zaměstnanců používat v praxi metodu koučování, bude proveden s vybranými zaměstnanci krátký rozhovor k tomuto tématu. Na základě rozhovoru a předchozího popisu stávajícího stavu budou navrženy vhodné a realizovatelné metody koučinku pro firmu ČSAD Vsetín a.s.

Teoretická část

2 . Koučink v kontextu andragogiky

Definice andragogiky podle Milana Beneše zní. „*Je to vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení dospělých. Dále je to studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých. Andragogika je doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa*“ (Beneš 2003). Koučink je v andragogické literatuře definován velmi vzácně. Beneš se však o koučinku zmiňuje jako o jedné z profesních rolí andragoga (Beneš 2003). Koučink je tedy jednou z praktických metod andragogiky, používá se ve vzdělávání dospělých a zároveň slouží k jejich motivaci (Whitmore 2004).

V časopise Andragogika, Čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých se také můžeme setkat s popisem koučinku. Je popsán jako metoda, která pomáhá rozvíjet potenciál a schopnosti člověka. Tato metoda také napomáhá rychleji dosahovat konkrétních cílů. Kouč klade koučovanému otázky, ten hledá vlastní odpovědi a tím se koučovaný posunuje vpřed, nachází nová a efektivnější řešení daného problému (Selucký 2009).

Andragogika se zabývá různými situacemi které mohou člověka během jeho života potkat, pomáhá člověku se orientovat v kritických uzlech jeho životní dráhy (Bartoňková 2002). Lidé uvažují o využití koučinku zejména ve výjimečných situacích, jako jsou různé životní zlomy, životní křižovatky nebo klíčová rozhodnutí a s nimi spojené (často negativní) emoce (Reissfelder 2008). Pro tyto situace je koučink vhodnou metodou, protože si koučovaný uvědomí, co vlastně chce a tím se odstraní jeho vnitřní bariéry. Koučování nám také pomáhá zbavit se strachu (Whitmore 1994).

V andragogice rozlišujeme vzdělávání formální, neformální a informální. **Formální vzdělávání** znamená hierarchicky strukturovaný systém, jehož základní elementy tvoří základní, střední a odborné školství. Má „školský“ charakter a vede k získání certifikátů (Bartoňková 2002). Koučování může v některých případech probíhat formálním způsobem, kdy účastník získá nějaký certifikát.

Častěji však probíhá formou **neformálního vzdělávání**, které je nějakým způsobem organizováno, ale vně formálního vzdělávacího systému (Bartoňková 2002). Může se jednat o jednotlivá sezení s externím koučem, který pomáhá vyřešit konkrétní problém, případně se může jednat o koučování podřízených manažery.

S **informálním vzděláváním**, které probíhá prostřednictvím zkušenosti, v rámci každodenní komunikace nebo prostřednictvím masových médií, se koučování v postatě neztotožňuje (Bartoňková 2002).

3. Co je koučink

V odborné literatuře je možné nalézt mnoho definic, které pojednávají o koučinku. Nejdříve bude uvedena obecná definice Johna Whitmora, který je považován za zakladatele koučinku.

Koučování se týká určitého typu vztahu mezi koučem, koučovaným, prostředků a stylu vzájemné komunikace. Fakta jsou v procesu koučování druhořadá, z jakého důvodu bude vysvětleno později. V Koučování jde primárně o lepší fungování, zvýšení odpovědnosti a vyšší výkon koučovaného. Koučování není exaktní věda, proto absolutní nebo správné odpovědi neexistují, vyvstává pouze více otázek. Z tohoto kontextu zakladatel koučinku, John Whitmore, vychází (Whitmore 1994).

Koučování je tedy z velké části tím, že nasloucháme tomu, jak někdo uvažuje, abychom mohli následně reagovat správně mířenými dotazy. Efektivní koučování na pracovišti nastavuje koučovaným zrcadlo a umožňuje jim uvědomit si, jak uvažují. Je důležité, aby si kouč uvědomil, jak koučovaný soustřeďuje pozornost a jak definuje klíčové prvky situace. Pro zjištění můžeme položit například otázku: Jaké si myslíte, že budou důsledky navrhované akce nebo rozhodnutí (Gallwey 2004)?

Definice podle International Coach Federation (ICF) a Elisabeth Haberleitner je vymezením koučinku na základě vztahu této metody k dosahování cílů. Podle ICF koučink představuje důvěrný vztah, který napomáhá koučovanému podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní

zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval (International Coach Federation, 2009). Haberleitner zdůrazňuje, že cílem procesu koučování, je především to, abychom u koučovaného pracovníka nastartovali samotný proces myšlení. Umožní to nová spojení, jiné úhly pohledu a pomůže rozšířit současný horizont myšlení. Vzniká kreativní proces, který odhaluje nové možnosti. Centrum pozornosti se obrací na témata, která byla dříve opomíjena (Haberleitner 2009).

Z etymologického hlediska lze koučink vymežit jako překlad anglického slovesa „to coach“. Původně znamenalo připravovat ke zkouškám, trénovat a cvičit. Později se jeho význam rozšířil na způsob konverzace s pracovníky, pomocí kterého rychleji a lépe překonávají své pracovní problémy a (nebo) zajišťují svůj profesionální rozvoj, než tomu bylo u klasických školících a vzdělávacích postupů. Klasické koučování je metoda, která vychází mimo jiné ze zkušenosti, že žádoucí změny u pracovníků jsou rychlejší, hlubší a trvalejší, když se na nich samotní pracovníci podílí co nejaktivněji. Pracovníci jsou sice také objektem ovlivňování (opět od otevřeného vedení až k rafinované psychologické manipulaci), ale tentokrát k co nejvyšší aktivitě. Koučují se jednotlivci nebo malé skupiny do osmi až dvanácti osob (Extima 2009).

Nástrojem jsou otázky a rady zaměřené na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k požadovanému cíli, který si každý individuálně stanoví. Jedná se o otázky, které se týkají profesní úlohy a role a také osobnosti klienta. Kouč provází klienta jako partner v dialogu mezi experty: Koučovaný je expert ve své pracovní oblasti, v které působí, načež kouč je expertem na metody vedení rozhovoru a poradenství a vyzná se v otázkách vedení a spolupráce (Fischer – Epe 2006).

Koučování se zaměřuje na situaci, kdy jeden subjekt může výrazně pomoci zlepšit výkonnost jiného subjektu. Je to také o snaze pomoci někomu uskutečnit jeho přání a sny (Birch 2005).

Následně jsou uvedeny metody, se kterými by mohla být metoda koučování snadno zaměněna a jsou vymezeny jasné rozdíly. Koučink je vymezen na základě srovnání s příbuznými metodami. Jedná se o mentorování, terapie, poradenství, učení a konzultace (konzultant).

Mentorování – mentor je expertem v daném oboru, otevírá svému chráněnci dveře a seznamuje ho s klíčovými lidmi. Mentorování spočívá v poskytování rad a odborných doporučení. Koučové naproti tomu působí jako facilitátoři, umožňují koučovanému, aby si vytvořil vlastní struktury a sítě podporující jeho snažení. Kouč naslouchá, klade otázky a vytváří prostor pro to, aby koučování sami zjistili, co je pro ně vhodné. Naproti tomu mentor hovoří o svých zkušenostech a předpokládá, že tyto zkušenosti jsou pro toho, jehož mentorem je, relevantní. Pokud se naučí koučovat, může mentor – obzvláště pokud jde o posilování zaujetí, odhodlání a odpovědnosti – jednat ku prospěchu těm, jejichž mentorem je, efektivněji než dosud (Rosinski 2009). Na rozdíl od kouče je mentor praktikem s vlastní pracovní zkušeností v daném oboru, učí vlastním příkladem (Expertis 2009).

Terapie – cílem terapie je obvykle zahojit staré emocionální rány (v některých případech tak může být komplementární ke koučování). Koučování může také pomoci při odhalování emocionálních, mentálních a dalších bloků vzniklých v průběhu dosavadního života. Cílem koučování však zůstává přinést nové myšlenky, zdroje a možnosti, jejichž podstatným aspektem je zvládnout současné problémy a obtížné úkoly. Koučování se zaměřuje spíše na budoucnost (co a jak), než na minulost (proč) (Rosinski 2009). Terapeut se soustředí zpravidla na zpracovávání emocionálních potíží majících svůj původ v klientově minulosti, resp. dětství. Stimuluje a facilituje pozitivní změny v klientově prožívání (Expertis 2009).

Poradenství - tradiční poradenství předepisuje řešení, koučování se soustřeďuje na proces, jež k němu vede. Koučování staví na tom, že u koučovaných subjektů se díky němu vytváří mnohem lepší předpoklady zvládat úkoly, před nimiž stojí, zvyšuje jejich osobní zaujetí, odhodlání a odpovědnost a v konečné instanci i jejich sebedůvěra, uspokojení a výkonnost. Poradenství může být komplementární s koučováním v tom případě, že situace vyžaduje odborné znalosti (Rosinski 2009). Parma (2009) cituje Sandy Vilase, majitele Coach University, největší a nejstarší firmy pečující o výcvik a vzdělávání koučů, ten vymezuje koučink na základě srovnání s poradenstvím: *„Koučování je více než pouhým poradenstvím. Všichni koučové jsou poradci, ale ne všichni poradci jsou dobrými kouči“, Poradci se zaměřují na produktivitu, na to, co děláte, kdy, kde a s kým. I koučové působí v této oblasti, ale navíc používají i modely osobního rozvoje, které pomáhají klientům udržet si životní rovnováhu, získat čas a*

peníze na uspokojení svých osobních potřeb a cílů. Tito lidé jsou pak díky koučování ve všech směrech mnohem tvořivější a úspěšnější. Tím se z toho stává existenční záležitost prvořadého významu“ (Parma 2009).

Učení – učení se realizuje v souladu s osnovami, které jsou závazně stanoveny. Na rozdíl od koučování, které se odvíjí od tužeb koučovaného a od obtížných úkolů a problémů, jimž čelí. To, co si lidé osvojí, musí sami využít v určité situaci (Rosinski 2009).

Konzultace – konzultant dává svým klientům rady, je to expert s vlastní zkušeností v dané oblasti. Dokáže odhalovat problémy a navrhopvat a implementovat jejich řešení. Primárně vychází z potřeb organizace. Na rozdíl od kouče, který vychází primárně z potřeb klienta a nemusí být expertem v dané oblasti (Expertis 2009).

Charakteristiky koučinku uvedené výše jsou obecné a jejich cílem je uvedení do problematiky. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na koučování v konkrétní firmě, proto se v následující oddíl věnuje vymezení profesního koučinku. Je tedy vymezeno koučování, které probíhá přímo v pracovním procesu. K výše citovaným zdrojům a obecnému se však práce odkazuje nadále, a to z důvodu teoretického ukotvení problému.

„Profesní koučování je nedirektivní způsob řízení (vedení lidí), který je protipólem příkazování a kontroly. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesním i osobním životě“ (Horská 2009, s.16). Jinými slovy je to způsob vedení lidí, který upřednostňuje diskusi nad problémem před příkazováním.

Podle Elizabeth Haberleitner (2009), autorky knihy Vedení a koučování lidí v každodenní praxi, je koučování vymezeno následovně:

- koučování je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti
- koučování má dosáhnout trvalého zlepšení pracovních výsledků
- koučování je podporou při řešení problémů, a to formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy (pomůžu ti, aby sis uměl pomoci sám)
- koučování je proces, který končí, je – li dosaženo společného cíle nadřízeného a pracovníka, předem není omezen výsledný stupeň rozvoje pracovníka
- koučováním se pracovník stává z člověka, kterého se daná věc týká, člověkem,

který se na věci podílí, tím si uvědomuje své možnosti ovlivnit situaci a stále více požaduje důvěru ve své schopnosti, jež také v rámci dosažení cíle využívá.

- koučování je procesem společného rozvoje mezi nadřízeným a pracovníkem, a nelze jej proto nařídit

Následující body jsou shrnutím základních znaků koučinku, ze kterých bude v práci dále vycházeno:

- koučink se týká určitého vztahu mezi koučem a koučovaným, jehož základem je efektivní komunikace
- v koučování jde primárně o zvýšení odpovědnosti a vyšší výkon koučovaného
- koučink pomáhá definovat cíle a efektivněji jich dosahovat
- koučování pomáhá nastartovat samotný proces myšlení
- koučink umožňuje nalézt jiné úhly pohledu na konkrétní problém a pozornost se obrací na témata, která byla dříve opomíjena
- nástrojem koučinku jsou otázky, které navozují žádoucí změny v chování koučovaného
- fakta jsou druhořadá, koučovaný je expertem v oblasti, ve které působí, kouč je expertem na metodu koučování
- **profesní koučink:**
 - nedirektivní způsob vedení, který je protipólem přikazování a kontroly
 - je proces společného rozvoje mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem
 - je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti
 - profesní koučink podporuje schopnost pracovníka řešit problémy samostatně
 - úkolem je trvalé zlepšení pracovních výsledků
 - cílenou diskusí dovedeme podřízeného nebo nadřízeného k tomu, že se na problém bude dívat z jiné perspektivy, to znamená, že sám najde efektivnější řešení, případně si uvědomí to, co už věděl, tímto způsobem zvýšíme jeho odpovědnost a výkon, což vede k trvalému zlepšení pracovních výsledků

3.1 Rozdělení koučinku

V praxi jsou rozlišovány různé typy koučinku, které jsou rozdělené podle předem daných kritérií. Prvním zásadním kritériem je **hloubka**, do které koučování zasahuje. Podle Violy Horské (2009), rozlišujeme dle tohoto kritéria dva typy koučování.

Prvním typem dle tohoto kritéria je **transakční koučink**. Tento typ koučinku je nejběžnějším modelem koučinku uplatňovaným ve firmách. Jeho zadání je pragmatické, orientuje se na zvýšení výkonu zaměstnance (klienta) podle **modelu**:

- stanovení očekávání (**cíle**)
- vyvolaná akce (**prostřednictvím procesu koučování**)
- změna výkonu (**nastane v důsledku koučování**)
- výsledek (měl by být v souladu s **cílem stanoveným na začátku procesu**)

Transakční koučink je zaměřen na výsledek v konkrétní situaci. Na rozdíl od transformačního koučinku nám přináší rychlý výsledek (Horská 2009).

Druhým je **transformační koučink**. Zaměřuje se na zásadní pozitivní změnu, která vyústí v transformaci osobnosti. Tvůrčím způsobem pracuje s paradigmaty a přesvědčeními mysli, která se projevují v chování a ovlivňují dosahování výsledků. Zaměřuje se na práci se zkušenostmi klienta ve snaze odstranit bariéry v osobním růstu. Používá se především v individuální práci s klienty a je běžně využíván v životním koučinku, o kterém se rozepisují níže (Horská 2009). Tento proces vede ke změně na úrovni návyků a tím přináší dlouhodobý efekt, nejlépe trvalý efekt.

