

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Osobnost kouče v bankovním sektoru

Miroslava Tomanová

© 2014 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Osobnost kouče v bankovním sektoru" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, přátelský přístup a informace při zpracování diplomové práce.

Osobnost kouče v bankovním sektoru

Coach personality in the banking sector

Souhrn

Diplomová práce „Osobnost kouče v bankovním sektoru“ se zabývá rozбором osobností interních koučů, kteří zajišťují rozvoj, vzdělávání a jsou nositeli nedirektivního stylu vedení zaměstnanců. Pro mnohé podniky jsou klíčovými osobami, které ukazují cestu k plnění plánů a vytyčených pracovních i osobních cílů. Z těchto důvodů je samotný výběr interního kouče zásadní pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců a tím i nepřímo k dosahování stanovených cílů společnosti.

Teoretická část práce je členěna na tři hlavní celky – koučování, osobnost kouče, profesiogram. Kapitoly na sebe volně navazují a utváří teoretický základ pro zpracování empirické části diplomové práce, která metodickým postupem studuje osobnost interního kouče, zachycuje využití koučování v praxi a charakterizuje způsob fungování a využití koučinku interním týmem koučů ve společnosti Raiffeisenbank. Výstupem diplomové práce je profesiogram interního kouče vybrané společnosti, který je zaměřen na osobnostní charakteristiky a je výchozím podkladem pro výběrová řízení a zásahy v rámci profese.

Summary

The diploma thesis „Coach personality in the banking sector“ analyses internal coaches personality who ensure advancement, education and who are the bearers of non-directive leadership style of employees. They are the key individuals who show how to accomplish the plan and how to reach both personal and professional goals set by most of the companies. For those reasons the selection of internal coach itself is essential for the advancement of skills and abilities of the employees and thus indirectly for the achievement of companies objectives.

The theoretical part is divided into three main chapters – coaching, coach personality, profессиogram. The chapters are loosely connected and form theoretical basis for the empirical part of the diploma thesis which deals with the internal coach personality, practical use of coaching and characterizes the methods of operation and use of coaching by internal coach team in Raiffeisenbank by using the methodical procedure. The outcome of diploma thesis is an internal coaches profессиogram of choosen company which focuses on personal characteristics and which forms the basic source for selection process and interventions within the profession.

Klíčová slova:

osobnost

rozvoj osobnosti

koučování

profессиogram

bankovní sektor

Keywords:

personality

personal growth

coaching

profессиogram

banking sector

Obsah

1 Úvod	8
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická část	12
3.1 Koučování.....	12
3.1.1 Definice koučinku.....	12
3.1.2 Původ a historie koučinku.....	13
3.1.3 Uplatnění koučinku.....	14
3.1.4 Formy koučinku	16
3.1.5 Bariéry v koučování.....	17
3.1.6 Koučovací rozhovory.....	18
3.2 Osobnost kouče.....	22
3.2.1 Vlastnosti osobnosti kouče.....	23
3.2.2 Role kouče.....	24
3.2.3 Výběrová řízení	25
3.2.4 Vzdělávání koučů	27
3.2.4 Kompetence kouče	27
3.3 Profesiogram.....	28
3.3.1 Analýza práce	29
3.3.2 Profesiografie	30
3.3.3 Realizace profesiografického šetření.....	31
3.3.4 Psychologický pohled profesiografické analýzy	32
3.3.5 Profesiografické metody	33
3.3.5.1 Volný popis pracovní pozice	34
3.3.5.2 Snímek pracovního dne	34
3.3.5.3 Analýza kritických událostí.....	35
3.3.5.4 Dotazníková metoda.....	36
3.3.5.5 Metoda rozhovoru	36
3.3.6 Techniky kladení otázek při tvorbě profesiogramu	37
3.3.7 Druhy profesiogramů.....	38

3.3.8 Profesiografické schéma	38
3.3.8.1 Kognitivní (poznávací) schopnosti	39
3.3.8.2 Osobnostní vlastnosti	43
3.3.8.3 Fyzické požadavky	47
3.3.8.4 Popisné charakteristiky	49
4 Empirická část	52
4.1 Představení společnosti Raiffeisenbank	52
4.1.1 Tým interních koučů	53
4.1.2 Klienti interních koučů	56
4.2 Koučování	57
4.2.1 Interní definice a cíle koučinku	57
4.2.2 Využívané formy koučinku	58
4.2.3 Bariéry a překážky	60
4.3 Osobnost kouče	61
4.3.1 Role kouče	62
4.3.2 Kompetence a pracovní činnosti	63
4.3.3 Vzdělávání koučů	66
4.3.4 Nábor koučů	67
4.3.5 Interní kouč pro centrálu	68
4.3.6 Interní koučové konkurenční banky	68
4.4 Profesiogram kouče	70
4.4.1 Profesiografické schéma pozice kouče	70
4.4.2 Snímek pracovního dne	75
4.4.3 Analýza kritických událostí	78
4.5 Diskuse a doporučení	79
5 Závěr	83
6 Seznam použitých zdrojů	85
7 Přílohy	89

1 Úvod

Moderní doba je uspěchaná a nutí ke spěchu vše, co je s ní spojené, tedy i nás. Současná společnost je orientovaná na výkon a pro každého, kdo v ní chce úspěšně fungovat, je nezbytné dosahovat požadovaných výsledky a převzít odpovědnost za plnění cílů. Zároveň jde ruku v ruce jak potřeba lidského potenciálu ve společnosti, tak potřeba výkonu a dosahování výsledků a cílů jedince tak, aby se i on sám cítil úspěšný, spokojený a mohl se seberealizovat. Cesta ke spokojenosti není jednoduchá. Výhodou dnešní doby je hledání cesty za pomoci koučů.

Současný koučink vychází z učení terapeuta Milтона Ericksona a dnešní koučové navazují na tradici průkopníků ve světě koučinku Timothyho Gallweye a Sira Johna Whitmora, kteří rozvinuli nové přístupy vedení lidí ve sportu a v manažerské praxi. Služby kouče jsou na trhu práce stále žádanější, protože koučink je efektivním nástrojem pro zdokonalení nejen pracovního života, ale i života soukromého. To je současně důvodem, proč koučování našlo oblibu ve velkých korporacích, které mají zájem o rozvoj a spokojenost svých zaměstnanců.

Diplomová práce analyzuje požadavky na kouče jako osobnosti v bankovním sektoru, která se primárně zaměřuje na rozvoj, vzdělávání, napomáhání k dosahování cílů prostřednictvím vedení lidí. Profesiogram sestavený metodickým postupem s využitím profesiografických metod je vyhotovený z podkladů společnosti Raiffeisenbank. Autorka diplomové práce je v této společnosti zaměstnána již pátým rokem a veškeré údaje vychází z podkladů poskytnutých společností ke zpracování a osobních zkušeností.

Psychologové práce vyvíjí značné úsilí ke sjednocení metodických postupů profesiografie, která na pracovní pozici nahlíží z pohledu požadavků na kognitivní schopnosti jedince, jeho osobnostní vlastnosti, pracovní výkon, činnosti spojené s výkonem profese, zkušenosti a fyzické a další požadavky. Poznatky profesiografie a výsledný profesiogram sestavený pro účely diplomové práce tedy slouží k získání co nejširšího spektra informací o osobnosti interního kouče a jeho práci v rámci banky. Sestavený profesiogram lze ve vybrané bance využít nejen k výběru vhodného kouče či provádění změn uvnitř profese, ale i k hodnocení a odměňování.

Požadavky na osobnost interního kouče v bankovním sektoru mohou být odlišné z pohledu jednotlivých korporací, neboť vychází z jejich rozdílných potřeb. Diplomová práce dává pohled na interního kouče ve společnosti Raiffeisenbank a pohled na kouče konkurenční banky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavní cíl teoretické části:

- Zpracování problematiky k tématu diplomové práce z odborných literárních a elektronických publikací. Hlavními okruhy teoretické části jsou koučování, osobnost kouče a profesiogram.

Dílčí cíl teoretické části:

- Specifikace metod souvisejících s tvorbou profesiografického schématu a profesiogramu, které jsou výchozí pro empirický výzkum.

Hlavní cíl empirické části

- Sestavení profesiografického schématu a profesiogramu osobnosti kouče v bankovním sektoru dle předem definovaných metodických postupů jako podkladu pro výběrová řízení a zásahy v rámci profese.

Dílčí cíle empirické části

- Představení společnosti Raiffeisenbank a.s., týmu interních koučů a využívaných forem koučinku v rámci společnosti.
- Zachycení odlišností ve výkonu profese interního kouče Raiffeisenbank a konkurenční bankovní instituce působící na českém trhu.
- Charakterizování specifík koučinku v bankovním sektoru.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě kritického zhodnocení odborné literatury a odborných internetových článků k danému tématu. Použité citace jsou v práci označeny a příslušné zdroje uvedeny v seznamu literatury.

Empirická část práce zahrnuje zejména rozbor interních materiálů a podkladů využívaných týmem koučů. Pokaždé se jedná o materiály, které Raiffeisenbank zpřístupnila ke zpracování diplomové práce. Zdrojem informací byly dále pro autorku diplomové práce oficiální internetové a intranetové stránky společnosti a osobní zkušenosti.

Výchozí metodou v rámci empirické části diplomové práce je využití profesiografického schématu, které v sobě zahrnuje řadu informací dle předem a systematicky definovaných hledisek. Profesiografické schéma zahrnuje aspekty práce z hlediska poznávacích schopností, osobnostních schopností, fyzických požadavků a popisných charakteristik.

Profesiografické schéma je odrazovým můstkem pro vytvoření profesiogramu osobnosti interního kouče v bankovním sektoru. Profesiogram je sestaven na základě následujících metod:

- Polostrukturované rozhovory doplněné doporučenými otázkami při tvorbě profesiogramu, které byly kladeny interním koučům. Částečně řízený rozhovor obsahuje předem připravený soubor otázek, který může být doplněn o nové otázky vyplývající z rozhovoru.
- Snímek pracovního dne interního kouče, který je rozdělený do tří etap – příprava, vlastní měření a vyhodnocení.
- Analýza kritických událostí, která zachycuje nejčastější příčiny selhání a důvody pro odchod interního kouče ze společnosti.

3 Teoretická část

3.1 Koučování

Kapitola si klade za cíl definovat pojem koučování. Vysvětluje původ a historii koučinku, uplatnění, základní formy koučování a možné bariéry. Koučování v sobě skrývá mimořádný význam a potenciál, ke kterému jsou zapotřebí informace, pochopení souvislostí a praxe [1].

3.1.1 Definice koučinku

Koučování se stalo v poslední době velmi populárním postupem zejména v podnikatelských kruzích. Koučování je styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly. Dle Whitmora krása koučování spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě, je mimořádně účinné a lze jej obstojně používat bez akademického titulu. Koučování uvolňuje potenciál koučovaného a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon [1].

Suchý a Náhlovský vyjadřují koučování vzorcem:

$$V = P - I, \text{ kde:}$$

V (výkon) se rovná P (potenciálu) poníženému o I (bariéry výkonnosti / interference). Koučování pracuje s potenciálem člověka a snaží se ho odhalit, uvolnit, správně nasměrovat a využít [8].

Psychologický slovník definuje koučování následovně: „dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností“ a dále koučování vysvětluje jako metodu směřující „k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování“ [2].

Další možné vysvětlení koučinku uvádí Maren Fischer-Epe [3], které zní: „Koučování je kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku; účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje.“

Daňková vidí koučování jako proces, při kterém kouč dává koučovanému to, co v daný okamžik potřebuje – jistotu, pochopení, naději, energii nebo může pomoci naopak „vyhecování“ [4].

Vnímání koučinku Horskou je v nedirektivním způsobu vedení lidí, který je protipólem přikazování a kontroly. Koučování je specifickou a dlouhodobou péčí o člověka a jeho růst v profesním i osobním životě [16].

Systematickému koučování se ve své knize věnuje Petr Parma, jehož definice zní: „Systematické koučování je reakcí na provokativní otázky moderní doby. Nezříká se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo, zacházet“ [6].

Mezinárodní federace koučů definuje koučink jako partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu [14].

Definic koučování existuje velké množství od mnoha odborníků, kteří se koučování věnují. Podstata každé definice spočívá v sofistikovaném způsobu vedení lidí, maximalizaci jejich výkonu bez přikazování a rozvíjení osobnosti.

3.1.2 Původ a historie koučinku

„Obvykle nás lépe přesvědčí důvody, které nalezneme sami než ty, které se zrodily v mysli druhých“

(Blaise Pascal)

Původ slova koučink, koučování, kouč pro český jazyk pochází z anglického podstatného jména „coach“, které mimo jiné znamená kočár. Do angličtiny byl tento pojem přenesen v 16. století z maďarského kocsí (tehdejší dopravní prostředek). Významově český překlad „koučink“ koresponduje s pojmem „coaching“ převzatý z anglického jazyka, který si klade za cíl umožnit koučovanému dostat se z aktuálně prožívané situace

do situace, které chce dosáhnout. Zajímavá je tedy metafora vnímání kouče jako „kočího“, který zná cestu (techniku) k cíli, který si určuje sám cestující (koučovaný) [1].

Stavební kameny současného koučinku položil automobilový závodník Sir John Whitmore společně s kapitánem tenisového týmu Harvardské univerzity Timothy Gallweyem, kteří se zabývali zejména koučováním ve sportu. Timothy Gallwey ve své knize „The Inner Game of Tennis“ hovoří zejména o tom, že: „Naše mysl je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně dvorce a kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky“ [5].

Koučink jako metoda provází lidstvo po celé generace, pouze nebyla pod tímto názvem a pojmem zařazena tak, jak ji známe dnes. Koučování jako samostatná profese je v historii lidstva velmi mladým řemeslem, které vzniklo až v 80. letech 20. století, přičemž k této změně vnímání dopomohl především zmíněný Sir John Whitmore. Z původní sportovní terminologie koučink přesídlil především do oblasti psychologické podpory a dále do oblastí vzdělávání a profesního poradenství [1].

3.1.3 Uplatnění koučinku

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou“ [1].

Na koučování je možné nahlížet z různých úhlů a lze jej uplatnit velice různorodě. Jeden ze způsobů uplatnění koučinku uvádí Whitmore jako řešení krize identity, při kterém je důležité přesvědčení o tom, že každá ač nepříjemná životní situace obsahuje pozitivní potenciál, který je možno využít ve svůj prospěch a potřebu. Aby bylo možné uplatnit fungování koučování ke zjištění identity, je nezbytné, aby kouč dodržoval zásady koučinku. Základní zásadou kouče je nevnučovat koučovanému vlastní či jiné názory a řešení. Důležité je, aby kouč umožňoval klientovi sledovat vlastní zájmy a cíle [1].

Bělohlávek spatřuje největší výhodu v rámci uplatnění koučinku ve způsobu vzdělávání. Koučovaný je v centru dění a má plnou pozornost kouče, který průběh

rozhovoru přizpůsobuje individuálním potřebám koučovaného. Vzdělávací formu spatřuje také v podávání zpětné vazby, která je klíčem k sebeuvědomění, protože probíhá kontinuálně během rozhovoru. Zpětná vazba pozitivní či negativní bývá často pro koučovaného zdrojem vnímání jeho osoby a jednání okolím [24].

