

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Koučování a jeho přínos koučovaným pomocí 360° zpětné
vazby**

Autor: Bc. Jan Bílý

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Bílý

Provoz a ekonomika

Název práce

Koučování a jeho přínos koučovaným pomocí 360° zpětné vazby

Název anglicky

Coaching and its contribution to coached person with 360° feedback

Cíle práce

Na základě prostudování teoretických východisek koučování a koučovací praxe bude aplikována metoda koučování na koučovaných zaměstnancích, manažerech dané společnosti. Důraz bude kladen na přínos koučování v oblasti manažerských kompetencí a osobního rozvoje.

Cílem diplomové práce bude potvrdit hypotézu o tom, že koučování má pozitivní vliv na osobní růst zaměstnanců.

Metodika

Diplomová práce bude řešena dle následující osnovy:

1. Úvod: Seznámení s důvody výběru koučování
2. Cíl práce a metodický postup
3. Teoretická východiska pojem koučování, kouč, historie, principy koučování, metody
4. Charakteristika sledovaného objektu koučování zaměstnancí, manažerů
5. Analytická část: Průzkum o koučovaných zaměstnancích, osobnostní dotazník, samotné koučování interními/externími kouči a 360° zpětná vazba. Pro účely analytické části budou použity metody pozorování a dotazníkového šetření a pro zpětnou vazbu metoda 360°.
6. Sumarizace výsledků analýz a návrh vlastního řešení zdokonalení 360° zpětné vazby
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Koučink, kouč, efektivita koučování, manažerské kompetence, 360° zpětná vazba, manažer Doporučená literatura

Doporučené zdroje informací

- ATKINSON, Marilyn. Koučink – věda i umění: vnitřní dynamika. Vyd. 1. Překlad Jitka Kotínková. Praha: Portál, 2006, 233 s. ISBN 978-807-3675-387.
- ATKINSON, Marilyn W. Step-by-step Coaching. S.l.: Exalon Pub, 2007. ISBN 978-097-8370-404.
- BARTONIČKOVÁ, Monika. Kariérový koučink. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 308 s. Management praxe. ISBN 978-80-86851-51-8.
- GALLWEY, W. Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2. dopl. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.
- GALLWEY, W. Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 182 s. ISBN 978-80-7261-233-8.
- HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- MACKEWN, Jennifer. Gestalt psychoterapie: moderní holistický přístup k psychoterapii. Vyd. 1. Překlad Jiří Štěpá. Praha: Portál, 2004, 262 s. Spektrum (Portál), 37. ISBN 80-717-8922-4.
- MCDERMOTT, Ian. Neurolingvistické programování v manažerské praxi: efektivní komunikace – motivování – vedení týmů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 222 s. ISBN 80-859-4382-4.
- PARMA, Petr. Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované studenty, odborníky i veřejnost. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.
- PERLS, Frederick, Ralph F HEFFERLINE a Paul GOODMAN. Gestalt terapie: vzrušení lidské osobnosti a její růst. Vyd. 1. Praha: Triton, 2004, 491 s. ISBN 80-725-4507-8.
- ROGERS, Carl R. Způsob bytí. Klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele. 1. vyd. Praha: Portál, 1998, 292 s. ISBN 80-717-8233-5.
- SCHLIPPE VON, Arist. Systematická terapie a poradenství. 1. české vyd. Brno: Cesta, 2001, 251 s. ISBN 80-729-5013-4.
- SILSBEE, Douglas K. Všímavý kouč: sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Maitrea, 2012, 345 s. ISBN 978-80-87249-34-5.
- WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, s. 69 – 70. ISBN 978-80-7261-209-3.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Koučování a jeho přínos koučovaným pomocí 360° zpětné vazby*" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Pavle Římovské za vedení diplomové práce. Poděkování patří dále společnosti AEG Power Solutions spol. s.r.o., kde autor diplomové práce v tuto dobu pracoval, za poskytnutí dat a také externím koučům za jejich návrhy, připomínky a předané zkušenosti. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině a přítelkyni za jejich podporu.

Koučování a jeho přínos koučovaným pomocí 360° zpětné vazby

Coaching and its contribution to coached person with 360° feedback

Souhrn

Tato diplomová práce se zaměřuje na koučování a rozvoj manažerských kompetencí v rámci sledované společnosti za pomoci 360° zpětné vazby. Teoretická část diplomové práce je orientována na základní problematiku koučování, typologii koučování dle jednotlivých škol, komparaci s ostatními rozvojovými metodami a v neposlední řadě také na 360° zpětnou vazbu kompetence manažera. Analytická část práce je založena na analýze počátečního stavu kompetencí vybraných manažerů dané společnosti před koučováním a po procesu koučování. Na základě 360° zpětné vazby je analyzován přínos koučování pro koučované manažery a to z pohledu nadřízeného, podřízeného, kolegů a samotného koučovaného manažera na základě škál self-ratingu. Výsledkem diplomové práce jsou navrhovaná řešení ke zlepšení koučování v dané společnosti a kvantifikace přínosu koučování dle návratnosti investic.

Klíčová slova: Koučink, mentoring, kouč, koučovaný, manažer, kompetence, 360° zpětná vazba, efektivita koučování, měřitelnost koučování

Summary

This thesis focuses on coaching and the development of the managerial competencies within the monitored company using 360° feedback. The theoretical part of the thesis is focused on the basic issues of coaching, coaching typology by individual schools, comparison with other developing methods and to 360° feedback and the managerial competencies. The analytical part is based on the analysis of the initial statecompetencies of selected managers within the monitored company before coaching and after coaching process. Based on the 360° feedback is analyzed the benefits of coaching for the coached managers from the point of view of the managing director, subordinated employee, colleagues and of the coached manager himself using the self-assesing scales. The result of this thesis is the solutions to improve coaching in the company and quantification of the benefits of coaching according to ROI.

Keywords: Coaching, mentoring, coach, coached person, manager, competence, 360°feedback, effectiveness of coaching, measurement of coaching

OBSAH

1. Úvod	11
2. Cíl práce a metodický postup	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodický postup	12
2.2.1. Zpracování teoretických východisek diplomové práce	12
2.2.2. Postup při výběru aplikační části	12
2.2.3. Postup zpracování charakteristiky dané společnosti a výzkumu	13
3. Teoretická část	13
3.1. Pojem koučování	13
3.2. Pojem přínos koučování	14
3.3. Metoda GROW	15
3.4. Základní principy koučování	15
3.4.1. Důvěra a partnerství	15
3.4.2. Objektivita	15
3.4.3. Respekt	16
3.4.4. Stanovení cílů	16
3.4.5. Možnost volby a odpovědnost	16
3.4.6. Vnímání reality	17
3.5. Typologie koučování dle škol koučinku	17
3.5.1. Rogeriánský přístup	17
3.5.2. Gestalt terapie	17
3.5.3. Eriksonovský přístup	18
3.5.4. Systemický přístup ke koučování	18
3.6. Porovnání koučování s ostatními rozvojovými metodami	19
3.6.1. Mentoring a koučování	19
3.6.2. Trénink a koučování	19
3.6.3. Konzultace a koučování	20
3.6.4. Poradenství a koučování	20
3.7. 360° zpětná vazba	20
3.7.1. Poskytování 360° zpětné vazby	21
3.7.2. 360° zpětná vazba jako proces	22
3.7.3. Přínos 360° zpětné vazby	23

3.7.4.	Problémy implementace 360° zpětné vazby.....	24
3.7.5.	Facilitace 360° zpětné vazby.....	25
3.7.6.	Koučování a 360° zpětná vazba	25
3.8.	Manažerské kompetence	26
3.8.1.	Manažer.....	26
3.8.2.	Kompetence.....	27
4.	Charakteristika sledované společnosti.....	29
4.1.	Představení společnosti	29
4.2.	Základní informace AEG PS – Výpis z OR, vize a poslání podniku	30
4.3.	Korporátní strategie společnosti AEG PS v České republice.....	31
4.4.	Organizační struktura společnosti	32
4.5.	Práce manažerů v AEG PS	33
5.	Aplikační část.....	33
5.1.	Stanovení hypotézy	33
5.2.	Analýza současné stavu koučování v AEG PS.....	33
5.2.1.	Výzkum ve společnosti AEG PS	33
5.2.2.	Dotazník pro zpětnou vazbu a škály self-ratingu	34
5.2.3.	Cíle a problémy výzkumu	35
5.2.4.	Výzkumný vzorek koučovaných	35
5.2.5.	Vstupní údaje získané na základě prvního koučovacího sezení	35
5.2.6.	Počáteční rozhovory mezi koučem a koučovanými manažery.....	36
5.2.7.	Koučovací zakázky jednotlivých manažerů	37
5.3.	Analýza výsledků dotazníku 360° zpětné vazby	38
5.3.1.	Výsledky hodnotících škál	38
5.4.	Interpretace výsledků manažerských kompetencí na základě 360° zpětné vazby.....	46
5.4.1.	Sumarizace hodnocení koučovaného manažera Petra.....	46
5.4.2.	Celkové hodnocení koučovaného manažera Petra	47
5.4.3.	Sumarizace hodnocení koučovaného manažera Michala	49
5.4.4.	Celkové hodnocení koučovaného manažera Michala	50
5.5.	Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaných manažerů.....	52
5.5.1.	Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaného manažera Petra	52
5.5.2.	Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaného manažera Michala	53
5.6.	Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaných manažerů.....	53
5.6.1.	Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaného manažera Petra.....	53
5.6.2.	Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaného manažera Michala	54
5.7.	Facilitace výsledků pro koučované manažery	54

5.8.	Kvantifikace návratnosti investic pomocí ROI	55
6.	Shrnutí výsledků analýz a návrh vlastního zlepšení 360° zpětné vazby	56
6.1.	Shrnutí analýzy současného stavu ve společnosti AEG PS.....	56
6.2.	Analýza výsledků koučovaného manažera Petra	56
6.2.1.	Shrnutí výsledků koučovaného manažera Petra	56
6.2.2.	Splnění cílů koučovaného manažera Petra	57
6.3.	Analýza výsledků koučovaného manažera Michala.....	57
6.3.1.	Shrnutí výsledků koučovaného manažera Michala	57
6.3.2.	Splnění cílů koučovaného manažera Michala	58
6.4.	Návratnost investic koučování na základě ROI.....	59
6.5.	Navrhovaná zlepšení	59
6.5.1.	Přístup ke koučování	59
6.5.2.	360° zpětná vazba.....	60
7.	Závěr.....	60
8.	Seznam použitých zdrojů	61
9.	Seznam příloh.....	64

1. Úvod

Diplomová práce pojednává o metodě koučování a jeho přínos pomocí 360° zpětné vazby ve sledované společnosti. Diplomová práce navazuje na autorovu bakalářskou práci, která se zabývala tématem koučování a jeho přínosu pro management firem v České republice. Stejně jako tehdy, tak i dnes byla důležitým faktorem výběru koučování kniha W. Timothyho Gallweye Inner Game of Tennis. Již čtvrtým rokem tato kniha slouží autorovi diplomové práce jako „bible“ pro psychickou stránku sportovního výkonu. Jedná se o selfkoučink, jeho měřitelnost lze dokázat v případě squashe pomocí posunu na českém žebříčku.

Koučování vychází ze sportu, ze zkušeností W. Timothyho Gallweye, který jej následně použil a implementoval i v korporátní sféře. V dnešní době je slovo „kouč“ a „koučování“ často spojováno s různými jinými profesemi a metodami. Jedná se zejména o záměnu s mentoringem, konzultací, nebo v případě kouče, o záměnu s lektorem, psychoterapeutem, mentorem. S rostoucími potřebami klientů se také rozrůstá portfolio druhů koučinku. Už nestačí používat individuální, týmový, kariérový nebo exekutivní koučink. Do popředí se dostávají fitkoučink, sexuální koučink či životní koučink.

Diplomová práce se koncentruje na firemní individuální koučování v rámci české pobočky nadnárodní společnosti AEG Power Solutions. Základ diplomové práce tvoří teoretická část, která se zaměřuje na oblast tří základních pojmů použitých v aplikační části – koučování, 360° zpětná vazba a manažerské kompetence. Aplikační část přináší pohled na koučování ve společnosti AEG Power Solutions, analýzu a interpretaci výsledků 360° zpětné vazby a návrhy na její zlepšení.

Přidaná hodnota diplomové práce spočívá v zavedení koučování do společnosti AEG Power Solutions, kde se až doposud koučování nepoužívalo a zejména obchodní výsledky budou moci být porovnávány s obdobím před a po použití koučování. Přidanou hodnotu také tvoří kvantifikace návratnosti investic koučování v porovnání s čistými výnosy z realizovaných projektů jednotlivých koučovaných manažerů. Pro měřitelnost se použila metoda ROI.

2. Cíl práce a metodický postup

2.1. Cíl práce

Na základě prostudování literatury se zaměřením na oblast koučování, manažerských kompetencí a 360° zpětné vazby byla provedena analýza manažerských kompetencí koučovaných manažerů před a po koučovacím procesu.

Hlavním cílem práce byla aplikace metody koučování na koučované manažery a přínos koučování jak pro samotné koučované manažery v oblasti manažerských kompetencí, tak i pro nadřízeného z hlediska objemu zakázek.

Mezi dílčí cíle se řadily:

- Přidaná hodnota pro koučované manažery
- Poskytnutí návrhu na zlepšení koučovacího procesu v dané společnosti autorem diplomové práce
- Kvantifikovat přínos koučování z hlediska návratnosti investic ROI

2.2. Metodický postup

2.2.1. Zpracování teoretických východisek diplomové práce

Autor diplomové práce shromáždil teoretická východiska práce převážně z literatury a odborných článků. Většina publikací je veřejně dostupná v knihovně České národní banky v Praze.

V teoretických částech práce jsou zpracovány poznatky z bakalářské práce, jelikož se věnovala totožnému tématu a teoretická část se v určitých částech shoduje. Praktická část je dána výzkumem sledované společnosti, kde autor diplomové práce v daném období pracoval. Seznam použité literatury a internetových odkazů je uveden v kapitole 8 Seznam použitých zdrojů.

Autor diplomové práce rozpracoval teoretickou část dle těchto témat:

- Koučování - definice pojmu koučování a přínos, vznik slova, historie koučování, základní podstaty koučování, typologie koučování dle škol koučinku, komparace s ostatními rozvojovými metodami
- Manažerské kompetence – definování pojmu kompetence, typy kompetencí a kompetence pro současné manažery
- 360° zpětná vazba – definování pojmu, přínos 360° zpětné vazby, facilitace, koučování a 360° zpětná vazba
Seznam použité literatury a internetových odkazů je uveden v kapitole 8 Seznam použitých zdrojů.

2.2.2. Postup při výběru aplikační části

Autor diplomové práce využil jedinečné příležitosti praktické aplikace koučování ve společnosti AEG Power Solutions spol. s r.o., kde v tu dobu pracoval. Již během dřívějšího působení v bankovním sektoru se seznámil s řadou předních českých koučů a sám se koučování začal věnovat na amatérské úrovni zejména ve sportovní oblasti.

Managing Director společnosti dlouho uvažoval o novém nástroji rozvoje zaměstnanců a na základě doporučení a zkušeností autora diplomové práce oslovil externího kouče. V diplomové práci bude označen fiktivním jménem Roman.

2.2.3. Postup zpracování charakteristiky dané společnosti a výzkumu

Výhodou byla skutečnost, že autor diplomové práce v tu dobu ve společnosti pracoval a získal ty podklady, které byly potřeba jak o společnosti, tak o koučování.

Charakteristika dané společnosti je uvedena v kapitole 4 a obsahuje podkapitoly týkající se AEG PS:

- Představení společnosti
- Základní údaje společnosti dle OR
- Korporátní strategie v ČR
- Organizační struktura
- Práce manažerů v AEG PS

Hlavním zdrojem dat pro výzkum ve společnosti AEG PS byly údaje o koučování na základě zjednodušené 360° zpětné vazby a to jak před koučovacím procesem, tak po něm. 360° zpětná vazba byla uskutečněna z pohledu koučovaného manažera, přímého nadřízeného, kolegů (4 servisních inženýrů AEG PS) a podřízené asistentky.

V první fázi se sestavil dotazník manažerských kompetencí. Jednalo se o 20 nejvýznamnějších kompetencí, které sestavil autor diplomové práce a které byly schváleny jak nadřízeným, tak externím koučem a týkaly se kompetencí, které daní manažeři nejvíce využívají. Škály se pohybovaly na stupnici od 1 do 7, kde 1 znamenalo nejnižší hodnotu a 7 nejvyšší. Tento model škál se autorovi diplomové práce osvědčil již ve své bakalářské práci a z toho důvodu ponechal ratingové škály v tomto rozmezí.