Viola Horská dle tohoto kritéria nabízí pouze dva typy koučinku. Třetí typ je popsán profesionálním koučem Janem Vovesem.

Tímto třetím typem je tedy **expertní koučink**. V procesu koučování jde o hledání řešení s expertním vhledem. Kouč je současně konzultantem, poradcem a průvodcem. Tento způsob přináší partnerský přístup a může výrazně pomoci v řešení složitých problémů, případně pracovních úkolů (Voves 2009).

Dalším kritériem pro rozdělení koučinku je **oblast života**, které se koučování dotýká. Jedná se o **osobní koučink** nebo také může být nazýván **životním koučinkem**. Primárně se zabývá tématy soukromého života lidí. Kouč zjišťuje, jaké problémy nebo překážky brání klientům v tom, aby žili takový život, jaký si sami přejí. Tímto typem koučování se ve své práci nebudu dále zabývat, jelikož se v mém zkoumání zaměřuji

zejména na profesní koučování (Suchý 2007).

Další typem dle výše zmiňovaného kritéria je **profesní koučink**. Týká se pracovních záležitostí, podle Johna Whitmoora jde o rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti pomocí správně položených otázek (Whitmore 2004).

Důležitým kritériem je **počet osob**, se kterými se při koučování pracuje. Jde o individuální a **týmový koučink**. Týmový koučink je určen pro ty situace, kdy potřebujeme ve skupině něco razantně změnit a je důležité, aby se všichni podíleli svým souhlasem, podporou a aktivitou. Týmový koučink přináší posílení týmové odpovědnosti, pomáhá definovat vizi, cíle a strategie týmu a pomáhá je aplikovat v praxi. Tato forma koučinku pomáhá ve využití potenciálu všech členů týmu a také ke sladění skupiny. Týmový koučink je dobře využitelný ve všech organizacích, které aspirují na zvýšení výkonnosti všech svých zaměstnanců, zlepšení vztahů na pracovišti a přispívá k efektivnější komunikaci. Často též nazýván **team - buildingem** a je spojen se soudržností a utvářením týmu. Pro některé kouče zahrnuje i schopnost trénovat tým dlouhodobě a pomoci mu vytvořit týmový projekt (Stacke 2005).

Individuální koučink podporuje klienty, aby si individuálně vytvářeli nové skutečnosti, nové možnosti a nacházeli nová řešení. Partnerství mezi koučem a koučovaným podporuje tvořivost a překračování myšlenkových stereotypů v řešení situací. Koučink podporuje sebeuvědomění a sebedůvěru klienta. Rozvoj, založený na koučinku, může přinést udržitelnou změnu v oblastech efektivního vedení lidí, rozhodování, týmové práce, práce s klienty, mezilidských vztahů a rovnováhy pracovního a osobního života. V individuálním koučinku se zaměřujeme na klíčové zaměstnance: Manažery s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu do nové pozice, manažery, kteří řeší nějakou krizovou situaci. Dále se koučují talentovaní zaměstnanci, kteří se připravují na převzetí klíčové pozice (Suchý 2007).

Podle Jiřího Suchého mají kouči nejvíce zkušeností s individuálním a týmovým koučinkem (Suchy 2007).

Z hlediska **vztahu kouče** ke společnosti, v níž koučuje rozlišujeme kouče **externí, interní**, případně může být **koučem přímo vedoucí pracovník** (Horská 2009). Následující tabulka vymezuje cíle, výhody i úskalí daného typu kouče (Fischer – Epe 2006).

	Externí kouč	Interní kouč	Vedoucí pracovník jako kouč
Cíle	Poradenství vedoucích pracovníků zodpovědných za projekty	Poradenství vedoucích pracovníků zodpovědných za projekty	Vedoucí úloha a styl vedení: vyžadovat a podporovat
Výhody	Neutralita, diskrétnost, jiné perspektivy, případně speciální expertíza	Odborná a tématická znalost, zakotvení v opatřeních interního personálního rozvoje	Odborná a tématická znalost, blízkost praxi, situace přirozeného rozhovoru
Úskalí	Chybějící tématická a odborná kompetence	Chybějící akceptace, vzájemná závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci	Zrada ve vztahu, zapletení do konfliktu, chybějící kompetence k rozhovoru

Z pohledu intencionality lze koučink rozdělit na formální a neformální. **Neformální koučování** může probíhat v pracovní sféře, kdy například manažer koučuje své podřízené v rámci přidělování úkolů, informacích o jejich plnění atd. v tomto případě se koučování stává způsobem řízení lidí. V tomto případě si koučovaný tento proces ani neuvědomí. Protipólem tohoto způsobu koučování je předem naplánovaný a strukturovaný rozhovor, jehož cíle jsou předem vymezeny, v tomto případě jde o **formální koučování**. Proces koučování je v obou případech stejný (Whitmore 2004).

Koučink můžeme dále dělit podle **přístupu**, podle kterého je koučování prováděno, případně z jakých zdrojů je čerpáno. Mezi základní přístupy patří přístup zakladatele Johna Whitmora, který čerpá ze znalostí z managementu, dále Kanadanky Marilyn Atkinson, propagující vzdělávání zahrnující poznatky z neurologvistického programování, od nauky o fungování mozku až po komplexní metodologii koučinku. Případně můžeme čerpat z poznatků systemického koučování, jehož zakladatelem je Petr Parma. Můžeme se setkat také s přístupem ke koučinku založeném na humanistické nebo gestalt psychologie. Přístupů v koučování je podstatně více a záleží na každém, jakým přístupem se inspiruje, případně kouč může přístupy kombinovat (Koučink centrum 2009).

V praxi se také setkáváme s pojmy jako je zdravotní koučink, koučování pro zvládnání konfliktů, sexuální koučink, sportovní koučování, koučování v oblasti obchodu a další. Termín koučování se používá pro různé úkoly v oblasti tréninku a poradenství (Fischer – Epe 2006).

4.Vznik koučinku

4.1 Sokrates - předchůdce moderního koučování

Podle Johna Whitmora (1994) sahají kořeny koučování až k samotnému Sokratovi. Důkazem může být metoda Sokratovských seminářů, která je v andragogice využívána dodnes (Whitmore 1994).

Spočívá v systematickém tázání, využití induktivního myšlení a formulaci základních definic. Instruktor systematicky klade série předem připravených otázek, které jsou připraveny tak, aby studenta směřovaly určitým směrem. Od studentů je požadováno využití jejich předchozích zkušeností a znalostí, aby vyřešili jednoduché nebo složitější problémy. Zásadní ideou je to, že studenti, kteří aktivně spolupracují a vykazují znalosti a pochopení, mají lepší předpoklady k tomu, aby tyto znalosti využili, než když je přijímají pasivně (Paraskevas 2008).

Tato metoda je základem koučinku jak je známý dnes, kdy základním nástrojem je kladení otázek. Je to však značně zjednodušené, přesto je Sokratova metoda považována za alternativu koučování.

Sókratés byl přesvědčen, že lidé chybují hlavně proto, že nedovedou správně užívat svůj rozum a že jednají podle svých domněnek, místo aby se snažili skutečně poznávat. Proto se rád pouštěl do rozhovorů a kdykoli jeho společníci něco tvrdili, vyptával se jich tak, aby si protirečili a museli uznat, že to vlastně nevědí. Větu „Vím, že nic nevím“, Sókratés patrně neřekl, byl však vůči ostatním ve výhodě v tom, že věděl o svých omezeních. V některých zejména pozdních dialogích však vystupuje dosti autoritativně (Koučink centrum 2009).

I dnes patří otázky k základním nástrojům práce kouče. A také jejich klienti pomocí odpovědí nalézají nový úhel pohledu na své problémy a neotřelé pravdy. Na rozdíl od Sokrata, dnes je cílem koučů pomáhat lidem a firmám naplnit celý jejich potenciál (Koučink centrum 2009).

4.2 Moderní koučování

Koučink, jako profese, vznikl na konci 80. let v USA. V posledních letech zažívá velký úspěch, v Evropě je nejvíce rozšířen ve Velké Británii a Skandinávii. Do České republiky začal pronikat teprve před několika lety, a i zde si získává stále více příznivců. Jeho obliba roste velmi rychle také právě proto, že je považována za plnohodnotnou rozvojovou metodu, stejně jako klasický trénink (Evolutio profesionální koučink 2009).

Význam koučování byl širší veřejností zprostředkován nejprve vrcholovým sportem. Ve sportu zastává koučování kompletní péči o vrcholové sportovce, které daleko přesahuje čistě tělesnou výkonnost. Kouč ve sportu pomáhá překonávat obavy, odbourávat bloky, rozvíjet osobní strategie úspěchu, případně se i vyrovnat s neúspěchem (Fischer - Epe 2007).

Za zakladatele koučinku, jak je známý dnes jsou považováni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore. Oba působili nejdříve ve sportu. Spojili znalosti z psychologie a sportu a založili tenisovou a lyžařskou školu. Zde aplikovali na svých žácích nové způsoby učení a byli požádáni, aby přenesli své metody do pracovního prostředí. Tak začala cesta koučinku do světa byznysu (Whitmore 1994). Níže jsou tyto osobnosti koučinku podrobněji.

4.2.1 John Whitmore

Proslavil se jako profesionální automobilový závodník stáje Ford, kromě toho ale vystudoval psychoterapii a sportovní psychologii v USA (Evolutio profesionální koučink 2009).

Zároveň je držitelem titulu Sir za činnost v koučinku. Je autorem metody GROW, která je hojně používána v koučování. Později s k této metodě vracím a více ji rozvádím. Je autorem knihy „Koučování“. Společně s Timothy Gallweyem založil firmu Inner Game Ltd., která významně obohatila nové přístupy vedení lidí ve sportu a v manažerském výcviku. Několik let podnikal ve Velké Británii, Švýcarsku a USA. V současné době řídí poradenskou firmu Performance Consulting International. Pracoval pro firmy jako je Rolls Royce, Barclays Bank, Rover nebo British Airways. Přednáší v Indii, Rusku, Austrálii, na Novém Zélandu. Za svůj mimořádný přínos ke

koučování mu bylo společností International of Coach Federation uděleno ocenění the President's Award (Registr koučů ČR 2008).

John Whitmore hledá odpovědi na mnohé otázky manažerů, přičemž jim klade dvě základní: Kolik ze svého potenciálu skutečně využíváte ve svém zaměstnání? A co je největší bariéra, která vám jej brání využívat? Bez ohledu na kontinent, národnost či náboženství odpovědi vycházejí v podstatě stejně. Většina lidí se shoduje, že využívají maximálně 40 procent svého potenciálu a největší bariérou je strach (Whitmore 1994).

Ukazuje se, že tradiční způsob vedení firem, založený na hierarchické struktuře a podávání instrukcí, selhává, říká John Whitmore. Pokud někdo pracuje na základě příkazu, nemusí přemýšlet a necítí se odpovědný, dodává. Firmy si začínají uvědomovat, že jejich úspěch dělá především kvalita lidí. Hledají nové cesty, jak je rozvíjet. Proto se koučink stává stále populárnější jako metoda rozvoje lidí i způsob vedení zaměstnanců (Whitmore 2004).

Základní filozofie koučování koresponduje s osobní filozofií J. Whitmora. Důkazem je níže uvedený citát.

"Chceme-li z lidí dostat to nejlepší, musíme věřit, že to v nich skutečně je. Úspěšný kouč si musí osvojit optimistickou představu o skrytém potenciálu lidí, a to všech lidí. To se neobejde bez základního cíle koučování - vytváření a posilování sebedůvěry koučovaného" (Registr koučů 2009).

4.2.2 Timothy Gallwey

Je zakladatelem a vlastníkem společnosti The Inner game. Je považován za průkopníka v oblasti sportovního a později také firemního koučování. Od poloviny roku 1970 napsal řadu knih z oblasti tenisu, lyžování, hudby a práce. Tyto knihy stanovily nové metodiky pro rozvoj profesní a osobní dokonalosti v různých oblastech. Za posledních dvacet let zavedl Inner game přístup do společnosti, které hledaly lepší způsoby, jak zvládat změny (Koučink centrum 2009).

Gallwey popsal koučink následující rovnicí: **V = P – I** **Výkon rovná se Potenciál mínus Interference** (rušivé prvky). Tradiční metody zvyšování výkonu obvykle zvyšují výkon pomocí zvyšování potenciálu – doplněním znalostí, dovedností klienta. Kouč pomáhá snižovat interference, tím uvolňuje využití potenciálu a následně

dochází ke zvýšení výkonu. Snižování interferencí se daří, pokud jsou naplňovány klíčové principy koučinku. Tyto principy nazýváme **DUO = Důvěra, Uvědomění, Odpovědnost** (Gallwey 2004).

Je-li výsledkem koučování posílení Důvěry, Uvědomění a Odpovědnosti u koučovaného, dochází ke snížení interferencí a tím pádem ke zvýšení výkonu. S důvěrou v sebe lidé myslí samostatně, uvědomují si více možností při řešení problémů a přijímají odpovědnost za výsledek. Vyznáváme pravidlo: Vše co potřebujeme máme v sobě, tedy je důležité osvobodit se od bariér, které nám brání využívat naše know-how, nebo jej rozvíjet (Gallwey 2004).

T. Gallwey byl první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích. Ve svých knihách se ani tak nepokoušel koučovat, jako identifikovat problémy, kterým ve sportu a podnikání čelíme, a poskytnou vodítko umožňující překonat je vlastními silami (Koučink centrum 2009).

Naplňování klíčových principů koučové pomáhají hlavně dobře kladenými otázkami, nasloucháním a reflexí. Timothy Gallwey říká: „Kouč pomáhá klientovi přemýšlet nahlas“.

Na závěr bych uvedla citát od T. Gallweye, který vystihuje jeho životní filosofii:

"Stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně tenisového dvorce. Koučování uvolňuje v tenistovi jeho potenciál tím, že odstraní vnitřní bariéry a umožňuje tak maximalizovat výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se" (Gallwey 2004).

Tento citát patří spíše do sportovního koučinku, můžeme jej však aplikovat i na oblast firemního koučování.

4.3 Koučování v ČR

V České republice můžeme najít různé přístupy ke koučinku. Je zde početná skupina koučů, která staví na svých zkušenostech z managementu a vzdělávali se u výše jmenovaného Johna Whitmora. Můžeme se setkat s přístupem ke koučování na základě rovnice od Timothy Gallwey, která je založena na principu: $V = P - I$ Výkon rovná se potenciál mínus interference (rušivé prvky). Dále je zde skupina, která čerpá ze znalostí Kanadanky Marilyn Atkinson, která je členkou Mezinárodní federací koučů. M. Atkinson propaguje vzdělávání zahrnující poznatky z neurologvistického programování, od nauky o fungování mozku až po komplexní metodologii koučinku. **Nejpočetnější skupina koučů** využívá v praxi **systemický koučink**, kterému je věnována následující kapitola. Mnoho koučů má kombinované vzdělání a samozřejmě čerpá i z dalších typů vzdělávání ať už psychologického nebo manažerského (Koučink centrum 2009).