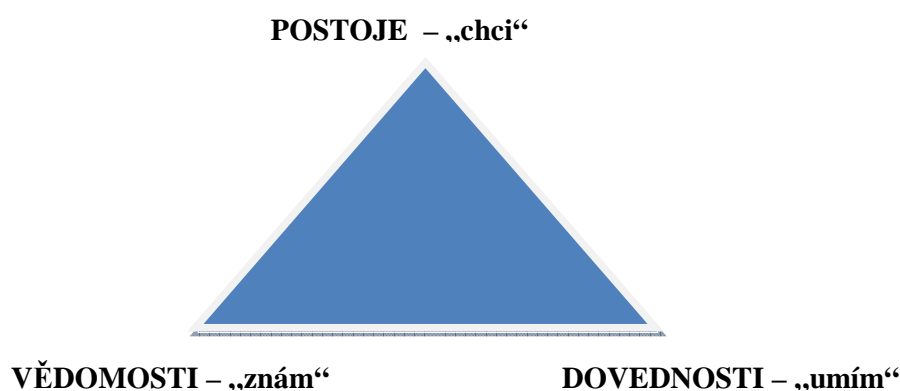
Koučink uplatňovaný v praxi manažerem na své podřízené pomáhá nejen k jejich rozvoji, ale také ke zvyšování odbornosti a odpovědnosti. Vhodně aplikovaný koučink přináší podřízeným nové poznatky při nacházení smyslu ve výkonu profese. Koučovaný se cítí ceněný a často v sobě objevuje dovednosti a schopnosti, o kterých netušil, že v něm dřímají. Koučování manažery napomáhá k samostatnosti jejich podřízených, čímž se zvyšuje nejen jejich výkon, ale i výkon celého týmu. Koučink vyžaduje zejména ochotu kouče (v tomto případě manažera) tvořit ze svých podřízených silné a úspěšné lidi. Nicméně každý manažer není schopen koučovat své podřízené. Hlavním důvodem bývá strach z rozvíjení svých podřízených, kteří posléze mohou zaujmout jeho místo. Odměnou uvědomělého a sebejistého manažera, který vynaloží své úsilí a se svými podřízenými jedná koučovacím způsobem, je autorita, uznání a důvěra. Z celofiremního pohledu koučování přináší výkonnost, efektivitu a motivovanost zaměstnanců, což jsou základy k maximalizaci zisku a dosahování celopodnikových cílů. Koučování zaměstnanců vede ke spokojenosti uvnitř podniku, tak i ke spokojenosti zákazníků, se kterými jednájí pozitivní lidé, kteří efektivně zjišťují jejich potřeby a přání [17].

Radoslava Poddaná ve své publikaci Koučování pro manažery [7] uvádí hned několik důvodů, proč je výhodné mít v organizaci interního kouče, který se věnuje individuálním i skupinovým koučinkům. Hlavním důvodem je, že kouč motivuje zaměstnance organizace k vytváření vlastních cest a nástrojů – rozvíjí kompetence, posiluje samostatnost a odpovědnost. Pomáhá koučovanému netradičním postupem přemýšlet o možných řešeních. Pomáhá soustředit se na problém a aktivuje motivaci člověka tím, že ho rozvíjí dle jeho aktuální úrovně tak, aby mohl využít svůj potenciál a maximalizoval tak pracovní výkon.

Koučování je otázkou důvěry mezi koučem a jeho klientem. Bez důvěry koučovací proces nemůže proběhnout, protože koučovaný neuvolní svůj potenciál a soustředí

se pouze na sebekontrolu místo toho, aby vytvářel řešení. Pokud si kouč s koučovaným navzájem „nesednou“ nemá smysl v koučovacím rozhovoru pokračovat [7].

Koučování je založeno na osobním růstu, který se skládá ze třech pilířů: vědomosti, dovednosti a postoje. Vědomosti a dovednosti se zvyšují především díky vzdělávání a zkušenostem. Změna postojů je naproti tomu podstatně obtížnější. Trojúhelník osobního růstu od autorů knihy Koučování v manažerské praxi Pavla Náhlovského a Jiřího Suchého znázorňuje vzájemné souvislosti uvedených pilířů.



Zdroj: J. SUCHÝ a P. NÁHLOVSKÝ. Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Trojúhelník osobního růstu.

Autoři dále dodávají, že bez správných pozitivních postojů zůstanou znalosti a dovednosti koučovaného ladem. V koučování jde zejména o změnu postojů, čímž se zásadně liší od tradičních forem vzdělávání a výcviků. Z praxe je tedy nutné a účelné počítat s délkou procesu koučování nejméně jeden rok, zpravidla však osmnáct měsíců. Délka koučování závisí na konkrétním cíli či projektu [8].

3.1.4 Formy koučinku

Koučink má své kouzlo zejména v tom, že je možné jej využít na koučování sebe sama, jednotlivce i celé skupiny. Odborně řečeno se jedná o koučink individuální, skupinový a sebekoučování [1].

V případě individuálního koučinku se bavíme o formálním a neformálním způsobu koučování. Formální způsob koučinku spočívá ve strukturovaném sezení s koučovaným, které má jasný cíl a jasně vymezenými rolemi. V případě setkání manažera s jeho podřízeným v pracovním procesu, při kterém nadřízený zjistí aktuální problém a napomáhá prostřednictvím otázek příhodných pro koučink nalézt řešení přímo v „akci“, se jedná o neformální způsob koučinku. V častých případech si podřízený ani neuvědomuje, že k neformálnímu koučinku dochází [4].

Cílem skupinového koučinku je zvýšení výkonnosti celého týmu. Nejčastěji se koučování týmu uplatňuje při práci týmu na společném projektu, které vede tým k realizaci nastavených cílů a k uvolňování jednotlivců i celé skupiny. Základem je tedy jednotné téma, které je významné pro každého člena týmu – vzájemné pojítko skupiny. Skupinový koučink využívá vzájemné inspirace a sdílení myšlenek k tématu rozhovoru a vyžaduje zkušeného kouče, který zajistí homogenitu koučované skupiny, v průběhu procesu ověřuje motivaci jednotlivých členů skupiny a vede skupinu ke společnému výsledku [20].

V případě pravidelných koučinků s odborníkem si koučovaný zvyšuje kompetentnost ke koučování sebe sama. Tato metoda je pro jedince velmi prospěšná v rámci přizpůsobování se neustále se měnícímu prostředí moderní doby. V případě sebekoučování je tedy kouč a koučovaný jedna a tatáž osoba. Sebekoučování cílí zejména na celkovou spokojenost a vyváženost pracovního i osobního života. Koučování sebe sama bývá začátkem k důvěryhodnému koučování druhých [4].

3.1.5 Bariéry v koučování

Dle Whitmora se překážky spojené s koučování mohou objevit kdykoliv – před či během koučování. Mohou být objektivní či subjektivní a mohou se objevit jak na straně kouče, tak na straně koučovaného. Základem je udržet víru v koučování a jeho smysl. Koučování je dlouhodobou záležitostí a je nezbytné osvojit si správný přístup ke koučování a nesnažit se věci uspěchat [1].

Možné bariéry před začátkem koučování mohou vycházet z vnějších aspektů. Klienti jsou vůči koučování často nedůvěřiví, protože se jedná o pro ně nový neznámý postup, ze kterého mají obavu. Také se často obávají toho, že koučování vyžaduje příliš mnoho času, který by mohli využít k jiným pracovním činnostem. Mezi vnitřními překážkami před samotným začátkem koučování na straně kouče mohou být obavy z toho, že nebude při koučování postupovat správně a může se stát, že od koučování „sklouzne“ k mentorování [19].

V průběhu koučování mohou nastat situace, které vytváří bariéry jak na straně kouče, tak na straně koučovaného, které vyplývají z pocitu, že koučování nevede k požadovanému cíli. Další bariéra nastává v případě, kdy kouč zastává roli mentora – tj. místo podněcujících otázek během koučovacího rozhovoru dochází k udělování rad. Zároveň často koučovaný od kouče očekává, že mu řekne, co má dělat a nad vlastním řešením nemá chuť přemýšlet. Dále se může stát, že koučovaný již nechce být koučován. V tomto případě je důležité vyžádání zpětné vazby od koučovaného, aby měl kouč možnost zjistit, kde se stala chyba, aby se jí příště mohl vyvarovat. Častá příčina v tomto případě může být v nepochopení smyslu koučování, proto je před samotným koučováním velmi důležité vysvětlení podstaty této metody [19].

Nejvíce se lidé brání změnám a otázkám, protože již z dětství nebo z dob školních lavic jsme zvyklí, že se na otázky očekává správná odpověď. Z tohoto důvodu mohou být otázky z pohledu koučovaného brány jako hrozba. K odstranění této bariéry pomáhá vysvětlení smyslu dotazů, aby si byl koučovaný jistý, že se nejedná o „zkoušení“, ale o způsob, jak mu pomoci lépe vnímat realitu [1].

3.1.6 Koučovací rozhovory

„Jestliže jednáte s člověkem podle toho, jaký je, zůstane takový, jaký je. Pokud s ním jednáte podle toho, jaký by měl a mohl být, stane se takovým, jakým by být měl a mohl“

(Johann Wolfgang Goethe)

„Pomocí dobré otázky přived' svého komunikačního partnera k přemýšlení, spolupráci a samostatnosti. Nejvíce si cení toho, co sám vymyslí!“ [7].

Koučovací rozhovor je založený především na otevřených otázkách, které motivují koučovaného k přemýšlení. Formulovat vhodné otázky, pokládat je v pravý čas a takovým způsobem, aby nenaváděli koučovaného k určité odpovědi je velmi náročné. Kouč je ten, který vede rozhovor a udává jeho směr pomocí kladení otázek. Otázkami projevuje zájem o koučovaného, udržuje jeho pozornost a nutí ho přemýšlet a směřovat ke stanovenému cíli rozhovoru [26].

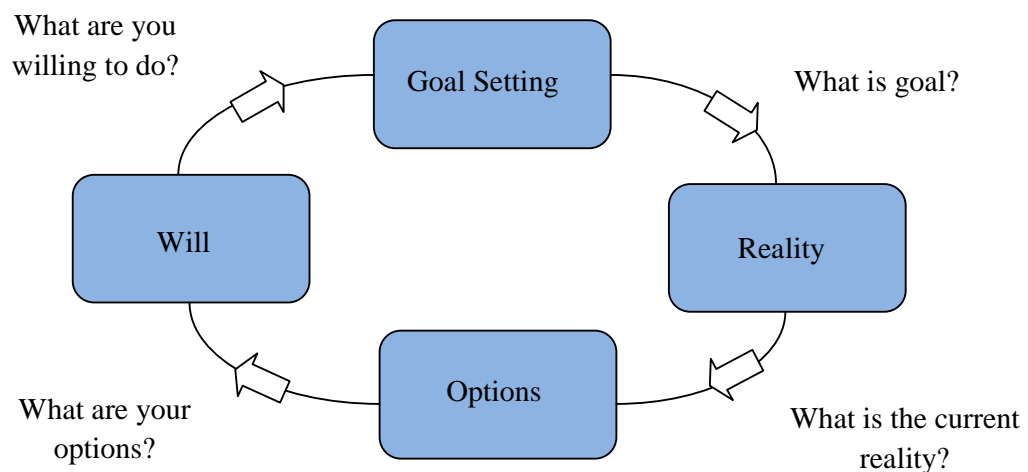
Občas je koučování zaměňováno za pouhé pokládání otázek. Otázky jsou sice velmi důležité, avšak koučování je něco víc, je to přirozeně vedený dialog mezi koučem a koučovaným. Nejedná se pouze o jednostranně pokládané otázky od kouče. Důležitá je důvěra a přirozenost. Kouč tedy vnímá druhého, komentuje, dává věci do souvislosti a neverbální komunikací dává najevo, že „je s námi“ [4].

Není jednoduché položit otázku správně. Za správným položením otázky by mělo být vždy určité poznání. Odpovědi je třeba vyhodnocovat a skládat je do mozaiky poznání a postupným vyjasňováním celkového obrazu doplňovat otázky, které chybí k dokončení. Otázky musí být kladeny ve správném pořadí a způsobem tak, aby si koučovaný vůbec neuvědomil, že je koučován [8].

Otázky mohou být otevřené, uzavřené či alternativní. Při otevřených otázkách dostává koučovaný prostor pro libovolnou odpověď. Alternativní otázky pomáhají směřovat k cíli a uzavřené potvrzují či vyvrací směr rozhovoru. Při kladení otázek je aktivita na straně kouče – vede koučovaného. Další variantou jsou otázky instruktivní, které pomáhají koučovanému v objevování nových postupů a možností řešení [7].

Důležitá není pouze volba otázek, ale i jejich pořadí. Podle Whitmora by koučové měli zaměřovat své otázky na čtyři základní oblasti, po které je typická zkratka „GROW“ [29].

- **CÍLE** (Goal Setting) – koučovaný si na začátku rozhovoru společně s koučem stanoví cíl daného setkání, cíle krátkodobé a dlouhodobější, kterých chce koučovaný dosáhnout.
- **REALITA** (Reality) – odrazovým můstkem k vytyčeným cílům je zmapování skutečného stavu věci či situace.
- **MOŽNOSTI** (Options) – hledání alternativ či postupu činností, které budou provázet koučovaného ke změně.
- **VŮLE** (Will) – co a kdy je potřeba koučovaným učinit. Základem je pochopení analýzy prvních třech kroků - co všechno je koučovaný schopen z vlastní vůle ovlivnit a změnit.



Zdroj: WHITMORE, John. Coaching for performance growing people, performance and purpose. GROW MODEL.

Stanovení cíle rozhovoru je klíčovou činností na samotném začátku koučování. Zároveň cílem rozhovorů je otevřít dveře k další komunikaci a k možnosti na rozhovor v budoucnu navázat. S ohledem na základní cíl rozhovoru je možné rozhovory rozdělit do dvou skupin – rozhovory s cílem dozvědět se informace o koučovaném a jeho tématech a rozhovory, kde si kouč získává důvěru a napomáhá ke změně [26].

Doporučená osnova koučovacího rozhovoru dle Daňkové vychází z Whitmorova modelu GROW. Princip struktury rozhovoru zůstává obdobný, dochází k rozpracování a rozšíření jednotlivých fází na osm kroků, které jsou následující [4]:

- 1. Úvod rozhovoru** – volný, klidný, srdečný. Společné vyjasnění toho, co se bude dít. Kouč dodává v úvodu rozhovoru emoční podporu.
- 2. Stanovení cíle setkání** – koučovaný může již přicházet s konkrétním zadáním pro kouče nebo zadání (cíl setkání) mohou konkretizovat společně.
- 3. Popis aktuální situace** – kouč nechává volně hovořit klienta, případně ho motivuje otázkami. Vnímání reality je pro dosahování cílů nutností.
- 4. Rekapitulace aktuálního stavu koučem** – kouč shrnuje popsanou situaci slovy koučovaného.
- 5. Doplnování reality** – může k němu docházet ze strany kouče i koučovaného za účelem vyjasnění případných nesrovnalostí.
- 6. Priorita problémů a zaměření** – není možné řešit vše najednou, je potřeba jít postupně. Je potřeba začít od klíčové věci a postupně přidávat dílčí.
- 7. Hledání možností řešení a výběr vhodné varianty.**
- 8. Stanovení akčního plánu** – vzor akčního plánu dle Suchého a Náhlovského je součástí diplomové práce v části příloh pod číslem 1 [8].