Druhá fáze obsahovala analýzu přínosu koučování z vyplněných dotazníků. Data byla zanalyzována od všech zainteresovaných stran. Poté nastal proces zpracování a interpretace výsledků. Přidaná hodnota byla vytvořena kvantifikací návratnosti investic koučování, a sice v poměru hodiny externího kouče na celkový objem zakázek získaných v koučovacím období v porovnání s obdobím v loňském roce (bez koučování). Tento výzkum probíhal při uzavření koučovacích zakázek v září 2014 a byl ukončen v únoru 2015 po půlročním testování.

3. Teoretická část

3.1. Pojem koučování

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou“.

Sir John Whitmore

Český překlad koučování vychází z anglického originálu „*coaching*“ a základ slova je tvořen pojmem „*coach*“. Slovo „*coach*“¹ má svůj původ v polovině 16. století v maďarštině (jazyka původně kočujícího národa) ve svém originálním významu "kočár". Od počátku 20. století se v anglosaských zemích slovo „*coach*“ a „*coaching*“ využívá zejména v oblasti poradenství a vedení lidí ve sportu.

Mezinárodně akceptovanou definici koučování stanovuje Mezinárodní federace koučů (ICF):

„Koučování je partnerství s klientem vytvářející kreativní proces, který inspiruje klienta k maximalizaci osobních a pracovních potenciálů. Koučování ctí klienta jako odborníka na jeho vlastní život a práci, a věří, že každý klient je kreativní, důmyslný a vynalézavý. Kouč má:

- *Objevit a ujasnit, co chce klient dosáhnout; a zvolit tomu odpovídající přístup;*
- *Podporovat v klientovi sebeobjevování;*
- *Podpořit klientovy návrhy a řešení;*
- *Nechat zodpovědnost na klientovi*

Koučové mají natrénované aktivní naslouchání a přizpůsobení svého přístupu individuálním potřebám klienta. Jejich snahou je dosáhnout toho, aby klient sám přišel s návrhy na zlepšení a s novými řešeními, neboť mají za to, že klient je přirozeně tvořivý a vynalézavý. Úkolem kouče je poskytnout podporu při zlepšování schopností a dovedností a uvolňování skrytého potenciálu.²

V jiné koncepci ICF definuje pojem takto: *„Koučink představuje vztah založený na důvěře, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“³*

3.2. Pojem přínos koučování

V nejzákladnějším smyslu lze chápat přínos jako pozitivní účinek určité snahy a poslání. V případě koučování je přínosem nazývána přidaná hodnota, kterou vytváří sám koučovaný za pomoci kouče. Přínos může být jak pro koučovaného, tak i pro organizaci.

Přínosy z kvantifikovatelného pohledu zaměstnavatele a zadavatele koučování se dají měřit pomocí návratnosti investic ROI (Return on Investments, případně ROC (Return on

¹ Co je to koučování. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/co-je-to-koucovani-coaching/>

² Coaching Federation. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>

³ ICF koučink. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/co-je-icf-koucink.html>

Consulting). V aplikační části je znázorněn jak přínos koučování na základě 360° zpětné vazby, tak měřitelný užitek koučování právě pomocí ukazatele ROI.

3.3. Metoda GROW

Díky spolupráci Tima Gallweye a Sira Johna Whitmora vznikl nástroj pro koučování - model kladení otázek GROW.

Goals – stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů

Reality – objevení a vnímání reality (tj. reálné situace, v níž se koučovaný nachází)

Options – alternativní možnosti, postupy, strategie

Will – svobodná možnost volby, co (**What**) kdo (**Who**) kdy (**Why**) má něco učinit.⁴

Tuto metodu využívá v aplikační části i externí kouč, který pomocí správně zvolených otázek („Jakým způsobem, jakým kroky“) dosáhne toho, že si koučovaný odpoví sám.

3.4. Základní principy koučování

3.4.1. Důvěra a partnerství

Základní vztah kouč vs. koučovaný je založen na vzájemné důvěře obou stran. Kouč cítí koučovaného jako odborníka na danou oblast a koučovaný cítí podporu a důvěru v kouče, který mu věří. Spolu s důvěrou úzce souvisí partnerství, kdy vztah obou stran závisí na vzájemné spolupráci.

3.4.2. Objektivita

Mezi významné kompetence kouče by měla patřit jako objektivita a nadhled. Kouč zůstává objektivním, ačkoliv je zahrnut množstvím informací, dat a emocí, které mu koučovaný sděluje. Kouč je nehodnotí a dané informace a data porovnává z jiných, nezávislých, zdrojů.

Klasický příklad uvádí Tim Gallwey ve své knize Inner Game of Tennis. Vybral si tenisového rozhodčí na empiru za stavu, kdy dá jeden z hráčů dvojchybu. Rozhodčí nehodnotí situaci ani dobře, ani špatně, vidí dopad tenisového míčku a zahlásí aut. Jedná se o vnímání reality taková, jaká je.⁵

⁴ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

⁵ GALLWEY, W. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, s. 43. ISBN 978-80-7261-233-8.

3.4.3. Respekt

Kouč uznává koučovaného jako odborníka na danou oblast a ctí ho jako unikátní osobnost. Kouč také vyjadřuje respekt k jeho schopnostem a dovednostem. Je si vědom, že v koučovaném je dosud nepoznaný potenciál, který je potřeba uvolnit.

Respekt také znamená:⁶

- Nechat druhému jeho zklamání, agresi, vztek, radost, ale brát je vážně;
- Nechat druhému odpovědnost;
- Poskytnout druhému čas

3.4.4. Stanovení cílů

Na začátku každého koučovacího kontraktu je třeba nastavení cílů pro konkrétní koučovanou osobu. Zpravidla se nastavují tři roviny: počáteční stav, finální stav a podpůrné činnosti.

Stanovený cíl může být rozčleněn do dílčích cílů. Na úvodních sezeních by měly zaznít otázky typu:⁷

- Co od setkání koučovaný očekává
- Co by v daném čase chtěl dosáhnout
- V čem by mu dané setkání mělo nejvíce pomoci

Očekávanými odpověďmi by měli být:

- Představa o tom, co od koučování koučovaný očekává, kam se chce posunout
- Určit si prioritní kompetence, které chce rozvíjet a posilovat
- Vytyčit si časové ohraničení a reální cíle (dle metody SMART)

3.4.5. Možnost volby a odpovědnost

Jednu z hlavních kompetencí tvoří odpovědnost. Pokud koučovaný bude akceptovat svoji zodpovědnost a uvědomí si ji, snáza bude přistupovat k novým pracovním úkolům a výzvám. S odpovědností souvisí možnost volby, protože slovo „moci“ znamená vybrat si tu nejvhodnější cestu k cíli.

⁶ HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 72. ISBN 978-80-247-2654-0.

⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, s. 69 – 70. ISBN 978-80-7261-209-3.

3.4.6. Vnímání reality

Dle Merriam-Webster slovníku⁸ je slovo vnímání definováno jako schopnost či dovednost rozumět sami sobě nebo toho, co člověk vidí, slyší, cítí.

K důležitým metodám rozvoje uvědomování si reality lze zařadit mimo pozorování a naslouchání také čerpání informací a faktů. S tím souvisí i schopnost odlišit prioritní od nepodstatných věcí.

3.5. Typologie koučování dle škol koučinku

3.5.1. Rogeriánský přístup

Rogeriánský přístup aplikovaný v koučování vychází z teorie PCA (Person Centred Approach), který je orientován na člověka. Název je dovozen od zakladatele tohoto přístupu, Carla R. Rogerse koncem 50. let 20. století v USA. Přestože nechtěl, aby se po něm tento humanistický přístup jmenoval, všichni ho tak znají.

Koučování pomocí PCA je založeno na seberealizaci koučovaného. PCA koučování přistupuje ke klientovi pozitivně a optimisticky, kouč je přesvědčen o přirozeně dobré podstatě koučovaného a jeho případné negativní chování chápe jako důsledek nepříznivého prostředí nebo situace, do které se koučovaný dostal.⁹

PCA kouč vytváří harmonii s koučovaným a hodnotí objektivně. Sám je plně ve vnitřním souladu s koučovaným, má vyladěné své myšlení, prožívání a chování, které projevuje navenek souladem při verbální i neverbální komunikaci.

3.5.2. Gestalt terapie

Základ gestalt koučování pochází z tvarové psychologie a terapie Fredericka Perlse, který byl zakladatelem psychoterapeutické školy v Kalifornii. Cíl gestalt (tvar) přístupu pracuje s vyjádřením emocí a terapií orientovanou na přítomnost „zde a nyní“ a na uvolnění spontaneity.¹⁰

Gestalt kouč vždy pracuje v dialogu, nevystupuje jako odborník na problémy, dokáže naslouchat, podporuje a je partnerem při vytváření změny. Klade důraz na prohloubení uvědomování – myšlenek, pocitů i tělesných pocitů; vede koučované k intenzivnějšímu vnímání přítomného okamžiku a toho, co je v něm skutečně důležité. Podporuje zdravější a zajímavější prožívání, při jeho práci nechybí blízký kontakt a energie. Pomáhá najít synergická řešení, umožňuje a facilituje dialog mezi různými částmi systému. Vždy

⁸ Význam slova vnímání. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/perception>

⁹ TOLAN, Janet. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 223 s. ISBN 80-736-7146-8.

¹⁰ MACKEWN, Jennifer. *Gestalt psychoterapie: moderní holistický přístup k psychoterapii*. Vyd. 1. Překlad Jiří Štěpo. Praha: Portál, 2004, 262 s. Spektrum (Portál), 37. ISBN 80-717-8922-4.

respektuje a bere vážně odpor, který se může při práci s lidmi objevit. Nepřístupuje k němu jako k nepříteli, ale vítá jej jako potenciální zdroj energie.¹¹

Práce s gestalt přístupem je založena na vztahu Ty a Já, v němž se klienti učí vnímat svou aktuální situaci, sami sebe, výzvy a uvolnit svůj potenciál. Gestalt koučování:¹²

- podporuje zaměření na přítomný okamžik
- pomáhá identifikovat důležitá témata a s nimi spojené prožívání
- vede k integraci získaných zkušeností, oceňuje tvořivé chování a dialog
- pomáhá najít tvořivý přístup k sobě
- vnímá odpor jako potenciální zdroj energie
- přináší hlubší uvědomění, radost, živost a energii

3.5.3. Eriksonovský přístup

Název tohoto přístupu ke koučování vznikl myšlenkou Milтона Ericksona v USA v 50. letech 20. Století. Ericksonovský přístup využívá stejnojmenná škola koučování. Její členové kladou důraz na vnitřní myšlení, sdílení hodnot a možnost volby. Cílem je navrácení duchovní podstaty člověka, ke které směřuje koučování orientované na řešení problémů pomocí rozhovorů.

Podle ericksonovského koučování je motivací koučovaného potřeba žít s pocitem smysluplnosti, být partner, manažer, člověk a žít život podle vlastních hodnot, eventuálně vydělávat peníze tím, co dělám rád. Kouč dle ericksonovského přístupu je partnerem na cestě k dosažení cíle, kouč směřuje koučovaného k odpovědnosti za svůj život a ujišťuje ho, že skutečně může plně využít svůj potenciál.¹³

3.5.4. Systemický přístup ke koučování

Systemický přístup vznikl koncem 70. let 20. století v USA. Za zakladatele je považován Steve de Shazer. Systemika je úzce spjata se školou Milтона Ericksona.

Základem systemiky je filozofie, že člověk nemá přístup k objektivní realitě. Má jen omezené možnosti, vlastní poznávací aparát a vlastní teorie, jak si různé jevy vysvětlovat.

Systemický přístup v koučování je založen na práci s lidmi. Vyznačuje schopnosti využívat nejširší škály přístupů od direktivy až po zcela neinstruktivní podporu, přičemž největším uměním systemického kouče je schopnost užitečně se rozhodovat, kdy zvolit jaký postup. Aby však měl skutečnou svobodu volby, musí umět používat i přístupy, které vyžadují vysokou kvalifikaci a zkušenosti, tj. přístupy nedirektivní a podporující.

Systemický kouč umí využívat celou škálu přístupů k lidem – umět fungovat jako partner, týmový spoluhráč. K tomu potřebuje být schopen nejen mezi různými styly

¹¹ Gestalt přístup. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.gestaltessence.cz/index.php?sg=gestalt-pristup/co-je-vlastne-na-tech-gestaltistech-jineho>

¹² Gestalt přístup. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.gestaltessence.cz/index.php?sg=gestalt-pristup/prinosy-gestalt-pristupu>

¹³ HALEY, Jay. *Neobvyklá psychoterapie Milтона H. Ericksona*, M.D. Vyd. 1. Překlad Dana Puková, Juraj Barbarič. Praha: Triton, 2003, 318 s. ISBN 80-725-4349-0.

rozlišovat, ale umět i tyto velmi různorodé role naplňovat. V každé situaci je vhodný jiný přístup – vše ale směřuje k maximalizaci samostatnosti a kompetentnosti pracovníků. Jeho hlavní schopností je kromě volby „správného“ přístupu v dané situaci umění napomáhat lidem – umět podporovat výkonnost a růst lidí v rámci firemních cílů.¹⁴

3.6. Porovnání koučování s ostatními rozvojovými metodami

3.6.1. Mentoring a koučování

Původ slova pochází z báje o Odysseovi. Když se Odysseus vydal válčit s Trójou, svěřil vzdělání svého syna Telemacha příteli Méntorovi. „Řekni mi všechno, co znáš“ pravil Méntorovi.

Mentor často bývá starší a zkušenější kolega a je odborníkem na danou oblast. Mentor na začátku zastává roli „všeznalce“, od kterého se jeho „svěřenec“ (mentee) učí a bere za své mentorovy rady a zkušenosti, které bude potřebovat pro svoji budoucí náplň práce. Oba dva jsou zaměstnání ve stejné společnosti, mentee se přiděluje mentorovi většinou při nástupu do firmy, ale mentorem může být i odcházející kolega, který předává poznatky mladšímu spolupracovníkovi, který ho má zastoupit.

Kouč naopak nemusí být nutně starší, zkušenější, se znalostí oboru, ale více staví na principu partnerství již od počátku procesu koučování. Kouč neradí, nedává návody, jen napomáhá a usměrňuje. Kouč rozhodně také působí jako vzor a model k nápodobě, ale spíše svým stylem uvažování o problémech a jejich řešení. Kouč takto učí nepřímo svého koučovaného koučovat. Kouč nepředkládá koučovanému hotové pravdy a názory, ale podporuje ho ve vytváření si vlastních postojů a vede ho ke kritickému způsobu uvažování.

3.6.2. Trénink a koučování

Trenink vyvolává v klientovi pocit, že jediným správným přístupem je ten trenérův a ten často odmítá nové metody rozvoje s odůvodněním, že staré osvědčené principy fungují. Tréninkem se rozumí pravidelná činnost, která vede k návyku a osvojení si určité činnosti. Potlačuje možnost volby, jelikož vše se řídí pokyny trenéra, nikoli jednotlivce. Pokud dojde k neočekávané situaci, která vyžaduje improvizaci, často klient neví co dělat, jelikož to nemá natrénované a zažité.

Kouč není trenér. V oblasti sportu se tyto dva názvy neustále zaměňují a ve většině případů chybně. Kouč vede klienta k méně rozpoznatelným, natož pak kvantifikovatelným a krátkodobým cílům jako jsou sebedůvěra a pocit z podaného výkonu. Koučování se orientuje především na budování vnitřní motivace a volby k výkonu.

¹⁴ Systemický přístup. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemicky-institut.cz/cz/zmenove-projekty/systemicky-pristup.html>

3.6.3. Konzultace a koučování

Konzultant je specialista, který má znalosti a zkušenosti v daném oboru, ale nemá příliš zájem se o tyto znalosti s klientem dělit, spíše navrhuje a sděluje hotová řešení bez ochoty zasvěcovat klienta do všech detailů a souvislostí odborného problému. Konzultant tedy zpravidla není v partnerské pozici vůči klientovi. Jde o pozici nadřazenou, kde právě nadřazenost blokuje rozvoj klienta, který se v průběhu konzultantství může dostat do izolace od odborných řešení a ztratit přehled o své oblasti řízení.

Kouč naopak vychází z toho, že klient je dostatečně schopný, kreativní a chytrý, aby sám došel k řešení problému. Klient je totiž sám tím nejlepším odborníkem na danou oblast a k hotovému řešení dospěje za pomoci kouče.

3.6.4. Poradenství a koučování

Poradce se zaměřuje zpravidla na problém, který se stal v minulosti a jeho snahou je analyzovat příčinu a poskytnout klientovi nejlepší možné řešení pro současné a budoucí jednání. Prioritou je přenesení se přes aktuální problém než osobní rozvoj klienta, jeho samostatnost a vyšší zodpovědnost. Jak již název vypovídá, poradce je od toho, aby „radil“ a poskytoval návody a řešení. Poradce také vysokou mírou ovlivňuje rozhodování klienta, který se, někdy slepě, řídí jeho radami a doporučeními. Pokud dojde na neúspěšnou radu, svádí poradce vinu na klienta, že ho nepochopil a že nebude nést břemeno odpovědnosti.