4.3.1 Petr Parma jako zakladatel systemické koučování

Petr Parma je považován za zakladatele termínu systemické koučování. Tento termín vznikl v roce 1993, dále vznikla metodika, teorie a praxe. Následovaly první výcviky a výměna zkušeností s obdobnými instituty po celém světě. V roce 1994 vznikl v Praze odborný institut, později transformován na současný institut systemického koučování, jehož smyslem je rozvíjet teorii a metodiku systematického koučování a realizovat výcviky pro budoucí kouče. Různými typy programů v institutu prošlo od roku 2006 před tisíc účastníků (Parma 2009).

Záhy na to byla založena podnikatelská společnost s cílem poskytovat koučování a navazující služby jako produkt. Začala zavádět koučovský přístup do vztahu k zákazníkům a později si troufla i na komplexní transformace celých firem v duchu koučovských přístupů. V roce 2002 proběhla první z řady mezinárodních konferencí „nové myšlení v podnikání a v managementu, kde téma (systemického) koučování prolínalo většinu jednání. Dnes je ti u nás i ve světě běžně užívaný název a standardně uplatňovaná disciplína (Parma 2006).

V posledních letech je koučování a koučovský přístup zaváděn na univerzitní půdě, a to jak do výuky studentů oboru podnikání a management a psychologie, tak do přípravy vysokoškolských pedagogů a do řízení vysoké školy. Podle Petra Parmy se již

zanedlouho v nabídce univerzitního studia objeví bakalářský obor koučování, a poté nastoupí do praxe i magistři tohoto „umění“ (Parma 2006).

4.3.1.1 Systemické koučování

Systemické koučování je považováno za nejvyužívanější směr v České republice. Charakteristika systemického koučování podle Petra Parmy, který je považován za zakladatele tohoto směru v koučování, zní: Základem je myšlenka složitosti a proměnlivosti pravidel moderní doby. Jednoduché modely, které fungovaly dříve, už nejsou nyní použitelné. Vznikají nové modely v pohledu na svět, vztahy, člověka. Mění se myšlení a vznikají nové obory, které se vzájemně ovlivňují. Tyto trendy se projevují i v koučování (Parma 2006).

Systemické koučování je reakcí na nově vzniklé problémy moderní doby, řešení těchto problémů souvisí s tím, co přinesla minulost. Nabízí nové pohledy na to, co už vzniklo, případně vznikne a učí nás s těmito novými skutečnostmi zacházet. Systemický kouč se nejdříve učí rozšiřovat si myšlení. Dále se učí přemýšlet o svém myšlení a tím jej měnit. Kouč se učí reflektovat proč a jak myslí. Tento krok je ze všech nejtěžší. Teprve až to všechno naučí budoucí kouč sám sebe, může to může začít umožňovat druhým. Dále nás učí přemýšlet o svém jednání, je to předpoklad změny. Opět musíme začít nejdříve sami u sebe, abychom to potom mohli nabídnout druhým. Učí klienta o sobě přemýšlet jako o kompetentním, plnohodnotném systému. Základem je tedy zvyšování kompetentnosti klienta, aby začal rozhodovat o věcech, o kterých je schopen rozhodovat (Parma 2009). Jde o pragmatický model, který nejdříve zkouší nejučinnější postupy (čímž zvyšování kompetentnosti bezesporu je) a pokud se nedaří, hledá z širokého portfolia ten postup, který se chytne (Parma 2006). Výsledkem v pracovní oblasti je lepší fungování, vyšší produktivita a změna organizační kultury. Tyto efekty jsou dosahovány především díky práci koučovaného na sobě, tento proces nastává v důsledku systemického koučování (Parma 2009).

Systemické koučování je přístup, který je vhodný jak pro životní, tak pro profesní koučování. Pojetím koučování českého autora P. Parmy se nechala inspirovat německá autorka E. Haberleiter (2009), podle níž systemický přístup nejvíce vyhovuje složitosti naší doby. Tento přístup se ve svém pozorování nezaměřuje pouze na osobu

jednotlivce, ale v centru její pozornosti jsou vztahy mezi lidmi. Systemický úhel pohledu se snaží chápat problémy lidí v jejich propojení s ostatními. Při koučování musíme brát v úvahu, že v mezilidských vztazích neexistuje žádná objektivní pravda. Žijeme v subjektivních, vykonstruovaných realitách, které se od sebe mohou vzájemně lišit. Ačkoli ve společném kulturním prostředí vznikají určité shody, každý si vytváří svou realitu. Tato teorie odpovídá konstruktivistickému přístupu.

5. Osobnost kouče

Definovat kvalifikovaného kouče není snadné, protože podobně jako v jiných oborech, kde se pracuje s lidmi, nelze stanovit objektivní kritéria, která by vyhověla požadavkům všech klientů. Přesto však existují obecná kritéria, která by měl kvalifikovaný kouč splňovat.

Cílem kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není instruktor nebo dokonce expert. Pokud bychom měli hledat vhodné výrazy, které by nám pomohly pochopit úlohu kouče, použijeme taková přirovnání jako pomocník, poradce nebo člověk, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí (Whitmoore 2004).

Následující vlastnosti byly nejčastěji uváděny účastníky seminářů Johna Whitmoora. „Dobrý kouč“ by měl být: trpělivý, objektivní, schopen podpořit druhé, zaujatý pro věc, umět naslouchat, vnímavý, empatický, sebevědomý, pozorný, mít dobrou paměť, mít zkušenosti, důvěryhodnost a autoritu. Dále jsou požadovány vědomosti, zkušenosti, důvěryhodnost a autorita. Vystává otázka, zda – li kouč potřebuje odborné znalosti nebo technické poznatky z oblasti, v níž koučuje. Pokud kouč jedná jako nestranný tvůrce vědomí, tak je nepotřebuje. Potřebuje ovšem dostatek důvěry v to, co obhajuje, to je potenciál, kterým disponují sami aktéři a jejich vlastní odpovědnost. Ideálním řešením se zdá být situace, kdy kouč současně disponuje rozsáhlými odbornými znalostmi. Ovšem i zde může nastat problém, protože pro specialistu v určité oblasti je velmi obtížné tyto své odborné znalosti „zapomenout“ a tudíž dobře koučovat. Tyto skutečnosti se ovšem dají skloubit, je to sice obtížné, ale rozhodně to není nemožné. Odborník tedy může být zároveň dobrým koučem (Whitmoore 1994).

Úloha kouče spočívá v pokládání otázek a pozorování, které povedou k žádoucí změně v chování. Pokud mají být ve svém oboru úspěšní, měli by to být lidé, které baví

učit druhé. Kouči nepřikazují, pouze pokládají otázky, obvykle tedy bývá spíše tazatelem a pozorovatelem. Jejich hlavním cílem je stav, kdy klienti dospějí k efektivnímu řešení sami (Birch, 2005). Základní dovedností kouče je schopnost transpozice. V Gallweyově pojetí je transpozice obsažnější pojem, než je empatie. Schopnost transpozice tedy znamená, že kouč by měl co nejlépe poznat, jak klient přemýšlí a co cítí (Gallwey, 2004).

„Nikdo nekoučuje stejně. Tím nejdůležitějším je vztah mezi koučem a koučovaným. Důvěru je nutné začít budovat co nejdříve a to lze pouze ve chvíli, kdy je kouč otevřený, upřímný a autentický,“ říká John Whitmore. „Stejně tak nikdo z koučovaných nereaguje stejně. To od kouče vyžaduje, aby nepracoval podle scénáře, ale aby si uvědomoval a reagoval na slova a signály, které přichází od koučovaného. Musí přijmout jeho projevy a uznávat je, ať jsou jakékoli, protože tyto reakce jsou výsledkem životní historie člověka“ (Registr koučů 2009).

V koučovacím procesu jsou koučové vnímáni jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je navigují pomocí otázek k různým úhlům pohledu na věc, dávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. U kouče je důležitá jeho osobní zralost. Každý kouč má své specifické zvláštnosti, svoje silné stránky, zkrátka je každý jiný. Stejně tak i každý pracovník je jiný, než druhý, takže konkrétní případy koučování se vyvíjejí různě (Whitmore, 1994).

Koučování na profesionální úrovni je poměrně mladým oborem, který se zabývá rozvojem lidských zdrojů. Proto jsou nutné přesně stanovené standardy, tedy požadavky na kvalifikaci. Kvalifikační standardy koučování a posuzování jsou součástí akreditačních systémů. Rozpracovávají je profesní organizace koučů na světové úrovni The International Coach Federation, na Evropské The European Mentoring and Coaching Council a na národní úrovni Česká asociace koučů. Akreditační systémy uvedených organizací jsou prakticky shodné. To je důležité jako garance obdobné kvality koučování všude na světě. Smyslem je zaručit zákazníkům naprosto profesionální úroveň danou příslušným akreditačním stupněm. Stupně jsou tři: akreditovaný kouč, akreditovaný profesionální kouč, nejvyšší stupeň je akreditovaný kouč supervizor. Seznamy akreditovaných koučů jsou součástí webových stránek profesních organizací (Parma 2006).

Požadavky na **kouče** dle International Coach Federation (Parma 2006):

Kouč:

- pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat.
- chce od svých klientů vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory.
- podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji.
- předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.

5.1 Koho lze koučovat

Aby partnerství mezi koučem a klientem mohlo fungovat, vyžaduje více než jen dobrého kouče. Klient by měl především svého kouče vnímat a naslouchat mu. Měl by mít energii a odhodlání splnit úkol (Birch 2005). Koučovat nelze každého, nemůžeme donutit lidi, aby se nechali koučovat. Je to nástroj snahy, zaujetí člověka dostat se s pomocí kouče na nejbližší vyšší úroveň. Koučovat lze lidi, kteří (Parma 2006):

- jsou připraveni myslet jinak, než byli dosud zvyklí
- jsou ochotni změnit svůj život
- chtějí podávat vynikající výkony
- uznávají lidi jako nejcennější zdroj
- chtějí udržet trvale výborné výsledky své práce

Podle Petra Parmy lze dosáhnout jen toho, co si dokážete předem představit. A koučování pak pomůže prolomit bariéry a dostat se nad to, co bylo dříve považováno za nemožné (Parma 2006).

Podle Whitmora je pro samotné koučování důležitá vnitřní motivace klienta. *„Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Když něco chci, dělám to kvůli sobě. Když něco musím, dělám to kvůli někomu. Vnitřní motivace je věc osobní volby“* (Registr kouč 2009).

6. Limity koučinku

Ačkoli je koučink považován za velmi efektivní metodu, která je použitelná ve všech typech organizací, nedá se tato metoda použít ve všech případech (Selucký 2009). I tato metoda má své limity. Limity jsou založeny na bariérách, které mohou být **vnitřní** nebo **vnější**, případně se může jednat o jejich kombinaci (Whitmore 2004).

Vnitřní bariéry jedince mohou být následující. Problémem, který nám brání v koučování je nedostatečná vnitřní motivace koučovaného. Pokud koučovaný nemá dost motivace ke změně k lepšímu, může nastat situace, kdy síly působící proti pozitivním změnám, převáží. Jedná se o tyto síly: Pasivita, snaha nevybočovat z řady, případně nezájem o osobní růst (Suchý 2007). Vedoucí pracovníci mnohdy novým metodám nevěří, svůj dosavadní styl řízení považují za jediný správný. Vedoucí se často ztěžují na nedostatek času nebo financí, který jim brání ve využití této metody. Jedná se však o počáteční investici, která se ve většině případů vyplatí (Whitmore 2004). Z hlediska kouče se může jednat o jeho sklon dávat rady, což výrazným způsobem narušuje proces koučování, protože je to v přímém rozporu se základními principy koučování.

Mezi **vnější bariéry** koučování patří firemní kultura, která není v souladu s tímto přístupem. Vedení a zaměstnanci jsou ke koučovacímu přístupu nedůvěřiví, zvláště pokud v organizaci nefunguje dobře komunikace. Vedoucí argumentují tím, že zaměstnanci očekávají, že jim bude přesně řečeno, co mají dělat a jakým způsobem, nechtějí sami nést odpovědnost. Vedoucí se také často obávají, že pokud zavedou koučovací přístup do organizace, ztratí svou autoritu (Whitmore 2004).

7. Nástroje koučinku

Mezi klíčové nástroje, které jsou používány v praxi patří aktivní naslouchání a specifický způsob kladení otázek (Horská 2009). T. Gallwey k tomu přidává ještě transpozici, což je v jeho pojetí obsažnější pojem, než je empatie (Gallwey 2004). Dále má kouč k dispozici celou řadu univerzálních nástrojů, které byly původně vyvinuty pro práci s lidmi v praxi personálních manažerů, psychologů a sociologů. Jsou to například diagnostické a hodnotící nástroje (SWOT analýza, škálování, barometr nálady). Kouč může také oživovat proces koučování různými příběhy z praxe (Horská 2009).

7.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je pro kouče nezbytné z důvodu udržení odstupů a objektivity. Je-li úsilí vyvinuto k pozornému naslouchání, přináší to klid, který je nezbytný při konfrontaci nebo řízení konfliktu (Stacke 2005). Aktivní naslouchání je rozdílné od běžného naslouchání cílevědomé a řízené a předpokládá úplné odpoutání od vlastních problémů a plné soustředění na to, co nám partner v diskusi sděluje (Horská 2009).

7.2 Otázky jako hlavní nástroj koučinku

Primárním cílem koučování je zvýšit úroveň vědomí a odpovědnosti. **Otázka** je tím, co soustřeďuje pozornost určitým směrem a tím zvyšuje úroveň vědomí. Platí to i ve světě podnikání, otázky evokují jasné a srozumitelné formulace. Například: Jaký je momentální stav zásob? Kdy má přijet technik? Koučink upřednostňuje přesné otázky, které vedou k přesným odpovědím. Větší pozornost a srozumitelnost samy o sobě vedou k tomu, že jednotlivé činnosti se uskuteční ve vhodné době a efektivněji. Tím se zlepší celkový proces produkce. Otázky zvyšují úroveň odpovědnosti lépe než příkazy a prostá sdělení. Primární formou verbální interakce v koučování je proto dotazování (Whitmore 1994).

Pracovník je v procesu koučování v roli experta, jehož názor nás zajímá. Cílem procesu, kdy systematicky klademe otázky je především to, abychom u koučovaného pracovníka nastartovali samotný proces myšlení. Umožní to nová spojení, jiné úhly pohledu a pomůže rozšířit současný horizont myšlení. Vzniká kreativní proces, který odhaluje nové možnosti. Centrum pozornosti se obrací na témata, která byla dříve opomíjena (Haberleitner 2009).