3.2 Osobnost kouče

„Nikoho nemůžeš nic naučit, můžeš mu pomoci, aby to sám našel.“

(Galileo Galilei)

Na začátek je důležité vyjasnit si pojem osobnost, jehož definice z psychologického hlediska je dle Nekonečného následující: „V psychologii vyjadřuje pojem osobnosti vnitřní psychické uspořádání jedince a jeho psychologický základ a systém vnitřních dilemat. Dále tento termín osobnosti má povahu vědeckého konstruktů, který má deskriptivní a explanační funkci – vyjadřuje fungování duševního života člověka.“ [21]

Osobnost je pojem, který je vyhrazený pouze pro lidské jedince. Vyjadřuje specificky lidskou organizaci psychické činnosti, které člověk nabývá asi ve věku dvou a půl let s nástupem vědomí „já“. Faktory osobnosti vyjadřují vnitřní determinanty chování, které se mohou projevovat extraverzí – introverzí, přívětivostí – nevraživostí, emocionální stabilitou – emocionální labilitou, svědomitostí – nezodpovědností, kultivovaností – nedostatkem kultivovanosti. [21]

Vlastnosti osobnosti dle kategorií:

- Schopnosti – vlastnosti senzomotorických a intelektových výkonů;
- Temperament – vlastnosti vzrušivosti;
- Emocionalita – vlastnosti emocí, zahrnující vlastnosti temperamentu;
- Volné vlastnosti – vlastnosti seberegulace;
- Charakter – zhodnocené vlastnosti jednání [21].

V rámci diplomové práce je na osobnost kouče nahlíženo jako na soustavu vlastností, zastávaných rolí a požadavků, které by měly být součástí charakteru spojeného s výkonem profese kouče. Na osobnost je nahlíženo z pohledu biologických, psychologických a sociálních aspektů. Osobnost se projevuje vždy jako celek ve vztahu k sobě sama, k druhým lidem, vůči prostředí a společnosti.

3.2.1 Vlastnosti osobnosti kouče

Převažující názor v odborné literatuře je takový, že principy koučování může uplatňovat každý z nás. Dle Daňkové můžeme koučovat své partnery, rodiče, děti, podřízené či zákazníky. V rámci tohoto tvrzení je nezbytné myslet na to, že jak rozdílné jsou služby kouče, tak různorodé budou očekávané výsledky koučování [4].

John Whitmore je autorem publikací, které se věnují koučinku. V rámci svého zaměření pořádá odborné semináře, kde se dotazuje svých účastníků, které vlastnosti by podle nich měl mít člověk, který se chce věnovat koučinku. Mezi časté odpovědi, které získal, patřila trpělivost, objektivnost, schopnost motivovat druhé a schopnost vnímat realitu. Jedním z hlavních očekávání od kouče je, že bude schopen naslouchat, bude vnímavý, zkušený a bude mít uspořádaný vlastní život [1].

Dle Suchého a Náhovského by osobnosti kouče neměly chybět podstatné vlastnosti, kterými jsou:

- silná a zralá osobnost;
- odhodlání měnit sám sebe k lepšímu a neustále se učit novým věcem;
- umět naslouchat, být pokorný, laskavý, tolerantní a trpělivý;
- být připravený přijímat kritiku;
- mít zájem pomáhat klientům k úspěchu a zůstat v pozadí jejich úspěchů;
- mít pozitivní postoj k sobě i k ostatním [8].

Pro kouče není důležitá inteligence ve smyslu IQ, ale intelligence EQ (emoční inteligence), která se skládá z pěti složek:

- sebeovládání;
- sebeuvědomění;
- motivace;
- empatie;
- sociální dovednosti.

Silnými stránkami kouče mají být zejména sebeovládání a empatie. „Dobrého kouče poznáte i podle toho, že když s ním jednáte, cítíte se dobře“ [8].

Na druhé straně stojí vlastnosti, které by koučové naopak neměli vlastnit:

- pasivnost;
- manipulace;
- lhostejnost;
- agresivita;
- neangažovanost;
- vznětlivost;
- pesimismus.

Kouč profesionál v sobě nemá negativní stavy a pocity. Pokud u sebe něco takového objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit [1].

3.2.2 Role kouče

Koučování je činností, ke které je potřeba zejména pozitivní energie. Role kouče je napomáhat koučovanému při hledání odpovědí a stanovování si cílů. Potřeby a cíle klientů kouče jsou různorodé, a proto existuje mnoho rolí, které může kouč zastávat. Vždy by se mělo jednat o roli, která není neetického jednání a neznamena pro kouče přesvědčovat koučovaného o něčem, čemu sám nevěří [8].

Typy rolí, které může kouč dle Suchého a Náhlovského zastávat [8]:

Vrba

V některých případech není potřeba pokládat koučovací otázky, ale pouze koučovaného poslouchat a dávat mu najevo zájem. Mnohdy koučovaný potřebuje pouze vyslechnout, protože má v kouče důvěru a jistotu, že rozhovor zůstane pouze mezi nimi. Vždy je na kouči, aby tuto potřebu klienta rozklíčoval.

Průzkumník

V případě této role je úkolem kouče promluvit si s vybranými kolegy koučovaného, u kterých zjišťuje názory na určené téma koučovaného. Vhodnou metodou jsou neformální rozhovory.

Partner

Často uplatňovaná role v případě, kdy chce koučovaný vést dialog, který by měl napomoci k rozšíření úhlu pohledu a sebepoznání.

Trenér

V některých případech je potřeba, aby se kouč chopil i role trenéra k tomu, aby pomohl koučovanému v osvojení určitých dovedností. Schůzka zpravidla probíhá nácvikem vybrané dovednosti. Cílem je zkusit si dovednost v „bezpečném“ prostředí. Pro nastavení zrcadla koučovanému může kouč využít video kamery. Záznam slouží ke zpětné vazbě a možnosti koučovaného vidět sám sebe „v akci“.

Vypravěč příběhů

Kouč je v roli vypravěče vlastních či převzatých příběhů a na koučovaném je, aby si z příběhu vyvodil ponaučení.

Oponent

Úkolem role oponenta je vyslechnout plány koučovaného, čímž koučovaný získá možnost si své plány znovu projít, zhodnotit a společně s koučem se připravit na případnou kritiku od ostatních. Důležité je, aby si kouč s koučovaným jasně vyjasnil, že chce koučovaný skutečně kritiku od kouče slyšet.

3.2.3 Výběrová řízení

Každá firma se v dnešním konkurenčním prostředí zajímá o rozvoj svých zaměstnanců, neboť kvalitní zaměstnanci jsou stavebními kameny každého podniku [25].

Stále více zaměstnavatelů volí jako formu rozvoje koučink. Je tedy velmi důležitý výběr samotného kouče, který bude pečovat o rozvoj a vzdělávání ve firmě. Role kouče nespočívá v učení, radách či řešení problémů za někoho jiného. Úkol kouče spočívá ve vyvolání určitého stavu mysli. Koučování je momentálně velmi moderní, ale ne všichni koučové to dělají dobře [4].

Důkladné poznání potřeb organizace a požadavků pracovní pozice, umožňuje stanovit vzorky chování nebo příznaky, které umožňují personalistům předem odhadnout, zda-li je konkrétní uchazeč na pozici kouče vhodným kandidátem či nikoliv. V případě výběrového řízení jsou základem poznatky z profesiografie, které zahrnují potřebné podklady pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí [22].

Whitmore se ve své publikaci Koučování [1] zabývá zajímavou otázkou, a to jestli kouč potřebuje pro výkon své profese odborné znalosti. Kouč je odborníkem na rozhovor, a proto odborné znalosti z vybrané oblasti nejsou pro kouče důležité. Kouč vede rozhovor za cílem změny definované koučovaným.

Webové stránky ISTP (Integrovaného systému typových pozic) vymezují profesi kouče jako „kvalifikovaného pracovníka, který prostřednictvím specifických psychologických koučovacích technik a otázek podporuje individuálně či týmově pracovní prostředí v podnicích při nalézání optimálních postupů, strategií, plánů a řešení v oblasti rozvoje managementu“ [11].

Nejrozšířenější metodou uplatňovanou při výběrových řízeních je pohovor, který může probíhat nestrukturovanou, polostrukturovanou či strukturovanou formou. Účelem rozhovoru je získat o potenciálním kouči takové informace, které by umožnily predikovat jeho pracovní výkon. Vzhledem psychické náročnosti pozice kouče je vhodné uchazeče testovat pomocí psychologických testů, které zjišťují individuální schopnosti a charakteristiky osobnosti. Často uplatňovanou metodou v rámci výběrových řízení je assessment centre, což je postup, který vzájemně výběrové metody kombinuje [25].

3.2.4 Vzdělávání koučů

Mezi Českou republikou a zahraničím jsou v oboru koučinku velké rozdíly zejména v pohledu na univerzitní vzdělání v tomto oboru. Postgraduální programy koučinku nabízejí například univerzity ve Velké Británii, Kanadě, Austrálii a Spojených státech amerických.

O vzdělání koučů v Česku se stará Mezinárodní federace koučů (ICF) a Česká asociace koučů (ČAKO). Mezinárodní federace koučů umožňuje tři různé akreditační stupně, které jsou odlišeny podle absolvovaných tréninků a zkušeností.

- Associate Certified Coach (ACC)®
- Professional Certified Coach (PCC)®
- Master Certified Coach (MCC)®

Cílem ICF je stanovení standardů pro certifikované profesionální kouče a ukotvit a stanovit jasná pravidla pro „kouče“ jako jasně definovanou samostatnou profesi. Dalším cílem je zajistit koučovaným klientům adekvátní úroveň při využití kouče [9]. Akreditace v případě České asociace koučů je taktéž třístupňová.

- Akreditovaný kouč
- Akreditovaný profesionální kouč
- Akreditovaný kouč supervizor

Samotná akreditace je založena na předložení doloženého odborného vzdělání, doložení zkušeností (potvrzení o nejméně 150 odkoučovaných hodinách) a zkoušky, která je prováděna odborným hodnotitelem, který ověří potřebné kompetence kouče [10].

3.2.4 Kompetence kouče

Kniha Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení, jejímž autorem je Maren Fisher – Epe [3], mapuje sedm základních kompetencí v oblasti koučování jako tzv. „kufr s nástroji, který kouč využívá při své práci s klientem“. Kompetence, o nichž se Fisher – Epe zmiňuje, jsou:

- naslouchat koučovanému a zaujmout stanovisko;
- udržet si přehled a orientaci v situaci;
- postupovat systematicky se zaměřením na řešení;
- vyjasnění rolí a úkolů;
- reflektování komunikace;
- vysvětlování psychologického světa;
- koncentrovaně prohlubovat téma.

Mezinárodní federace koučů rozděluje jejich základní kompetence do čtyř oblastí:

- vytváření základů pro práci s koučovaným klientem. Samozřejmostí je dodržování etických zásad a profesionálních standardů.;
- vytváření vzájemného vztahu; práce a tvorba důvěry při koučovacích rozhovorech s klienty;
- efektivní komunikace; koučové aktivně naslouchají klientům, využívají silných otázek a komunikují přímo;
- podpora učení a dosažení výsledků; kouč umožňuje klientovi uvědomit si svoji situaci, kouč pomáhá klientovi stanovit si cíle a plány k jejich dosažení; řízení rozvoje a osobnosti [12].

3.3 Profesiogram

„Profesiogram je odborný popis a rozbor povolání a z něho vycházející popis nároků profese na organismus, psychiku a celou osobnost člověka.“ [15]

Profesiogram je výsledkem metody profesiografie, která sbírá komplexní informace a získává systematické poznatky o jednotlivých profesích. Profesiografie pomáhá s určením požadavků, popisu činností a zmapování podmínek, které jsou nezbytné pro výkon profese. K vypracování profesiogramu je využívána struktura profesiografických schémat, která mají předem stanovená hodnotící kritéria. Samotná tvorba profesiogramu je dvousměrný proces a to jak směrem k vybrané profesi a její charakteristice, tak i zpětnými účinky práce na člověka. [15].

Kohoutek primárně rozděluje profesiogramy na dvě hlavní části, kterými jsou části obecná a speciální.

- **Obecná část** – charakteristická jednotlivými činnostmi, které pracovník vykonává v dané profesi.
- **Speciální část** – jasně vymezuje požadavky na somatické a psychické funkce člověka.

Psychologie práce je jednou z výchozích disciplín při tvorbě profesiogramů, protože se soustřeďuje na pracovní činnosti a na způsoby, jak lidé jednají při plnění úkolů. Jedinec je chápán jako pracovník v procesu, který je vykonavatelem pracovních úkolů. Psychologie práce reprezentuje velmi široký obor, který zahrnuje výběr a rozmístování, výcvik a rozvoj, měření činností, kvalitu pracovního života, psychologii spotřebitele a jiné [23].

Základním předpokladem pro správné začlenění a rozmístění práce schopných jedinců do jednotlivých profesí je odborně a vědecky zdůvodněný proces výběru optimálních míst a vhodné rozmístění pracovníků podle profesiogramů [15].

3.3.1 Analýza práce

„Analýza určité práce popisuje její důležité aspekty, které ji pomáhají odlišit od prací jiných“ [23].

Samotná analýza je považována za základ, od něhož se odvíjí organizace lidských zdrojů. Jedná se o jeden z hlavních prostředků psychologie práce a organizace. Nejedná se ovšem pouze o postup psychologický, ale tento postup mohou využívat i ekonomové, projektanti či organizátoři [23].

Produktem analýzy práce je popis pracovních činností, který patří mezi základní nástroje personálního řízení. Popis práce nabývá důležitosti u velkých firem, které se pohybují spíše ve stabilním prostředí. Popis práce je výchozím dokumentem pro

výběrové řízení. Jedná se o sumář úkolů, povinností, pravomocí a odpovědností, které jsou náplní pracovní činnosti. Nejčastěji využívaným nástrojem pro popis nároků práce je již zmíněný profesiogram, který se soustředí na otázky týkající se pracovníka [28].

S analýzou práce souvisí další pojmy, které jsou nezbytné pro komplexní přehled. Termíny „analýza role“ a „analýza pracovního místa“ používají tytéž postupy jako analýza práce a mnohé rysy profilů rolí lze najít i v tradičních popisech pracovních míst. Armstrong charakterizoval analýzu rolí jako proces zjišťující očekávání zaměstnavatele od zaměstnanců, který má jednu z klíčových rolí při výběru a rozmisťování pracovníků. Základem analýzy role je definování schopností a dovedností, které pracovníci potřebují k naplnění očekávání zaměstnavatele [25].