Kouč se naopak koncentruje na budoucí růst klienta. Nehledá chyby v minulosti a nepřenáší je do současnosti. Nezapývá se, kým jste byli, ale čím chcete být. Kouč neradí, ale je facilitátorem osobního rozvoje. Správný kouč ví, že obviňování ke koučování nepatří.

3.7. 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba slouží jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů, přímých nadřízených, přímých podřízených, případně externích hodnotitelů. Důvod vícenásobného hodnocení je zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Jedná se o informaci od lidí, kteří s ním pracují v týmu. Mezi hodnotiteli jsou pouze osoby, se kterými je v blízkém kontaktu, jeho přímý nadřízený, jeho kolegové na stejné úrovni, podřízení a externí hodnotitelé (zákazníci, koučové). Posledním hodnotícím je pak sám manažer. Proto tedy 360° zpětná vazba.

Výsledným efektem 360° zpětné vazby je pro manažera to, že vidí své chování objektivněji a může učinit příslušné korekce. Podle záměru použití této zpětné vazby se mění i hodnocené dimenze, typické jsou manažerské kompetence, které budou i součástí aplikační části koučování.

Nejčastěji používané nástroje pro sběr dat jsou dotazníky. Hodnotitelé posuzují každé chování jednotlivě na vícebodové stupnici, v aplikační části na stupni od 1 do 7.

Po zpracování dotazníků je výsledek v podobě individuální zprávy předán hodnocenému. Zpráva bývá přehledně strukturovaná podle jednotlivých kategorií hodnotitelů,

ve formě průměrných hodnot. Hodnotitelé zůstávají v anonymitě, kromě přímého nadřízeného.

Osobou, které pomáhá hodnocenému porozumět individuální zprávě a stanovit si rozvojový plán, je facilitátor. Následný rozvoj je nejdůležitější vyústěním celého procesu této metody.¹⁵

3.7.1. Poskytování 360° zpětné vazby

Peter Ward ve své knize 360-degree Feedback popisuje hodnotitele 360° zpětné vazby.¹⁶

Sebehodnocení

Předpokladem úspěšného seberozvoje je přesnost odhadu vlastních schopností, vlastních silných a slabých stránek. Porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatních je cenným poučením pro manažera a důležitou korekcí sebepoznání.

Nadřízený

Hodnocení nadřízeným je důležitou součástí 360° zpětné vazby, poněvadž dává oběma stranám vyjasnit si přesně, jaký výkon se požaduje. Hodnocení probíhá jak formálně, tak neformálně.

Jako jediné není anonymní. Ztráta anonymity znamená, že nadřízený musí být připraven si svoje hodnocení obhájit. Manažery tato situace vede k pečlivější přípravě na rozhovor s hodnoceným pracovníkem, zvláště tehdy, je-li výsledek například součástí hodnotícího rozhovoru.

Podřízený

Toto hodnocení je nejcennějším zdrojem informací pro manažera. Jeho podřízení jsou přímo ovlivněni jeho vedením a stylem, který používá. Celková efektivita týmu odráží jeho schopnost tento tým vést. Není to však typické hodnocení, protože hierarchické uspořádání podporuje směr informací a tedy i hodnocení především směrem dolů. I přesto je takového hodnocení přijímáno manažery dobře a i zkušenosti vypovídají o otevřenosti manažerů k tomuto způsobu hodnocení.

¹⁵ KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 14-15. ISBN 978-80-247-2314-3.

¹⁶ WARD, Peter. *360-degree feedback*. London: Institute of Personnel and Development, 1997, xii, 8-11. ISBN 08-529-2705-3.

Kolegové

V maticových strukturách organizací se klade velký důraz na bezproblémové fungování procesů. Proto se stává hodnocení ze strany kolegů na stejné úrovni, jež vedou útvary využívající vstupy z útvaru, který vede hodnocený manažer, stále důležitějším.

Externí hodnotitelé

Zařazení zákazníků do seznamu hodnotitelů se jeví jako logický krok k lepšímu poskytování služeb, protože firmy pracují pro zákazníky a díky jejich přízni jsou úspěšné a zůstávají na trhu. Jedná se především o externí zákazníky a platí pro ně stejná pravidla: měli by dobře znát hodnoceného manažera v různých situacích. Další skupinou mohou být externí poradci nebo koučové.

3.7.2. 360° zpětná vazba jako proces

Dle Kubeše je 360° zpětná vazba opakující se proces – kruh.¹⁷

Příprava organizace

360stupňová zpětná vazba jako proces se skládá z pěti oblastí, první je příprava organizace, ať už jako jednorázově nebo jako systému periodicky se opakujících hodnocení, doplňujícího další nástroje řízení lidských zdrojů.

Design nástroje

Design odráží okamžité potřeby firmy a po čase se může modifikovat. K důležitým rozhodnutím patří, co se tímto nástrojem bude měřit. Dotazníky jsou tvořeny z projevů chování a ty vycházejí nejčastěji z manažerských kompetencí. Se změnou záměru použití je třeba změna i obsahu dotazníků.

Sběr dat

Díky moderním informačním technologiím je samotný sběr dat jednoduchý a rychlý. O něco složitější je výběr a příprava hodnotitelů. Na základě jejich hodnocení, kvantitativních a kvalitativních, je vypracována pro každého hodnoceného manažera individuální zpráva.

Individuální zprávy

Příprava individuální zprávy výchozím bodem k tomu nejpodstatnějšímu - poskytnutí zpětné vazby hodnocenému manažerovi s cílem zajistit jeho další růst. Není to však jediný

¹⁷ KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 24-26. ISBN 978-80-247-2314-3.

zdroj zpětné vazby, mnohem častější je pouze součástí hodnotících a rozvojových rozhovorů s nadřízeným.

Akční plán

Klíčovým výstupem zpětné vazby je akční plán. Představuje dohodu a závazek jak ze strany hodnoceného, tak ze strany jeho nadřízeného. Akční plán je potom usměrněním pro následující období a při dalším hodnocení se k němu oba vracejí jako k výchozímu bodu.

Rozvoj

Manažer hodnoceného pracovníka má v celém procesu rozvoje důležité a nezastupitelné místo. Je pro něho zdrojem průběžné zpětné vazby, koučem, podporovatelem. Opakovaným hodnocením získáme poměrně přesný obraz pokroku, který zaznamenal daný pracovník či celá skupina.

3.7.3. Přínos 360° zpětné vazby

Přistupuje-li daná společnost k zavedení 360° zpětné vazby systematicky a objektivně, má z celého projektu mnohonásobný užitek. Získávají nejen jednotlivci zařazení do projektu, ale i organizace jako celek. Odhaluje zvláštnosti jeho chování v různých situacích takovým způsobem, jaké tradiční hodnocení pouze ze strany nadřízeného nemůže nikdy poskytnout.

Mění postoj manažerů a tím i celkovou firemní kulturu. Nejvýznamnější transformace je znázorněna v Tabulce 1.¹⁸

Tabulka 1 – Transformace firem k 360° zpětné vazbě

Organizace, ve kterých funguje zpětná vazba epizodicky	Organizace, ve kterých je etablovaný systém zpětné vazby
Převládají spíše obavy ze zpětné vazby	Převládá spíše očekávání výsledků než obavy
Převládá pasivní přijímání zpětné vazby několika jedinci	Převládá spontánní poskytování zpětné vazby mnoha jedinci
Převládá postoj „zpětnou vazbu raději ne“	Převládá postoj „chci slyšet, co nedělám dobře“
Vnímání zpětné vazby především jako kritiky	Vyvážené vnímání kladů a záporů
Poskytnout a přijmout zpětnou vazbu je spíše věcí shody okolností	Poskytování a přijímání zpětné vazby je pravidelnou součástí práce
Zpětná vazba je pracovníkům často „vnucena“	Pracovníci aktivně žádají zpětnou vazbu
Hodnotitelé jsou vnímáni jako „hrozba“	Hodnotitelé jsou spíše vnímáni jako lidé,

¹⁸ KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 26-29. ISBN 978-80-247-2314-3.

	kterým na mně záleží
Při zpětné vazbě se nejednou objeví pocit snížení vlastní hodnoty	Pojmenování vlastních slabých míst bez ztráty sebeúcty
Převládá přesvědčení „to se nedá změnit“	Přesvědčení, že změna je možná

Zdroj: KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 27. ISBN 978-80-247-2314-3.

360° zpětná vazba má za cíl korigovat chování jednotlivců tak, aby posléze došlo i ke změně fungování celého systému. Změna postojů jednotlivých manažerů, jak je uvedeno v Tabulce 1, je výsledkem nejen poskytování zpětné vazby, ale i rozvojových programů, které by měly pomáhat odstraňovat slabá místa. Změna firemní kultury, v návaznosti na 360° zpětnou vazbu, je postupná, první změny je možné hodnotit v prvním roce, avšak skutečný posun zaznamenáváme v druhém a třetím roce.

3.7.4. Problémy implementace 360° zpětné vazby

Kubeš uvádí tři problémy se zavedením 360° zpětné vazby.¹⁹

Rezistence organizace vůči zpětné vazbě

Ačkoliv je zpětná vazba tak důležitá pro rozvoj manažerů a celé organizace, nefunguje jako samozřejmost. Naopak existuje poměrně velká neochota lidí zpětnou vazbu vyžadovat, přijímat a poskytovat. Zpětná vazba je vnímána z jejich strany jako hodnocení. Především by měla sloužit rozvoji, ale jednotlivec si díky zpětné vazbě uvědomuje svoji nedostatečnost v některých oblastech. Zavedením 360° zpětné vazby ztrácí možnost „kamuflovat“ svůj slabší výkon.

Organizace se často formalizované zpětné vazbě brání. Management si uvědomuje, že pokud má být zavedené tohoto systému zpětné vazby přesvědčivé a má být vnímáno všemi pracovníky pozitivně, měli by se ho zúčastnit všichni manažeři.

Objektivita

Zpětná vazba je citlivá záležitost. Zejména v pracovních situacích, kdy hodnocení ovlivňuje i další oblasti jako odměňování, pracovní postup a podobně, prožívají pracovníci velmi citlivě každou informaci o svém fungování. Na prvních místech, proč je zpětná vazba citlivou záležitostí je objektivita, zda bude hodnocení objektivní. 360° zpětná vazba toto riziko ve velké míře eliminuje. Aby hodnocený využil hodnocení ku prospěchu, je nutné, aby se s hodnocením ztotožnil a přijal ho za své. Přijme ho ale pouze tehdy, pokud je přesvědčen, že je zpětná vazba upřímná, spolehlivá a přesná.

¹⁹ KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 28-29. ISBN 978-80-247-2314-3.

Sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu

Samotné komunikování položek dotazníků má silný formativní vliv na celou organizaci. Hodnotitelé při odpovídání na jednotlivé položky vidí, co je pro organizaci cenné, jaké chování se od manažerů očekává. Je to významný signál, který říká, že i hodnotitel bude možná hodnocen v těch samých dimenzích. Intenzivněji dochází ke sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu mezi manažerem a hodnoceným pracovníkem při diskuzích o výsledcích.

3.7.5. Facilitace 360° zpětné vazby

Po skončení 360° zpětné vazby je třeba, aby koučovaný manažer dané zprávě porozuměl, jak v číselné vyjádření, tak využitím vhodných slov. K tomuto účelu slouží role facilitátora, který danému manažerovi pomáhá pochopit zpětnou vazbu a vytěžit z ní maximum pro svůj osobní růst.

Role facilitátora se běžně ujímá přímý nadřízený, pokud má již s facilitováním zkušenosti. V dnešní době se čím dál častěji předává role facilitátora tomu, kdo měl průběh 360° zpětní vazby na starosti, to znamená externí agentura, externí kouč.

3.7.6. Koučování a 360° zpětná vazba

Spojení 360° zpětné vazby jako výsledek koučování hodnocených manažerů se využívá čím dál častěji. Koučovací setkání se zaměřují pouze na ty oblasti, které jsou prioritní. Takovéto koncentrování pozornosti na vybranou oblast umožní pouze individuální program.

Návratnost investice je v takové kombinaci nejvyšší. Koučové umožňují manažerovi iniciovat dialog s nadřízenými a podřízenými. Pomáhají mu měřit pokrok a popřípadě modifikovat celý plán. Účinek koučování je velmi rychlý, změna v chování manažera je výrazná a navíc přesně v té oblasti, která byla slabým místem. 360° zpětná vazba bude cenným výchozím bodem.

Když se 360° zpětná vazba použije opakovaně, dostává rozvíjený manažer aktuální informaci, která mu prozradí, zda se jeho úsilí ubírá správným směrem. Dozví se, zda se jeho chování projevuje v každodenním fungování do takové míry, že si toho jeho kolegové všimli.²⁰

²⁰ KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str 113. ISBN 978-80-247-2314-3.

3.8. Manažerské kompetence

3.8.1. Manažer

Dle Petera Druckera²¹ lze manažera chápat jako člověka, který zodpovídá za plánování, organizování, realizaci a kontrolu. Mimo zmíněných manažerských funkcí lze doplnit ještě interpersonální vztahy, komunikace, princip priorit, time management, tah na branku, motivaci atd.

Mezi charakterové vlastnosti, kterými by měl manažer disponovat lze zařadit přirozenou autoritu manažera, kterou obvykle určuje jeho odborná kvalifikace, manažer by měl být na odborné výši, nepřisvojovat si zásluhy druhých. Dalším faktorem je pracovní morálka, ta musí být u manažera stejná, ne-li vyšší než je vyžadována u podřízených, nelze opomenout ani důslednost, kdy manažer řídí jen to, co kontroluje, reaguje na všech jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně.

Úlohou manažera v procesu řízení je především využít odborníků za účelem dosáhnout stanovený cíl. Musí mít určité vlastnosti, které by se daly dělit na vrozené (temperament, inteligence, manažer musí mít potřebu někoho řídit, vést lidi, musí se umět vcítit do potřeb spolupracovníků) a dovednosti z oblasti psychologie, sociologie, teorie podnikání, které by se zařadily mezi vlastnosti získané.

Profesor John Adair sestavil pořadí vlastností, které by měli mít úspěšní manažeři:²²

1. Schopnost rozhodovat, umění vést lidi
2. Osobní integrita
3. Nadšení pro práci
4. Představitivost
5. Ochota usilovně pracovat
6. Analytické schopnosti
7. Pochopení pro druhé
8. Schopnost vystihnout příležitosti
9. Schopnost řešit nepříjemné situace
10. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám
11. Ochota na sebe brát riziko
12. Podnikavost
13. Schopnost se jasně vyjadřovat
14. Bystrost
15. Schopnost efektivního řešení správních otázek
16. Objektivnost

²¹ DRUCKER, Peter F. *Management*. An abridged and rev. version of *Management : tasks, responsibilities, practices*. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, ISBN 07-506-4389-7

²² ADAIR, John. *Effective communication: the most important management skill of all*. New rev. ed. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. London: Pan Books, 2009, ISBN 978-033-0504-263.

17. Schopnost „vytrvat“
18. Ochota pracovat dlouho přesčas
19. Ambicióznost
20. Soustředěnost
21. Schopnost srozumitelného písemného projevu
22. Zvědavost
23. Nadání pro práci s čísly
24. Schopnost abstraktního myšlení

3.8.2. Kompetence

Kouč pomocí koučování zjistí, jaké kompetence již koučování mají a na jakých potřebují zapracovat. Po tomto ujasnění je už zřetelnější, kde s koučováním začít.²³

Autoři Prokopenko a Kubr definují kompetenci jako „*schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.*“²⁴

Manažerské kompetence lze dělit na několik složek:²⁵

- **Znalosti** – získané a v paměti uchované informace o určitých jevech a pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- **Povahové rysy** – určují, jak bude manažer reagovat na určitý soubor událostí.
- **Postoje** – vyplývají z hodnot jedince, spočívají v cítění a zaujímání různých stanovisek pro a proti k různým otázkám.
- **Dovednosti** – jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.
- **Zkušenosti** – v tomto vymezení se autoři zabývají otázkou zvyšování kvalifikace v souvislosti s délkou praxe a upozorňují na fakt, že ne vždy a všude platí, že kvalifikace se zvyšuje úměrně s délkou praxe.
- **Kompetence technické** – jedná se o technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce.
- **Kompetence v jednání s lidmi** – do této oblasti patří chování a vystupování jedince, komunikativnost, asertivní styl jednání.“

²³ ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky III. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, ISBN 80-858-3990-3.