7.2.1 Techniky kladení otázek

Podle Dembkowski (2009) můžeme dobré koučinkové otázky charakterizovat třemi body:

- jsou jednoduché – otázky, které jsou zamotané nebo obsahují podotázky mohou klienta zmást a celý proces zkomplikovat

- jsou pokládány za určitým účelem
- jsou vytvořeny tak, aby měly na klienta pozitivní dopad a nesnažily se ho ovládat

V procesu koučování jsou odpovědi na otázky druhořadé. Informace nejsou získávány proto, aby byly efektivně využity, protože nemusejí být úplné. Smyslem těchto otázek je zjistit, zda má koučovaný informace, které potřebuje. Odpovědi často ukazují, kam směřují jednotlivé podotázky. Současně umožňují sledovat, zda se koučovaný pohybuje produktivním směrem, který je v souladu s cílem sezení, případně s cílem společnosti. Neefektivněji zvyšují úroveň vědomí a odpovědnosti otázky začínající slovy uvozující kvantifikaci, např: co, kdy, kdo, kolik. Nedoporučuje se užívat proč, protože evokuje kritiku a defenzivnost. Dalším důvodem je to, že slova proč a jak mohou, pokud jsou použity nevhodně evokovat analytické myšlení, které působí kontraproduktivně. Proto se doporučuje otázky, které by měli těmito nevhodnými slovy začínat, raději přeformulovat. Například otázku začínající proč je lépe přeformulovat na jaké důvody? Otázku začínající slovem jak můžeme přeformulovat na jaké kroky? Takto položené otázky vedou k přesnějším faktografickým odpovědím (Whitmore 1994).

Zkušené kouči začínají rozhovory poměrně širokými otázkami. Jak rozhovor postupuje, otázky postupně soustřeďují na detaily (Dembkowski 2009). Kouč potřebuje pronikat hlouběji a do detailů dané věci, aby udržel zájem koučovaného a do jeho vědomí dostal často skryté faktory, které mohou být důležité (Whitmore 2004).

Hlavním úkolem kouče je klást otázky, které směřují k sebereflexi klienta konstruktivním směrem. Podle Fischer Epe (2006) rozlišujeme tři základní typy otázek. Jsou to otázky cirkulární, otázky k hypotetickým řešením a otázky po žádoucích alternativách. Níže se k jednotlivých typům otázek vrátím.

Účelem **cirkulárních otázek** je podnítit k novým úvahám. Tázaný je vybízen, aby mluvil z perspektivy druhého. To lze jen tehdy, jestliže se otevře světu druhého a vyslovuje domněnky. Cirkulární otázky poskytují dvojí informaci – dozvídám se něco o dané záležitosti a zároveň o vztazích dotázaného. Tyto otázky pomáhají zainteresovat nepřítomné, ale zúčastněné osoby do rozhovoru. Přerušují zaběhnuté myšlenkové vzorce a vyžadují vcítění do jiných osob. Pojem „cirkulární otázky zavedl tým rodinné terapeutky Mary Selvini Palazzoli. Přestože jsou tyto otázky tedy nejvíce využívány

v rodinné terapii, jsou dobře využitelné i pracovním koučinku, mohou pomoci ke zlepšení vztahů na pracovišti. Příklad cirkulární otázky zní: Kdybych se zeptala Vašeho šéfa, kdo by se zde měl změnit, co by odpověděl? (Fischer Epe 2006).

Otázky k hypotetickým řešením – touto otázkou je klient vyzván k tomu, aby navrhl hypotetickou změnu, aniž by musel přesně popisovat problém. Jde v podstatě o malý náčrt budoucnosti. Podněcuje kreativní vnitřní proces hledání. Tento typ otázek se dá využít ve všech fázích rozhovoru. Je vhodný pro objevování cílových stavů a rozvíjení cest k řešení. Rychle přenáší z orientace na problém k orientaci na řešení. Pro lepší představu tohoto typu otázky uvádím příklad. Představte si, že máte za sebou úspěšné první sezení s koučem a vracíte se povzbuzený na své pracoviště: Čím jste se na sezení zabýval a co by pak pro vás bylo jinak, než je to nyní? (Fischer Epe 2006).

Otázky k žádoucím alternativám – tato technika tázání využívá myšlenku hypotetického řešení. Začíná žádoucí aktivitou klienta a vede pozornost novým, konstruktivním směrem. Tyto otázky jsou vhodné pro rozvoj individuálně přiměřených způsobů řešení a postupů. Otázky klienta podněcují, aby myslel také v nezvyklých směrech a přitom přebíral odpovědnost. Např: Představte si, že jste na nové a úspěšné cestě ke svému cíli. Co by to znamenalo? (Fischer Epe 2006).

- Že byste spíše více mluvil o svém cíli s ostatními a získával tak nové podněty?
- Nebo byste spíše dával pozor na vlastní pocity a důvěřoval tomu, že ve svém nitru víte, co je pro vás správné a dobré?
- Nebo byste postupoval úplně jinak?

Dále uvádím základní rozdělení otázek v koučování dle Haberleitner (2009). Pro názornost u každého typu uvádím příklady, které jsou používány v praxi. Jde o tyto druhy otázek.

- Otevřené otázky: jsou pro koučování nejvhodnější, protože poskytují koučovanému největší prostor pro odpovědi, a tím podněcují procesy myšlení. Např: jakou zkušenost máte s.....? Co si o tom myslíte.....?
- Hypotetické otázky: pomáhají promýšlet alternativy a objevovat při tom

nové úhly pohledu. Tento typ otázek se hodí k tomu, abychom identifikovali předsudky, které se skrývají za jednáním pracovníka a silně jej ovlivňují, nebo dokonce blokují. Např: kdybyste byl na mém místě, jak byste reagoval?

- Otázky zaměřené na řešení – s její pomocí pracovníka pobízíme k tomu, aby se myšlenkami soustředil na řešení, podsouváme mu totiž, že řešení existuje.
- Uzavřené otázky – měly by se pokládat velmi omezeně, protože koučovaný je tlačěn do pasivity
- Rozhodovací otázky – vyzýváme pracovníka, aby se rozhodl mezi dvěma nebo více možnostmi
- Sugestivní otázky – manipulují, tudíž se neslučují s koučováním
- Řečnické otázky – podněcují pracovníka k procesu přemýšlení

7.3 Transpozice

V Gallweyově pojetí je transpozice obsažnější pojem, než je empatie. Schopnost transpozice tedy znamená, že kouč by měl co nejlépe poznat, jak klient přemýšlí a co cítí. Jde o nezbytný nástroj koučování a přispívá k dobré komunikaci. Je založen na předpokladu, že důležitější než to, co mluvčí říká je to, co člověk slyší. Tyto dvě skutečnosti se v praxi často dost podstatně odlišují. Čím více dokáže mluvčí předvídat, jak bude posluchač jeho sdělení vnímat, o to větší je pravděpodobnost, že se mu podaří sdělit to, co sdělit chce. Schopnost transpozice je pravděpodobně základní dovedností kouče (Gallwey 2004).

8. Proces koučování

Proces koučování probíhá dle předem stanovených modelů. V praxi je používáno modelů více. Uvádím nejznámější model GROW, popsany Johnem Whitmorem a pro porovnání model ADAPT, popsany Paulem Birchem.

8.1 Model koučování podle Johna Whitmora

Otázky, které při koučování klademe, by se podle Whitmora (1994) měly zaměřit na čtyři rozdílné oblasti, podle modelu GROW: Proces koučování probíhá ve čtyřech krocích.

- **G – Goals** - cíle – krátkodobé a dlouhodobé
- **R – Reality** - zjištění skutečného stavu věcí – prověření reality
- **O – Options** - možnosti a alternativní strategie
- **W – Will** - co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat

Prvním krokem je stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů (Goal settings) . Cíle by měly být: rozumné, specifické, měřitelné, realistické, etické, pochopitelné, formulované pozitivně. Každý negativní cíl lze přeformulovat pozitivně. Se stanovenými cíli musí souhlasit všichni zúčastnění (Whitmore 1994). Pro názornost je uveden příklad otázky zaměřené na stanovení cíle. Co od setkání očekáváte? Rozlišují se konečné a výkonnostní cíle. Příkladem konečného cíle může být například být jmenován obchodním ředitelem, získat zlatou medaili a podobně. Dále jsou stanoveny výkonnostní cíle, stanovuje se výkonnost, která dává šanci dosáhnout konečného cíle (Whitmore 2004).

Dále je potřeba zjistit aktuální skutečný stav věcí, prověření reality, je důležité vědět, na čem můžeme v procesu koučování stavět (Fischer Epe 2006). „*Věci, které si uvědomujeme, máme do jisté míry pod kontrolou. Pokud si něco neuvědomujeme, může to na nás působit, aniž bychom o tom věděli a kontrolovali to*“ (Whitmore 2004, s. 79.)

Třetím krokem je hledání možností a největšího počtu alternativ. Proces hledání možností stimuluje myšlení a je stejně důležitý jako výsledek, protože podněcuje tvořivost. Příklad: Co kdyby tato překážka neexistovala? Co byste dělal? (Whitmore 1994).

Posledním krokem v procesu koučování je nalézení odpovědi na otázku co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat (Whitmore 1994). Smyslem této závěrečné fáze je, aby diskuse vyústila v rozhodnutí (Whitmore 2004). V závěrečné fázi by měl kouč poskytnout klientovi jasný a přehledný písemný záznam dohodnutých kroků a jeho odpovědí týkající se toho, co bude dělat. Klient by si měl tento záznam přečíst a potvrdit, že obsahuje kroky, které hodlá realizovat (Whitmore 1994).

8.2 Model koučování podle Paula Bircha

Paul Birch objasňuje tento proces prostřednictvím modelu ADAPT. Stejně jako u modelu GROW má každé písmeno z názvu modelu svůj význam. Protože model ADAPT pochází z angličtiny, za českým názvem uvádím anglický překlad.

Podle modelu ADAPT probíhá proces koučování v následujících krocích:

A - (**Assess** current performance) posoudit současný výkon

D - (**Develop** a plan) rozvinout plán

A - (**Act** on the plan) jednat podle plánu

P - (**Progress** check) zkontrolovat pokrok

T - (**Tell** and ask) mluvit a ptát se

Nejdříve je tedy přistupováno k posouzení **současné výkonnosti**. Předtím, než začneme koučovat, musíme zjistit, jak je na tom klient právě teď. Dále musíme pochopit, jak své současné úrovně dosáhli, jaké volí strategie (Birch 2005).

V dalším kroku je rozvíjen plán a **stanovovány cíle**. Také musíme určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. Zjišťuje se, o jak velké zlepšení klient usiluje. Dále pracujeme na strategiích k dosažení výkonnosti. Nakonec je klientovi položena otázka, zda s plánem souhlasí (Birch 2005).

Ve třetím kroku koučování jde o to, jednat podle stanoveného plánu. Většina této fáze je o tom, zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu na druhý (Birch 2005).

Ve čtvrté fázi je kontrolován pokrok klienta, tato kontrola se provádí průběžně. Pro kontrolu pokroku a dosažení cíle musejí být stanovena přesná a objektivní měřítka výkonu (Birch 2005).

Poslední fáze je charakterizována jako „mluvit a ptát se“. Tato etapa znamená diskusi o pokroku dle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení. Tímto krokem se proces vrací na začátek (Birch 2005).

Při porovnání výše uvedených teoretických modelů, je patrné, že jsou si do jisté míry podobné. Největší rozdíl shledávám v pořadí, ve kterém jsou jednotlivé kroky realizovány. Paul Birch nejdříve přistupuje k posouzení současného výkonu, což by se dalo srovnat s Whitmorovým prověřováním reality. John Whitmore (2004) argumentuje tím, že cíle vycházející ze současného stavu obvykle reagují na existující problémy. Tyto

cíle jsou často formulovány negativně a limitované dosaženými výsledky. Cíle formulované na základě představy o ideálním dlouhodobém řešení a stanovení realistických kroků vedoucích k jeho dosažení je obvykle mnohem inspirativnější, zajímavější a motivující. V ostatních bodech se oba teoretické modely až na drobné odchylky v podstatě shodují.

9. Koučink v praxi

V praxi se koučování skládá z kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku (Fischer – Epe 2006).

Z výzkumu společnosti CIPD (Chartered Institute for Personnel Development, Velká Británie), který byl proveden v roce 2004, vyplývá, že 79% organizací používá nějakou formu koučinku. Koučování se stává nástrojem rozvoje, který se dá použít ke zlepšení individuálního výkonu a zlepšení produktivity. Podle CIPD je koučink považován za prostředek rozvoje lidí uvnitř organizace a dosahování jejich potenciálu. Koučink je celostním procesem, ačkoli jeho cílem je zlepšení výkonu na pracovišti, může mít také dopad na chování lidí mimo práci (Bloisy 2007).

V České republice je koučink využíván ve všech oborech hospodářství, v malých i gigantických firmách, v soukromých i státních. Z toho vyplývá, že koučink jako nástroj pro rozvoj lidských zdrojů není omezen na žádnou z výše jmenovaných kategorií, ale je univerzálně použitelný. Více než dvě třetiny firem v ČR předpokládá výrazný nárůst využití koučinku v budoucnu. Některé z firem, které ho doposud nevyzkoušely, uvažují o tom, že to udělají. Ty firmy, které už koučink využívají ho plánují rozšířit na větší skupinu lidí. Celkový trend se v ČR harmonizuje s tím, co se děje ve světě. Tj., že se poptávka po koučinku trvale zvyšuje (Selucký 2009).

Podle Marty Anny Petrášové, vedoucí osoby pražské pobočky Mezinárodní asociace koučů (International Coach Federation, ICF), je koučink dobrou metodou krizového řešení. V současném období krize je proto velmi aktuální začít přemýšlet o jeho využití. V důsledku ekonomických podmínek může nastat pokles zakázek a odbytu. Navíc panují obavy a bariéry a v této situaci koučink funguje překvapivě dobře. Umí totiž odbourávat a uvolňovat potenciál nejen v lidech, ale i v krizových podmínkách. A ty jsou v době ekonomické krize časté (Petrášová 2009).

Podle Jiřího Suchého mají kouči nejvíce zkušeností s individuálním a týmovým

koučinkem (Suchy 2007). Tyto dvě formy koučování se nejčastěji vyskytují v praxi, v individuálním koučinku jde především o koučování klíčových pracovníků, kterými bývají většinou manažeři. Proto se budu v návaznosti na praktickou část věnuji v této kapitole týmovému a individuálnímu koučinku manažerů.

