

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.

Teze diplomové práce

Autor: Jana Jurdová

Vedoucí: Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

© 2015 ČZU v Praze

Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro zefektivnění procesu koučování ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.

Dílčím cílem teoretické části diplomové práce je podrobné seznámení s danou problematikou. Dílčím cílem praktické části práce je zjistit, jakou měrou se na procesu koučování spolupodílí další metody rozvoje lidí a zdali koučování vnímají tento proces jako přínosný.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části je na základě sběru sekundárních informací a to převážně z literárních a internetových zdrojů zpracována literární rešerše k problematice koučování ve firemním prostředí. Všechny použité bibliografické a informační zdroje jsou uvedeny v kapitole Seznam použitých zdrojů.

V praktické části nazvané Vlastní práce je nejprve představena společnost Czech Airlines Handling, a. s. a proces koučování, který ve společnosti probíhá. K vytvoření dotazníkového šetření je čerpáno z teoretických východisek. Samotný dotazník má tištěnou formu a byl rozdáván osobně zaměstnancům zmíněné společnosti. Dotazník je tvořen identifikační částí a částí zjišťovací. Je koncipován formou uzavřených selektivních, polootevřených vícehodnotových i otevřených otázek. Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno v programu MS Excel. Pro vyhodnocení jsou použity výpočty procentuálního vyjádření, aritmetického průměru, mediánu a četnosti odpovědí. Výstupy z dotazníkového šetření jsou společně s výstupy z šetření kvalitativního – rozhovory s manažery společnosti a pozorování - podkladem pro identifikaci silných a slabých stránek procesu koučování. V poslední kapitole jsou navržena opatření, která povedou k eliminaci slabých stránek procesu a k celkovému zefektivnění procesu koučování v této společnosti.

Klíčová slova

Koučování, koučink, kouč, koučovaný, motivace, vedení lidí, výkonnost, cíl, hodnocení, mentoring

Koučování je novodobá metoda rozvoje lidí. Tato metoda se i v České republice stále častěji uplatňuje také ve firemním prostředí a stává se důležitou součástí zvyšování motivace a výkonu lidí. Czech Airlines Handling, a. s. je jednou ze společností, která koučování ve své praxi využívá.

Cílem této diplomové práce byl návrh opatření pro zefektivnění procesu koučování, který ve společnosti Czech Airlines Handling probíhá.

Navrhovaná opatření jsou sestavena na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů s manažery společnosti a vlastního pozorování autorky práce, které je podpořeno osmiletou pracovní zkušeností u společnosti. Aby mohla být navrhovaná opatření v praxi zrealizována, vychází ze současných možností firmy a z jejích lidských zdrojů. Tato opatření proto odráží stanovisko manažera pro pozemní provoz, podle kterého nemá firma v současné době finanční prostředky, které by mohla využít na rozvoj zaměstnanců.

Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling probíhá pouze u pracovníků první linie, kteří jsou v nejbližším kontaktu se zákazníky, tedy s cestujícími leteckých společností z celého světa. Koučové jsou zaměstnanci společnosti, kteří pracují na stejných pozicích jako koučovaní. Tito interní kouči prošli třídním školením a nelze proto mluvit o profesionálních koučích. Přesto byly v dotazníkovém šetření identifikovány jako silná stránka koučovacího procesu. Jsou empatictí, věří ve schopnosti koučovaných, povzbuzují a inspirují je.

Další silnou stránkou jsou samotní koučovaní zaměstnanci, kteří podle dotazníku mají vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci a potřebu vlastního rozvoje.

Z pozorování vyplývá, že na koučovací pohovory není jasně vymezený čas ani prostor. Z šetření vyplynulo, že koučovaní vnímají proces koučování nejčastěji jako pouhé hodnocení zaměstnance. V procesu také spíše převažuje nad koučováním metoda mentoringu. Podle zaměstnanců koučování nerozvíjí jejich pracovní schopnosti, nezlepšuje vztah k zákazníkům a nezvyšuje motivaci ani pracovní výkon.

Proto je doporučeno vymezit konkrétní časový úsek mezi úkoly zaměstnance tak, aby mohlo dojít na koučovací pohovor, ve kterém bude prostor pro kladení otázek, rozbor reality, stanovení cílů a hledání možností jejich dosažení.

Druhé opatření doporučuje vést koučovací pohovory pouze s těmi zaměstnanci, kteří o koučování projeví zájem a s těmi, jejichž výkony a vztah k zákazníkům se mají takzvaně kam

posouvat. Druzí jmenovaní mají výsledky hodnocení, které je součástí interního koučovacího procesu, dlouhodobě horší. Současně je doporučeno pokračovat v hodnocení všech zaměstnanců, protože je důležité, aby stále dostávali zpětnou vazbu. Pojem hodnocení nemá být dále zaměňován za pojem koučování, jak se doposud ve společnosti děje. Hodnocení je tedy první částí procesu, na kterou navazuje druhá část - koučování.

Další navrhované opatření vyzývá k nastavení specifických, reálných, časově ohraničených a měřitelných cílů, které momentálně sponzor koučování, tedy zaměstnavatel, nastaveny nemá. Ani koučování a ani koučové tak nevědí, k jakým cílům mají směřovat, což je velkým nedostatkem procesu. Doporučeným cílem je u zaměstnanců, kteří mají hodnocení nižší, než je 4,5 bodů, pomocí metody koučování rozvinout jejich schopnosti tak, aby při třetím následujícím hodnocení (za 7 až 9 měsíců), byla hodnota dosažených bodů vyšší o tři desetinná místa.

Je také doporučeno prosadit ducha koučování v celé společnosti Czech Airlines Handling, protože v důsledku se principy koučování odráží na firemní atmosféře, kterou vnímá při každé interakci i zákazník.

Všechna tato opatření jsou při současných, především finančních, možnostech firmy realizovatelná a měla by vést k zefektivnění procesu koučování. Zároveň se zakládají na předpokladu, že interní koučové na školení správně pochopili metodu koučování i její principy a budou ji při dostatku času plně rozvíjet. S tím souvisí i poslední navrhované opatření – zopakovat u koučovaných zaměstnanců dotazníkové šetření s odstupem roku a půl, tedy po šesti koučovacích pohovorech. Pokud by snad výstupy šetření nepotvrdily u zaměstnanců rozvoj schopností, zvýšení motivace a výkonu, je doporučeno oslovit externí firmu s profesionálními kouči tak, jak to již dnes ve svých odpovědích velmi často navrhovali sami zaměstnanci.

Tento krok by pro firmu byl zajisté finančně náročnější. Je zde ale časový rozestup mezi návrhem a realizací, a tak má firma čas zvážit navýšení finančních prostředků investovaných do rozvoje zaměstnanců. Protože teprve správně aplikovaná metoda koučování může lidi skutečně rozvíjet. Zvýšení motivace a výkonu pak ocení jak sami zaměstnanci, tak i firma, která si díky kvalitám svých zaměstnanců a jimi poskytovaných služeb nejen udrží své současné zákazníky, ale i přiláká nové.

Vybrané bibliografické zdroje

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0

GALLWEY, Timothy. *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*, vydání 2. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7261-213-0

HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

PARMA, Petr. *Umění koučovat*, vydání 1. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006 ISBN 80-86851-34-6

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, vydání 1, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

WHITMORE, John. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, vydání 2, rozšířené. Praha: Management press, NT Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7261-101-1