²⁴ PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-250-6

²⁵ PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6

Tabulka 2 popisuje kompetence nutné pro kompetentního manažera v současné době.²⁶

Tabulka 2 – Potřebné manažerské kompetence

Potřebné kompetence	Popis dané kompetence
Zvládnout integritu řízení podniku, což od manažerů vyžaduje:	<ul style="list-style-type: none"> a) řízení podniku jako celku a zajišťování jeho integrity b) orientování se na uspokojování potřeb zákazníků, aktivní přistupování k rozvoji a ovlivnění na trhu práce c) finanční a nákladové řízení d) rychlejší prosazování inovací e) schopnost přijímat a hodnotit podnikatelská rizika f) rychleji se rozhodovat a pružněji reagovat na měnící se podmínky.
Zajistit, aby řízení bylo perspektivní, koncepční a strategické. To zahrnuje:	<ul style="list-style-type: none"> a) analyzování vývojových tendencí podnikatelského prostředí b) oceňování vlastního rozvojového potenciálu c) definování budoucí strategie, politických, taktických a operačních cílů.
Pochopit principy celkového řízení procesu změny. To předpokládá:	<ul style="list-style-type: none"> a) zakomponování těchto principů do každodenní práce manažerů b) aktivně zapojit všechny zaměstnance a partnery do procesu změn.
Cílevědomě zvyšovat kvalitu a výkonnost prostřednictvím:	<ul style="list-style-type: none"> a) kritického pohledu na vlastní výkonnost, a to ve všech úrovních managementu b) zvýšeného úsilí zaměřeného na odstraňování podprůměrné kvality.
Zvládnout a využívat manažerské techniky postavené na informačních a komunikačních technologiích. To předpokládá:	<ul style="list-style-type: none"> a) identifikování vhodných IS/IT pro podnik b) vyškolení a motivování lidí k jejich využívání.
Spolupracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky, tj.:	<ul style="list-style-type: none"> a) s finančními a bankovními institucemi b) s právními, marketingovými, vzdělávacími a poradenskými firmami apod.
Zajistit růst významu podnikatelské etiky:	<ul style="list-style-type: none"> a) v oblasti plnění právních a obchodních smluv a dohod b) v oblasti chování a jednání manažerů a podnikatelů prostřednictvím vzdělávání.

²⁶ KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

Klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů, přitom vycházet z principů učící se organizace. To znamená:	a) uvědomit si, že nejvýznamnějším zdrojem růstu v ČR jsou lidé zejména proto, že máme velmi omezené přírodní a finanční zdroje, stále ještě hodně zastaralých podniků s nízkou konkurenční schopností.
Řídit pracovní kariéru a osobní rozvoj na základě sebepoznání, což znamená:	a) být schopen analyzovat vlastní chování a jednání b) řídit vlastní rozvoj – potřebné kompetence.
Mít širší rozhled o tom, co se děje v okolních ekonomikách. Významným předpokladem jsou jazykové znalosti.	Manažeři se tak ocitnou pod vlivem: a) Evropské unie b) globální ekonomiky.

Zdroj: KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5

4. Charakteristika sledované společnosti

4.1. Představení společnosti

Společností, kde proběhl koučovací proces, je AEG Power Solutions spol. s r.o. (dále jen AEG PS) se sídlem v Praze na Hostivaři. Společnost AEG PS je dceřinou společností AEG Power Solutions GmbH se sídlem v Amsterdamu, které patří do skupiny 3W Power S.A. Skupina nedávno oslavila 125. výročí založení společnosti. V České republice působí AEG PS od roku 1997. V současné době zaměstnává 8 stálých pracovníků a 2 pracovníky na dohodu o provedení práce.

Hlavní business společnosti tvoří prodej záložních zdrojů napájení (tzv. UPS). UPS je zkratka pocházející z anglického „Uninterruptible Power Supply“ a znamená zdroj nepřerušitelného napájení elektrickou energií. Pokud dojde k výpadku dodávky elektrické energie, zdroj nepřerušitelného napájení – UPS - dodá potřebnou energii pro provoz připojených zařízení (např. počítačů, průmyslových zařízení, řídicích center, atd.). Více jak 90% technologií záložního napájení AEG PS instalovaných v průmyslových provozech je pod neustálým dohledem díky smlouvám uzavřeným s oddělením AEG PS. V servisní smlouvě garantuje AEG PS uživateli: hotline 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, každoroční preventivní prohlídky, reakční dobu a celkovou údržbu dodaných zařízení (UPS, usměrňovačů i střídačů).

²⁷

²⁷ AEG Power Solutions. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: www.aeg-ups.cz

4.2. Základní informace AEG PS – Výpis z OR, vize a poslání podniku

Hlavní údaje o společnosti AEG PS jsou veřejně dostupné na portálu justice.cz: ²⁸

Datum zápisu: 17. ledna 1997

Spisová značka: C 49648 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: AEG Power Solutions spol. s r.o.

Sídlo: Praha 10, Na vlastní půdě 6/1368, PSČ 10200

Identifikační číslo: 25100351

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (s výjimkou zboží vyloučeného zák.č.455/91 Sb. o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů a jeho přílohami)

zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu

výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Statutární orgán:
jednatel:

Frank Weigand, dat. nar. 2. března 1973
Sprockhövel, Schulstrasse 38, PSČ 45549, Spolková republika
Německo
Den vzniku funkce: 31. prosince 2009

jednatel:

Ing. Lubomír Matějčíček, dat. nar. 7. července 1965
Praha 9 - Černý Most - Paculova 1111/4
Den vzniku funkce: 13. září 2002

²⁸ Předmět podnikání AEG PS. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=482024&typ=PLATNY>

Způsob jednání:

Jednat jménem společnosti a na její účet je oprávněn jednatel. K vytištěnému nebo vypsánému jménu společnosti připojí svůj podpis, a to každý samostatně.

Společníci:

Společník:

AEG Power Solutions GmbH
Warstein-Belecke, Emil-Siepmann-Strasse 32, PSČ 59581, Spolková republika Německo

Podíl:

Vklad: 210 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 210 000,- Kč

Vize podniku: stát se do 5-8 let leaderem na trhu se záložními zdroji napájení pro kritické aplikace a rozšířit portfolio segmentů o letectví a datová centra.

Poslání: dle motto "Perfekt in Form und Funktion" přinášet stakeholderům dokonalost ve tvarech a funkci díky neustálým inovacím s více než 125ti letou historií AEG.

4.3. Korporátní strategie společnosti AEG PS v České republice

AEG PS globálně zažilo v roce 2013 restrukturalizaci. Vyměnil se top management společnosti v Holandsku a firmu čekal restrukturalizační plán. Jednalo se zejména o prodej neprofitabilních divizí produktového portfolia - část solárního businessu (monitoring Skytron) a tyristorové regulátory firmě AEI (i nadále se regulátory prodávají pod značkou AEG a AEG Power Solutions spol. s.r.o. je jejich výhradním prodejcem pro ČR). Plán také obsahoval zeštíhlení pracovního kapitálu, jelikož tvoří podstatnou část nákladů firmy. Jednalo se zejména o administrativní pracovníky v továrnách v Německu (Belecke), Itálii (Milán) a centrále v Holandsku (Amsterdam). Propouštění se dotklo i české pobočky, kde byli propuštěni 2 servisní inženýři.

Mezi další opatření patřilo i uzavření ztrátových továren po celém světě. Typickým příkladem je továrna ve francouzském Tours, která vyráběla zejména průmyslové střídače a usměrňovače, nicméně z důvodu neefektivní výroby a neustálých finančních injekcí došla novému managementu trpělivost a radikálním krokem se zavřela továrna. Část pracovníků

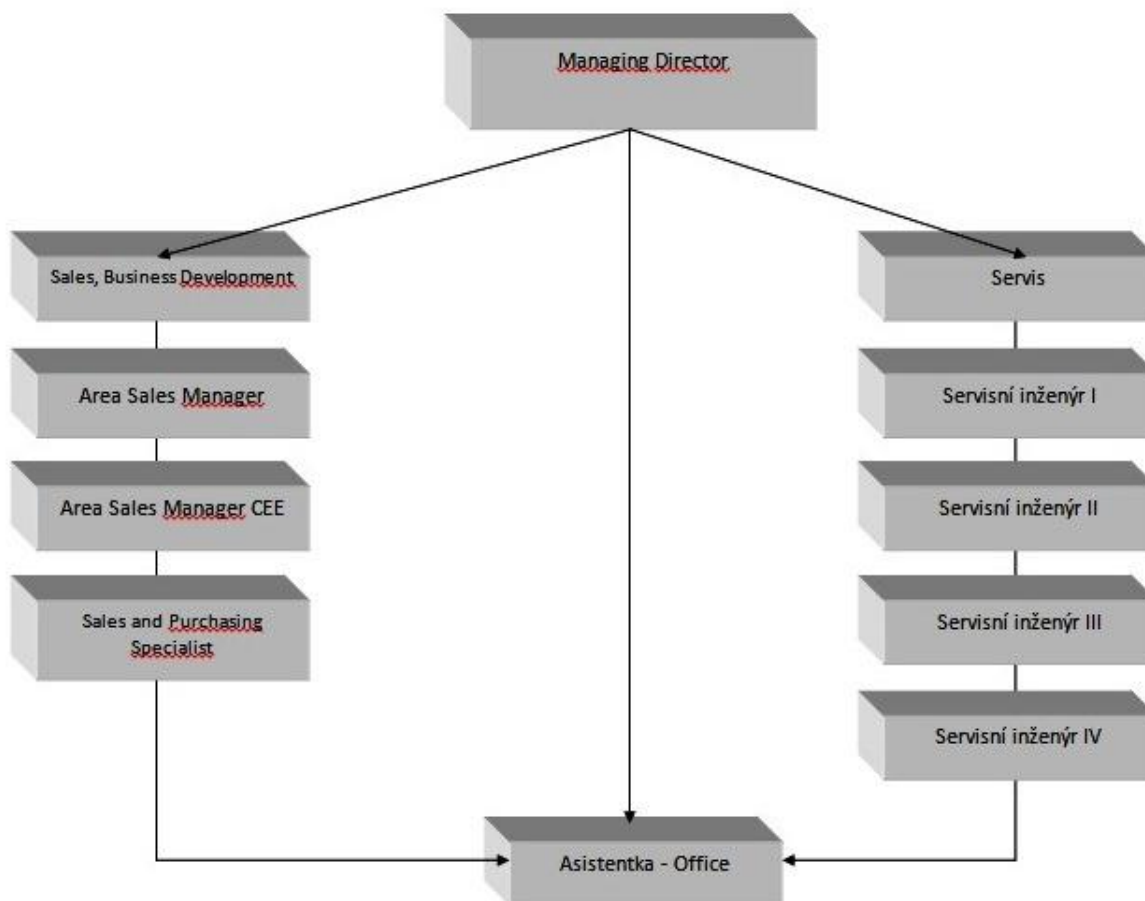
(výroba, R&D) přešla do hlavní továrny v německém Belecke, zbytek dostal zákonné odstupné.

Hlavním cílem nového vedení pro období 2014-2016 je stabilizace společnosti a koncentrace na “core business”, čímž jsou průmyslové UPS, střídače a dobíječe. Tento korporátní cíl sdílí i AEG PS v České republice a přidává k němu vlastní cíl - uspět na trhu s datovými centry. Uzavřením strategického partnerství se společností CATEGORY a.s. (dodavatele datových center a serveroven) se tomu cíli přiblížila. V roce 2014 partnerství vyneslo vyhranou zakázku v podobě záložních systémů napájení o výkonu 4MVA pro datové centrum společnosti TTC.

Cíle korporátní strategie jsou pravidelně kontrolovány na kvartálních mítincích v německém Belecke, kde se probírají zejména čísla prodejů/Accountů/zakázek/odvětví.

4.4. Organizační struktura společnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost AEG PS zaměstnává dohromady 10 pracovníků, organizační struktura je velmi jednoduchá.



Obrázek 1 Organizační struktura AEG PS, zdroj: vlastní zpracování

4.5. Práce manažerů v AEG PS

Manažeři AEG PS včetně Managing Directora vykonávají hlavní „obživu“ společnosti – prodej produktů z portfolia AEG PS. Každý manažer má na starosti různou oblast a část produktového portfolia. Jeden zajišťuje oblast České republiky se zaměřením na prodej průmyslových UPS, usměrňovačů a dobíječů. Druhý manažer má na starosti region CEE pro oblast kompaktních UPS. Managing Director se stará o nejvýznamnější klienty (Key Accounty) v oblasti energetiky a petrochemie.

Tradičním „chlebem“ manažera jsou klasické osobní schůzky s klienty, vypracování obchodně-technických nabídek a key account management.

Obchodní podporu manažerského týmu zajišťuje Sales and Purchasing Specialist, autor diplomové práce. Hlavní náplní práce je obchodní podpora manažerů (vyřizování objednávek, zajišťování logistiky, komunikace se zákazníky a dodavateli, vyhledávání potenciálních zákazníků) a technická podpora v oblasti nabídek a servisu. Dále má na starosti vlastní portfolio tyristorových regulátorů a kompletně zajišťuje oblast nákupu společnosti.

5. Aplikační část

5.1. Stanovení hypotézy

Pro diplomovou práci byla stanovena hypotéza, která se týká vlastní podstaty a cílů koučování a zní:

„Koučování přispívá ke zvýšení výkonu a má pozitivní vliv na osobní rozvoj schopností a dovedností koučovaných manažerů.“

5.2. Analýza současného stavu koučování v AEG PS

5.2.1. Výzkum ve společnosti AEG PS

Hlavním zdrojem dat pro výzkum ve společnosti AEG PS byly údaje o koučování na základě zjednodušené 360° zpětné vazby a to jak před koučovacím procesem, tak po něm. 360° zpětná vazba byla uskutečněna z pohledu koučovaného manažera, přímého nadřízeného, kolegů (4 servisních inženýrů AEG PS) a podřízené asistentky.

V první fázi se sestavil dotazník manažerských kompetencí. Jednalo se o 20 nejvýznamnějších kompetencí, které sestavil autor diplomové práce a které byly schváleny jak nadřízeným, tak externím koučem a týkaly se kompetencí, které daní manažeři nejvíce využívají. Škály se pohybovaly na stupnici od 1 do 7, kde 1 znamenalo nejnižší hodnotu a 7 nejvyšší. Tento model škál se autorovi diplomové práce osvědčil již ve své bakalářské práci a z toho důvodu ponechal ratingové škály v tomto rozmezí.

Druhá fáze obsahovala analýzu přínosu koučování z vyplněných dotazníků. Data byla zanalyzována od všech zainteresovaných stran. Poté nastal proces zpracování a interpretace výsledků. Přidaná hodnota byla vytvořena kvantifikací návratnosti investic koučování, a sice v poměru hodiny externího kouče na celkový objem zakázek získaných v koučovacím období v porovnání s obdobím v loňském roce (bez koučování). Tento výzkum probíhal při uzavření koučovacích zakázek v září 2014 a byl ukončen v únoru 2015 po půlročním testování.

5.2.2. Dotazník pro zpětnou vazbu a škály self-ratingu

Pro hodnocení koučovaných manažerů byla použita stejně jako v bakalářské práci použita metoda self-ratingu, které se skládá z dvaceti vybraných proměnných se zaměřením na manažerské dovednosti týkající se koučování a obchodního dovedností.

Škály self-ratingu pro koučované manažery viz Tabulka 3

Tabulka 3 – Dotazník 360° "Manažerské kompetence"

Dotazník 360°

Manažerské kompetence..1-nejnižší, 7-nejvyšší							
	1	2	3	4	5	6	7
Orientace na výsledek	○	○	○	○	○	○	○
Přijetí zodpovědnosti	○	○	○	○	○	○	○
Samostatnost	○	○	○	○	○	○	○
Leadership	○	○	○	○	○	○	○
Liberální styl vedení lidí	○	○	○	○	○	○	○
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	○	○	○	○	○	○	○
Obchodní přístup	○	○	○	○	○	○	○
Následování	○	○	○	○	○	○	○
Zákaznická orientace	○	○	○	○	○	○	○
Objektivita	○	○	○	○	○	○	○
Týmová komunikace	○	○	○	○	○	○	○
Týmová spolupráce	○	○	○	○	○	○	○
Přijetí odlišného názoru	○	○	○	○	○	○	○
Kontrola	○	○	○	○	○	○	○
Motivace	○	○	○	○	○	○	○
Delegování	○	○	○	○	○	○	○
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	○	○	○	○	○	○	○
Řešení konfliktů	○	○	○	○	○	○	○
Přijetí kritiky	○	○	○	○	○	○	○
Práce s informacemi	○	○	○	○	○	○	○

5.2.3. Cíle a problémy výzkumu

Hlavním cílem práce byla aplikace metody koučování na koučované manažery a přínos koučování jak pro samotné koučované manažery v oblasti manažerských kompetencí, tak i pro nadřízeného z hlediska objemu zakázek. Mezi dílčí cíle se řadily:

- Přidaná hodnota pro koučované manažery
- Poskytnutí návrhu na zlepšení koučovacího procesu v dané společnosti autorem diplomové práce
- Kvantifikovat přínos koučování z hlediska návratnosti investic ROI

Při výzkumu nedošlo k zásadnímu odporu zaměstnanců hodnotit dané manažery, jelikož ve firmě panuje více než přátelská atmosféra. Naopak byli potěšeni možností si vyzkoušet hodnotit své kolegy společně s podřízenou asistentkou a nadřízeným.