9.1 Koučování manažerů - exekutivní koučink

Koučování manažerů je odborně nazýváno jako exekutivní koučink. Exekutivní koučink je umění a vědní obor, který se zabývá tím, jak usnadnit profesní a osobní rozvoj, učení a výkon exekutivních pracovníků pomocí rozšíření jejich volby pro autentické chování. Postup a techniky používané v exekutivním koučinku jsou převzaté ze širokého spektra vědních disciplín, což mu dodává akademický základ. Praxe však od exekutivního kouče vyžaduje, aby používal techniky ve spojení, které budou vyhovovat danému klientovi. V tomto ohledu je exekutivní koučink uměním, kde je třeba jednat flexibilně (Demkowski 2009).

Exekutivní koučink je nástrojem managementu, který může mít silný a trvalý dopad na profesní rozvoj. Z nedávné studie ve Velké Británii vyplynulo, že více než 95% účastníků, kteří absolvovali koučinkový program, jej shledalo hodnotným a přínosným (Dempkowski 2009). Exekutivní koučink je jedno z nejrychleji se rozvíjejících odvětví v podnikání. Dnes pracuje ve světě minimálně 10 000 profesionálních koučů, kdy ještě v roce 1996 byl tento počet pouze 2000. A očekává se, že číslo vzroste na 50 000 v následujících pěti letech (Koučink centrum 2007).

V případě koučování manažerů by bylo vhodné zvolit externího kouče. Tento typ kouče pak může fungovat jako partner manažera v procesu rozhodování. Manažeři mají většinou při rozhodování dva problémy: nedostatek času na přípravu a promýšlení rozhodnutí a dalším problémem je, že se nemají s kým poradit. Spolupracovníkům, se kterými by se mohl radit obvykle chybí nezájatost a odstup od situace. Navíc příprava důležitých rozhodnutí je důvěrná záležitost. Kouč může být v této chvíli ideálním partnerem, s nímž může přípravu rozhodnutí konzultovat bez obav, že by se informace dostaly na veřejnost (Suchý 2007).

9.1.1 Průběh koučování manažerů

Následující metoda popisuje zobecnitelný postup, který lze používat ve firmách jako metodu koučování manažerů. Tito manažeři si osvojí metodologii koučování a to přispěje k významné změně firemní kultury (Stacke 2005).

První etapou je výběr nejvhodnějších pracovníků a vystavení je prvním setkání s externím odborníkem. Poté jsou vyzváni, aby se zúčastnili školení pro lektory, založeného na koučování. Podílejí se na vedení seancí koučování pro ostatní manažery. Nakonec jsou podněcováni, s nezbytným dohledem, aby správně zvládli potřebné schopnosti a dovednosti (Stacke 2005).

Tímto způsobem firma získá vrstvu manažerů – seniorů, schopných předat metodu a podstatu koučování všem spolupracovníkům. Protože si osvojili zkušenost koučování, budou schopni podporovat autonomizaci osob, kterým budou asistovat. Externí lektori v tomto stádiu přinášejí nové nápady a členové týmu neustále zlepšování programů (Stacke 2005).

Od chvíle, kdy manažerům předáme metodologii koučování, pozorujeme u nich nárůst schopností leadera. Jsou více ochotni pouštět se do týmových projektů a konfrontují každého s vlastní odpovědností. Pokud si manažeři a jejich prostřednictvím i ostatní zaměstnanci osvojí základní koučovací přístup, jedná se o změnu firemní kultury (Stacke 2005).

9.1.2 Firemní kultura založená na koučování

V případě, že manažer úspěšně projde a osvojí si principy výše popsaného externího koučování, může aplikovat nový styl vedení, které bude založeno na koučovacím principu. Tlak na změny ve sféře podnikání nikdy nebyl tak silný jako dnes. Tradiční podnikatelská kultura musí doznat změn. Nová kultura, bude muset zajistit výkonnost přesahující současný stav. Jedním z možných řešení je přechod vedení na koučovací styl. Kultura, pro níž je typické naslouchání druhým lidem, učení se a koučování, dává lepší šanci přestát změny, jimž podnikatelská sféra čelí. V takové kultuře je koučování všudypřítomné a uplatňuje se jak vůči podřízeným, kolegům a dokonce i vůči nadřízeným (Whitmore 1994).

Koučování je styl managementu typický pro transformovanou podnikovou strukturu. Kultura se v těchto organizacích mění průběžně, tak jak se při řízení přechází

od přikazování ke koučování. Nadřizení nepřikazují, ale vytvářejí podmínky pro zvládnání pracovních úkolů a poskytují podřízeným potřebnou podporu. Místo vnější motivace nastupuje schopnost motivovat sám sebe, vytvářejí se týmy, změny nevyvolávají obavy ale jsou vítány. Šéf se stává zákazníkem, kterému je možné s potěšením vyhovět, pracovní úkoly představují výzvy. To jsou některé charakteristické rysy nově se objevující podnikatelské kultury (Whitmore 2004).

9.1.3 Manažer jako kouč

Mnoho manažerů často zjišťuje, že svůj čas věnují tomu, aby zajistili splnění stanovených úkolů. V důsledku toho jim nezbyvá dostatek času. Na dlouhodobé plánování, vytváření vizí, zkoumání alternativ a na další věci, které by měli dělat. Manažeři mnohdy argumentují, že koučování je časově náročné. Odpověď může znít zpočátku paradoxně. Pokud manažer koučuje, podřízení přebírají mnohem větší odpovědnost a zbavují tak manažera povinností zabývat se každodenními naléhavými úkoly. To mu umožní víc času věnovat koučování a těm úkolům, které může řešit pouze on sám. Pokud manažeři při řízení respektují principy koučování, jejich lidé pracují kvalitněji a současně dochází k jejich osobnímu růstu (Whitmore 2004).

9.2. Koučování týmu

Jde o kombinaci skupinového a individuálního koučování. Probíhá tak, že externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Koučování týmu je ve srovnání s individuálním finančně i časově výhodné, protože se výdaje za práci kouče rozkládají na více účastníků. Skupinové koučování se proto často využívá v oblasti nižšího managementu: v práci s mistry, koordinátory výrobních a jiných týmů atd. (Suchý 2007).

Tento typ koučování je často nazýván team-buildingem a bývá spojen s utvářením týmu, ale pro některé kouče zahrnuje i schopnost trénovat tým dlouhodobě a pomoci mu při vytváření projektů (Stacke 2005).

Podle Whitmora můžeme při koučování týmu použít třístupňový model, který nám umožňuje rozpoznat, na kterém stupni vývoje se tým nachází. Prvním požadavkem na kouče je, aby plně pochopil stupně, kterými tým ve svém vývoji prochází (Whitmore

2004)

Prvním stupněm je začlenění neboli inkluze. V této etapě se lidé rozhodují, zda se cítí být členy týmu. Na tomto stupni rozvoje týmu se jeho členové mohou soustředit na své emocionální potřeby a jejich produktivita může být relativně nízká. Většina lidí naštěstí nepotřebuje k projití této fáze příliš mnoho času. Podaří – li se dosáhnout stavu, kdy má většina členů skupiny pocit, že jsou členy, pak nastupuje dynamizující faktor a tím je **prosazování se**. V podnikání se pro tuto fázi používá termín vytváření rolí a funkcí. Ideálním stupněm vývoje skupiny je spolupráce. Pokud manažer nebo kouč vidí, že tým dostal na stupeň spolupráce a funguje jak nejlépe může, docílí jeho další rozvoj koučováním týmů nebo jednotlivců (Whitmore 1994).

Tento model popsany výše je základem pro aplikaci koučování v týmu. Například pokud je cílem, ne kterém se zúčastněné strany dohodly dostat tým do stupně spolupráce a skutečný stav odpovídá umístění někde mezi stupněm začlenění a prosazení, máme následující možnosti, jak to udělat (Whitmore 1994).

Nejdříve by bylo vhodné prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu. Každý člen týmu by měl mít možnost vyjádřit a připojit své osobní cíle, pokud se shodují s cíli skupiny a organizace. Dále by měl být vypracován souhrn základních pravidel fungování týmu přijatelných pro všechny členy. S dodržování těchto pravidel by měli souhlasit všichni, i když se s nimi plně neztotožňují. Je důležité vymezit čas na pravidelná setkání, zaměřená na rozvoj skupiny. Účastníci se zde vyjadřují, co se jim na fungování skupiny líbí a co ne. Společně se lidé v týmu mohou učit nové dovednosti, případně rozvíjet mimopracovní zájmy (Whitmore 1994).

V týmovém koučinku jde opět především o to, zvýšit individuální i kolektivní vědomí a zlepšit spolupráci v týmu.

Praktická část

Praktická část obsahuje popis stávajícího stavu koučování ve firmě ČSAD Vsetín a.s. Dále se skládá z řízeného rozhovoru, který je proveden s vybranými zaměstnanci firmy ČSAD Vsetín a.s. Tento rozhovor slouží k zjištění stávajícího stavu koučování a případného zájmu o zavedení této metody do praxe. Na základě popisu stávajícího stavu a řízeného rozhovoru jsou navrženy metody koučinku, které by byly pro tuto firmu účelné a realizovatelné.

10. Charakteristika společnosti ČSAD Vsetín, a.s.

Společnost byla založena 1.5.1992 a v současné době platí v oblasti dopravního podnikání za vůbec největší a nejvýznamnější firmu ve Zlínském kraji. Firma sídlí na adrese Ohrada 791, Vsetín. Zaměřuje se především na městskou hromadnou dopravu, příměstskou a linkovou autobusovou dopravu a nepravidelnou (zájezdovou) autobusovou dopravu. Tato osobní doprava je zajišťována z provozoven ve Vsetíně, Valašském Meziříčí, Rožnově pod Radhoštěm, Slavičíně, Luhačovicích a Zlíně (ČSAD Vsetín, a.s. 2008).

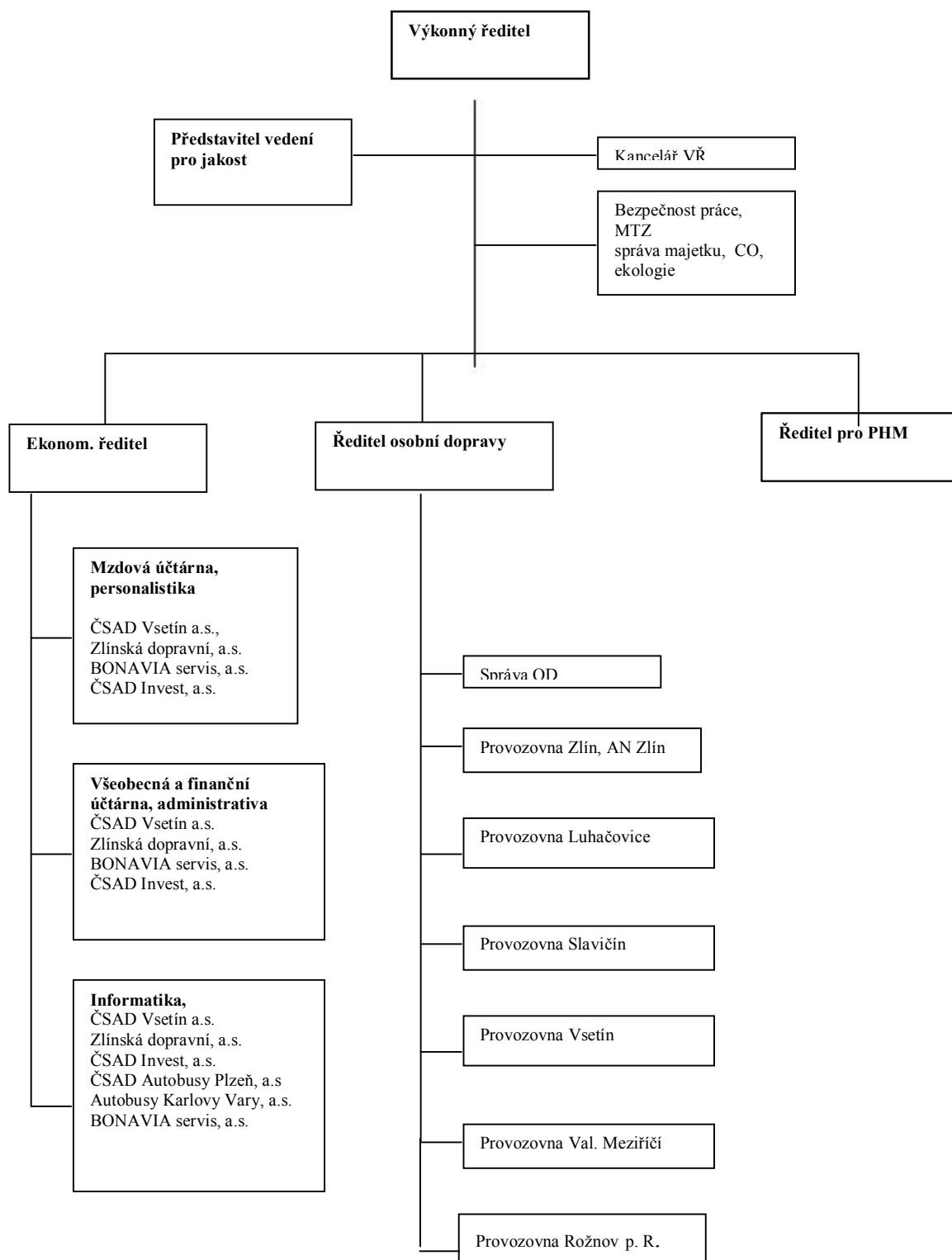
Počátky společnosti sahají až do roku 1949, kdy vznikl národní podnik Československá automobilová doprava se sídlem v Praze a s oblastním ředitelstvím pro Slovenskou republiku v Bratislavě. V roce 1952 byl tento centrální podnik zrušen a na jeho místě byly v souladu s tehdejšími územními členěními státu zřízeny samostatné krajské národní podniky. ČSAD Vsetín jakožto dopravní závod tehdy patřil pod národní podnik ČSAD Ostrava. Po privatizaci společnosti v květnu roku 1992 se z ČSAD Vsetín stala akciová společnost (ČSAD Vsetín, a.s. 2008).

ČSAD Vsetín, a.s., je součástí skupiny ČSAD Invest, která provozuje autobusovou dopravu, servisní - opravárenské služby a prodej pohonných hmot zejména ve Zlínském, Plzeňském a Karlovarském kraji. Opravárenství zajišťuje společnost ČSAD Invest, a. s., která nabízí své služby i zákazníkům mimo skupinu. Pneuservis a ostraha firmy jsou zabezpečovány vybranými dodavateli (ČSAD Vsetín, a.s. 2008).

V organizaci je nyní zaměstnáno celkem 496 lidí, z toho 409 představují řidiči autobusů, 71 technicko-hospodářští pracovníci, kteří plní ve společnosti funkci administrativního servisu potřebného pro zajištění provozní činnosti společnosti a 16 ostatní dělníci (ČSAD Vsetín, a.s. 2008)

10.1 Organizační struktura společnosti

Protože se níže v textu zmiňuji o manažerech a ostatních zaměstnancích společnosti, uvádím pro lepší orientaci přidávám organizační strukturu společnosti.