3.3.2 Profesiografie

„Profesiografie je soubor metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. pracovním místě [22].“

Dle Vronského profesiografie v rámci personálního managementu slouží jednak k rozboru a modelování pracovního místa, a zároveň ke zprostředkování odborných informací o pracovních pozicích managementu, čímž napomáhá k odbornému popisu a rozboru informací o pracovním místě. Využitím profesiografie vedení podniku získává popis nároků na vybranou pozici a její výkon v příslušné pracovní funkci. Personální řízení společně s personálním managementem jsou souborem činností, při nichž vedoucí pracovníci řídí a motivují své podřízené k optimálnímu výkonu a současně společně koordinují součinnost všech zaměstnanců v zájmu vize a cílů společnosti [18].

Postupy při výběru zaměstnanců vychází zejména z důkladného poznání potřeb organizace, ve které je výběr prováděn. Základem poznání toho, jestli je uchazeč vhodným kandidátem a bude schopen vykonávat pracovní pozici dle očekávání, je již zmíněná analýza pracovního místa - profesiografie. Z praktického hlediska se profesiografie popisuje jako metoda, která slouží ke sbírání údajů o pracovníkovi a jeho práci [23].

Vzhledem ke své komplexnosti profesiografie nejenom analyzuje pracovní funkce, ale také poskytuje realizátorům řadu informací o chování lidí v pracovních funkcích. Profesiografie dokáže analyzovat, ale zároveň i modelovat skutečnosti související s pracovním místem. Poznatky profesiografie společnost uplatňuje zejména v jejím uspořádání, tedy při plánování a rozvoji jejich procesů a činností v návaznosti na pracovní činnosti jednotlivých pracovníků a na využívání jejich schopností. [18].

Profesiografie není jednostranným procesem a proto se také zabývá účinky práce na člověka, a to jak pozitivními tak negativními. Mezi základní účinky práce na člověka Kohoutek zařazuje utváření rysů osobnosti, tělesnou i duševní výkonnost a podobně. Psychologický rozbor jedince v rámci pracovního procesu je cílený na poznání jeho vlastní pracovní činnosti v souvislosti s vnitřními procesy, vlastnostmi a stavy, které na vykonávanou činnost působí [15].

3.3.3 Realizace profesiografického šetření

Dle Vronského systematická a metodicky úspěšně zpracovaná profesiografická analýza vychází z rozboru základní struktury výkonu pracovní funkce a v logickém sledu zkoumá následující skutečnosti [18]:

- organizační a procesní začlenění pracovní pozice;
- profesní úkony pracovníka;
- odpovědnosti související s výkonem;
- pracovní kompetence přidělené pozici;
- zkušenosti a lidské kompetence požadované pro výkon pozice;
- kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníka;
- požadavky na profesní vzdělání;
- pracovní podmínky pro výkon konkrétní pracovní funkce.

Pro správně realizované profesiografické šetření je nutné správně stanovit sledované hodnoty a kritéria. Součástí úspěchu je také sofistikovaná forma záznamu. Každé šetření musí splňovat následující skutečnosti:

- celková příprava šetření musí korespondovat s potřebami a fungováním organizace, ve které je šetření prováděno;
- sledovaná kritéria musí být dobře stanovena a popsána, aby nedocházelo k odlišnostem způsobeným subjektivním hodnocením;
- šetření má jasný cíl a pracovníci realizující šetření jsou odpovídajícím způsobem instruováni;
- musí být přesně stanoveno, která kritéria, v jakém časovém horizontu a proč jsou sledována [18].

V rámci profesiografického šetření je možné rozdělit jednotlivé činnosti náležející k analyzované profesi do několika kategorií, které mohou být dle Kohoutka následující [15]:

- plánování a příprava vlastní práce;
- vlastní pracovní výkon;
- kontrola vykonávaných činností (hodnocení dílčích a konečných výsledků činností);
- nepracovní činnosti.

Výsledky profesiografického šetření (analýza povolání) jsou přehledné výstupy z popisu profese a získání psychologických, fyziologických, ekonomických, sociálních i jiných poznatků o náročnosti profese na jedince. Shromážděné poznatky jsou obsahem profesiogramů, které jsou syntézou základních poznatků o profesi a shrnutím všech důležitých charakteristik profese [15].

3.3.4 Psychologický pohled profesiografické analýzy

Souběžně s analýzou pracovního místa lze pozorovat osobnostní vlivy na pracovní výkon vycházejících z osobnosti člověka a jeho zkušeností v pracovním životě a dále z jeho profesní kompetentnosti. Zahrnutím sociálních kompetencí a morálních vlastností lze tedy osobnostní vlivy rozdělit do čtyř oblastí [18]:

- odborná způsobilost – požadované vzdělání, profesní kompetence, pracovní zkušenosti;
- výkonová způsobilost – adaptabilita na výkon, zátěž, stres a změny pracovních podmínek;
- sociální způsobilost – schopnost kooperovat, komunikovat, ovlivňovat a řídit procesy či podřízené;
- osobnostní způsobilost – schopnost motivace, morální vlastnosti, individualita.

Psychologický pohled dotváří komplexní pohled na pracovníka a dává možnost stanovit požadavky na dynamiku osobnosti, pracovní chování zaměstnance, osobnostní a jiné charakteristiky [15].

Pracovní prostředí organizace i její pracovníci se navzájem ovlivňují. Každý jedinec je ovlivňován konkrétními podmínkami a požadavky organizace, ve které pracuje. Psychologická východiska profesiografie se odvíjejí právě od těchto požadavků na pracovní výkon jedince, jeho mentální kapacitu, zkušenosti a ochotu pracovat s ostatními. Při využívání poznatků profesiografie umožňuje analyzovat a popsat faktory ovlivňující výkon pracovníka z pohledu pracovní funkce i celkové organizace [18].

3.3.5 Profesiografické metody

Cílem metod profesiografie je získat systematické informace o prováděných úkolech v rámci profese. Pokryta je jak oblast vykonávání práce, nástrojů, které jsou k vykonávání nezbytné, pracovní podmínky, tak i umístění prováděné práce v organizačním systému [18].

Využívané metody v rámci profesiografie je možné rozdělit podle toho, jestli jsou primárně zaměřeny na vykonávanou práci nebo na osobu, která profesi vykonává. Metody zaměřené na práci zkoumají pracovní činnosti, co je výsledkem těchto činností, potřebné nástroje, zdroje atd. Profesiografie se v tomto smyslu slova zaměřuje na ergonomické studie nebo souvislosti s ochranou bezpečí a zdraví při práci. Profesiografie věnující se pracovníkovi je naopak zaměřena na popis psychologických požadavků (dovednosti,

úsudek, rozhodování, komunikace a jiné) [15]. Vybraným metodám profesiografie včetně jejich popisu je věnována následující část diplomové práce.

3.3.5.1 Volný popis pracovní pozice

Tato metoda vychází ze spolupráce mezi jedinci, kteří danou profesi dlouhodobě vykonávají a mohou tak zpracovat poznatky z praxe, které mohou být objektivní i subjektivní. Význam metody je pouze orientační, každopádně díky praktickým zkušenostem pracovníků je popis činností velmi podrobný, konkrétní a výstižný [30].

Metoda volného popisu pracovní pozice může být modifikována pohledem příbuzných nebo spolupracujících pozic. Tato modifikace vychází ze stejného základu jako samotná metoda s tím, že rozdíl spočívá v pohledu na pracovní funkci zvenčí a umožňuje tak analyzovat problematiku technologických, procesních, komunikačních, sociálních vazeb ve společnosti [15].

3.3.5.2 Snímek pracovního dne

Podstatou je systematické sledování všech činností pracovníka v jeho funkci a je vhodná pro srovnání výkonu pracovníků v obdobných a navazujících pracovních funkcích. Metoda umožňuje posoudit, jak významně se podílejí jednotlivé činnosti na celkové pracovní náplni v běžném pracovním dnu. Metoda je tedy zaměřena na nepřetržitě a bezprostřední studium spotřeby času při výkonu profese. Do určité míry se jedná o metodu, která je poměrně univerzální, neboť ji lze využít při pozorování manuální profese, administrativní pozice či pozorování vedoucího pracovníka. Snímek pracovního dne je analýzou, která se snaží odhalit nedostatky pracovního procesu [18].

Bělohávek [24] dodává, že zpracování snímku pracovního dne je možné provést samotným sledovaným subjektem - pracovníkem. Je nezbytné, aby pracovník k monitoringu svých pracovních úkolů přistupoval zodpovědně a objektivně, aby nedocházelo ke zkreslení informací. Nevýhodou této metody je to, že probíhá v krátkém období. Z tohoto důvodu není možné zaznamenat činnosti pracovníka, které neprobíhají na denní bázi.

Pro systematický postup metody je zavedený doporučený postup, který je rozdělený do tří etap [18]:

1. Fáze přípravná

Příprava podkladů pro zaznamenávání činností. Ideální je záznam do tabulky, která bude obsahovat začátek a konec činnosti, druh činnosti a případné poznámky k bližší specifikaci. Součástí přípravy je i výběr pracovníka, pracovního prostředí a období, ve kterém pozorování proběhne.

2. Fáze vlastního měření

Do předem připravených podkladů dochází k zaznamenávání prováděných úkonů během pracovního dne s reálnými časy. Naměřený čas je zpravidla zaokrouhlovaný na celé minuty.

3. Fáze vyhodnocení

Sumarizace jednotlivých pozorovaných činností, které jsou kategorizovány dle obdobnosti. Výsledkem je skutečná bilance zachycující jednotlivou spotřebu času.

3.3.5.3 Analýza kritických událostí

Jedná se o rozhovory s řídícími pracovníky, kteří mají velmi dobrý přehled o analyzovaných pozicích. Informace ze záznamu umožňují sumarizaci nejčastějších kritických činností v dané profesi. Součástí analýzy kritických událostí jsou následně dotazování pracovníci pracující v blízkosti zkoumané pracovní pozice. Cílem je zjistit okolnosti, které vedou ke kritickým událostem nebo k selhání, nekompetentnosti a neschopnosti danou profesi vykonávat [18].

Bělohlávek definuje analýzu kritických událostí jako aktivitu jednotlivce během dne, která určitým způsobem vybočuje z běžného chodu činností, které během dne standardně probíhají. K realizaci analýzy kritických událostí je možné využít techniku bezprostředního

pozorování, kolektivního rozhovoru a techniky „velitelského“ přehledu z různých hledisek [24].

3.3.5.4 Dotazníková metoda

Dotazníkové šetření patří mezi nejčastěji používané metody při zjišťování informací o pracovních místech a činnostech s nimi provázanými. Jedná se o metodu kvantitativní a je vhodné ji kombinovat s dalšími metodami, které jsou zaměřeny kvalitativně z důvodu komplexnosti zjišťovaných informací [25].

Jde o strukturovanou písemnou formu zjišťování detailů o výkonu profese. Dotazníková metoda zjišťuje nároky na práci jak u zaměstnanců, kteří ji přímo vykonávají, tak u těch, kteří jsou s pracovníky vykonávajícími profesi v blízkém kontaktu. Nevýhodou dotazníkové metody je velmi malá návratnost od respondentů. Dotazník může být v podobě profesiografického schématu, kde je možné zjistit závěry a názory odpovědných lidí. Dotazník mohou vyplňovat jak přímo pracovníci vykonávající profesi, tak jejich nadřízení nebo nezávislí kolegové, jejichž pracovní náplň souvisí se sledovanou prací [15].

3.3.5.5 Metoda rozhovoru

Důležitost metody spočívá ve verifikaci výsledků všech aplikovaných metod. Rozhovor zjištěné skutečnosti z předešlých metod konfrontuje s osobními rozhovory nejen s pracovníky v daných funkcích, ale stejně tak s jejich kolegy, nadřízenými a dalšími pracovníky, kteří jsou zasvěceni do výkonu analyzované profese. Rozhovor umožňuje hledání vysvětlení a pochopení případných sporných údajů a zároveň tak vede ke stanovení konečných závěrů pro vytvoření profesiogramu [15].

Bělohávek rozšiřuje uvedené metody o následující:

- metoda osobních záznamů, které pozorovatel pořizuje v pravidelných intervalech, při přechodu k jiné aktivitě, zapisování vybraných aktivit, popis typického pracovního dne;
- interview, které je možné provést standardizovanou či nestandardizovanou formou;

- hierarchická analýza úkolu, jehož základem je systematické rozčlenění činnosti do úkolů, dílčích úkolů a plánů;
- analýza výcviku činnosti, která posuzuje vykonávané činnosti podle studijních dovedností;
- analýza obsahu (např. výcvikových materiálů, výrobků, návodů);
- konference expertů (dlouhodobých vykonavatelů profese);
- pokusné vyvolávání situací;
- psychologické testy a rozbor;
- metoda volného popisu povolání;
- stanovení profesiogramu ze studia literatury o povolání;
- studium dokumentačních materiálů;
- vyšetřování pracovníků, kteří nestačili na požadavky.

Při volbě nástrojů a metod, které je vhodné využít při sestavování profesiogramu, je rozhodující účel profesiogramu. Dalšími rozhodujícími aspekty jsou prostředky a informace, které má sestavovatel profesiogramu k dispozici [15].

3.3.6 Techniky kladení otázek při tvorbě profesiogramu

Profesiografická formule je jednou z technik profesiografie. Základ spočívá v kladení otázek jedinci, který vykonává profesi, pro kterou je profesiogram sestavován. Okruh otázek je následující:

- Co pracovník dělá a jak to dělá?
- Za jakým účelem to dělá?
- Jaké dovednosti musí při vykonávání práce využívat?

Koubek tento okruh otázek ještě rozšiřuje a jeho doporučením je zaměřit se na otázky, jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace:

- Které činnosti jsou vykonávány soustavně a které příležitostně?
- Které pracovní činnosti jsou hlavní a které vedlejší?

- Kdy a s jakou pravidelností jsou jednotlivé pracovní činnosti vykonávány?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých činností a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?
- Jaké je pořadí činností a jak na sebe navazují?

3.3.7 Druhy profesiogramů

Podle účelu je možné rozeznávat tři základní druhy profesiogramů:

- určené pro profesionální informaci – profesiogramy by měly být velmi stručné a přehledné. Musí tvořit určitý racionální systém profesí;
- určené pro profesionální poradenství a pro rozmisťování pracovníků;
- určené zejména pro racionalizační zásahy uvnitř profese [23].

Rozdělení profesiogramu dle Kohoutka [15]:

- komplexní (předpokládá se využití všech zúčastněných disciplín);
- parciální (například psychologické, fyziologické, sociální);
- určené pouze k teoreticko-výzkumnému účelu;
- určené primárně pro profesionální orientaci (někdy nazývané jako profesiogramy klasifikační – poskytují řadu klasifikačních hledisek k řazení profesí například podle intelektuálních nároků, nároků na paměť, pozornost a další);
- analytické – jsou základem pro hlubší studium vybrané profese;
- zaměřené na profesionální poradenství a pro výběr a rozmisťování pracovníků do různých profesí;
- zaměřené na racionalizační zásahy uvnitř profese (sumarizace pracovních povinností a odpovědnosti, získání podkladů pro přemísťování či kariéerní růst, podklady pro platové hodnocení profese a jeho standardizace, vymezení pravomocí, zkvalitnění vyšetřování úrazů a nehod a jiné) [15].