První problém představovalo povědomí o koučování u daných zaměstnanců. Sami přiznávají, že koučování doposud nikdy nebyli, ale jeden ze servisních inženýrů se sám o koučování zajímá, jelikož sportuje a rád se dozvídá o mentální stránce člověka.

5.2.4. Výzkumný vzorek koučovaných

Výzkumným vzorkem pro diplomovou práci se stali dva koučovaní manažeři. Z důvodu anonymity byla zvolena jména Petr a Michal spolu s externím koučem Romanem.

První manažer Petr působí ve společnosti již od samého vzniku v roce 1997 jako obchodní manažer pro Českou republiku. Je mu 52 let a v minulosti působil na obdobných pozicích v mezinárodních elektrotechnických společnostech.

Druhý manažer Michal nastoupil do AEG PS v dubnu 2013 na pozici obchodního manažera pro oblast CEE (Central & Eastern Europe). Je mu 34 let a předchozí zkušenosti získal v zahraničí na pozicích obchodního manažera.

Externí kouč Roman byl doporučen autorem diplomové práce, jelikož se znají z předchozího působiště v bankovním sektoru. Roman je dlouholetým koučem, působí jako kouč v českých a zahraničních firmách. Jeho praxe dosahuje téměř dvaceti let.

5.2.5. Vstupní údaje získané na základě prvního koučovacího sezení

První důležitou skutečností je fakt, že manažeři měli možnost volby a zvolili si koučování dobrovolně bez jakéhokoliv zásahu nadřízeného.

Při prvním koučovacím sezení, kterému jsou přítomni oba koučovaní manažeři, přímý nadřízený a externí kouč, je nastaven hlavní výkonnostní cíl obou koučovaných manažerů a časové ohraničení, do kterého se má daný cíl splnit. Toto období bylo nastaveno pro oba manažery shodně, šest měsíců. Časový interval proběhl od září 2014 do února 2015. Přímý nadřízený v koučovacích zakázce plní roli zadavatele.

Dále jsou při prvním sezení nastaveny činnosti, jejichž prostřednictvím se má každý z manažerů postupně posunout z výchozí bodu až k cílovému stavu. Hlavní činností jsou pravidelné mítinky s kolegy ze servisního oddělení, které mají umožnit lepší komunikaci a koordinaci na společných obchodních zakázkách. Další významnou činností tvoří pravidelné pondělní porady obchodní divize, tedy obou koučovaných manažerů, Managing Directora a Sales & Purchasing specialisty.

5.2.6. Počáteční rozhovory mezi koučem a koučovanými manažery

První rozhovor mezi externím koučem Romanem a koučovanými manažery Petrem a Michalem vznikl 8. 9. 2014 v Praze na Hostivaři.

- „Co tě vedlo k tomu, že stojíš na prahu koučovacího procesu?“
- „Vidíš v koučování něco víc než jen rozhovor mezi námi dvěma?“
- „Jaký by měl být podle tebe průběh koučovacího sezení?“
- „Co od něj očekáváš?“
- „Co by ti měl přinést?“

Tyto otázky sloužily ke zjištění současné reality tak, jak jí vnímají koučovaní manažeři.

- „Jakými kroky chceš dosáhnout svého budoucího plánu?“
- „Na základě čeho si stanovuješ cíle, ať už osobní nebo pracovní?“
- „Čeho bys chtěl v kariéře dosáhnout?“

Otázky byly směřovány k cílům a možnostem budoucího rozvoje.

- „Jakým způsobem se dokážeš odprostit od nedůvěry, obviňování, emocí atd.?“
- „Myslíš si, že dokážeš ocenit práci kolegů, podřízených?“
- „Jakým způsobem se u tebe projevuje zodpovědnost ke svěřeným úkolům?“
- „Jak neseš změny v podobě nových výzev, projektů, úkolů?“

Je patrné, že externí kouč Roman ke koučování využívá model GROW založený na cílech, vnímání reality, možnostech a vůli ke změně. Roman určuje směr rozhovoru, a pokud se koučovaný manažer příliš odchýlí od dané otázky či tématu, vhodně ho usměrní zpátky. Celý rozhovor dává kouč najevo, že ctí manažera jako experta na danou oblast, díky čemuž posiluje důvěru. Roman také často ve svých otázkách používá otázky typu „jakými kroky“; „jakým způsobem“, což podporuje základní pravidla koučování.

5.2.7. Koučovací zakázky jednotlivých manažerů

První setkání mezi externím koučem Romanem a Managing Directorem proběhlo 1. 9. 2014 v pražské kanceláři AEG PS na Hostivaři. Ujednaly se finanční podmínky kontraktu, délka trvání a frekvence setkání s jednotlivými manažery.

Manažer Petr

Na úvodním koučovacím sezení se společně s nadřízeným a externím koučem stanovila koučovací zakázka pro manažera Petra. Jak již bylo zmíněno, zakázka potrvá od září 2014 do února 2015, tedy šest měsíců a bude probíhat jednou za dva týdny na dvě hodiny. Na sezení se stanovil počáteční stav, finální stav a jednotlivé činnosti:

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 25 mil. Kč/rok
- Nízká komunikace s kolegy
- Prosazování vlastních názorů bez konsenzu
- Nesamostatnost

Finální stav (SMART cíle):

- Osvojení koučování
- Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/půlrok
- Informovanost a komunikace s kolegy
- Vyšší samostatnost
- Konsenzus v názorech v týmu
- Splnit během šesti měsíců

Činnosti:

- 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem
- 2 krát týdně mítink se servisními inženýry
- 2-3 krát týdně delegování činností asistentce
- 4 nové schůzky týdně

Manažer Michal

Michal má stejnou výchozí pozici jako manažer Petr. I pro něj platí termín zakázky v rozsahu 9/2014 – 2/2015 s periodou jednou za dva týdny na dvě koučovací hodiny s následujícími fakty:

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/rok
- Princip priorit

- Delegování
- Subjektivní hodnocení

Finální stav (SMART cíle):

- Osvojení koučování
- Zakázky v hodnotě 10 mil. Kč/půlrok
- Time management
- Delegování
- Objektivní hodnocení
- Splnit během šesti měsíců

Činnosti (shodné s Petrem):

- 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem
- 2 krát týdně mítink se servisními inženýry
- 2-3 krát týdně delegování činností asistentce
- 4 nové schůzky týdně

Jak vyplynulo ze zakázek, manažeři by díky koučování měli mít možnost si zlepšit vybrané manažerské kompetence, osvojit koučování a zvýšit objem zakázek.

5.3. Analýza výsledků dotazníku 360° zpětné vazby

5.3.1. Výsledky hodnotících škál

Východiskem pro určení změn a efektivity před koučováním a po koučování se stanovila tabulka s hodnotovými změnami. Škála je tvořena sedmi hodnotami (nejlépe změny vystihuje škála od -3 do +3), stavem jednotlivých odpovědí a rozpětím hodnot pro určení celkového pozitivního stavu. Počáteční stav „před koučováním“ je hodnocen jak samotnými koučovanými manažery, tak kolegy servisními inženýry, podřízenou asistentkou a přímým nadřízeným. Tento počáteční stav proběhl 1. 9. 2014. Stav „po koučování“ proběhl po ukončení koučovací zakázky. Dotazník byl znovu rozeslán 9. 3. 2015. Celkový vliv koučování je znázorněn ve sloupci „změna“. Externí kouč Roman nebyl do hodnocení zahrnut.

Tabulka 4 Škály hodnocení

Hodnotová změna	Stav	Rozpětí hodnot
+ 3	velké zlepšení	(1,51) - (2,00)
+ 2	zlepšení	(1,01) - (1,50)
+ 1	malé zlepšení	(0,51) - (1,00)
0	beze změny	(-0,50) - (0,50)
- 1	malé zhoršení	(-0,51) - (-1,00)
- 2	zhoršení	(-1,01) - (-1,50)
- 3	velké zhoršení	(-1,51) - (-2,00)

Zdroj: vlastní zpracování na základě bakalářské práce

Níže je uvedeno osm tabulek s hodnocením koučovaných manažerů Petra a Michala. Tabulka 5 představuje self-rating koučovaného manažera Petra, v Tabulce 6 hodnotí Petra jeho přímý nadřízený. Tabulka 7 znázorňuje hodnocení servisních inženýrů a v Tabulce 8 lze nalézt hodnocení od asistentky společnosti AEG PS.

Michalovo sebehodnocení je znázorněno v Tabulce 9, následováno opět hodnocením přímého nadřízeného, servisních inženýrů a asistentky.

Tabulka 5 – Manažerské kompetence Petr – self-rating

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.40	6.10	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.40	6.00	+ 3
Samostatnost	4.10	5.80	+ 3
Time management	4.90	5.90	+ 1
Liberální styl vedení lidí	6.10	6.30	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.10	3.50	0
Obchodní přístup	5.00	6.10	+ 2
Důvěra v druhé	4.50	5.80	+ 2
Zákaznická orientace	5.20	5.90	+ 1
Objektivita	4.00	5.30	+ 2
Týmová komunikace	4.20	5.80	+ 3
Týmová spolupráce	4.90	5.80	+ 1
Přijetí odlišného názoru	4.30	5.70	+ 2
Kontrola	5.50	5.90	0
Motivace	4.50	5.70	+ 2
Delegování	5.90	6.30	0
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.20	6.00	+ 1
Řešení konfliktů	5.80	6.50	+ 1
Přijetí kritiky	4.20	5.30	+ 2
Práce s informacemi	4.50	5.40	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 – Manažerské kompetence Petr - nadřízený

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.10	5.50	0
Přijetí zodpovědnosti	4.10	5.20	+ 2
Samostatnost	3.50	5.10	+ 3
Time management	4.50	5.60	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.50	5.90	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	4.00	4.40	0
Obchodní přístup	5.30	6.00	+ 1
Důvěra v druhé	4.00	5.20	+ 2
Zákaznická orientace	5.50	5.90	0
Objektivita	3.70	4.90	+ 2
Týmová komunikace	3.50	5.20	+ 3
Týmová spolupráce	4.00	5.60	+ 3
Přijetí odlišného názoru	3.60	5.00	+ 2
Kontrola	4.70	5.50	+ 1
Motivace	4.80	5.40	+ 1
Delegování	5.30	5.90	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.30	5.40	+ 2
Řešení konfliktů	5.40	6.00	+ 1
Přijetí kritiky	4.00	4.90	+ 1
Práce s informacemi	4.30	5.10	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 - Manažerské kompetence Petr – kolegové (servisní inženýři)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.15	5.72	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.23	5.35	+ 2
Samostatnost	4.78	6.32	+ 3
Time management	3.98	5.12	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.11	5.92	+ 1
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	2.95	3.18	0
Obchodní přístup	4.87	5.54	+ 1
Důvěra v druhé	4.95	5.15	+ 2
Zákaznická orientace	5.90	6.35	0
Objektivita	4.35	5.48	+ 2
Týmová komunikace	4.67	6.40	+ 3
Týmová spolupráce	4.13	5.34	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.24	5.31	+ 2
Kontrola	4.65	5.56	+ 1
Motivace	3,95	5.27	+ 2
Delegování	5.82	6.45	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.05	6.59	+ 3
Řešení konfliktů	4.69	5.21	+ 1
Přijetí kritiky	4.25	5.61	+ 2
Práce s informacemi	5.32	5.95	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 – Manažerské kompetence Petr – podřízená (asistentka)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.60	6.00	0
Přijetí zodpovědnosti	4.80	6.00	+ 2
Samostatnost	4.90	6.50	+ 3
Time management	3.90	5.10	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.30	6.00	+ 1
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.90	4.30	0
Obchodní přístup	5.00	5.60	+ 1
Důvěra v druhé	4.10	5.20	+ 2
Zákaznická orientace	5.60	5.90	0
Objektivita	3.90	5.50	+ 3
Týmová komunikace	4.50	5.90	+ 2
Týmová spolupráce	4.70	5.90	+ 2
Přijetí odlišného názoru	3.80	5.40	+ 3
Kontrola	4.10	5.00	+ 1
Motivace	4.00	4.80	+ 1
Delegování	5.20	5.80	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.70	5.60	+ 1
Řešení konfliktů	4.50	5.40	+ 1
Přijetí kritiky	3.90	4.80	+ 1
Práce s informacemi	5.20	5.80	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 - Manažerské kompetence Michal – self-rating

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	6.10	6.50	0
Přijetí zodpovědnosti	5.20	5.90	+ 1
Samostatnost	5.10	6.20	+ 2
Time management	3.50	5.30	+ 3
Liberální styl vedení lidí	6.30	6.60	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.50	3.90	0
Obchodní přístup	5.50	6.20	+ 1
Důvěra v druhé	5.20	6.50	+ 2
Zákaznická orientace	5.30	5.90	+ 1
Objektivita	3.40	5.10	+ 3
Týmová komunikace	4.90	6.00	+ 2
Týmová spolupráce	4.60	6.00	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.90	5.70	+ 1
Kontrola	4.00	5.70	+ 3
Motivace	5.80	6.40	+ 1
Delegování	3.70	5.00	+ 2
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.50	6.20	+ 1
Řešení konfliktů	5.30	6.00	+ 1
Přijetí kritiky	4.20	5.60	+ 2
Práce s informacemi	5.20	6.50	+ 2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 - Manažerské kompetence Michal – nadřízený

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.80	6.00	0
Přijetí zodpovědnosti	4.50	5.20	+ 1
Samostatnost	5.50	6.20	+ 1
Time management	3.00	4.90	+ 3
Liberální styl vedení lidí	5.70	6.10	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	4.00	4.40	0
Obchodní přístup	5.30	5.90	+ 1
Důvěra v druhé	4.80	6.40	+ 3
Zákaznická orientace	5.70	6.10	0
Objektivita	3.60	5.00	+ 2
Týmová komunikace	4.50	5.80	+ 2
Týmová spolupráce	4.70	5.80	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.50	5.40	+ 1
Kontrola	4.20	5.30	+ 2
Motivace	5.00	5.90	+ 1
Delegování	3.50	5.20	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.60	5.40	+ 1
Řešení konfliktů	4.90	5.90	+ 1
Přijetí kritiky	4.00	4.80	+ 1
Práce s informacemi	4.80	5.40	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 - Manažerské kompetence Michal – kolegové (servisní inženýři)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.34	5.96	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.90	6.25	+ 2
Samostatnost	5.34	6.25	+ 1
Time management	3.93	5.38	+ 2
Liberální styl vedení lidí	6.11	6.35	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.87	4.25	0
Obchodní přístup	4.96	5.68	+ 1
Důvěra v druhé	5.38	6.34	+ 1
Zákaznická orientace	5.12	5.56	0
Objektivita	4.12	5.89	+ 3
Týmová komunikace	5.02	6.31	+ 2
Týmová spolupráce	5.14	6.67	+ 3
Přijetí odlišného názoru	4.89	5.85	+ 1
Kontrola	4.45	5.53	+ 2
Motivace	5.43	6.12	+ 1
Delegování	4.44	6.05	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.91	5.95	+ 2
Řešení konfliktů	4.78	5.85	+ 1
Přijetí kritiky	4.48	5.75	+ 2
Práce s informacemi	5.76	6.45	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 - Manažerské kompetence Michal – podřízená (asistentka)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.00	5.40	0
Přijetí zodpovědnosti	5.10	5.90	+ 1
Samostatnost	5.40	5.90	0
Time management	3.80	5.50	+ 3
Liberální styl vedení lidí	5.80	6.00	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.00	3.10	0
Obchodní přístup	5.40	6.10	+ 1
Důvěra v druhé	4.00	5.60	+ 3
Zákaznická orientace	4.50	5.40	+ 1
Objektivita	4.60	5.90	+ 2
Týmová komunikace	5.30	6.20	+ 1
Týmová spolupráce	5.30	6.40	+ 2
Přijetí odlišného názoru	5.00	5.80	+ 1
Kontrola	4.30	5.40	+ 2
Motivace	5.60	6.30	+ 1
Delegování	4.10	5.80	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.10	6.20	+ 2
Řešení konfliktů	4.90	5.50	+ 1
Přijetí kritiky	4.40	5.50	+ 2
Práce s informacemi	5.30	6.10	+ 1

Zdroj: vlastní zpracování

5.4. Interpretace výsledků manažerských kompetencí na základě 360° zpětné vazby

V této části se interpretují výsledky zpětné vazby. V první části se sumarizují přínosy s největší pozitivní změnou + 3 pro koučované manažery Petra a Michala na základě self-ratingu, hodnocení nadřízeným, servisními inženýry a asistentkou.