11. Současný stav koučování v ČSAD Vsetín

V průběhu andragogické praxe na personálním oddělení, kterou jsem absolvovala v této firmě v září minulého roku, jsem získala řadu poznatků o fungování jak personálního oddělení, tak o celé společnosti. Byly mi předány informace ohledně vzdělávací struktury, které jsou zakotveny ve směrnících **Odborná způsobilost, povědomí a výcvik**. V souvislosti s tématem mé práce jsem se zajímala o již zavedený systém koučování v této firmě. V popisu systému koučování vycházím z interních materiálů firmy, které mi byly zprostředkovány vedoucí personálního oddělení.

11.1 Současný stav týmového koučování v ČSAD Vsetín

V oficiálních směrnících firmy ČSAD Vsetín není systém koučování konkrétně popsán. Vedoucí personálního oddělení mně však sdělila, že zde pravidelně probíhají akce týmového koučování. V popisu současného stavu vycházím z podrobných informací o plánování a organizaci týmové akce tak, jak mi je sdělila vedoucí personálního oddělení. Získala jsem taky přehled témat z team – buildingové akce a konečné výstupy. Stručně popíši průběh team - buildingové akce, uvedu kdo ze zaměstnanců se účastnil. Průběh akce popisuji pro názornou ukázkou, jak týmový koučink probíhá v praxi. Akce byla prováděna externími kouči a byla určena pro vyšší a střední management. Team – building je podle odborné literatury považován za formu týmového koučinku, jak bylo popsáno v teoretické části. Účastníci akce byli o jejím uskutečnění informováni dlouho dopředu s tím, že je nutné, aby se zúčastnili všichni. Každý z účastníků měl možnost si již předem připravit problematiku, kterou bych chtěl na této akci řešit. Při přípravě témat bylo využito i závěrů z důležitého dokumentu společnosti „Zprávy z průzkumu spokojenosti zaměstnanců.“ Pro názornost uvádím návrhy ředitele osobní dopravy a řidičů autobusů.

Před tím, než byla akce realizována, byl ředitel osobní dopravy vyzván, aby navrhl témata, která by bylo vhodné na plánovanou akci probrat. Jeho návrhy byly následující:

1. projednat nový rezervační systém (rezervace jízdenek a místenek)
2. obnova licence na Prahu a Brno ve vztahu ke konkurenci (Student Agency)
3. poskytování služeb cestujícím při provozu dálkových linek (opět ve vztahu ke konkurenci)

4. projednat problém komunikace mezi nadřízenými a podřízenými

Z výčtu návrhů je patrné, že hlavním cílem ředitele osobní dopravy je zlepšení postavení firmy vzhledem ke konkurenci. Dále byly uvedeny návrhy řidičů autobusu:

1. problém - nízká mzda: zaplatit jako odpracované hodiny i čekání v osobní dopravě, mzdu řidiče alespoň ve výši průměrné mzdy
2. požadavek - více zaměstnaneckých výhod: příspěvky na rekreaci obecně (ne jen na přidělované lázeňské pobyty), příspěvky na vánoce, poskytování bezúročných půjček, stravenky pro všechny zaměstnance
3. nedostatky v pracovních podmínkách: špatná komunikace s dílnou, opravy se dělají až na poslední chvíli, odbavovací systém v autobusech je nedokonalý
4. vybavení - stejnokroje: pro letní období kratšasy
(čerpáno z průzkumu spokojenosti, který je mezi zaměstnanci prováděn každý rok)

Zde si můžeme všimnout rozdílu ve stanovených cílech. Vyššímu managementu jde samozřejmě o zvýšení zisku a konkurenceschopnosti společnosti, zmiňován je problém v komunikaci. Naproti tomu si řidiči stěžují především na nedostatečné finanční ohodnocení a také na špatnou komunikaci mezi segmenty. Problém komunikace je pro obě skupiny společný, proto by tento problém bylo vhodné řešit koučováním týmu – v případě řidičů, případně individuálním koučováním manažerů, kteří by pak byli schopni efektivněji spolupracovat se svými podřízenými. Návrhem vedoucí personálního oddělení bylo věnovat se komunikaci, aktivnímu naslouchání a asertivitě. A zde opět poukazují na propojenost s koučinkem, kde komunikace a aktivní naslouchání jsou jeho hlavními nástroji. Zvládnutí těchto dovedností by mohlo být základem pro koučování svých podřízených.

Vedoucím celého workshopu byl profesionální kouč. Workshop se konal v chatě Na Královci u Valašských Klobouk. Akce byla určena pro oddělení osobní dopravy a účastnilo se patnáct osob. Jednalo se o vedoucí provozoven a jejich zástupce, celkový počet provozoven byl šest. Dále se účastnili ředitel osobní dopravy, vedoucí technik a technik. Podmínkou organizátora bylo zajištění digitálního projektoru a flipchartu. Podle organizátora měl být na workshopu přítomen někdo, kdo je za akci zodpovědný – někdo z účastníků. Ten by měl vědět, co sérií workshopů sleduje, měl by být s takto proklamovanými cíli ztotožněný, aby ostatní motivoval. Účastníci by se od něj měli dozvědět, proč byli pozváni, co akcí sleduje a co od ní očekává. Aby akce měla

smysl, měli by být účastníci informováni, že úspěch akce závisí (mimo jiné) na pravidelné spolupráci všech zúčastněných.

Program akce byl po dohodě s koučem a ředitelem osobní dopravy stanoven takto:

1	09:00 – 09:20	Zahájení - úvod	Stanovené základních cílů, jaký se očekávaný průběh a výstupy.
2	09:20 – 11:30	Program	Témata obecná a konkrétní, metody, pravidla;
4	11:30 – 13:00	Aktivita	Modelová situace – řešení problému;
5	13:00 – 14:00	sportovní utkání (asi nohejbal) 2 sk. po 3 týmech, vítězové skupin do finále (pravidla upravená podle času)	Týmy dvojic dle provozoven + technici (jeden tým), předem stanovené ceny, jejich předání před konzumací;
6	14:00 – 16:00	Konzumace selete	Neformální diskuse; zhodnocení akce

Průběh akce: Akce byly zahájena v 9 hodin a následoval úvodní proslov organizátora a ředitele osobní dopravy, který akci svolal s cílem upevnit soudržnost týmu a dohodnout se na hlavních cílech další práce, případně k získání zpětné vazby o chodu oddělení.

Po zahájení následoval hlavní program. Každý z účastníků byl vyzván, aby napsal na list papíru své připomínky k chodu oddělení, případně vše, co se mu na jeho práci, spolupracovnících i nadřízených líbí nebo nelíbí. Objevily se připomínky, že vedení svým podřízeným nenaslouchá, poznámky ohledně spolupráce v týmu, ta byla, soudě podle připomínek účastníků více méně na dobré úrovni. Objevilo se však pár připomínek toho typu, že kolegové neodpovídají na maily a připomínka, že v týmu, místo hledání řešení, často hledají viníka a to brzdí iniciativu. Dále se objevily připomínky na hmotné zabezpečení, například vedoucí provozoven si stěžovali na

zastaralý vozový part a nereálné prémiové ukazatele. Poté byli účastníci vyzváni k diskusi o tom, co by se dalo na oddělení zlepšit a co již funguje dobře.

Následovala modelová situace – řešení zadaného problému. Každý z účastníků byl vyzván, aby si promyslel řešení daného problému ve spolupráci s týmem. Několik účastníků bylo vyzváno, aby svůj postup prezentovali před skupinou. Kouč následně výstup zhodnotil, vyzdvihl konstruktivní řešení problému, případně podotknul, které kroky by se daly udělat lépe. Následně proběhla prezentace kouče na téma zásady práce s týmem, podřízenými, případně nadřízenými. Na začátku by měly být jasně definované cíle, kterých chceme dosáhnout. Dále bychom s těmito cíli měli seznámit celou skupinu. Při stanovení cílů a postupů by měl mít každý možnost se vyjádřit v atmosféře vzájemné důvěry. Spolupracovat a podílet by se měli všichni členové týmu. Všem dílčím rozhodnutím by měla předcházet diskuse. Na závěr by mělo proběhnout zhodnocení se všemi členy skupiny. V příloze můžete najít všechna pravidla pro práci s týmem, která byla prezentována na této akci koučem.

Ve 13 hodin se přistoupilo ke sportovnímu utkání v nohejbalu. Účastníci byli rozděleni do dvou skupin po třech týmech. Vítězové skupin se dostali do finále. Poté následovalo předání cen vítězům.

Celá akce byla zakončena rautem, při kterém opět probíhala neformální diskuse. Následovalo zhodnocení akce, každý účastník měl možnost se k průběhu vyjádřit.

Podobné akce, které zahrnují koučování týmů, ve firmě ČSAD Vsetín probíhají pravidelně. V minulosti byly realizovány přibližně každé dva měsíce, v současné době se frekvence snížila, z důvodu nedostatku finančních prostředků.

11.2 Současný stav individuálního koučování v ČSAD Vsetín, a.s.

Individuální koučink v ČSAD Vsetín v oficiálních směrnicích popsán není. Opět jsem informace čerpala z interních zdrojů. Prostřednictvím externích koučů zde individuální koučink neprobíhá. Neoficiálně a v samozřejmě v neformální podobě individuální koučink probíhá na poradách, případně při rozdělování úkolů podřízeným. Vedoucí personálního oddělení sdělila, že ji koučuje přímo její nadřízený, kterým je ekonomický ředitel. Podstatná část jejich komunikace probíhá podle pravidel koučování. Podle vedoucí personálního vede přístup jejího nadřízeného k efektivnější komunikaci a efektivněji plněným úkolů, proto se snaží jeho koučovací přístup

aplikovat na své podřízené. Například v průběhu porady personálního oddělení nebo pokud se vyskytne nějaký neočekávaný problém.

Vedoucí personálního oddělení se každé účastnice nebo účastníka porady ptá na její/jeho názor na danou problematiku. Poté se společně ve skupině dohodnou na vhodném řešení. Tento způsob vedení porady v sobě nese náznaky individuálního a týmového koučování. Mohl by sloužit jako základ k vytvoření koučovací kultury na oddělení a později v celé firmě

12. Řízený rozhovor

Z důvodu zjištění současného stavu a případného zájmu o koučování v ČSAD Vsetín byl proveden s vybranými zaměstnanci řízený rozhovor. Tuto metodu považuji za účelnou a realizovatelnou vzhledem ke stanoveným cílům, které jsou stanoveny jako zjištění současného stavu koučování a případného zájmu o metodu koučování. Řízený rozhovor byl proveden s ředitelem společnosti, ředitelem osobní dopravy, kteří představují zástupce vrcholového managementu. Dále byly otázky položeny vedoucí personálního oddělení, vedoucímu finanční a všeobecné účtárny a vedoucímu technikovi. Tito lidé představují střední management. Rozhovor byl proveden také s vedoucí provozovny Vsetín, můžeme ji považovat za zástupkyni nižšího managementu. Tyto respondenty jsem vybrala tak, aby zde byly zastoupeny všechny úrovně managementu této firmy. S řadovými zaměstnanci a řidiči autobusu jsem řízený rozhovor neprováděla na základě předpokladu jejich nedostatečných znalostí o této metodě, protože alespoň základní úroveň znalostí o koučování byla předpokladem pro splnění cílů řízeného rozhovoru. Otázky byly respondentům pokládány v následujícím znění:

1. Slyšel(a) jste již někdy o koučování jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?
 - a) (Pokud ne, stručně nastíním hlavní myšlenku koučování)
 - b) (Pokud ano, následuje otázka: Jaká je Vaše představa o této metodě a k čemu koučování slouží?)
2. Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?

3. Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?
4. Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?
 - a) (Odpoví na buď na základě vlastních zkušeností a znalostí, případně na základě mého vysvětlení, které provedu u první otázky)
5. O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?

12.1 Vyhodnocení řízeného rozhovoru

Odpovědi na otázky se v některých bodech lišily, v některých byly podobné. Přesné odpovědi každého z dotázaných se nachází v příloze.

Většina dotázaných o koučinku jako metodě rozvoje zaměstnanců slyšela, ale jejich odpovědi na to, jakou tedy mají představu se různily. Vedoucí finanční a všeobecné účtárny uvedl, že se jedná o způsob vedení lidí, většina si však koučink spojovala s vedením týmů. Jejich představa byla samozřejmě správná, přesto jsem všem dotazovaným vysvětlila, co koučink přesně znamená. Pouze vedoucí personálního oddělení měla o metodě koučování přesnou představu. Vedoucí provozovny Vsetín o koučinku nikdy neslyšela.

Téměř všichni dotázaní odpověděli na druhou otázku kladně, rádi by se o metodě koučování dověděli více informací. Pouze vedoucí finanční a všeobecné účtárny odpověděl, že o tyto informace zájem nemá.

Odpovědi na třetí otázku byly různé. Vedoucí provozovny Vsetín odpověděla, že by zaměstnanci změnu firemní kultury určitě přivítali, ale neví, jak moc by byla účinná. Naproti tomu podle vedoucí personálního oddělení by metoda koučování účinná byla, ale někteří zaměstnanci se bojí změn, tudíž by bylo obtížné ji do praxe zavést. Domnívá se také, že než by zaměstnanci tuto změnu přijali, tak by s nimi byla práce náročnější. Ředitel osobní dopravy je stejného názoru, zaměstnanci by tuto metodu uvítali, ale někteří se bojí změn. Ředitel společnosti si myslí, že by zaměstnanci tuto změnu přivítali, ovšem vidí problém v nedostatku času. Vedoucí finanční a všeobecné účtárny si myslí, že by změna byla vítaná, ale metoda koučování by nebyla účinná, protože

vedoucí musí řídit své podřízené autoritativně, jinak by úkoly nebyly splněny. Vedoucí technik pouze uvedl, že zaměstnanci by metodu koučování v praxi uvítali.

Na otázku jaké formy koučinku jsou zde využívány v současné době většina uváděla týmové koučování, které je pravidelně prováděno externími kouči. Někteří se také zmiňovali o neformálním koučování na poradách a při zadávání úkolů podřízeným. Ředitel společnosti uvedl, že jsou neformálně koučování také nadřízení.

Na poslední otázku, ve které si dotázaní měl vybrat, zda dají přednost individuálnímu nebo týmovému koučinku, všichni odpověděli, že mají zájem zejména o týmový koučink a byli by se ochotni zúčastnit. Ředitel společnosti, ředitel osobní dopravy a vedoucí personálního oddělení zároveň uvedli, že by měli zájem o proškolení v individuálním koučinku, aby byli schopni co nejeftivněji koučovat své podřízené.

13. Shrnutí současného stavu koučování v ČSAD Vsetín

Shrnutí je provedeno na základě popisu současného stavu a doplněno o informace získané z řízeného rozhovoru. Zaměstnanci se účastní především týmového koučinku. Jak sdělil ředitel společnosti, tak tyto akce mají překvapivě dobré výsledky. Účastníci těchto akcí, co se v pracovním procesu neprojevují, mnohdy překvapí svými zajímavými názory. Týmové akce jsou zaměřeny pouze na technicko – hospodářské pracovníky. Řidiči autobusů zde koučování nejsou.