3.3.8 Profesiografické schéma

Profesiografie se zabývá získáváním a zpracováním psychologických, fyziologických i jiných poznatků o pracovních činnostech. Systematičnost pozorování

a možnost srovnávání získaných informací o profesích i stanovení návrhů je zajišťováno jednotným postupem, tj. pomocí souboru předem připravených hledisek, kritérií či otázek ve formě profesiografického schématu [28].

Požadavky na výkon profese v rámci profesiografického schématu Hroník rozděluje do čtyř skupin: kognitivní schopnost, osobnostní vlastnosti, fyzické požadavky a popisné charakteristiky. K vypracování přehledné grafické podoby profesiogramu je nezbytná specifikace jednotlivých požadavků práce na člověka. Požadavky jsou ve většině případů rozděleny na pět hodnotících bodů.

3.3.8.1 Kognitivní (poznávací) schopnosti

Prostřednictvím kognitivních funkcí jedinec reaguje na podněty kolem sebe, reaguje a zdolává různé úkoly. Myšlenkové procesy stimulují jedince k učení, paměti i koncentraci, schopnosti pochopení informací, přizpůsobování se neustále se měnícímu prostředí či řečovým funkcím. V rámci profesiografického schématu se jedná o následující kognitivní vlastnosti: bystrost a pružnost, paměť, pozornost, koncentrace pozornosti, jasnost a důslednost myšlení, samostatnost a kritičnost myšlení, vyjadřovací schopnost, znalost lidí, zručnost v početních úkonech, schopnost chápání matematických vztahů a technické nadání.

Bystrost a pružnost

- 5 Práce vyžaduje jedince rychle a dobře chápaní změněnou situaci. Schopnost orientace a přizpůsobení.
- 4 Práce vyžaduje bystře chápaní a pohotově reagující osoby na nové situace.
- 3 Práce vyžaduje zaměstnance, kteří chápou dostatečně rychle a jasně. Nutnost je rychle porozumět pokynům, orientovat se v nich přizpůsobit se přiměřeně na změněnou situaci.
- 2 Práci je možné vykonávat i jedinci, kteří nemají schopnost pružně se přizpůsobit na nové situace.
- 1 Práce je tak jednoduchá, že neklade žádné požadavky na chápání a vlastní myšlení. Zároveň ani nevyžaduje schopnost se přizpůsobit novým situacím.

Paměť

- 5 Práce vyžaduje jedince s velmi dobrou pamětí na vzájemné smyslové souvislosti. Předpokladem je zapamatování si velkého množství údajů.
- 4 Profese vyžaduje lidi se spolehlivou pamětí, kteří si bez problémů dokáží vštípit do paměti základní údaje a uchovat je.
- 3 Práce vyžaduje lidi s normální pamětí, kteří jsou schopni zapamatovat si, co je třeba. Občas je nutné opakování.
- 2 Požadavky na paměť jsou malé, pracovník má k dispozici různé pomůcky na zapamatování.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na paměť.

Pozornost, rozdělení pozornosti

- 5 Při vykonávání práce je nutný stálý a jistý přehled velkého rozsahu. Nutností je rychlá orientace z jedné činnosti na druhou.
- 4 Při práci je nutné mít dobrý pracovní rozhled, přechod z jednoho procesu na druhý nesmí dělat těžkosti.
- 3 Při práci je nutný běžný pracovní rozhled, je nutné se umět přiměřeně přizpůsobovat měnící se práci.
- 2 V průběhu práce je potřebné občasné orientování z jedné činnosti na druhou.
- 1 Při práci se nevyžaduje pracovní rozhled, ani schopnosti přizpůsobovat se.

Koncentrace pozornosti

- 5 Práce vyžaduje velké soustředění pozornosti. Je nevyhnutelné naplno a vytrvale se věnovat každé úloze.
- 4 Pozice vyžaduje značné soustředění a zaujetí, není možné se rozptýlovat
- 3 Práce vyžaduje dostatečnou vytrvalost a soustředění.
- 2 Schopnost koncentrace není při výkonu práce tolik důležitá. Práci mohou zvládnout i jedinci se slabší koncentrací.
- 1 Na soustředěnosti nezáleží, možné rozptýlení přichází do úvahy tak málo, že i lidé s velmi malou schopností soustředění mohou uspokojivě pracovat.

Jasnost a důslednost myšlení

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří myslí přesně a logicky, umí pochopit podstatu věci – musí mít schopnost jasně a systematicky promyslet důsledky.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou v myšlení důslední a promyšlí důsledky.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří myslí dostatečně jasně a důkladně.
- 2 Práce klade jen málo požadavků na jasné a důsledné myšlení – co třeba udělat vyplyne z pracovního cyklu.
- 1 Na jasnost a důslednost myšlení se nekladou žádné požadavky, vlastní úvahy nejsou nutné.

Samostatnost a kritičnost myšlení

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří mohou samostatně poznávat podstatu věcí a s jistotou udělat správný úsudek, musí mít velmi dobré vlastní návrhy.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří samostatně myslí a vytvářejí si vlastní úsudek – nepotřebují žádný návod, jsou schopni podávat dobré návrhy.
- 3 Práce vyžaduje lidi s přiměřeným myšlením, kteří jsou schopni podle pokynů bez další pomoci věci domyslet – vyžaduje schopnost rozvrhnout a dotáhnout zadané pokyny, nápady.
- 2 Práce postupuje podle schéma, klade na samostatnost a kritičnost myšlení jen malé požadavky, rovněž se neočekávají ani vlastní nápady.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na samostatnost a kritičnost myšlení, probíhá striktně podle naučeného schématu.

Vyjadřovací schopnost

- 5 Práce vyžaduje lidi s mimořádnou vyjadřovací schopností, kteří disponují bohatou slovní zásobou, používají velmi výstižně formulace, které jsou každému srozumitelné.
- 4 Práce vyžaduje lidi se skutečnou schopností vyjadřování, s velkou slovní zásobou, kteří jsou schopni dobře a srozumitelně formulovat.
- 3 Práce vyjadřuje dostatečnou vyjadřovací schopnost s průměrnou slovní zásobou.
- 2 Práce vyžaduje jen malou vyjadřovací schopnost, nevyžaduje mnoho formulací, ani nevyžaduje velkou slovní zásobu.

- 1 Práce neklade nároky na vyjadřovací schopnost.

Písemná vyjadřovací schopnost

- 5 Práce vyžaduje lidi s mimořádnou vyjadřovací schopností, s velmi bohatou slovní zásobou, kteří jsou schopni velmi vhodně se písemně vyjadřovat, při čemž formulace jsou každému srozumitelné.
- 4 Práce vyžaduje lidi s dobrou písemnou vyjadřovací schopností, s velkou slovní zásobou, kteří umí dobře a srozumitelně písemně formulovat své myšlenky.
- 3 Práce vyžaduje dostatečnou písemnou vyjadřovací schopnost, průměrnou slovní zásobu, včetně výstižných a srozumitelných písemných formulací.
- 2 Práce klade menší požadavky na písemnou schopnost, včetně slovní zásoby a výstižnosti formulací.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na písemnou vyjadřovací schopnost.

Znalost lidí

- 5 Člověk musí umět jednoznačně pochopit, co chce druhý, jaké jsou přednosti a nedostatky lidí, s kterými přichází do styku a přizpůsobit se nejrůznějším povahám.
- 4 Člověk musí s jistotou pochopit záměr druhého, poznat jeho přednosti a nedostatky a vyznat se v lidech.
- 3 Vyžadují se dostatečně praktické znalosti lidí.
- 2 Vyžadují se jen malé praktické znalosti lidí.
- 1 Znalost lidí se nevyžaduje.

Zběhlost v početních úkonech

- 5 Práce vyžaduje velkou rychlost a zběhlost v počítání.
- 4 Práce vyžaduje jedince, kteří dokážou rychle a s jistotou počítat.
- 3 Práce vyžaduje jedince, kteří umí počítat dostatečně rychle a jistě.
- 2 Je potřeba jen málo počítat, takže se mohou uplatnit i lidé s menší zběhlostí v početních úkonech.
- 1 Nekladou se nároky na zběhlost v početních úkonech.

Schopnost chápání matematických vztahů

- 5 Práce vyžaduje jedince s výrazným smyslem pro všeobecné uspořádání, kteří dokážou pochopit s jistotou, velmi rychle a samostatně matematické vztahy mezi danými veličinami (např. indexy, procenta apod).
- 4 Práce vyžaduje jedince, kteří mají smysl pro všeobecnější uspořádání a matematické vztahy a jsou schopni pracovat s čísly se značnou jistotou.
- 3 Práce vyžaduje jedince, kteří jsou dostatečně rychlí, jistí a samostatní v chápání matematických vztahů.
- 2 Práce vyžaduje jen chápání velmi jednoduchých matematických vztahů.
- 1 Nevyžaduje se chápání matematických vztahů žádného druhu.

Technické nadání

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rychle a s jistotou chápou souvislosti technického rázu, umí správně předvídat jejich účinek, musí být schopni samostatně řešit obtížné technicko-konstrukční úlohy.
- 4 Práce vyžaduje lidi s dobrým technickým myšlením, kteří se dokážou orientovat též v komplikovaných technických souvislostech.
- 3 Práce vyžaduje lidi s potřebnou praktickou vynalézavostí, kteří jsou schopni dostatečně rychle si osvojit základní vědomosti a vzájemné technické souvislosti.
- 2 Práce vyžaduje pochopení jen jednoduchých technických souvislostí.
- 1 Práce nevyžaduje pochopení technických souvislostí, mohou ji vykonávat i lidé bez technických schopností.

3.3.8.2 Osobnostní vlastnosti

Mezi osobnostní vlastnosti v rámci profesiografického schématu patří: vytrvalost, psychická odolnost vůči stresu, pracovní pohotovost, důslednost, osobní zralost, zodpovědnost, schopnost sociálního kontaktu, schopnost spolupracovat, vést druhé a schopnost rozhodovat a organizovat práci.

Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří ani při velkých požadavcích na pracovní výkon

neochabnou.

- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou schopni plnit požadavky i tehdy, když jednou přeskochí obvyklou míru.
- 3 Práce klade na zátěž a vytrvalost průměrné požadavky.
- 2 Práce neklade na zátěž a vytrvalost žádné zvláštní požadavky, práci mohou zvládnout i lidé s nižší vitalitou.
- 1 Práce je nenáročná na vytrvalost.

Psychická odolnost vůči stresu

- 5 Pro práci je typická napjatá atmosféra (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi), práci mohou vykonávat jen stabilní lidé, kteří se dokážou povznést nad těmito nepříznivými vlivy.
- 4 Neklidné pracovní prostředí (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi).
- 3 Silnější duševní anebo nervové napětí se vyskytuje jen přechodně; předpokládají se lidé s normální duševní odolností, kteří nereagují prudce.
- 2 Nepatrný časový tlak, anebo úkolová práce, nepatrné napětí mezi lidmi; přitom pracovní výsledky nervově labilních lidí mohou být nepříznivě ovlivněné.
- 1 Neexistuje úkolová práce ani časový tlak a též žádné vzrušení; mohou se uplatnit i lidé s nízkou vitalitou.

Usilovnost, pracovní pohotovost

- 5 Práce vyžaduje lidi vyloženě iniciativní, kteří sami určují úlohy, s mimořádně vyvinutou usilovností a horlivostí v práci.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří nemusí být do práce nuceni, kteří stojí plně za uskutečněnými úkoly, kteří mají radost z práce a jsou aktivní.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří mají zájem o práci, kteří pracují z vlastní iniciativy a mají vyrovnané pracovní úsilí.
- 2 Práce stimuluje pracovníky, povzbuzení a dozor jsou zabezpečené.
- 1 Práce je nezávislá na usilovnosti, je potřebné spolupracovat s ostatními.

Pedantnost, důslednost

- 5 Vyžaduje se mimořádná pedantnost a důslednost, žádná chyba nesmí uniknout a

není přípustná, je nutná pravidelná kontrola pracovních výsledků.

- 4 Práci mohou vykonávat vyrovnaní, pedantní a důkladní lidé, kteří jsou pořádní a jejich práci není co vytknout.
- 3 Práci mohou vykonávat dostatečně pedantní lidé, které není třeba často kontrolovat a kteří se snaží dosáhnout dobrých výsledků.
- 2 Při práci nemůže vzniknout hodně chyb, méně pedantní lidé nemohou kvalitu výsledků práce ohrozit.
- 1 Práce neklade zvláštní nároky na pedantnost.

Osobní zralost

- 5 Práce vyžaduje plně zralých lidí.
- 4 Práce vyžaduje zralých lidí.
- 3 Práce vyžaduje dostatečně zralých lidí.
- 2 Mohou se osvědčit i nedostatečně zralí lidé.
- 1 Osobnostní zralost pracovníka nemá při práci význam.

Zodpovědnost

- 5 Práce je spojena s velkou zodpovědností za materiál, za bezpečnost jiných lidí; práce je vhodná jen pro skutečně důvěryhodné osobnosti s pevným a přímým charakterem.
- 4 Práce vyžaduje spolehlivé, zodpovědné, poctivé a přímé osobnosti.
- 3 Práce vyžaduje charakterově bezúhonných, spolehlivých lidí, kteří převzou tolik zodpovědnosti, kolik vyžaduje.
- 2 Na spolehlivost a zodpovědnost se kladou jen malé nároky.
- 1 Práce není spojená se zodpovědností za lidi, materiál, anebo za bezpečnost druhých.

Schopnost sociálního kontaktu

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rádi navazují sociální kontakt a jsou závislí na lidech.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou připraveni ke kontaktům a nesmí jich postrádat.
- 3 Práci mohou vykonávat lidé, kterým rovněž vyhovuje jak práce o samotě, tak i v kolektivu.

- 2 Práce vyžaduje lidi, kteří mohou pracovat sami, kteří nepotřebují ostatní pracovníky, ani mít kontakt s nimi.
- 1 Práce je vhodná pro lidi, kteří upřednostňují práci o samotě, případně, kterým při práci překáží přítomnost jiných lidí.

Schopnost spolupracovat

- 5 Při práci je nesmírně důležitá schopnost spolupracovat, přátelství, je nutné umět uznávat lid, získat jejich důvěru a mít k nim vztah.
- 4 Důležité jsou vyrovnané sociální vztahy, schopnost spolupracovat s ostatními, být oblíbený a vždy ochotný pomoci.
- 3 Práce klade požadavky na kolektivní snášenlivost a přizpůsobivost.
- 2 Schopnost spolupráce je méně důležitá a práci může vykonávat i člověk, který nedokáže spolupracovat s kolegy.
- 1 Jedinec pracuje sám a není společně s ostatními.