5.4.1. Sumarizace hodnocení koučovaného manažera Petra

Sebehodnocení koučované manažera Petra viz. Tabulka 5

- Vyšší samostatnost
- Lepší přijetí zodpovědnost za svou práci
- Efektivnější týmová komunikace

Hodnocení koučovaného manažera Petra (přímý nadřízený) viz. Tabulka 6

- Vyšší samostatnost
- Lepší týmová spolupráce s podřízenými a s kolegy
- Efektivnější týmová komunikace
-

Hodnocení koučovaného manažera Petra (kolegové – servisní inženýři) viz. Tabulka 7

- Vyšší samostatnost
- Efektivnější týmová komunikace
- Lepší ocenění a pochvala kolegů, podřízených

Hodnocení koučovaného manažera Petra (podřízená – asistentka) viz. Tabulka 8

- Vyšší samostatnost
- Objektivita při hodnocení
- Akceptace odlišného názoru

5.4.2. Celkové hodnocení koučovaného manažera Petra

Sebehodnocení koučovaného manažera Petra

Nejvyšší míra změn před a po koučování (stupeň + 3):

- **Vyšší samostatnost, ale v případě potřeby schopnost požádat o pomoc druhé**

Koučovaný manažer Petr nejvyšším stupněm změny ohodnotil možnost samostatnosti, což byl zároveň i nastavený cíl po koučování, kterého měl dosáhnout. Tato kompetence v případě Petra vede k lepšímu delegování úkolů na asistentku a Sales & Purchasing specialistu. Z toho plyne, že Petr má více času věnovat se prioritním úkolům a efektivněji tak hospodaří s time managementem. Petr oceňuje také větší možnost volby při řešení projektů a zakázek a v případě potřeby se nebojí obrátit na své kolegy s prosbou o pomoc.

- **Zodpovědnost za svou práci**

Výše zmíněná samostatnost indikuje u Petra i vyšší zodpovědnost. Nastává pocit uvědomění si vlastní zodpovědnosti i v jiných oblastech než jen obchodu. Příkladem mohou být včasné dodání materiálů k fakturaci projektu, dodání knihy jízd v termínech před stanoveným datem atd.

- **Efektivnější týmová komunikace**

Týmová komunikace byla dalším nastaveným cílem manažera Petra. Během šesti měsíců se Petrovi podařilo efektivněji komunikovat zejména se servisními inženýry, které nutně potřebuje k realizaci svých projektů. Zlepšená komunikace je i důsledkem použití doplňkových činností, stanovených na začátku koučovací zakázky. Jedná se zejména o pravidelné mítinky se servisními inženýry, kde se informuje o stavu svých projektů a dozvídá se další podrobné informace, které mu předtím unikali.

Hodnocení koučovaného manažera Petra (přímý nadřízený)

- **Vyšší samostatnost**

Přímý nadřízený se v případě vyšší samostatnosti shodl s koučovaným manažerem Petrem. Výchozí hodnota před koučováním činila 3.50 a po koučování 5.10. Koučovaný manažer Petr měl nižší sebereflexi a ohodnotil se číslem 4.10 před koučováním a 5.80 po koučování. Přímý nadřízený oceňuje pokrok Petra v této kompetenci.

- **Efektivnější týmová komunikace**

I v další kompetenci přímý nadřízený došel ke shodě s koučovaným manažerem Petrem. Opět i zde došlo k nižší sebereflexi, kdy se Petr ohodnotil číslem 4.20 před koučováním a 5.80 po koučování, zatímco nadřízený viděl výchozí stav v bodě 3.50 a finální stav 5.20. I nadřízenému se z jeho pohledu zdá, že se Petrovi během šesti měsíců podařilo efektivněji komunikovat zejména se servisními inženýry. Zlepšená komunikace je i důsledkem použití doplňkových činností, stanovených na začátku koučovací zakázky. Jedná se zejména o pravidelné mítinky se servisními inženýry, kde se Petr informuje o stavu svých projektů a dozvídá se další podrobné informace, které mu předtím unikali.

- **Lepší týmová spolupráce s kolegy a podřízenými**

Tato kompetence úzce souvisí s týmovou komunikací. Přímý nadřízený vyzdvihuje přínos lepší týmové spolupráce, která se pozitivně odráží v realizovaných projektech a spokojenosti zákazníků.

Hodnocení koučovaného manažera Petra (kolegové – servisní inženýři)

- **Vyšší samostatnost**

Servisní inženýři oceňují taktéž vyšší samostatnost koučovaného manažera Petra. Z jejich pohledu se jedná zejména o samostatnost v podobě delegování méně prioritních záležitostí, stejně jako to vidí sám Petr.

- **Efektivnější týmová komunikace**

Další kompetence opět dosáhla shodu všech dosavadních hodnotitelů. Servisní inženýři si pochvalují lepší komunikaci a spolupráci s Petrem. Kvitují i pravidelné mítinky, na kterých si nejasnosti vyřikají a minimalizují riziko desinformace.

- **Schopnost ocenit a pochválit své kolegy a podřízené**

Servisní inženýři si u koučovaného manažera Petra všimli lepší schopnosti pochválit a ocenit. Petrova pochvala byla známkou kvalitně odvedené práce servisních inženýrů.

Hodnocení koučovaného manažera Petra (podřízená – asistentka)

- **Vyšší samostatnost**

Na této kompetence se shodli všechny čtyři hodnotící strany. Asistentka hodnotí zejména vyšší delegování koučovaného manažera Petra a přesun méně důležitých činností do své kompetence.

- **Objektivita při hodnocení**

Z hlediska asistentky je také koučování pro Petra přínosné schopností objektivního hodnocení. Externí kouč Roman napomáhá Petrovi objevovat ve svých kolezích a asistence nevyužitý potenciál. Objektivním hodnocením je Petr dokáže motivovat i pro další úkoly.

- **Akceptace odlišných názorů**

Tato kompetence, které byla zadána jako prioritní pro koučování, obdržela nejvyšší změnu jen u asistentky. Ta vidí přínos v tom, že je koučovaný manažer Petr schopen akceptovat na jiné řešení než to své a více ji zapojuje do rozhodování. Tato identifikace s názorem jiných napovídá o lepší komunikaci a důvěře v týmu.

5.4.3. Sumarizace hodnocení koučovaného manažera Michala

Sebehodnocení koučované manažera Michala viz. Tabulka 9

- Efektivnější time management
- Objektivita při hodnocení
- Lepší kontrola (podřízení, práce atd.)

Hodnocení koučovaného manažera Michala (přímý nadřízený) viz. Tabulka 10

- Efektivnější time management
- Vyšší důvěra v druhé (kolegy, nadřízené, podřízené)
- Vyšší míra delegování

Hodnocení koučovaného manažera Michala (kolegové – servisní inženýři) viz. Tabulka 11

- Objektivita při hodnocení
- Efektivnější týmová spolupráce s kolegy
- Vyšší míra delegování

Hodnocení koučovaného manažera Michala (podřízená – asistentka) viz. Tabulka 12

- Efektivnější time management
- Vyšší důvěra v druhé (kolegy, nadřízené, podřízené)
- Vyšší míra delegování

5.4.4. Celkové hodnocení koučovaného manažera Michala

Sebehodnocení koučovaného manažera Michala

Nejvyšší míra změn před a po koučování (stupeň + 3):

- **Efektivnější time management**

Koučovaný manažer Michal nejvyšším stupněm změny ohodnotil uvědomění si priorit související s time managementem, což byl zároveň i nastavený cíl po koučování, kterého měl dosáhnout. Tato kompetence v případě Michala vede k lepšímu delegování úkolů na asistentku a Sales & Purchasing specialistu. Z toho plyne, že Michal má více času věnovat se prioritním úkolům a efektivněji tak hospodaří s časem.

- **Objektivita při hodnocení**

Objektivita při hodnocení je z pozice koučovaného manažera Michala další nastaveným cílem, kterého se z jeho pohledu podařilo splnit. Stejně jako v případě Petra, tak i Michalovi napomáhá externí kouč Roman k objevování potenciálu ve svých kolezích a asistenci.

- **Lepší kontrola (podřízení, práce)**

Tato posílená kompetence vyplývá z lepšího time managementu. Koučovaný manažer Michal dokáže lépe kontrolovat své pracovní činnosti, jelikož není pod takovým časovým tlakem. Vyšší důvěra a delegování činností asistentce mají za důsledek efektivnější kontrolu. Kontrola probíhá pouze na začátku a na výstupu procesu.

Hodnocení koučovaného manažera Michala (přímý nadřízený)

- **Efektivnější time management**

Přímý nadřízený se v případě lepšího využití time managementu shodl s koučovaným manažerem Michalem. Výchozí hodnota před koučováním činila 3.00 a po koučování 4.90. Koučovaný manažer Michal měl nižší sebereflexi a ohodnotil se číslem 3.50 před koučováním a 5.30 po koučování. Přímý nadřízený oceňuje pokrok Michala v této kompetenci, byl splněn nastavený cíl koučování.

- **Vyšší důvěra v druhé (podřízený, nadřízený, kolegové)**

V další kompetenci se přímý nadřízený a koučovaný manažer Michal rozcházejí. Zatímco přímý nadřízený hodnotí stav před koučováním na 4.80 a po koučování 6.40, Michal se ohodnotil číslem 5.20 před koučováním a 6.50 po koučování. Nadřízenému se z jeho pohledu zdá, že se Michalovi během šesti měsíců podařilo více důvěřovat svým kolegům a podřízené asistentce, kde aplikuje delegování.

- **Vyšší míra delegování**

Tato kompetence úzce souvisí s výše zmíněnou důvěrou. Přímý nadřízený vyzdvihuje přínos vyšší míry delegování, která se pozitivně odráží v zaměření na klíčovou oblast manažera – obchod.

Hodnocení koučovaného manažera Michala (kolegové – servisní inženýři)

- **Objektivita při hodnocení**

Servisní inženýři oceňují taktéž lepší objektivitu koučovaného manažera Michala. Z jejich pohledu se Michal odprostil od subjektivního hodnocení díky vnímání reality taková, jaká je ve skutečnosti.

- **Efektivnější týmová spolupráce s kolegy**

Tato kompetence úzce souvisí s týmovou komunikací. Stejně jako v případě Petra, i Michalovi přineslo koučování lepší týmovou „chemii“ a stmelení kolektivu. Jedná se jak o pracovní záležitosti, tak i volnočasové aktivity, které absolvují společně.

- **Vyšší míra delegování**

Servisní inženýři si u koučovaného manažera Michal všimli lepší schopnosti delegování. Michal předává více kompetencí asistentce, aby se mohl věnovat prioritním činnostem.

Hodnocení koučovaného manažera Michala (podřízená – asistentka)

- **Efektivnější time management**

Asistentka se ve všech třech kompetencích shoduje s přímým nadřízeným. Koučovaný manažer Michal lépe hospodaří s pracovním časem, nenosí si práci domů a lépe využívá work life balance.

- **Vyšší důvěra v druhé (podřízení, nadřízený, kolegové)**

Asistentka pocítila vyšší důvěru v podobě vyšší míry delegování činností, které jsou pro ni denním chlebem. Vyšší důvěru pociťuje ve vztahu Michala s přímým nadřízeným, kdy Michal si váží důvěry nadřízeného, že byl zařazen do koučovacího programu právě on.

- **Vyšší míra delegování**

Tato posílená kompetence souvisí s vyšší důvěrou, která byla zmíněna výše.

5.5. Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaných manažerů

5.5.1. Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaného manažera Petra

Jedním ze stanovených cílů na začátku koučovacího procesu bylo navýšení objemu zakázek na 15 mil. Kč/půlrok.

Porovnání období září 2013 – únor 2014

Počet zakázek:	34
Objem zakázek:	11 450 000 Kč bez DPH
Počet nových zákazníků:	21
Počet navštívených zákazníků:	25

Porovnání období září 2014 – únor 2015

Počet zakázek:	39
Objem zakázek:	13 920 000 Kč bez DPH
Počet nových zákazníků:	22
Počet navštívených zákazníků:	27

Z analyzovaných výsledků vyplývá, že v koučovacím období dosáhl Petr pozitivní bilanci ve všech ukazatelích oproti stejnému období v loňském roce. Ačkoliv nebyl naplněn cíl obrátu ve výši 15 milionů Kč bez DPH, došlo k jeho navýšení z původních 11 450 000 Kč bez DPH na 13 920 000 Kč bez DPH. Jedná se o růst v meziobdobí o 21,5%. Toto navýšení bylo způsobeno uzavřením významné zahraniční zakázky tyristorových usměrňovačů pro klíčového zákazníka.

Nelze přesně kvantifikovat přínos koučování pro manažera Petra a jeho vliv na zvýšení zmíněných ukazatelů, nicméně lze snadno odvodit, že posílené kompetence v oblasti vyšší samostatnosti, delegování neprioritních činností, lepší koordinace a spolupráce v týmu vedli k zaměření se na svou klíčovou oblast – obchod.

5.5.2. Interpretace výsledků objemů zakázek koučovaného manažera Michala

Jedním ze stanovených cílů na začátku koučovacího procesu bylo navýšení objemu zakázek na 10 mil. Kč/půlrok.

Porovnání období září 2013 – únor 2014

Počet zakázek:	27
Objem zakázek:	7 345 000 Kč bez DPH
Počet nových zákazníků:	19
Počet navštívených zákazníků:	21

Porovnání období září 2014 – únor 2015

Počet zakázek:	35
Objem zakázek:	10 890 000 Kč bez DPH
Počet nových zákazníků:	22
Počet navštívených zákazníků:	24

Z analyzovaných výsledků vyplývá, že v koučovacím období dosáhl Michal pozitivní bilanci ve všech ukazatelích oproti stejnému období v loňském roce. Oproti Petrovi byl dosažen cíl obratu ve výši 10 milionů Kč bez DPH, došlo k jeho navýšení z původních 7 345 000 Kč bez DPH na 10 890 000 Kč bez DPH. Jedná se o růst v meziobdobí o 48%. Toto navýšení bylo způsobeno vyhranou zakázkou stovek kusů malých kompaktních UPS pro státní správu.

Stejně jako v případě Petra, tak i u Michala nelze přesně kvantifikovat přínos koučování a jeho vliv na zvýšení zmíněných ukazatelů, nicméně i v tomto případě lze odvodit, že posílením kompetencí v oblasti time managementu, delegování neprioritních činností a také lepší týmovou spoluprací se dosáhlo lepších obchodních výsledků.

5.6. Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaných manažerů

5.6.1. Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaného manažera Petra

Porovnání počátečního a finálního stavu pomůže vyjádřit splnění stanovených cílů.

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 25 mil. Kč/rok
- Nízká komunikace s kolegy
- Prosazování vlastních názorů bez konsenzu
- Nesamostatnost

Finální stav (SMART cíle):

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| ▪ Osvojení koučování | SPLNĚNO |
| ▪ Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/půlrok | NESPLNĚNO |
| ▪ Informovanost a komunikace s kolegy | SPLNĚNO |
| ▪ Vyšší samostatnost | SPLNĚNO |
| ▪ Konsenzus v názorech v týmu | SPLNĚNO |
| ▪ Splnit během šesti měsíců | |

Činnosti:

- | | |
|---|----------------|
| ▪ 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem | SPLNĚNO |
| ▪ 2 krát týdně mítink se servisními inženýry | SPLNĚNO |
| ▪ 2-3 krát týdně delegování činností asistentce | SPLNĚNO |
| ▪ 4 nové schůzky týdně | SPLNĚNO |

5.6.2. Porovnání počátečního a finálního stavu koučovaného manažera Michala

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/rok
- Princip priorit
- Delegování
- Subjektivní hodnocení

Finální stav (SMART cíle):

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| ▪ Osvojení koučování | SPLNĚNO |
| ▪ Zakázky v hodnotě 10 mil. Kč/půlrok | SPLNĚNO |
| ▪ Time management | SPLNĚNO |
| ▪ Delegování | SPLNĚNO |
| ▪ Objektivní hodnocení | |
| ▪ Splnit během šesti měsíců | |

Činnosti (shodné s Petrem):

- | | |
|---|----------------|
| ▪ 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem | SPLNĚNO |
| ▪ 2 krát týdně mítink se servisními inženýry | SPLNĚNO |
| ▪ 2-3 krát týdně delegování činností asistentce | SPLNĚNO |
| ▪ 4 nové schůzky týdně | SPLNĚNO |

5.7. Facilitace výsledků pro koučované manažery

Výše uvedené výsledky byly facilitovány koučovaným manažerům Petrovi a Michalovi na závěrečném sezení, které proběhlo 9. 3. 2015. Samozřejmě by bylo snažší hodnotící zprávu zaslat manažerům mailem, ale není nad osobní vysvětlení facilitátorem.

Facilitátorem, neboli tím, kdo dokáže efektivně sdělit výsledný efekt 360° zpětné vazby, se stal externí kouč Roman, který strávil s koučovanými manažery nejvíce času a po dobu šesti měsíců je stačil poznat.

V tomto případě byl nejdůležitějším úkolem facilitátora účinně předat zpětnou vazbu koučovanému manažerovi tak, aby ji pochopil. Závěry ze zpětné vazby ale koučovaný manažer musí přijmout sám a rozumět jim. Facilitátor mu v tomto porozumění má poskytnout účinnou pomoc, pokud by něco nepochopil.