Individuální koučink probíhá neoficiálně a v neformální podobě. Vyskytuje se na poradách, případně při rozdělování úkolů a diskusích o problémech. Podle ředitele společnosti jsou zde neformálně koučování i nadřízení.

14. Návrhy konkrétních metod koučování pro ČSAD Vsetín

Při navrhování konkrétních metod koučinku vycházím z provedeného popisu zjišťován současného stavu koučování ve firmě ČSAD Vsetín a především z provedeného řízeného rozhovoru s některými zaměstnanci, ve kterém měli možnost se vyjádřit, jakou formu koučinku preferují.

Metoda koučování má zřejmou podporu u vedení společnosti. Ředitel i ředitel osobní dopravy by možnost zavedení metod koučinku do praxe uvítali. Ředitel

společnosti vyjádřil obavy z finanční náročnosti této metody. V nedávné době si firma ČSAD Vsetín zažádala o grant na vzdělávání z Evropské Unie. Pokud bude žádost schválena, firma bude mít k dispozici dostatek finančních prostředků pro vzdělávání svých zaměstnanců, část těchto prostředků by mohla být využita právě na koučování. V návrhu vzdělávacích akcí, které budou realizovány z finančních zdrojů, které poskytne tento grant, je uvedeno školení měkkých dovedností. Těmito dovednostmi jsou: Komunikace se zákazníkem, řešení konfliktů, školení pro manažery. Tato školení by bylo vhodné provést metodou koučování. Tímto způsobem by mohla být vyřešena finanční náročnost metody koučování.

14.1 Návrhy pro individuální koučink

V této firmě zatím individuální koučink formálním způsobem prováděn není. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že ředitel společnosti, ředitel osobní dopravy a vedoucí personálního oddělení by měli zájem zúčastnit se individuálního koučinku z toho důvodu, aby mohli efektivněji koučovat své podřízené. S individuálním koučinkem, vedeným externím specialistou, by proto bylo vhodné začít u těchto uvedených pracovníků, neboť mají o tuto metodu zájem. A z jejich postavení také vyplývá další možnost řídit své podřízené tímto způsobem a zároveň se od nich mohou jejich podřízení učit přijímat pravidla této metody. Pokud se v této firmě s individuálním koučováním začíná, je nejefektivnější koučovat klíčové zaměstnance a pokud se metoda ujme, tak pokračovat s dalšími zaměstnanci.

Jednotlivců i společností, které tyto služby nabízejí je řada, proto bych doporučovala při výběru zvolit osvědčeného kouče, který v této firmě prováděl týmový koučink. Samozřejmě si mohou vybrat někoho jiného, ale doporučuji pečlivé prověření kouče, který by měl splňovat standardy, které byly definovány v teoretické části. Pokud budou s výsledky spokojeni, mohou být postupně v této firmě seznámeny s metodami individuálního koučinku celé úrovně vrcholového a středního managementu. Nejefektivnější by samozřejmě bylo proškolit v individuálním koučinku všechny technicko–hospodářské pracovníky, ale s přihlédnutím k finanční náročnosti individuálního koučování by byl výše popsán návrh efektivní a realizovatelný.

Pro vrcholový management bych doporučila koučování manažerů. Tato metoda je odborně nazývána exekutivním koučinkem a podrobně byla rozebrána v teoretické části. Prostřednictvím této metody by se manažeři nejen naučili koučovat své podřízené, ale

také by jim mohl být kouč partnerem v důležitých rozhodnutích a pomohl stanovit cíle organizace. S exekutivním koučem může vedoucí pracovník hovořit o věcech, které přesahují rámec běžného koučování, např.: Globální problémy, filosofické otázky. Exekutivní kouč představuje pro vedoucího pracovníka důvěrníka, s nímž může hovořit o citlivých otázkách týkajících se pracovní i osobní oblasti (Rosinski, 2009).

14.2 Návrhy pro týmový koučink

V současné době v ČSAD Vsetín probíhá týmový koučink formou workshopů, které jsou realizovány externími kouči. Tyto workshopy jsou však organizovány nárazově a účastní se jich pouze technicko–hospodářští pracovníci. Účastníci tuto formu týmového koučinku hodnotí jako velmi přínosnou. V současné době z důvodu nedostatku finančních prostředků se konají méně často, než dříve. Vedoucí personálního oddělení navrhla možnost, že by týmové koučování mohlo být zaměřeno na zlepšení spolupráce ekonomického oddělení a oddělení osobní dopravy. Tento návrh je určitě zajímavý a mohl by zlepšit komunikaci mezi odděleními. Doporučila bych pokračovat v týmovém koučinku a bylo by vhodné, aby tyto akce probíhaly častěji.

Jak jsem již zmiňovala výše, týmového koučinku se účastní pouze technicko–hospodářští pracovníci. Podobné akce by však bylo vhodné realizovat i pro řidiče autobusů. Dle vedoucí personálního oddělení je největším problémem řidičů komunikace se zákazníkem, v praxi často vyvstávají konfliktní situace. Pokud má řidič dobře vykonávat svou profesi, potřebuje k tomu základní komunikační dovednosti a schopnost empatie. Opět s přihlédnutím k finanční náročnosti bych doporučila týmové koučování. Z organizačních důvodů by byli řidiči rozděleni do skupin po dvanácti a pro tuto skupinu by se realizoval workshop s profesionálním koučem. Program by byl sestaven profesionálním koučem a cílem by bylo zlepšení komunikačních dovedností.

15. Závěr

Koučink, jako nástroj rozvoje lidských zdrojů, je univerzálně použitelný ve všech organizacích, které mají zájem zvyšovat výkon a odpovědnost svých zaměstnanců (Selucký 2009). Ačkoli primárním cílem profesního koučinku je zvyšovat výkon koučovaných na pracovišti, může mít také pozitivní dopad na chování lidí v soukromém životě (Bloisy 2008).

Mnoho organizací v České republice i ve světě již koučink v současné době využívá a tyto organizace vykazují výborné výsledky v porovnání s konkurencí. Důkazem může být společnost BMW nebo IBM. V těchto společnostech se jako metoda řízení a vedení lidí využívá právě koučink (Rosinski 2009). V budoucnu se očekává výrazný nárůst využití této metody (Selucký 2009). Úspěšnost firem, využívající koučink, dokazuje, že i přes počáteční finanční a časové zatížení se investice do této metody rozhodně vyplatí.

Koučink je považován za velmi efektivní metodu, kterou je použitelná ve všech typech organizací. Tuto metodu však nelze použít ve všech případech. Kouč i koučovaný mohou narazit na vnitřní nebo vnější bariéry, které brání efektivnímu procesu koučování. Největším problémem je nedostatek vnitřní motivace lidí, kteří by mohli potenciálně využít metodu koučování (Whitmore 2004). Vedoucí pracovníci si mnohdy stěžují na nedostatek času a financí, tento argument však ve většině případů není opodstatněný, protože se investice do koučinku většinou vyplatí. Mohou také nastat překážky na straně kouče, který má sklon dávat rady, což je v rozporu se základními principy koučování (Suchý 2007).

Ve společnosti ČSAD Vsetín a.s. je s úspěchem využívána metoda týmového koučování. Koučování jsou technicko-hospodářští pracovníci a tento typ koučování je v budoucnu plánováno zavést i pro řidiče autobusů. Objevují se zde i náznaky individuálního koučování, zatím v neformální podobě a nevyhovující zcela pravidlům této metody. Prostřednictvím řízeného rozhovoru jsem podrobněji seznámila vedení společnosti a vybrané zaměstnance s metodou koučinku. Rozšířila jsem a upřesnila jejich znalosti o individuálním a týmovém koučování. Podané informace většinu dotazovaných velmi zaujaly, vedení společnosti vyjádřilo pozitivní stanovisko k této metodě. Ředitel společnosti by byl ochoten v budoucnu podpořit zavedení této metody do praxe a sám se zúčastňovat týmového a také individuálního koučinku. Základní podmínka pro úspěšný začátek, tou je pozitivní přístup vedení ke koučinku, je tedy

splněna.

Koučování, jako metoda rozvoje lidského kapitálu, mě velmi zaujala a díky praxi v ČSAD Vsetín a.s.jsem si rozšířila praktické znalosti. Ráda bych tuto práci rozšířila případně na úroveň magisterské práce a v budoucnu bych se koučinku chtěla věnovat na profesionální úrovni.

16. Anotace

Příjmení a jméno autora: Barbora Podhajská

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filosofická fakulta

Název diplomové práce: Koučink

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Počet znaků: 89 737

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 30

Klíčová slova: Koučink v kontextu andragogiky, rozdělení koučinku, systemické koučování, osobnost kouče, nástroje koučinku, proces koučování, exekutivní koučink, individuální koučink, týmový koučink, ČSAD Vsetín a.s.

Cílem této bakalářské práce je teoreticky popsat metodu koučování a vybrat vhodné typy koučinku, které mohou být aplikovány ve firmě ČSAD Vsetín a.s. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část systematicky popisuje metodu koučování, jak je pojednána v odborné literatuře. V praktické části je popsán současný stav koučování v ČSAD Vsetín. Dále je proveden řízený rozhovor s cílem zjistit informace o současném stavu koučování v této firmě a zájem vedení o zavedení této metody do praxe. Následně jsou navrženy účelné a realizovatelné metody koučování pro společnost ČSAD Vsetín a.s.

Annotation

Name and surname of the author: Barbora Podhajská

University department and faculty: Department of Sociology and Andragogy, The Faculty of Philosophy

Dissertation title: Coaching

Supervisor: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Characters count: 89 737

Appendices: 3

Bibliography count: 30

Keywords: Coaching in the context of andragogy, types of coaching, structured coaching, coach personality, coaching tools, coaching process, executive coaching, one-to-one coaching, team coaching, ČSAD Vsetín a.s.

The aim of this dissertation is to theoretically define coaching methods and choose those which are suitable and possible to implement in the company ČSAD Vsetín, a.s. The work is divided into two parts – theoretical and practical. Theoretical part systematically defines coaching according to relevant literature. Practical part then analyses current status of coaching in the company. Following that, managed interview is done in order to get information about current status of coaching and interest in implementation of this technique in the company. At the end of the work are recommended methods of coaching, which are suitable and applicable in the company.

17. Použitá literatura:

1. BARTOŇKOVÁ, H; ŠIMEK, D. *Andragogika*. Olomouc : Polygrafické středisko VUP Olomouc, 2002. 65 s. ISBN 80-244-0394-3.
2. BENEŠ, M . *Andragogika : Teoretické základy*. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
3. BIRCH, P. *Koučování : Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
4. BLOISY, W . *Mc Gram Hill education*. London : McGraw - Hill Education, 2007. 12 s. ISBN 13978-0-07-710968-4.
5. DEMBKOWSKI, S; ELDRIDGE, F; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno : Computer Press, 2009. 244 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
6. FISCHER - EPE, M. *Koučování : Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha : Portál, s.r.o., 2006. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.
7. GALLWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti : Metoda inner Game*. Praha : Management press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
8. HABERLEITNER, E ; DEISTLER, E ; UNGVARI, R. *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
9. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
10. PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-86851-34-6.
11. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha : Management press, 2009. 322 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
12. SELUCKÝ, David . Koučink v České republice. *Andragogika : Čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých*. Březen 2009, 1, s. 4. ISSN 1211-6378
13. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
14. SUCHÝ, J; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi : Klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
15. WHITMORE, J. *Koučování : Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1994. Praha : Management press, 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.
16. WHITMORE, J. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Vydání druhé. Praha : Management press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1.

Elektronické zdroje:

1. BENDA, J. *Najděte sami sebe* [online]. 2009 [cit. 2010-03-02]. Jaký je rozdíl mezi konzultantem, mentorem, terapeutem a koučem? Dostupné z WWW: <<http://www.jan-benda.com/cs/rozdily.php>>.
2. ČSAD Vsetín, a.s. [online]. 2.4.2008 [cit. 2010-03-17]. Historie a vývoj naší firmy, ČSAD Vsetín a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.csadvs.cz/index.php>>.
3. *Evolutio : profesionální koučink* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>>.
4. *Expertis Praha. Expertis* [online]. 2009 [cit. 2010-03-02]. Vzdělávání a rozvoj. Dostupné z WWW: <<http://www.expertis.cz/Expertis-programy/Koucink-a-trenink-koucu/ostatni/Sluzby-na-miru>>.
5. *Extima : Hranice nejsou, hranice se dějí* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.extima.org/cz/any.asp?page=lidi>>.
6. *International Coach Federation* [online]. 2009 [cit. 2010-03-02]. ICF Czech republic. Dostupné z WWW: <<http://www.coachfederation.cz/cz/kdo-jsme-a-co-nabizime/co-je-icf-koucink.html>>.
7. *Koučink centrum* [online]. 2007 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.alfaknihy.cz/files/konf_koucink.pdf>.
8. *Koučink centrum* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.koucink-centrum.cz/koucink-obecne>>.
9. PARASKEVAS, A ; WICKENS, E. Andragogy and the Socratic Method: The Adult Learner Perspective. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* [online]. 2008, 2, [cit. 2010-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/johlste/vol2no2/0020.pdf>>.
10. PARMA, Patr. *Callisto cz* [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Vše, co jste chtěli vědět o koučování a báli jste se zeptat. Dostupné z WWW: <<http://www.expertcallisto.com/download/callisto-skladacka-mail.pdf>>.
11. PETRÁŠOVÁ, M ; DOUBRAVOVÁ, J. *Strategie.cz : koučink se v krizi hodí* [online]. 2009 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=412899>>.
12. *Regist koučů ČR : John Whitmore - Jak naplnit své sny* [online]. 2008 [cit. 2010-03-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.koucove.cz/cs/article/clanky-o-koucinku>>.
13. REISSFELDER, Annette. *Česká asociace koučů* [online]. 2008 [cit. 2010-03-18]. Koučink pro top manažery. Dostupné z WWW:<http://www.cako.cz/dokumenty/eBook_Koucing_abstract.pdf>.

Interní materiály firmy ČSAD Vsetín a.s:

1. Směrnice a formuláře ČSAD Vsetín, a. s.

Příloha č. 1

LE



Osobní doprava

Týmová práce

Zahájení
II.

Libor Eliášek Štítina nad Vlárí - RS Javorník, chata Obárané 12.10.2007

LE

Cíle

- Měli jsme jasně formulované cíle?
- Ztotožnili se s cíli všichni členové týmu?
- Dosáhli jsme stanovených cílů?