Schopnost vést jiné lidi

- 5 Pozice vyžaduje člověka s velkou osobní rozvážností, klidným a vyrovnaným vystupováním, které má sílu přesvědčit své kolegy. Je plně uznávaným a přijatelným jako vůdce.
- 4 Práce vyžaduje pevnou osobnost s jistým a určitým vystupováním, které působí na ostatní spolupracovníky, umí je přesvědčit, strhnout a aktivizovat.
- 3 Pracovní úkoly může úspěšně plnit i ten, kdo je schopný přesvědčit, ale nesnaží se vystupovat do popředí. Pracovník má smysl pro spravedlnost a dostatečné porozumění jiných je nevyhnutelné.
- 2 Práci může vykonávat i ten, kdo nedokáže přesvědčit – vedení jiných lidí tu má malý význam.
- 1 Úlohy vedoucího rázu se nevážou na vybranou pozici.

Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci

- 5 Je potřeba jasně a s jistotou analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu a správně je uspořádat. Je velmi žádoucí vlastní nápaditost.
- 4 Je nutná analýza organizačních úloh střední obtížnosti, poznání podstaty a jejich

uspořádání.

- 3 Je nutné zvládnutí jednoduchých známých organizačních úloh s dostatečnou jistotou.
- 2 Pracovní procesy se mění v jednotlivostech, není třeba vlastní nápaditosti.
- 1 Pracovní procesy se nemění, vlastní nápady nejsou potřebné.

3.3.8.3 Fyzické požadavky

Svalová síla

- 5 Práce vyžaduje mimořádně silných lidí, kteří mohou vykonávat namáhavé úkony.
- 4 Práce vyžaduje silných, odolných lidí.
- 3 Práce vyžaduje tělesně průměrně vybavených a odolných lidí.
- 2 Práce klade jen malé požadavky na tělesnou zdatnost.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na tělesnou zdatnost.

Osobní tempo

- 5 Práce vyžaduje velmi rychlé osobní tempo.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou značně obratní.
- 3 Práce vyžaduje průměrné tempo.
- 2 Práce nevyžaduje velké osobní tempo, mohou ji vykonávat i lidé, kteří na všechno potřebují více času.
- 1 Osobní tempo nemá žádný význam, tempo je určené a pracovník se musí přizpůsobit.

Sluch

- 1 Práce bez nároků na sluch.
- 3 Střední požadavky na sluch.
- 5 Velké požadavky na sluch.

Smysl pro rovnováhu

- 1 Práce bez zvláštních nároků na smysl pro rovnováhu.
- 3 Střední požadavky.
- 5 Velké požadavky.

Hmat

- 1 Práce bez nároků na hmat.
- 3 Práce vyžaduje normální hmat.
- 5 Práce vyžaduje jemný hmat.

Čich

- 1 Práce bez zvláštních nároků na čich.
- 3 Práce vyžaduje normální čich.
- 5 Práce vyžaduje mimořádně jemný čich.

Chuť

- 1 Práce bez zvláštních nároků na chuť.
- 3 Práce si vyžaduje normální chuť.
- 5 Práce vyžaduje mimořádně jemnou chuť.

Řeč, řečové orgány

- 1 Práci mohou vykonávat i němí.
- 3 Práce bez zvláštních nároků na řeč.
- 5 Práce klade vysoké nároky na dobře artikulovanou řeč.

Zručnost

- 5 Práce vyžaduje velmi zručné lidi, obratné v práci s nástroji.
- 4 Práce vyžaduje zručné, šikovné lidi, s jistotou pohybu.
- 3 Práce vyžaduje dostatečně zručné a šikovné lidi s potřebnou obratností prstů.
- 2 Práce vyžaduje jen menší zručnost.
- 1 Zručnost nemá při práci význam.

Tělesná obratnost

- 5 Práce vyžaduje velmi obratné, pružné a zručné lidi.
- 4 Práce vyžaduje obratné, pohyblivé lidi s jistými pohyby.
- 3 Práce vyžaduje jen dostatečně obratné, pohyblivé lidi s jistotou pohybu.
Tělesná obratnost má jen omezený význam, mohou se uplatnit i méně obratní lidé
- 2 s menší jistotou pohybu.
- 1 Tělesná obratnost nemá význam.

Schopnost zvládnout pohybové stereotypy

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rychle zvládnou pohybové stereotypy, osvojí si zacházení se stroji a přístroji – dokáží stupňovat tempo.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří si rychle a s jistotou osvojují pohybové stereotypy.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří si přiměřeně osvojují pohybové stereotypy.
- 2 Pohybové stereotypy nemají význam – menší obratnost nemůže způsobit chyby.
- 1 Není třeba si osvojovat pohybové stereotypy, nemají žádný význam.

3.3.8.4 Popisné charakteristiky

Pohlaví

- a) Práce může být vykonávána pouze muži.
- b) Práce je vhodnější pro muže.
- c) Práce je vhodná pro muže i ženy.
- d) Práce je vhodnější pro ženy.
- e) Práce může být vykonávána jen ženami.

Odolnost vůči vnějším vlivům

- a) Žádné omezující znaky.
- b) Nebezpečí úrazu, práce se strojem.
- c) Nebezpečí nachlazení.

- d) Oslnění, nedostatek světla.
- e) Hluk, chvění.
- f) Plyn, dým, prach.
- g) Nečistota, mastnota, oleje.
- h) Voda, kyselina, vlhkost.
- i) Extrémní klimatické podmínky.

Poloha při práci, statické zatížení

- a) Práce vykonávaná vsedě.
- b) Práce vykonávaná ve stoje.
- c) Práce spojená s chůzí.
- d) Práce vykonávaná v nepříznivých polohách.
- e) Práce vykonávána v nepříznivých polohách ve výšce.
- f) Statické zatížení dolních končetin.
- g) Statické zatížení horních končetin.
- h) Statické zatížení trupu, horních a dolních končetin.

Pohybové zatížení

- a) Práce bez zvláštního pohybového zatížení.
- b) Pohybové zatížení převážně prstů.
- c) Pohybové zatížení převážně jedné ruky.
- d) Pohybové zatížení obou rukou.
- e) Pohybové zatížení převážně jedné horní končetiny.
- f) Pohybové zatížení obou horních končetin.
- g) Pohybové zatížení převážně jedné dolní končetiny.
- h) Pohybové zatížení obou dolních končetin.
- i) Pohybové zatížení trupu a horních končetin.
- j) Práce vyžaduje správnou funkci trupu, horních a dolních končetin.

Zraková ostrost

- a) Práci mohou vykonávat i slepci.
- b) Práce bez zvláštních požadavků na zrak.

- c) Malé požadavky na vidění zblízka.
- d) Střední požadavky na vidění zblízka.
- e) Velké požadavky na vidění zblízka.
- f) Větší požadavky na vidění do dálky.
- g) Střídavé hledění do blízka a do dálky.

Barvocit

- a) Při práci není potřebné rozeznávat barvy.
- b) Vyžaduje se rozeznávání červené a zelené barvy.
- c) Vyžaduje se rozeznávání všech barev.
- d) Vyžaduje se rozeznávání jemných barevných odstínů.

Uvedené profesiofgrafické schéma je jedním ze základních podkladů pro výzkum v rámci empirické části diplomové práce.

4 Empirická část

Vlastní práce je založena na reálných podkladech vybrané bankovní společnosti. Autorka diplomové práce si bankovní sektor a potažmo společnost vybrala záměrně, protože v bankovní oblasti se pohybuje již pátým rokem a ve vybrané společnosti je zaměstnaná na hlavní pracovní poměr.

Empirická část práce vychází z teoretických poznatků teoretické části diplomové práce, čemuž odpovídá velmi obdobné členění kapitol. Podklady k empirické části vychází z výsledků měření profesiografických metod, podkladů poskytnutých bankou ke zpracování diplomové práce, vlastních zkušeností autorky a veřejných informací dostupných na internetových stránkách.

4.1 Představení společnosti Raiffeisenbank

Raiffeisenbank patří na českém bankovním trhu mezi jednu z největších a nejvýznamnějších akciových společností. Ve světě má Raiffeisenbank jméno známé již přes sto čtyřicet let. Historie společnosti sahá v České republice do roku 1993, od kdy poskytuje svým klientům široké portfolio služeb a to jak soukromým osobám, tak i podnikatelům. Rok 2006 byl pro banku klíčový v tom smyslu, že došlo k fúzi se společností eBanka a.s. Proces spojení bank, který bezpochyby zajistil větší konkurenceschopnost na trhu, byl dokončen v létě roku 2008. V současné době banka spravuje portfolio ve výši téměř 190 miliard korun. Co se týče počtu zaměstnanců, číslo se přibližuje téměř k třem tisícům. Majoritním akcionářem je rakouská finanční instituce Raiffesisen Bank International AG.

Raiffeisenbank aktuálně disponuje sto dvaceti třemi pobočkami rozmístěnými po celé České republice s nejvyšší koncentrací v hlavním městě. Profilem se banka zaměřuje zejména na prémiové klienty, kterým poskytuje individuální péči a přístup. Společnost nabízí možnosti v oblasti poskytování účtů, zhodnocování finančních prostředků a možnost zajištěné několika druhů úvěrů. Vzhledem k tomu, že banka spolupracuje s pojišťovnou Uniqa, poskytuje klientům poradenství i v oblasti zajištění

a ochrany. Pojišťovna zajišťuje proškolení obchodníků v oblasti pojištění, kteří posléze zprostředkovávají uzavření pojistných smluv s klienty.

Dynamický růst banky potvrdila celá řada ocenění. V nejprestižnější domácí anketě „MasterCard Banka roku“ získala Raiffeisenbank titul „Nejdynamičtější banka roku 2010“ a „Účet roku 2011“. Banka se snaží být krok napřed před konkurencí zejména v oblasti technologií, o čemž svědčí získané ocenění „Mobilní aplikace roku 2013“.

Raiffeisenbank je známa nejenom v České republice svým emblémem skupiny Raiffeisen, který je zvláštním architektonickým prvkem znázorňujícím dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením.

Základem firemní kultury jsou sdílené hodnoty, které zastřešuje etický kodex RZB vycházející ze znění právních předpisů. Kodex zajišťuje nejvyšší standardy chování v obchodním jednání i etických záležitostech. Základními hodnotami kodexu jsou: orientace na zákazníka, profesionalita, kvalita, vzájemný respekt, iniciativa, týmová spolupráce, bezúhonnost [13].

4.1.1 Tým interních koučů

Manažer týmu řídí sedm koučů a sedm trenérů, kteří se věnují rozvoji obchodníků pobočkové sítě. Oficiální firemní název týmu zní – Training and Coaching of Branch Network. Tým má v bance pozici podpůrného útvaru v rámci vzdělávání, koučování, trénování, dodávání aktuálních trendů v bankovním sektoru a prodeji. V Raiffeisenbank koučové zasahují do rozvíjení ředitelů poboček a prémiových pozic poradců, jsou nositeli nových nápadů a zároveň nositeli tzv. „best practice“. Každý z členů týmu má členství v ČAKO (Česká asociace koučů) či ICF (International Coach Federation).

Historicky tým začínal fungovat o dvou členech v období světové finanční krize v roce 2008. Když se postupně začaly dostavovat výsledky a kladné ohlasy koučinku - tým koučů byl rozšiřován společně s rozšiřováním poboček v ČR. Raritou je skutečnost, že

v rámci skupiny RBI (Raiffeisen Bank International - celkem patnáct zemí včetně České republiky), je Česká republika jedinou zemí, která využívá interní kouče pro pobočkovou síť.

Mise a poslání koučů:

- vytěžovat potenciál zaměstnanců pobočkové sítě;
- dodávat důvěru;
- podporovat, motivovat a inspirovat obchodníky;
- rozvíjet kompetence lidí v Raiffeisenbank;
- pomáhat dosahovat obchodních výsledků;
- předvídat, propojovat, hledat příležitosti;
- dodávat různé úhly pohledu;
- nutit systém přemýšlet;
- připravovat systém na případné změny;
- rozšiřovat koučovací přístup napříč firmou.

Tým koučů si nadefinoval své hodnoty, kterými jsou:

- otevřenost, férovost, profesionalita;
- příjemná a tvůrčí atmosféra, pozitivní nálada;
- „týmový individualismus“;
- spolupráce – vypomáháme si, táhneme za jeden provaz;
- respekt k odlišnostem / různému stupni schopností, dovedností;
- zkušenosti;
- „děláme, co umíme nejlépe, tak, že to baví nás i ostatní“;
- rozvíjíme se mezi sebou – vytěžíme se;
- umíme prodat výsledky naší práce;
- umíme oceňovat naše úspěchy i mezi sebou;
- vzájemná důvěra – umíme si říct o podporu / pomoc.

Organizační zařazení podpůrného týmu koučů znázorňuje následující diagram:

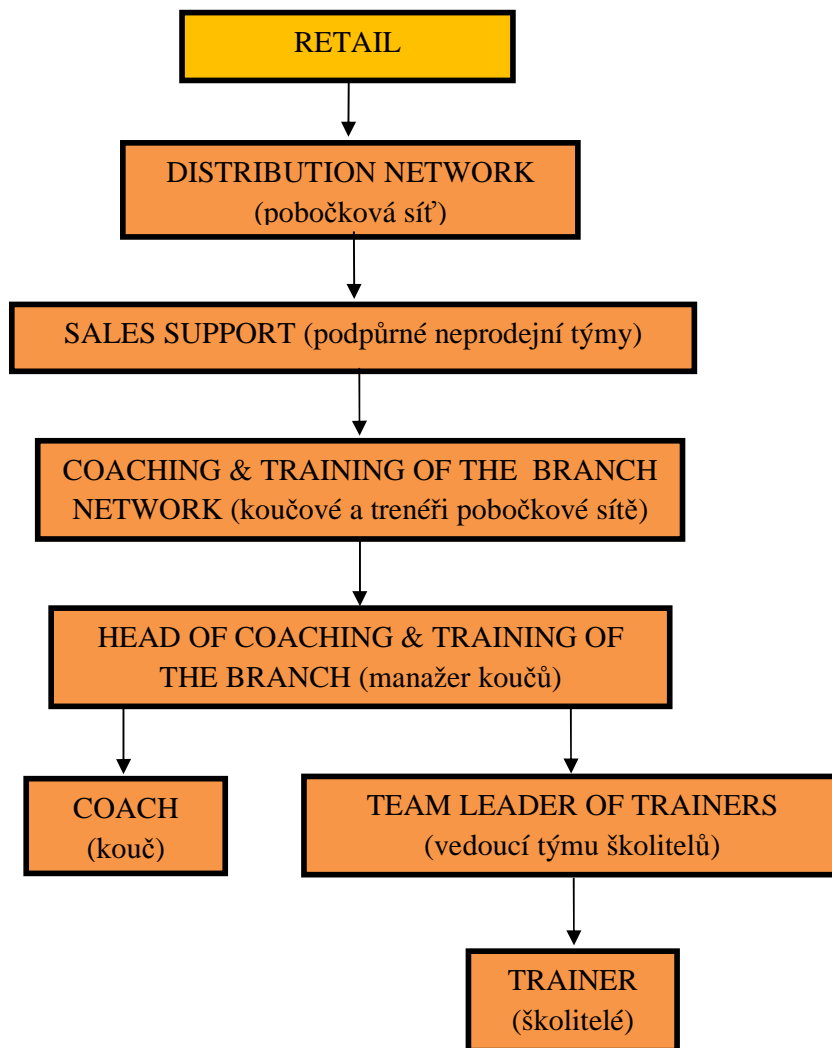


Diagram: Organizační zařazení týmu koučů a trenérů v rámci společnosti.