5.8. Kvantifikace návratnosti investic pomocí ROI

Jedním z dílčích cílů byla i kvantifikace návratnosti investic koučování. Tento ukazatel se v oblasti koučování obtížně měří. Nejčastěji se dají vyjádřit pomocí ekonomických ukazatelů ROI (Return on Investments, případně ROC (Return on Consulting). Měření efektivity koučování souvisí s tím, zda společnost dokáže změřit přínos svých zaměstnanců.

Společnost AEG PS se pokusila tento přínos kvantifikovat pomocí ukazatele ROI v porovnání čistého zisku období koučování a období září 2013 – únor 2014.

$$\text{ROI} = ((\text{výnosy} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice}) * 100 [\%]$$

Náklady na externího kouče Romana:

Kontrakt uzavřen na částku 600 k Kč

Výnosy ze zakázek po odečtení všech výdajů

Petr: 1 280 k Kč

Michal: 1 330 k Kč

Celkem: 2 610 k Kč

$$\text{Dle vzorce: ROI} = ((2610000 - 600000) / 600000) * 100 = \mathbf{335\%}$$

Do návratnosti investic se započítaly výnosy pouze z vyfakturovaných projektů během této doby. Do celkových výnosů nebyly započítány projekty, které čekají na fakturaci (přibližně dalších 500 000 Kč), celkové procento by bylo tedy ještě vyšší.

Jak dokládají studie ICF Global Coaching Client Study, kterou pořádala v roce 2008 mezinárodní federace koučů ve spolupráci se společnostmi PricewaterhouseCoopers a Association Resource Centre Inc, medián návratnosti investic do koučování je 700%!²⁹

Společnost AEG PS je velice spokojena s využitím koučování a do budoucna uvažuje o dalším koučovacím kontraktu a zapojení dalších zaměstnanců společnosti.

²⁹ ROI - koučování. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.koucink.eu/manazersky-koucink/>

6. Shrnutí výsledků analýz a návrh vlastního zlepšení 360° zpětné vazby

6.1. Shrnutí analýzy současného stavu ve společnosti AEG PS

Hlavním zdrojem dat pro výzkum ve společnosti AEG PS byly údaje o koučování na základě zjednodušené 360° zpětné vazby a to jak před koučovacím procesem, tak po něm. 360° zpětná vazba byla uskutečněna z pohledu koučovaného manažera, přímého nadřízeného, kolegů (4 servisních inženýrů AEG PS) a podřízené asistentky.

V první fázi se sestavil dotazník manažerských kompetencí. Jednalo se o 20 nejvýznamnějších kompetencí, které sestavil autor diplomové práce a které byly schváleny jak nadřízeným, tak externím koučem a týkaly se kompetencí, které daní manažeri nejvíce využívají. Škály se pohybovaly na stupnici od 1 do 7, kde 1 znamenalo nejnižší hodnotu a 7 nejvyšší. Tento model škál se autorovi diplomové práce osvědčil již ve své bakalářské práci a z toho důvodu ponechal ratingové škály v tomto rozmezí.

Druhá fáze obsahovala analýzu přínosu koučování z vyplněných dotazníků. Data byla zanalyzována od všech zainteresovaných stran. Poté nastal proces zpracování a interpretace výsledků. Přidaná hodnota byla vytvořena kvantifikací návratnosti investic koučování, a sice v poměru hodiny externího kouče na celkový objem zakázek získaných v koučovacím období v porovnání s obdobím v loňském roce (bez koučování). Tento výzkum probíhal při uzavření koučovací zakázky v září 2014 a byl ukončen v únoru 2015 po půlročním testování.

Externí kouč Roman ke koučování využívá model GROW založený na cílech, vnímání reality, možnostech a vůli ke změně. Roman určuje směr rozhovoru, a pokud se koučovaný manažer příliš odchýlí od dané otázky či tématu, vhodně ho usměrní zpátky. Celý rozhovor dává kouč najevo, že ctí manažera jako experta na danou oblast, díky čemuž posiluje důvěru. Roman také často ve svých otázkách používá otázky typu „jakými kroky“, „jakým způsobem“, což podporuje základní pravidla koučování.

6.2. Analýza výsledků koučovaného manažera Petra

6.2.1. Shrnutí výsledků koučovaného manažera Petra

Sebehodnocení koučované manažera Petra viz. Tabulka 5

- Vyšší samostatnost
- Lepší přijetí zodpovědnost za svou práci
- Efektivnější týmová komunikace

Hodnocení koučovaného manažera Petra (přímý nadřízený) viz. Tabulka 6

- Vyšší samostatnost
- Lepší týmová spolupráce s podřízenými a s kolegy
- Efektivnější týmová komunikace

Hodnocení koučovaného manažera Petra (kolegové – servisní inženýři) viz. Tabulka 7

- Vyšší samostatnost
- Efektivnější týmová komunikace
- Lepší ocenění a pochvala kolegů, podřízených

Hodnocení koučovaného manažera Petra (podřízená – asistentka) viz. Tabulka 8

- Vyšší samostatnost
- Objektivita při hodnocení
- Akceptace odlišného názoru

6.2.2. Splnění cílů koučovaného manažera Petra

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 25 mil. Kč/rok
- Nízká komunikace s kolegy
- Prosazování vlastních názorů bez konsenzu
- Nesamostatnost

Finální stav (SMART cíle):

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| ▪ Osvojení koučování | SPLNĚNO |
| ▪ Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/půlrok | NESPLNĚNO |
| ▪ Informovanost a komunikace s kolegy | SPLNĚNO |
| ▪ Vyšší samostatnost | SPLNĚNO |
| ▪ Konsenzus v názorech v týmu | SPLNĚNO |
| ▪ Splnit během šesti měsíců | |

Činnosti:

- | | |
|---|----------------|
| ▪ 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem | SPLNĚNO |
| ▪ 2 krát týdně mítink se servisními inženýry | SPLNĚNO |
| ▪ 2-3 krát týdně delegování činností asistentce | SPLNĚNO |
| ▪ 4 nové schůzky týdně | SPLNĚNO |

6.3. Analýza výsledků koučovaného manažera Michala

6.3.1. Shrnutí výsledků koučovaného manažera Michala

Sebehodnocení koučované manažera Michala viz. Tabulka 9

- Efektivnější time management
- Objektivita při hodnocení
- Lepší kontrola (podřízení, práce atd.)

Hodnocení koučovaného manažera Michala (přímý nadřízený) viz. Tabulka 10

- Efektivnější time management
- Vyšší důvěra v druhé (kolegy, nadřízené, podřízené)
- Vyšší míra delegování

Hodnocení koučovaného manažera Michala (kolegové – servisní inženýři) viz. Tabulka 11

- Objektivita při hodnocení
- Efektivnější týmová spolupráce s kolegy
- Vyšší míra delegování

Hodnocení koučovaného manažera Michala (podřízená – asistentka) viz. Tabulka 12

- Efektivnější time management
- Vyšší důvěra v druhé (kolegy, nadřízené, podřízené)
- Vyšší míra delegování

6.3.2. Splnění cílů koučovaného manažera Michala

Počáteční stav (současná realita):

- Žádná zkušenost s koučováním
- Zakázky v hodnotě 15 mil. Kč/rok
- Princip priorit
- Delegování
- Subjektivní hodnocení

Finální stav (SMART cíle):

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| ▪ Osvojení koučování | SPLNĚNO |
| ▪ Zakázky v hodnotě 10 mil. Kč/půlrok | SPLNĚNO |
| ▪ Time management | SPLNĚNO |
| ▪ Delegování | SPLNĚNO |
| ▪ Objektivní hodnocení | |
| ▪ Splnit během šesti měsíců | |

Činnosti (shodné s Petrem):

- | | |
|---|----------------|
| ▪ 1krát týdně pravidelná porada s obchodním týmem | SPLNĚNO |
| ▪ 2 krát týdně mítink se servisními inženýry | SPLNĚNO |
| ▪ 2-3 krát týdně delegování činností asistentce | SPLNĚNO |
| ▪ 4 nové schůzky týdně | SPLNĚNO |

6.4. Návratnost investic koučování na základě ROI

Společnost AEG PS se pokusila přínos koučování kvantifikovat pomocí ukazatele ROI v porovnání čistého výnosu v období koučování v porovnání s obdobím září 2013 – únor 2014.

$$\text{ROI} = ((\text{výnosy} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice}) * 100 [\%]$$

Náklady na externího kouče Romana:

Kontrakt uzavřen na částku 600 k Kč

Výnosy ze zakázek po odečtení všech výdajů

Petr: 1 280 k Kč

Michal: 1 330 k Kč

Celkem: 2 610 k Kč

Dle vzorce: $\text{ROI} = ((2610000 - 600000) / 600000) * 100 = 335\%$

Do návratnosti investic se započítaly výnosy pouze z vyfakturovaných projektů během této doby. Do celkových výnosů nebyly započítány projekty, které čekají na fakturaci (přibližně dalších 500 000 Kč), celkové procento by bylo tedy ještě vyšší.

Společnost AEG PS je velice spokojena s využitím koučování a do budoucna uvažuje o dalším koučovacím kontraktu a zapojení dalších zaměstnanců společnosti.

6.5. Navrhovaná zlepšení

6.5.1. Přístup ke koučování

Autor diplomové práce doporučuje pokračovat v metodě koučování ve sledované společnosti i do budoucna. Metoda koučování se osvědčila jak osobním rozvojem manažerů, tak finančním přínosem návratnosti investice koučování.

Návrhy autora diplomové práce z hlediska koučování:

1) Spolupráce s externím koučem

- a. Pokračovat ve spolupráci se současným koučem, který již dané zaměstnance zná a poté ho zahrnout jako externího hodnotitele do 360° zpětné vazby

2) Včasná identifikace klíčových kompetencí daných zaměstnanců

- a. Nastavit reálné cíle (ne jako v případě manažera Petra, který nesplnil cíl v podobě objemu zakázek)

3) Nastavení jasně strategie a akčního plánu

- a. Nastavit strategii pro rozvoj zaměstnanců a identifikovat ty zaměstnance, kteří buď budou pokračovat v koučování, nebo budou koučování dosud nekoučovaní zaměstnanci
- b. Sestavení akčního plánu pro každého individuálního zaměstnance – koučovací program ušitý na míru, aby nedošlo k tomu, že koučování manažeři budou mít dotazník se stejnými manažerskými kompetencemi

6.5.2. 360° zpětná vazba

Autor diplomové práce v oblasti 360° zpětní vazby navrhuje:

1) Profesionalizace 360° zpětné vazby

- a. Využití profesionálních dotazníků pro 360° zpětnou vazbu – nejlépe online
- b. Implementace IT aplikace do podnikového systému

2) Zapojení externích hodnotitelů

- a. V dalších hodnoceních využít možnosti externích hodnotitelů – koučů, zákazníků, dodavatelů – těch, kteří přicházejí do styku s koučovaným zaměstnancem

3) Využití 360° zpětné vazby jako nástroj pro hodnocení zaměstnanců

- a. Využít 360° zpětnou vazbu i pro hodnocení zaměstnanců – roční assessment
- b. Využít 360° zpětnou vazbu jako nástroj odměňování zaměstnanců

7. Závěr

Prvním cílem diplomové práce bylo potvrzení hypotézy o tom, že koučování má pozitivní vliv na osobní růst zaměstnanců. Tento cíl se potvrdil jak u koučovaného manažera Radka, tak Michala. Osobní rozvoj se týkal těch kompetencí, na kterých chtěli zmínění manažeři společně s koučem zapracovat a zdokonalit se.

Druhým cílem byla kvantifikace návratnosti investice koučování. Na základě ukazatele ROI vyplynulo, že se koučování společnosti AEG PS vrátilo o 335%.

Teoretická část se zabývala rešerší literárních a internetových zdrojů k danému tématu koučování. Byly nastaveny definice koučování, základní podstaty, typologie koučování dle škol koučinku. Teoretická část byla v souladu s obecně platnými východisky koučování, které jsou definovány autoritami koučování – ICF, Sirem Johnem Whitmorem, W. Timothy Gallweyem.

Praktická část se již zaměřila na samotný přínos koučování pro koučované manažery ve společnosti AEG Power Solutions. Pomocí dotazníků s manažerskými kompetencemi se

zjistil stav před a po koučování daných manažerů na základě hodnocení přímého nadřízeného, kolegů, přímé podřízené a self-ratingu.

Podařilo se zjistit, že koučování pomáhá manažerům posílit jejich slabé stránky a kompetence. Jedná se zejména o týmovou komunikaci, samostatnost, důvěru v druhé, time management, delegování a objektivita.

Autor diplomové práce bude i nadále uplatňovat koučování, jak ve svém pracovním, tak sportovním životě. Koučováním je autorovi zárukou toho, že pořád je na čem pracovat a zlepšovat a nedovolí mu zakrnět.

Na závěr autor připojí citát, s kterým se ztotožňuje a který byl použit již v bakalářské práci:

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“

Sir John Whitmore

8. Seznam použitých zdrojů

Knihy:

1. ADAIR, John. Effective communication: the most important management skill of all. New rev. ed. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. London: Pan Books, 2009, 267 s. ISBN 978-033-0504-263.
2. ATKINSON, Marilyn. *Koučink - věda i umění: vnitřní dynamika*. Vyd. 1. Překlad Jitka Kořínková. Praha: Portál, 2006, 233 s. ISBN 978-807-3675-387.
3. BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 308 s. Management praxe. ISBN 978-80-86851-51-8.
4. BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání. ISBN 978-80-86606-94-1.
5. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
6. DRUCKER, Peter F. *Management*. An abridged and rev. version of Management: tasks, responsibilities, practices. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 267 s. ISBN 07-506-4389-7

7. GALLWEY, W. *Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.
8. GALLWEY, W. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis: mentální stránka vrcholového výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 182 s. ISBN 978-80-7261-233-8.
9. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
10. HALEY, Jay. *Neobvyklá psychoterapie Milтона H. Ericksona, M.D.* Vyd. 1. Překlad Dana Puková, Juraj Barbarič. Praha: Triton, 2003, 318 s. ISBN 80-725-4349-0.
11. JONES, John E a William BEARLEY. *360^o feedback: strategies, tactics, and techniques for developing leaders*. Minneapolis, MN: Lakewood Publications, c1996, 184 s. ISBN 08-742-5356-X.
12. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Překlad Milina Krajčovičová, Daniel Helekal. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
13. KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
14. MACKEWN, Jennifer. *Gestalt psychoterapie: moderní holistický přístup k psychoterapii*. Vyd. 1. Překlad Jiří Štěpo. Praha: Portál, 2004, 262 s. Spektrum (Portál), 37. ISBN 80-717-8922-4.
15. O'CONNOR, Joseph a John SEYMOUR. *Úvod do neurolingvistického programování: jak lépe porozumět sobě i jiným a dosáhnout svých cílů*. Vyd. 1. Praha: Institut pro neuro-lingvistické programování, 1998, 225 s. ISBN 80-238-2604-2.
16. PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.
17. PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6
18. ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

19. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.
20. TOLAN, Janet. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 223 s. ISBN 80-736-7146-8.
21. WARD, Peter. *360-degree feedback*. London: Institute of Personnel and Development, 1997, xii, 268 s. ISBN 08-529-2705-3.
22. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.
23. ZEIG, Jeffrey K a W MUNION. *Milton H. Erickson*. Vyd. 1. Překlad David Kuneš. V Praze: Triton, 2007, 159 s. Psyché (Triton), sv. č. 54. ISBN 978-807-3870-249.