LE

Komunikace

- Měl každý příležitost vyjádřit své myšlenky a názory?
- Byly myšlenky a názory vyjadřovány jasně a srozumitelně?
- Naslouchali jsme si a snažili jsme se porozumět každému názoru?
- Byly názory podloženy věcnými argumenty?
- Byly diskuse věcné se snahou nalézt nejlepší řešení?

LE

Otevřenost

- Cítil někdo obavy vyjádřit svůj vlastní názor?
- Vyjadřovali jsme bez zábran i kritické názory a postoje?
- Byl každý z nás ochoten vyslechnout i nepříjemné názory?
- Vytvořili jsme atmosféru vzájemné důvěry?

LE

Spolupráce

- Podíleli se všichni aktivně na činnosti skupiny?
- Byly zájmy jednotlivců respektovány a sladěny se zájmy celku?
- Shodli jsme se na tom, jak postupovat k dosažení cílů?

LE

Rozhodování

- Předcházela rozhodnutím vždy diskuse s cílem vybrat nejlepší variantu?
- Byla rozhodnutí založena na vyjádření souhlasu celého týmu?
- Byl čas věnovaný jednotlivým rozhodnutím úměrný jejich důležitosti?

LE

Spokojenost

- Jsem spokojen(a) s dosaženým výsledkem?
- Jsem spokojen(a) s průběhem spolupráce?
- Jsem spokojen(a) s jednáním ostatních členů skupiny?
- Jsem spokojen(a) s vlastním jednáním?

LE

Efektivita

- Celková efektivita
výsledek / čas

Příloha č. 2

Odpovědi vedoucího finanční a všeobecné účtárny:

1. **Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
 - a) Ano
 - b) **Jaká je Vaše představa o této metodě a k čemu koučink slouží?**
 - a1) Je to metoda řízení zaměstnanců
2. **Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**
 - a) Ne
3. **Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
 - a) Zaměstnanci by to pravděpodobně přivítali, v praxi by to ale nefungovalo, je potřeba nařizovat, aby byly úkoly splněny.
4. **Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**
 - a) Je zde prováděn týmový koučink v podobě team-buildingových akcí, o existenci individuálního koučinku si nejsem vědom
5. **O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?**
 - a) Týmový

Odpovědi ředitele osobní dopravy:

- 1) **Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
 - a) Ano
 - b) **Jaká je Vaše představa o této metodě a k čemu koučink slouží?**
 - a1) Slyšel jsem o této metodě v souvislosti s vedením kolektivů
- 2) **Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**

- a) Určitě ano
- 3) Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
- a) Někteří by to uvítali, většina zaměstnanců se však bojí změn
- 4) Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**
- a) Probíhá zde týmový koučink, individuální koučink probíhá v neformální podobě na poradách a při zadávání úkolů podřízeným.
- 5) O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?**
- a) Měl bych zájem být proškolen v individuálním koučinku, abych na základě tohoto školení byl schopen koučovat své podřízené. Pro své podřízené bych doporučil týmový koučink

Odpovědi vedoucího technika:

- 1) Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
- a) Ano
- b) Jaká je Vaše představa o této metodě a k čemu koučink slouží?**
- a1) O koučinku jsem slyšel v souvislosti s vedením týmů.
- 2) Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**
- a) Určitě uvítal
- 3) Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
- a) Uvítali
- 4) Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**
- a) Způsob vedení zde odpovídá více delegování, neformální koučování zde probíhá občas
- 5) O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?**

- a) Preferoval bych týmové koučování

Odpovědi vedoucí provozovny Vsetín:

- 1) Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
 - a) Ne
- 2) Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**
 - a) Ano uvítala
- 3) Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
 - a) Zaměstnanci by to zřejmě přivítali, nejsem si však jistá účinností této metody
- 4) Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**
 - a) (Odpoví na buď na základě vlastních zkušeností a znalostí, případně na základě mého vysvětlení, které provedu u první otázky)
 - a1) Nejsem si však vědoma, připouštím existenci neformálního koučinku
- 5) O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?**
 - a) Týmový

Odpovědi ředitele společnosti:

- 1) Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
 - a) Ano
 - b) Jaká je Vaše představa o této metodě a k čemu koučink slouží?**
 - a1) Jedná se o metodu podpoření týmové spolupráce
- 2) Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**
 - a) Určitě uvítal, rád by se nějakého školení sám zúčastnil

- 3) **Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
- a) Zaměstnanci by to přivítali, problém ale vidím v nedostatku času
- 4) **Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**
- a) Probíhají zde koučování týmů v rámci akcí zařízených externími kouči, tyto akce mají překvapivě dobré výsledky, lidé, co se v pracovním procesu jeví jako nenápadní, se tady projeví. Individuální koučink probíhá neformálně v rámci porad a přidělování úkolů podřízeným, každý má možnost se k problému vyjádřit, probíhá zde i koučování nadřízených.
- 5) **O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?**
- a) Sám by měl zájem o absolvování individuálního koučinku, koučování týmů pro podřízené, byl by ochoten se také účastnit.

Odpovědi vedoucí personálního oddělení:


- 1) **Slyšel(a) jste již někdy o koučinku jako o metodě rozvoje a motivace zaměstnanců?**
- a) Okrajově, po přečtení teoretické části této práce jsem si udělala přehled ?
- a1) Individuální, týmový
- 2) **Uvítal/a byste možnost dozvědět se o metodě koučování a jejím případným zavedením do praxe něco víc?**
- a) Určitě ano
- 3) **Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali postupnou změnu firemní kultury, které by se přiblížila kultuře koučování?**
- a) Domnívám se, že ano. Nejlépe by bylo tento způsob vedení zavést pro všechny, ale někteří by to hned nepřijali, práce by byla náročnější. Problém vidím v požadované vyšší odpovědnosti. Myslím si, že metoda by byla účinná, ale někteří lidé se bojí větších změn.
- 4) **Jaké formy koučování jsou zde využívány v současné době?**

a) Team building, bylo by ale potřeba organizovat tyto akce častěji, individuální koučink probíhá v neformální podobě na poradách, můj přímý nadřízený tuto metodu používá.

5) O jakou formu koučinku byste měl/a Vy osobně zájem? Spíše individuální koučink, který posiluje odpovědnost jednotlivce, nebo týmový koučink, které zlepšuje spolupráci v týmu?

a) Uvítala bych individuální koučink, abych byla schopna koučovat podřízené, týmový také.

Příloha č. 3

		Popis, harmonogram realizace a cílová skupina projektu	
Harmonogram realizace projektu			
Předpokládaná doba trvání projektu v měsících (max. 24 měsíců):		24 měsíců	
Místo / místa realizace projektu			
Vsetín, Zlín, Rožnov p. Radhoštěm, Slavičín, Valašské Meziříčí, Luhačovice, Velké Losiny, Mariánské Lázně			
Zdůvodnění potřeby projektu (Proč je potřebné projekt realizovat? Vysvětlete, jakým způsobem projekt reaguje na profesní potřeby zaměstnanců.)			
Společnost klade na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců velký důraz. Rozvoj je nákladný a aby byl i efektivní a přinášel hodnotu jednotlivcům i firmě, je nutno se na něj dobře připravit. ČSAD Vsetín je prostřednictvím svého systému jakosti na projekt "Školení je šance" připravená. Prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměstnanců a průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly analyzovány individuální potřeby vzdělávání, silné a slabé stránky jednotlivců a zjištěn prostor pro následné uplatnění znalostí a dovedností na pracovištích s podporou nadřízených pracovníků.			
Informace k cílové skupině projektu (Informace o té části zaměstnanců, která je přímo zapojená do vzdělávacích aktivit projektu)			
Zaměstnanecká struktura			
Kategorie zaměstnanců (např. management, výroba, administrativa)	CELKEM	Z TOHO MUŽI	Z TOHO ŽENY
ostatní dělníci	15	4	11
řidiči autobusů	411	406	5
administrativa	67	26	41
management	5	4	1
Věková struktura			
Věková kategorie	CELKEM	Z TOHO MUŽI	Z TOHO ŽENY
do 25 let	5	4	1
25 - 50 let	278	238	40
nad 50 let	215	198	17
Kvalifikační struktura			
Kategorie kvalifikace	CELKEM	Z TOHO MUŽI	Z TOHO ŽENY
Nízkokvalifikovaní	360	348	12
Středoškolské vzdělání	117	75	42
Vysokoškolské vzdělání	21	17	4
Znevýhodněné skupiny zaměstnanců			
Zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené	5		5

ZTP zaměstnanci	19	18	1
Absolventi	0	0	0
.....			

Cílová skupina – zapojení, motivace a přínos projektu (Popište, jak budete motivovat zaměstnance k účasti na projektu. Popište přínos projektu pro vaše zaměstnance):

Vzdělávání stanovené kvalitním programem reaguje na potřeby prohloubení a zdokonalení schopností a dovedností zaměstnanců, které budou pro ně přínosem nejen v profesním, ale i v osobním životě. Získané dovednosti budou uplatnitelné i v jiných než současných profesích zaměstnanců, jsou tedy přenositelné na jiné pracovní místo. Komplexní a kvalitní program vzdělávání je nástrojem na udržení a rozvoje talentů. Rozpoznání silných a slabých stránek, aktivní využití stránek silných a posílení slabých stránek jednotlivých pracovníků patří k motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci budou cíleným výcvikem vedeni k tomu, aby se naučili vyhodnocovat získané informace a hledali způsoby řešení. Tím se zapojí do procesu nacházení nových řešení a přístupů, stanou se spojenci zaměstnavatele a tím zvýší svoji uplatnitelnost v pracovním procesu zaměstnavatele, posílí konkurenceschopnost zaměstnavatele a též svoji uplatnitelnost na trhu práce. Vzdělávání zaměstnanců dle projektu bude součástí plánu osobního rozvoje všech zaměstnanců, kteří tvoří cílovou skupinu projektu.

PROSTOR PRO DALŠÍ INFORMACE K PROJEKTU (např. personální politika, systém hodnocení, systém kariérního růstu):

Plán osobního rozvoje zaměstnance je součástí systému hodnocení zaměstnanců a je podkladem ke kariérnímu růstu. Je výchozím dokumentem pro stanovení mimořádných cílových úkolů jednotlivým zaměstnancům. Systém mimořádných cílových úkolů je propojen se systémem odměňování dle předem daných kritérií. Vzdělávací akce jsou hodnoceny jeho účastníky z úrovně hodnocení tréninku a též z úrovně nabytí znalostí a dovedností. Hodnocení vzdělávání z úrovně změn pracovního chování a míry uplatnění nových znalostí a dovedností je získáváno z registru připomínek a námětů zákazníka, tj. cestující veřejnosti. 1x ročně je hodnocena kvalita služeb dodavatelů vzdělávacích akcí.

Název školení *	Rozsah realizace		Počet účastníků	Pro které zaměstnance (pracovní pozice)	Typ školení (Interní/Externí)
	Počet v průběhu projektu	Rozsah 1 školení			
1. Školení v oblasti měkkých dovedností			454		
Komunikace se zákazníkem	2	1 den	411	řidiči autobusů	externí
Komunikace se zákazníkem	2	1 den	8	ost. dělníci	externí
Komunikační dovednosti, řešení konfliktů	2	1 den	30	administrativa	externí
Leadership	2	2 dny	5	management	externí
2. Ovládání nových technologií (výroba)			21		
Digitální tachograf (ovládání)	2	1 den	18	administrativa	externí
Digitální tachograf (ovládání)	2	1 den	3	řidiči autobusů	externí
3. Odborná školení			180		
3.1 Personalistika:			37		
Důchodové pojištění	1	1 den	5	administrativa	externí
Zákoník práce	1	1 den	7	administrativa	externí
Nemocenské pojištění	1	1 den	5	administrativa	externí
Daň z příjmu fyzických osob	2	1 den	7	administrativa	externí
Cestovní náhrady	1	1 den	2	administrativa	externí
Úrazové pojištění a likvidace prac. úrazů	1	1 den	3	administrativa	externí
Zdravotní pojištění	1	1 den	4	administrativa	externí
Vedení personální a mzdové agendy	1	1 den	4	administrativa	externí
3.2 Finance, daně, účetnictví:			51		
zákon o DPH, změny	2	1 den	17	administrativa	externí
Zákon o účetnictví	2	1 den	7	administrativa	externí
Roční účetní závěrka	2	1 den	7	administrativa	externí
Daňová problematika	2	1 den	17	administrativa	externí
Investiční majetek	2	1 den	3	administrativa	externí
3.3 Systémy řízení a jakost:			68		
Školení interních auditorů	2	1 den	14	administrativa	externí
Školení a výcvik zaměstnanců - interní audity	2	3 hod	54	administrativa	interní
3.4 Právo a legislativa:			12		
Zákon 247/2000 odborná způsobilost - pro ved. pracov.	2	2 dny	7	administrativa	externí
Zákon 247/2000 odborná způsobilost - pro ved. pracov.	2	2 dny	1	management	externí
Pracovní režimy v osobní dopravě, vzorové tumusy (AETR)	2	1 den	4	administrativa	externí
3.5 Programátoři, správce sítě			10		
tvorba webových stránek	1	5 dnů	3	administrativa	externí
FreeBSD - instalace a konfigurace + administrace	2	3 dny	3	administrativa	externí
Linux – administrace	1	3 dny	2	administrativa	externí
Windows Server 2008 - základy Active Directory	1	4 dny	2	administrativa	externí
3.6 Ekologie, tepel. energie, ochrana vody a ovzduší			2		
Kalkulace cen tepel. energie, změny, kontrola	2	1 den	1	administrativa	externí
Vodní zákon, nové předpisy	2	1 den	1	administrativa	externí
4. Ostatní školení			1050		
4.1 Počítačové a IT kurzy:			74		
počítačové dovednosti (excel, word, power point)	1	2 dny	40	administrativa	externí
počítačové dovednosti (excel, word, power point)	1	2 dny	7	ost. dělníci	externí
počítačové dovednosti (M-line)	1	2 dny	27	administrativa	externí
4.2 Jazykové kurzy:			26		
němčina, angličtina	2	80 hod	26	administrativa	externí
4.3 Školení řidičů			446		
Školení řidičů - profesní způsobilost	2	1 den	411	řidiči autobusů	externí
Školení řidičů referentských vozidel	1	2 hod	35	administrativa	externí
4.4 Školení BOZP a PO			504		
Školení BOZP a PO	1	3 hod	30	admin.+manag.	externí
Školení BOZP a PO	1	3 hod	15	ost. dělníci	interní
Školení BOZP a PO	1	3 hod	42	administrativa	interní
Školení BOZP a PO	1	3 hod	411	řidiči autobusů	interní
Konzultace k BOZP a PO	2	1 den	2	administrativa	externí
Manipulace s plynem	1	1 den	4	ost. dělníci	externí
TOTAL			1770		

* Jedná se o seznam oblastí vzdělávání, klient si může zvolit některé z nich nebo doplnit o nové oblasti podle vlastních potřeb. Seznam školení není nutné strukturovat do jednotlivých oblastí.