Každý z koučů má stanovenou lokalitu působení (region), o který pečuje. Rozdělení regionů je stanoveno dle interních kritérií.

4.1.2 Klienti interních koučů

Kouč pro pobočkovou síť má dva typy klientů:

- manažery poboček;
- bankéře pro prémiovou klientelu.

Kouč se tedy věnuje ředitelům a prémiovým pozicím, což jsou klíčové pozice pro retailový segment. Posláním koučů je pomáhat svým klientům při určování silných a slabých stránek, což je klíčové pro zlepšování manažerských dovedností v případě ředitelů poboček a prodejních dovedností v případě bankéřů pro prémiovou klientelu. Kouč je klíčovou osobou pro detailní definování oblastí, kde je možný prostor ke zlepšení. Zároveň plánuje formu rozvoje z hlediska jeho načasování, variant a podpory. Po dohodě s koučovaným definuje činnosti směřující ke zlepšení a požaduje zpětnou vazbu ohledně pokroků v rámci plánu rozvoje a také své vlastní podpůrné role. Zároveň v rámci koučovacích rozhovorů vyžaduje po svých klientech plnění společně domluvených závazků a úkolů. Příloha č. 2 obsahuje záznamový arch, který koučové využívají v případě neformálních koučinků s řediteli.

V případě jednání kouče s bankéřem slouží k záznamu celé akce arch celkového shrnutí v příloze č.3. Na důkaz závaznosti dohodnutých cílů a aktivit arch podepisuje nejen bankéř, ale i jeho nadřízený – tedy ředitel pobočky. V případě jednání kouče s ředitelem pobočky využívají koučové aktivní matici BM/TL (Branch Manager, Team Leader). Archy slouží koučům jako podklady pro další jednání s klienty.

Kouč je pravou rukou pro své klienty v případě implementace speciálních rozvojových aktivit, které mohou být v začátcích pro koučované těžce uchopitelné. Zároveň kouč pomáhá odstranit překážky stereotypu a obavy z něčeho nového.

Během rozvojových aktivit může dojít k různým překážkám, obtížím či problémům, na kterých kouč společně s klientem pracuje. Uznává pokrok (i částečný) dosažený koučovaným a posiluje tak motivaci k učení.

4.2 Koučování

Koučování v retailové síti není pro banku novou záležitostí. Začátky koučů, kteří se věnují ředitelům poboček a prémiovým pozicím, sahá do období nemovitostní krize, kdy tým kouč vznikl jako reakce na velké propady na kapitálových trzích. Úkolem koučů bylo pomoci ředitelům vyrovnat se s neklidnými klienty, kterým klesaly hodnoty podílů v rámci kolektivního investování do podílových fondů. Zároveň společně vymýšleli komunikační strategii v rámci probíhající ekonomické situace.

4.2.1 Interní definice a cíle koučinku

Definice koučinku v rámci vybrané společnosti je velmi obdobná definicím v teoretické části práce. Interní materiály vytvořené kouči definují koučink jako:

- zlepšení výkonnosti;
- rozvíjení schopností;
- objevení a rozšíření její nadání;
- rozvíjení odpovědnosti a orientace na výsledky;
- nástroj k podpoře a motivaci k úspěchu;
- nový způsob jak naučit se učit;
- identifikování faktorů ovlivňující výkonnost a možné „pasti“.

Koučink je v Raiffeisenbank vnímán jako metoda, nikoli improvizace. Jedná se o jasnou diagnózu provázanosti slabých stránek a prostředků na jejich zlepšování, kdy činnosti jsou vždy plánovány v rámci koučovacího sezení.

Koučink v Raiffeisenbank je spjatý s rozvojem prodejních dovedností bankéřů, které jim pomáhá zlepšovat a rozvíjet jejich nadřazený – ředitel pobočky. Cílem interního kouče je pomoci osvojit řediteli jeho roli kouče. Primárním úkolem vedoucího je rozvíjet své podřízené a dosahovat požadovaných plánů a výsledků. U každého ředitele je tedy nezbytné zajistit znalost nástrojů koučinku a využívání efektivních koučovacích postupů, což je úkolem každého kouče v rámci svého regionu.

Koučink je plánovaný proces, v němž manažeři pomáhají zaměstnancům využít každodenní činnosti k učení, vylepšit tak dovednosti a zlepšit jejich výkonnost. Cíle učení musí být jasné a racionální. Při definování cíle je nezbytné se vyvarovat obecnosti, abstraktnosti a přílišné dlouhodobosti. Dalším z cílů interního koučinku je umožnit koučovanému, aby svou roli zastával pestřejším a efektivnějším způsobem.

4.2.2 Využívané formy koučinku

Nejčastěji využívanou formou koučinku v Raiffeisenbank je forma formální a neformální.

Neformální koučink

Neformální koučink probíhá jako krátká zpětná vazba přímo na místě v konkrétní situaci. Často se jedná o zpětnou vazbu kouče pro ředitele pobočky, který si osvojuje dovednost koučovat své podřízené - kouč je v tomto případě v roli mentora. Cílem této formy koučinku je vytvořit s koučovaným konkrétní aktivity směřující k rozvoji. Na základě neformálních koučinků uskutečněných v rozsahu přibližně jednoho měsíce kouč stanoví, v jakých kritických oblastech by se měl koučovaný zlepšit.

Často se neformálnímu koučinku ve vybrané společnosti přezdívá „zpětná vazba v 99 vteřinách“, protože se jedná o stručný, přesně zaměřený koučink, který probíhá hned po skončení sledované interakce. Neformální koučink využívá interní kouč a následně i koučovaný ředitel pobočky u svých podřízených. V tomto případě se jedná zejména o zpětnou vazbu na prodejní interakci s klientem. Neformální koučink by měl na pobočkách probíhat pravidelně a neměl by trvat déle než pět minut.

Formální koučink

Od neformálního koučinku se liší velmi zásadně. Hlavní rozdíl je v tom, že se jedná o časově pravidelnou aktivitu, kterou plánuje v předstihu kouč společně s koučovaným. V rámci formálního koučinku kouč pomáhá svému klientovi stanovit akční plán, který může být splnitelný do příštího sezení či dlouhodobější. V rámci akčního plánu dochází

k nastavení kroků, které pomáhají koučované v rozvoji (do kdy budou kroky splněny, jak se to projeví, co všechno může koučovaný využít).

Formání koučink je aktivita, která zabere více času, je potřeba se na ni připravit a zajistit soukromí bez vyrušování. Kouč by se měl se svým klientem setkávat jednou za měsíc, kde dochází k vyhodnocení akčního plánu případně nastavení dalších kroků rozvoje. K záznamu ze schůzky koučové využívají formulář neformálního koučinku – příloha č. 2, a akční plán – příloha č. 6.

Skupinový koučink

Pro banku poměrně nová forma koučinku, která začala být využívána teprve nedávno s příchodem nového kolegy kouče, který má v dané oblasti odborný výcvik. Výhodou skupinového koučinku je možnost věnovat se více klientům najednou, což znamená z pohledu velké korporace časovou úsporu. Maximální počet pro skupinový koučink je šest klientů. Kouč dle zadání regionálního ředitele či dle vlastního uvážení na základě jednání s koučovanými stanoví téma skupinového koučinku. Výhodou je možnost slyšet ostatní kolegy (koučované), pro které je téma koučování také aktuální a chtějí se mu věnovat.

Skupinový koučink je využíván i v případě zneprátelených pracovních vztahů. V rámci skupinového koučinku si tým s komunikačním problémem za pomoci kouče snaží „vyčistit“ vztahy a přijít na to, co je příčinou.

Koučink prodeje

Interní tým koučů, který vznikl se zaměřením pro retailovou síť má podporovat bankéře v překonávání očekávání klientů vybrané společnosti. Směr koučinku se tedy ubírá nejen směrem k vedení a motivování, ale i zvyšování dovedností v oblasti prodeje a využívání služeb při každém styku s klientem.

Cílem společnosti je získat větší tržní podíl díky efektivnímu zjišťování potřeb zákazníků a na jejich základě klienta „rozbankovat“. Ředitelé poboček jsou v tomto procesu klíčovými osobami. Podporou ředitelů poboček jsou interní kouči. Pro udržení

konkurence schopnosti je nutné rozvíjet všechny členy týmu (bankéře i ředitele). Koučink spojený s vedením prodejního rozhovoru je založen na tom, že ředitel pobočky/teamleader umí u zaměstnanců rozvíjet schopnost dosahovat co nejlepších výsledků. Cílem interních koučů je ředitele naučit koučovat své podřízené, plánovat a zajišťovat dlouhodobý profesní růst i dosahovat cílů společnosti.

4.2.3 Bariéry a překážky

Teoretická část práce obsahuje bariéry koučů specifikované z odborných publikací. Interní koučové jsou si bariér vědomi a snaží se je eliminovat. Na společné poradě si definovali bariéry a překážky při koučinku, které rozdělili na vnější a vnitřní.

Vnější bariéry a překážky

Nedostatek času

Koučování patří mezi jednu z primárních činností kouče, která představuje velkou část pracovní náplně. Při “nabalování” dalších činností, které k pozici kouče také patří, může docházet k nedostatku pracovního času, který je pro koučink klíčový. Zároveň velkou část času koučům zabírá přesun v rámci jejich regionů na jednotlivé pobočky.

Styl řízení

Koučové se setkávají s manažery poboček, kteří mají různé pohledy na styl řízení svých podřízených. Vyžadovaným způsobem vedení v rámci banky je nedirektivní forma v podobě koučinku, která není vždy blízká každému z manažerů. Manažeři se často obávají toho, že nebudou dosahovat takových obchodních výsledků, kterých dosahovali jejich dosavadním stylem řízení.

Strach manažerů

V některých případech se stává, že manažeři raději volí direktivní způsob řízení, protože se obávají rozvoje svých podřízených. Obava pramení zejména z pohledu toho, že mohou být některým ze svých podřízených nahrazeni. Zároveň mohou být i nedůvěřiví vůči novému způsobu řízení.

Vnitřní bariéry a překážky

Snaha nepřipustit těsný vztah

Koučové jsou pro ředitele poboček partnery, kteří jim pomáhají v hledání nedirektivního inspirujícího způsobu řízení. Společně tráví velkou část pracovního času a občas je obtížné nepřipustit těsný vztah, který by mohl koučování ovlivnit.

Pocit neschopnosti: „Budu toho schopen?“

Ředitelé poboček jsou v častých případech silné osobnosti, které si nechají „radit“ velmi zřídka. Pokud ještě hraje roli osobní nesympatie ze strany koučovaného či kouče, je velmi obtížné s klientem pracovat. Pokud se objeví bariéra na straně kouče nebo koučovaného, vždy je rolí kouče pokusit se tuto bariéru odstranit.

4.3 Osobnost kouče

Empirická část diplomové práce definuje vlastnosti, které by měla osobnost kouče mít, které naopak by vlastnit neměla, jaké jsou její role, potřebné vzdělání pro výkon profese či kompetence. Každý z členů týmu koučů byl vyzván formou polostrukturovaného rozhovoru, aby charakterizoval pohled na svoji osobnost a působení v Raiffeisenbank na pozici interního kouče.

Otázka: Jak vnímáte svoji osobnost kouče v bankovním prostředí Raiffeisenbank?

Koučové se jednoznačně shodli na tom, že svoji osobnost vnímají jako podporu pro nejednoduché období vysokých prodejních plánů. Vnímají se jako osoby, které nutí své klienty nenásilnou formou přemýšlet a hledat řešení, jak dosahovat cílů. Vidí se jako osobnosti, které se snaží u klientů vyvolat změnu v přístupu – umět věci lépe prioritizovat a zaměřovat se na zásadní a podstatné věci.

Otázka: Jaké dovednosti a osobní vlastnosti jsou pro vás jako osobnost kouče nezbytné při výkonu své práce?

Jednohlasně za hlavní dovednost koučové označili umění naslouchat, být pro klienta vrbou a díky naslouchání pomoci klientovi formulovat jeho cíle. Naslouchání

jde ruku v ruce s pochvalou, uměním klást otázky a dokázat se zaměřit na podstatné věci. Mezi hlavní vlastnosti koučové zařadili trpělivost, protože každý klient je jiný a má své individuální potřeby, které musí být koučem respektovány. Důvěryhodnost, nezaujatost a nestrannost jsou dalšími body, které sami koučové u sebe vidí jako nepostradatelné.

Součástí profesiografického schématu jsou kognitivní požadavky, osobnostní vlastnosti a fyzické požadavky, které dokreslují pohled na osobnost kouče v bankovním sektoru.

4.3.1 Role kouče

Kouč se setkává s různými klienty, kteří mají různé potřeby. Rolí kouče je rozpoznat to, co jeho klient v dané situaci potřebuje a přizpůsobit tomu svoji roli. V rámci interních materiálů, které slouží k popisu pozice kouče, jsou definovány tyto role.

Kouč je „učitelem pravidel“

Důraz je kladen především na dodržování pravidel, postupů a formálních stránek, jichž jsou interní koučové nositeli v rámci firemní kultury a nastavených procesů v pobočkové síti. Zaměření role „učitele pravidel“ spočívá zejména v učení, jak věci dělat správně (použití nástrojů, aplikace interních postupů, výkon činností atd.), zvláště s ohledem na rozvoj příslušných postojů a chování.

Kouč podporuje jasnou, jednoznačnou interpretaci skutečnosti, snaží se vždy nabídnout pomoc či možné varianty řešení problémů předkládaných jeho spolupracovníkem a zajišťuje dodržování „pravidel hry“ (práva a povinnosti banky, práva a povinnosti zaměstnance atd.). V této roli je vztah charakterizován vyšším postavením kouče a jeho řídicí pozicí s převahou jasných, přesných a nezaměnitelných zásad.

Kouč jako „osobní trenér“

Jedna z nejčastěji zastávaných rolí kouče, která klade důraz především na učení a rozvoj profesních dovedností (manažerské dovednosti, prodejní dovednosti a další) a znalostí v rámci vybrané oblasti bankovního sektoru.

Kouč pracuje s krátkodobou perspektivou a se zvláštním zaměřením na praktické činnosti a výuku profesního „know-how“. Podporuje analýzu a reflexi na základě získaných zkušeností, poskytuje přímé, praktické odpovědi, s kolegy posiluje specializaci za účelem tréninku při výkonu povolání, poskytuje příslušné profesní nástroje a techniky a rozšiřuje aplikaci teoretických znalostí. Kouč svému spolupracovníkovi pomáhá, aby se podle adaptačního plánu „naučil svou profesi“ krok po kroku.