Internetové zdroje:

1. Co je to koučování. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/co-je-to-koucovani-coaching/>
2. Coaching Federation. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>
3. ICF koučink. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/co-je-icf-koucink.html>
4. Význam slova vnímání. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/perception>
5. Motivace. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
6. Gestalt přístup. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.gestaltessence.cz/index.php?sg=gestalt-pristup/co-je-vlastne-na-tech-gestaltistech-jineho>
7. Systemický přístup. [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemicky-institut.cz/cz/zmenove-projekty/systemicky-pristup.html>
8. AEG Power Solutions. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: www.aeg-ups.cz
9. Předmět podnikání AEG PS. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=482024&typ=PLATNY>
10. ROI - koučování. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.koucink.eu/manazersky-koucink/>

9. Seznam příloh

Příloha č.1: Tabulka 1 Transformace firem k 360° zpětné vazbě

Příloha č.2: Tabulka 2 Potřebné manažerské kompetence

Příloha č.3: Obrázek 1 Organizační struktura AEG PS

Příloha č.4: Tabulka 3 Dotazník 360° "Manažerské kompetence"

Příloha č.5: Tabulka 4 Škály hodnocení

Příloha č.6: Tabulka 5 Manažerské kompetence Petr – self-rating

Příloha č.7: Tabulka 6 Manažerské kompetence Petr – nadřízený

Příloha č.8: Tabulka 7 Manažerské kompetence Petr – kolegové (servisní inženýři)

Příloha č.9: Tabulka 8 Manažerské kompetence Petr – podřízená (asistentka)

Příloha č.10: Tabulka 9 Manažerské kompetence Michal – self-rating

Příloha č.11: Tabulka 10 Manažerské kompetence Michal – nadřízený

Příloha č.12: Tabulka 11 Manažerské kompetence Michal – kolegové (servisní inženýři)

Příloha č.13: Tabulka 12 Manažerské kompetence Michal – podřízená (asistentka)

Příloha č.1: Tabulka 1 Transformace firem k 360° zpětné vazbě

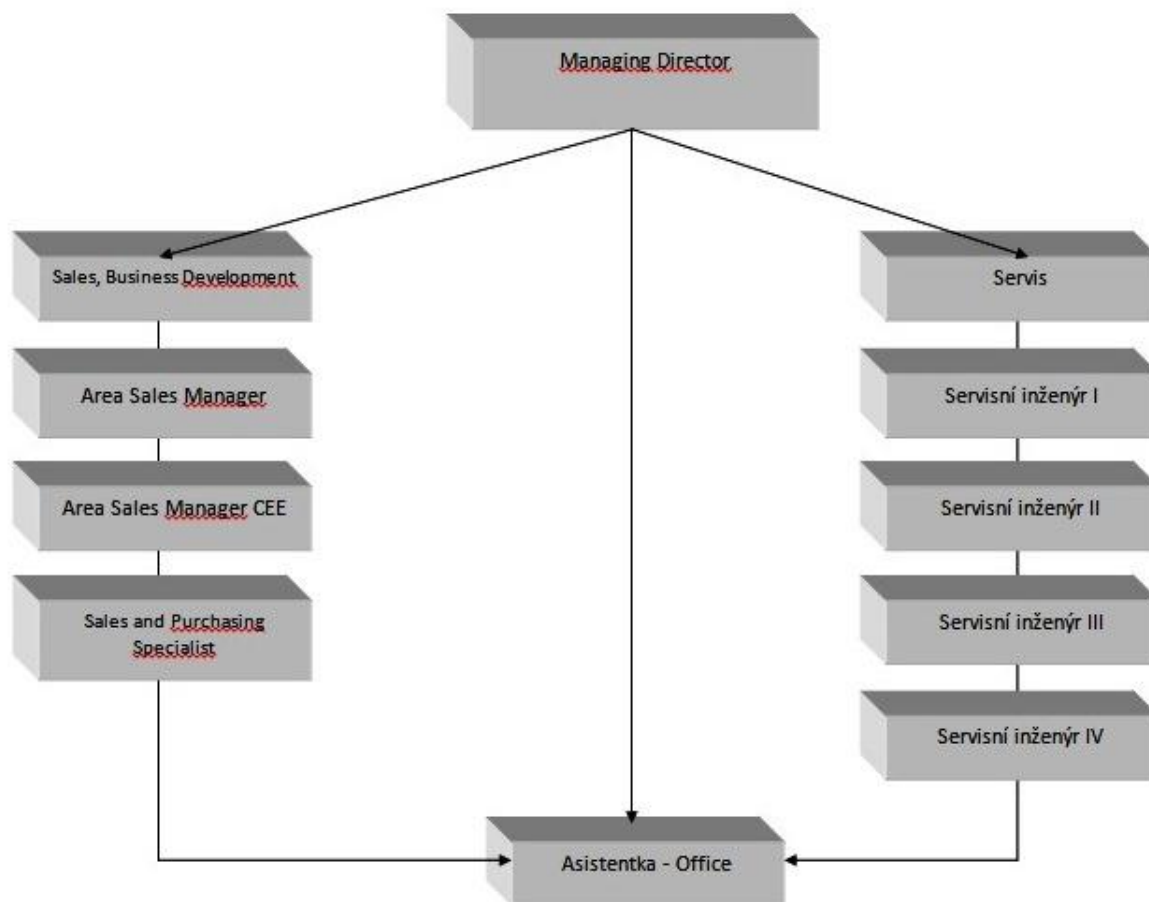
Organizace, ve kterých funguje zpětná vazba epizodicky	Organizace, ve kterých je etablovaný systém zpětné vazby
Převládají spíše obavy ze zpětné vazby	Převládá spíše očekávání výsledků než obavy
Převládá pasivní přijímání zpětné vazby několika jedinci	Převládá spontánní poskytování zpětné vazby mnoha jedinci
Převládá postoj „zpětnou vazbu raději ne“	Převládá postoj „chci slyšet, co nedělám dobře“
Vnímání zpětné vazby především jako kritiky	Vyvážené vnímání kladů a záporů
Poskytnout a přijmout zpětnou vazbu je spíše věcí shody okolnosti	Poskytování a přijímání zpětné vazby je pravidelnou součástí práce
Zpětná vazba je pracovníkům často „vnucena“	Pracovníci aktivně žádají zpětnou vazbu
Hodnotitelé jsou vnímání jako „hrozba“	Hodnotitelé jsou spíše vnímání jako lidí, kterým na mně záleží
Při zpětné vazbě se nejednou objeví pocit snížení vlastní hodnoty	Pojmenování vlastních slabých míst bez ztráty sebeúcty
Převládá přesvědčení „to se nedá změnit“	Přesvědčení, že změna je možná

Příloha č.2: Tabulka 2 Potřebné manažerské kompetence

Potřebné kompetence	Popis dané kompetence
Zvládnout integritu řízení podniku, což od manažerů vyžaduje:	<ul style="list-style-type: none"> a) řízení podniku jako celku a zajišťování jeho integrity b) orientování se na uspokojování potřeb zákazníků, aktivní přistupování k rozvoji a ovlivnění na trhu práce c) finanční a nákladové řízení d) rychlejší prosazování inovací e) schopnost přijímat a hodnotit podnikatelská rizika f) rychleji se rozhodovat a pružněji reagovat na měnící se podmínky.
Zajistit, aby řízení bylo perspektivní, koncepční a strategické. To zahrnuje:	<ul style="list-style-type: none"> a) analyzování vývojových tendencí podnikatelského prostředí b) oceňování vlastního rozvojového potenciálu c) definování budoucí strategie, politických, taktických a operačních cílů.
Pochopit principy celkového řízení procesu změny. To předpokládá:	<ul style="list-style-type: none"> a) zakomponování těchto principů do každodenní práce manažerů b) aktivně zapojit všechny zaměstnance a partnery do procesu změn.

Cílevědomě zvyšovat kvalitu a výkonnost prostřednictvím:	a) kritického pohledu na vlastní výkonnost, a to ve všech úrovních managementu b) zvýšeného úsilí zaměřeného na odstraňování podprůměrné kvality.
Zvládnout a využívat manažerské techniky postavené na informačních a komunikačních technologiích. To předpokládá:	a) identifikování vhodných IS/IT pro podnik b) vyškolení a motivování lidí k jejich využívání.
Spolupracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky, tj.:	a) s finančními a bankovními institucemi b) s právními, marketingovými, vzdělávacími a poradenskými firmami apod.
Zajistit růst významu podnikatelské etiky:	a) v oblasti plnění právních a obchodních smluv a dohod b) v oblasti chování a jednání manažerů a podnikatelů prostřednictvím vzdělávání.
Klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů, přitom vycházet z principů učící se organizace. To znamená:	a) uvědomit si, že nejvýznamnějším zdrojem růstu v ČR jsou lidé zejména proto, že máme velmi omezené přírodní a finanční zdroje, stále ještě hodně zastaralých podniků s nízkou konkurenční schopností.
Řídit pracovní kariéru a osobní rozvoj na základě sebepoznání, což znamená:	a) být schopen analyzovat vlastní chování a jednání b) řídit vlastní rozvoj – potřebné kompetence.
Mít širší rozhled o tom, co se děje v okolních ekonomikách. Významným předpokladem jsou jazykové znalosti.	Manažeři se tak ocitnou pod vlivem: a) Evropské unie b) globální ekonomiky.

Příloha č.3: Obrázek 1 Organizační struktura AEG PS



Dotazník 360°

Manažerské kompetence..1-nejnižší, 7-nejvyšší

	1	2	3	4	5	6	7
Orientace na výsledek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijetí zodpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberální styl vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Následování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákaznická orientace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijetí odlišného názoru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení konfliktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijetí kritiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s informacemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha č.5: Tabulka 4 Škály hodnocení

Hodnotová změna	Stav	Rozpětí hodnot
+ 3	velké zlepšení	(1,51) - (2,00)
+ 2	zlepšení	(1,01) - (1,50)
+ 1	malé zlepšení	(0,51) - (1,00)
0	beze změny	(-0,50) - (0,50)
- 1	malé zhoršení	(-0,51) - (-1,00)
- 2	zhoršení	(-1,01) - (-1,50)
- 3	velké zhoršení	(-1,51) - (-2,00)

Příloha č.6: Tabulka 5 Manažerské kompetence Petr – self-rating

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.40	6.10	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.40	6.00	+ 3
Samostatnost	4.10	5.80	+ 3
Time management	4.90	5.90	+ 1
Liberální styl vedení lidí	6.10	6.30	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.10	3.50	0
Obchodní přístup	5.00	6.10	+ 2
Důvěra v druhé	4.50	5.80	+ 2
Zákaznická orientace	5.20	5.90	+ 1
Objektivita	4.00	5.30	+ 2
Týmová komunikace	4.20	5.80	+ 3
Týmová spolupráce	4.90	5.80	+ 1
Přijetí odlišného názoru	4.30	5.70	+ 2
Kontrola	5.50	5.90	0
Motivace	4.50	5.70	+ 2
Delegování	5.90	6.30	0
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.20	6.00	+ 1
Řešení konfliktů	5.80	6.50	+ 1
Přijetí kritiky	4.20	5.30	+ 2
Práce s informacemi	4.50	5.40	+ 1

Příloha č.7: Tabulka 6 Manažerské kompetence Petr – nadřízený

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.10	5.50	0
Přijetí zodpovědnosti	4.10	5.20	+ 2
Samostatnost	3.50	5.10	+ 3
Time management	4.50	5.60	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.50	5.90	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	4.00	4.40	0
Obchodní přístup	5.30	6.00	+ 1
Důvěra v druhé	4.00	5.20	+ 2
Zákaznická orientace	5.50	5.90	0
Objektivita	3.70	4.90	+ 2
Týmová komunikace	3.50	5.20	+ 3
Týmová spolupráce	4.00	5.60	+ 3
Přijetí odlišného názoru	3.60	5.00	+ 2
Kontrola	4.70	5.50	+ 1
Motivace	4.80	5.40	+ 1
Delegování	5.30	5.90	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.30	5.40	+ 2
Řešení konfliktů	5.40	6.00	+ 1
Přijetí kritiky	4.00	4.90	+ 1
Práce s informacemi	4.30	5.10	+ 1

Příloha č.8: Tabulka 7 Manažerské kompetence Petr – kolegové (servisní inženýři)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.15	5.72	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.23	5.35	+ 2
Samostatnost	4.78	6.32	+ 3
Time management	3.98	5.12	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.11	5.92	+ 1
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	2.95	3.18	0
Obchodní přístup	4.87	5.54	+ 1
Důvěra v druhé	4.95	5.15	+ 2
Zákaznická orientace	5.90	6.35	0
Objektivita	4.35	5.48	+ 2
Týmová komunikace	4.67	6.40	+ 3
Týmová spolupráce	4.13	5.34	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.24	5.31	+ 2
Kontrola	4.65	5.56	+ 1
Motivace	3,95	5.27	+ 2
Delegování	5.82	6.45	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.05	6.59	+ 3
Řešení konfliktů	4.69	5.21	+ 1
Přijetí kritiky	4.25	5.61	+ 2
Práce s informacemi	5.32	5.95	+ 1

Příloha č.9: Tabulka 8 Manažerské kompetence Petr – podřízená (asistentka)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.60	6.00	0
Přijetí zodpovědnosti	4.80	6.00	+ 2
Samostatnost	4.90	6.50	+ 3
Time management	3.90	5.10	+ 2
Liberální styl vedení lidí	5.30	6.00	+ 1
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.90	4.30	0
Obchodní přístup	5.00	5.60	+ 1
Důvěra v druhé	4.10	5.20	+ 2
Zákaznická orientace	5.60	5.90	0
Objektivita	3.90	5.50	+ 3
Týmová komunikace	4.50	5.90	+ 2
Týmová spolupráce	4.70	5.90	+ 2
Přijetí odlišného názoru	3.80	5.40	+ 3
Kontrola	4.10	5.00	+ 1
Motivace	4.00	4.80	+ 1
Delegování	5.20	5.80	+ 1
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.70	5.60	+ 1
Řešení konfliktů	4.50	5.40	+ 1
Přijetí kritiky	3.90	4.80	+ 1
Práce s informacemi	5.20	5.80	+ 1

Příloha č.10: Tabulka 9 Manažerské kompetence Michal – self-rating

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	6.10	6.50	0
Přijetí zodpovědnosti	5.20	5.90	+ 1
Samostatnost	5.10	6.20	+ 2
Time management	3.50	5.30	+ 3
Liberální styl vedení lidí	6.30	6.60	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.50	3.90	0
Obchodní přístup	5.50	6.20	+ 1
Důvěra v druhé	5.20	6.50	+ 2
Zákaznická orientace	5.30	5.90	+ 1
Objektivita	3.40	5.10	+ 3
Týmová komunikace	4.90	6.00	+ 2
Týmová spolupráce	4.60	6.00	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.90	5.70	+ 1
Kontrola	4.00	5.70	+ 3
Motivace	5.80	6.40	+ 1
Delegování	3.70	5.00	+ 2
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.50	6.20	+ 1
Řešení konfliktů	5.30	6.00	+ 1
Přijetí kritiky	4.20	5.60	+ 2
Práce s informacemi	5.20	6.50	+ 2

Příloha č.11: Tabulka 10 Manažerské kompetence Michal – nadřízený

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.80	6.00	0
Přijetí zodpovědnosti	4.50	5.20	+ 1
Samostatnost	5.50	6.20	+ 1
Time management	3.00	4.90	+ 3
Liberální styl vedení lidí	5.70	6.10	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	4.00	4.40	0
Obchodní přístup	5.30	5.90	+ 1
Důvěra v druhé	4.80	6.40	+ 3
Zákaznická orientace	5.70	6.10	0
Objektivita	3.60	5.00	+ 2
Týmová komunikace	4.50	5.80	+ 2
Týmová spolupráce	4.70	5.80	+ 2
Přijetí odlišného názoru	4.50	5.40	+ 1
Kontrola	4.20	5.30	+ 2
Motivace	5.00	5.90	+ 1
Delegování	3.50	5.20	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.60	5.40	+ 1
Řešení konfliktů	4.90	5.90	+ 1
Přijetí kritiky	4.00	4.80	+ 1
Práce s informacemi	4.80	5.40	+ 1

Příloha č.12: Tabulka 11 Manažerské kompetence Michal – kolegové (servisní inženýři)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.34	5.96	+ 1
Přijetí zodpovědnosti	4.90	6.25	+ 2
Samostatnost	5.34	6.25	+ 1
Time management	3.93	5.38	+ 2
Liberální styl vedení lidí	6.11	6.35	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.87	4.25	0
Obchodní přístup	4.96	5.68	+ 1
Důvěra v druhé	5.38	6.34	+ 1
Zákaznická orientace	5.12	5.56	0
Objektivita	4.12	5.89	+ 3
Týmová komunikace	5.02	6.31	+ 2
Týmová spolupráce	5.14	6.67	+ 3
Přijetí odlišného názoru	4.89	5.85	+ 1
Kontrola	4.45	5.53	+ 2
Motivace	5.43	6.12	+ 1
Delegování	4.44	6.05	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	4.91	5.95	+ 2
Řešení konfliktů	4.78	5.85	+ 1
Přijetí kritiky	4.48	5.75	+ 2
Práce s informacemi	5.76	6.45	+ 1

Příloha č.13: Tabulka 12 Manažerské kompetence Michal – podřízená (asistentka)

	Před koučováním	Po koučování	Změna
Orientace na výsledek	5.00	5.40	0
Přijetí zodpovědnosti	5.10	5.90	+ 1
Samostatnost	5.40	5.90	0
Time management	3.80	5.50	+ 3
Liberální styl vedení lidí	5.80	6.00	0
V kritických situacích direktivní styl vedení lidí	3.00	3.10	0
Obchodní přístup	5.40	6.10	+ 1
Důvěra v druhé	4.00	5.60	+ 3
Zákaznická orientace	4.50	5.40	+ 1
Objektivita	4.60	5.90	+ 2
Týmová komunikace	5.30	6.20	+ 1
Týmová spolupráce	5.30	6.40	+ 2
Přijetí odlišného názoru	5.00	5.80	+ 1
Kontrola	4.30	5.40	+ 2
Motivace	5.60	6.30	+ 1
Delegování	4.10	5.80	+ 3
Ocenění a pochvala kolegů, podřízených	5.10	6.20	+ 2
Řešení konfliktů	4.90	5.50	+ 1
Přijetí kritiky	4.40	5.50	+ 2
Práce s informacemi	5.30	6.10	+ 1