Kouč jako poradce

Důraz je v této roli kladen na uvědomění si při práci s emocemi souvisejícími s profesními zkušenostmi. Hlavní zaměření je cíleno na „vnitřní svět“ koučovaného (emoce, „obrana“, nastavení a představy), se ohledem na to, jak „prožívá“ své zkušenosti.

Kouč propaguje zralejší interpretaci skutečnosti, přičemž se snaží svého kolegu podporovat v „krizových“ okamžicích tím, že mu pomůže odstranit „úzkost“ související s jeho profesním rozvojem (nejistota, přiměřenost, zmatek, kritika atd.) Jde o vzájemný osobní vztah založený na naslouchání, přístupnosti a empatii.

Kouč jako mentor

Význam role je v získání a rozvoji „profesionální identity“. Pracuje se se středně až dlouhodobou perspektivou se zvláštním zaměřením na to „jak být profesionálem“.

Kouč povzbuzuje svého spolupracovníka, aby své zkušenosti kriticky zhodnotil. Svému klientovi pomáhá nezávisle rozklíčovat jeho vývoj a rozvojové priority, a to v závislosti na jeho stávající pozici a cílové roli z hlediska růstu a kariéry.

4.3.2 Kompetence a pracovní činnosti

Interní koučové jsou rozděleni do jednotlivých regionů a jejich místa výkonu práce jsou různorodá. Většinu svého času tráví se svými klienty na pobočkách po celé České republice.

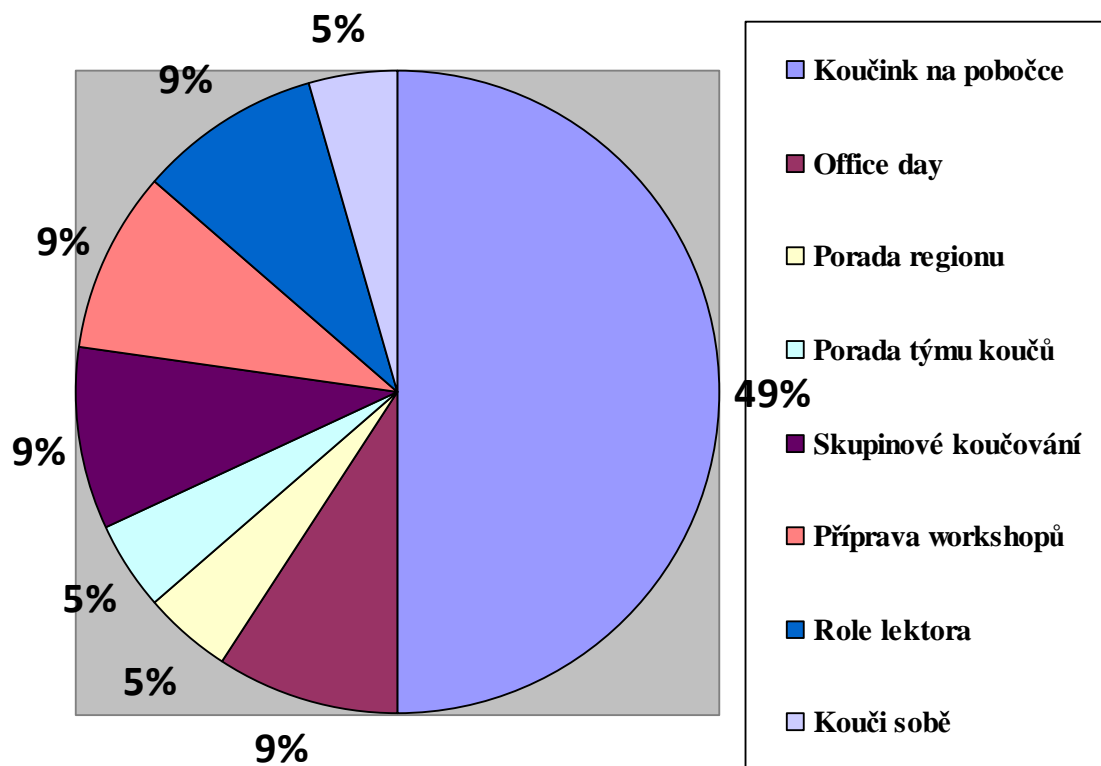
Pro přehled aktivit a zároveň i možnost sledovat, kde se kdo nachází, mají koučové sdílený kalendář. Manažer interních koučů využívá kalendář pro rychlou orientaci, kde se jeho podřízení nachází a jaké činnosti vykonávají. Odpovědností každého z koučů je kalendář aktualizovat a doplňovat. Ukázka kalendáře se nachází v příloze č. 8.

Kalendář aktivit koučů autorka práce využila jako jeden z nástrojů pro určení klíčových činností profese interního kouče v Raiffeisenbank, kterými jsou:

- koučink ředitelů poboček (několik dní v pracovním měsíci, činnost závislá na aktuálním počtu klientů);
- koučink prémiových obchodních pozic (několik dní v pracovním měsíci, činnost závislá na počtu klientů);
- porada regionu, ve kterém kouč působí (s pravidelností 1x měsíčně);
- porada týmu interních koučů a trenérů (s pravidelností 1x za 6 týdnů);
- skupinový koučink (probíhá na vyžádání regionálních ředitelů či ředitelů poboček);
- role komisaře při certifikačních zkouškách prémiových pozic poradců;
- kouči sobě – společné sdílení tipů a triků, externí vzdělávání;
- lektorská role v rámci hromadných školení pro ředitele poboček zejména v rámci témat rozvoje a motivace týmu;
- příprava rozvoje v rámci interních tréninků - aktivita předchází lektorské roli;
- „office day“ každý z koučů si stanovuje dle potřeby a časových možností.

Analýzou pracovního kalendáře jednoho z koučů byl zhotoven graf aktivit v rámci pracovního měsíce. Opakující se aktivity byly sčítány za období leden 2014 až září 2014 (celkem devět měsíců obsahujících 191 pracovních dnů). V průměru tedy vychází přibližně dvacet jedna pracovních dnů na měsíc. Jednotlivé aktivity byly procentuálním poměrem rozprostřeny do jednoho měsíce.

Téměř polovina pracovního měsíce interního kouče vybrané společnosti je věnována koučinku ředitelů poboček a prémiových pozic, což je v souladu s hlavním posláním výkonu profese kouče.



Shodné hodnoty (9%) byly naměřeny u role lektora, přípravy kouče na lektorskou roli v rámci rozvojových aktivit a skupinového koučování, které je zadáváno na základě poptávky regionálních ředitelů či ředitelů poboček a času tráveného administrativou.

Pravidelně opakující se porady regionu, porady týmu koučů a vzájemnému vzdělávání a sdílení zkušeností připadá pokaždé 5% z času měsíčních aktivit.

4.3.3 Vzdělávání koučů

Koučové jsou nositeli rozvoje a sami se svému vzdělávání intenzivně věnují. V rámci banky má každý tým přiřazený roční rozpočet na vzdělávání, který mohou koučové využít pro vlastní rozvoj. Dle velikosti rozpočtu a ceny za rozvoj koučů je vzdělávání poskytováno externími dodavateli pro celý tým, nebo je vyslán zástupce z řad koučů, který po absolvování externího vzdělávání předá nové poznatky ostatním kolegům týmu.

Členové týmu koučů jsou schopni si řadu vzdělávacích a rozvojových aktivit pokrýt z vlastních zdrojů. Vzájemné sdílení zkušeností nazývají spojením „kouči sobě“. Koučové jsou členy České asociace koučů či Mezinárodní federace koučů. V rámci vlastního osobního rozvoje se věnují různorodým vzdělávacím aktivitám jako je třeba hypnóza, psychoterapie a další. Manažer týmu má přehled o aktivitách, kterým se jeho lidé věnují, a snaží se z nich vytěžit maximum pro celý tým. Zároveň se manažer vždy snaží o kontinuální vzdělávání v rámci aktuálních trendů a dodávání odborného vzdělání dle individuálních potřeb členů týmu.

Odborné vzdělání v rámci univerzitních programů v současné době není v České republice k dispozici. Vystudované studijní obory interních koučů Raiffeisenbank jsou ve většině případů humanitního směru (psychologie, pedagogika, andragogika).

Každý z interních koučů si vede svoji „karty kouče“, která eviduje rozvojové aktivity a absolvované kurzy a semináře v rámci rozvoje koučovacích dovedností. Důležitou informací jsou i odkoučované hodiny, které vypovídají o zkušenostech každého z koučů. Karty obsahují jednak rozvojové aktivity získané v rámci Raiffeisenbank a rovněž i aktivity korespondující se zaměřením kouče z předchozích zaměstnání. Karty jsou dostupné na intranetových stránkách koučů, kde se na ně mohou podívat jejich klienti. Ukázka karty kouče je součástí přílohy č. 5.

4.3.4 Nábor koučů

Organizátory náboru koučů jsou personalisté Raiffeisenbank, kteří zahajují nábor inzercí volné pracovní pozice. Pokyny k hledání zadává manažer týmu koučů, které mohou nastávat v případě dobrovolné žádosti z některého z koučů například z důvodu mateřské dovolené, odchodu do penze, reorganizaci týmu koučů a jiného. Personalisté shromažďují životopisy od uchazečů o inzerovanou pozici kouče a provádí předvýběr stanovený z požadovaných zkušeností a potřebných výcviků.

Základem popisu pozice kouče je organizace a realizace plánu koučinku v pobočkové síti, koučování manažerských dovedností u ředitelů poboček a poradců pro prémiovou klientelu banky. Součástí pozice je poskytování zpětné vazby a koučinku za účelem zvyšování kvality obsluhy a zvýšení prodeje produktů, identifikace oblastí rozvoje, navrhování jeho forem a podíl na realizaci. Kouč je pravou rukou regionálního ředitele, kterému zajišťuje zpětnou vazbu a reporting v oblasti rozvoje. Dle individuálního zadání kouč realizuje rozvojové semináře pro svěřené cílové skupiny. Kouč spolupracuje se školiteli na realizaci rozvojových tréninků obchodních a manažerských dovedností. Součástí požadavků je i informace o spolupráci na rozvoji produktů, prodejních procesů, prodejních pomůcek a jejich následné implementaci. Ukázka inzerované pozice kouče je obsažena v příloze č. 4.

Výběrové řízení probíhá formou assessment centra, které je ve vybrané společnosti nejčastěji využívanou metodou při výběru zaměstnanců. Metodu zastupuje série simulací typických pracovních činností vybrané pozice. Assessment centre zahrnuje individuální i skupinové úkoly, které testují pracovní způsobilost uchazeče. Společnost používá simulované ukázky práce a řešení praktických každodenních problémů koučů. Na základě těchto poznatků je možné získat poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu kouče. Manažer týmu koučů a často i přímo některý z koučů jsou součástí hodnotitelů v rámci assessment centra.

4.3.5 Interní kouč pro centrálu

Diplomová práce je zaměřena na osobnost kouče v bankovním sektoru, který podporuje pobočkovou síť. Banka však využívá služby kouče i pro zaměstnance centrály, a to zejména v případě manažerských pozic. Interní kouč pro centrálu je součástí personálního oddělení. Jeho služby vyhledávají manažeři centrály v případě potřeby. Jedná se pouze o jednu osobu, která je přímým podřízeným manažera personálního oddělení a jehož výhodou je v tomto případě zejména logistická nenáročnost.

Vyšší manažerské pozice jsou koučovány externími kouči, kteří jsou zaměřeni na koučování jako na svoji hlavní činnost. Výhoda externích koučů je v tom, že jsou „oproštěni“ od interních politik a osobních vazeb. Jejich pozice v bance je zcela nezávislá a neprojevuje se u nich syndrom „firemní slepoty“. Mají zkušenosti s koučováním i v jiných organizacích, takže přináší pohled „z venku“. Nevýhodou externího koučinku je jeho vysoká cena. V některých případech může být nevýhodou i neznalost nastavení firemních procesů a firemní kultury.

4.3.6 Interní koučové konkurenční banky

Systém interních koučů se v rámci jednotlivých bank liší. Pro srovnání různého vnímání osobnosti kouče v bankovním sektoru byla pro diplomovou práci zvolena konkurenční banka s týmem interních koučů. Oslovený interní kouč z konkurenční společnosti na základě polostrukturovaného rozhovoru popsal autorce diplomové práce systém fungování týmu.

Principem konkurenční společnosti je tým interních koučů, který vznikl z obchodníků retailové sítě. Koučink provádí zkušení obchodníci, kteří byli osloveni na základě vysokých výsledků plnění prodejních plánů. Každý z vybraných bankéřů prochází interním výběrovým řízením, kde je posuzována vhodnost jedince pro danou pozici. Úspěšný obchodník nemusí mít předpoklady pro vykonávání pozice interního kouče konkurenční banky.

Vybraní interní koučové prochází adaptačním procesem na pozici interního kouče, kde si osvojují základní koučovací techniky a dovednosti. Zaměstnanci jsou školeni externí agenturou i interním lektorem. Pracovní pozice interního kouče u konkurenční banky má specifikum v rozdělení pracovní náplně na dvě části, z nichž jedna je právě interní kouč a druhá je bankéř pobočkové sítě.

Interní kouč

Role interního kouče je zaměřena na rozvíjení prodejních dovedností „on-the-job“ u prodejců, kteří potřebují zlepšit obchodní výsledky. Kouč přistupuje k jednotlivci individuálně dle jeho potřeb. Výhodou v této roli je produktová znalost, která může být v některých případech příčinou nízkých prodejů. Nevýhodou je neúplná znalost koučovacích postupů. Obchodník v pozici interního kouče může sklouzávat k direktivním způsobům jednání. Každý z koučů má svoji oblast, o kterou se stará a v případě požadavku vyjíždí za obchodníky na pobočku.

Bankéř pobočkové sítě

Vedle role interního kouče zůstává zaměstnanec i nadále obchodníkem retailové sítě, který má vzhledem k jeho „půlené“ pozici upravené obchodní plány. Bankéř si ponechává portfolio vybraných klíčových klientů, pro které je i nadále k dispozici jako bankovní poradce. Zbytek klientů, je rozdělen mezi ostatní bankéře v rámci domovské pobočky. Výhodou zavedeného systému v konkurenční bance je v poskytování příležitostí interním zaměstnancům, kteří mají zájem připravovat se na roli nástupců ředitelů poboček. Banka si tak připravuje skupinu potenciálních kandidátů, kteří jsou ihned připraveni nastoupit na vedoucí pozici. Bezprostředně po návštěvě kouče dochází ve většině případů ke zlepšení prodejů navštíveného bankéře.

Nevýhodu oslovený interní kouč spatřuje v rozdělení pozice, protože je občas velmi náročné tyto dvě role kloubit dohromady. Zároveň se v častých případech kouč objevuje spíše v roli mentora a ve většině případů se jedná o jednorázové návštěvy bez návazných kroků či stanovování akčního plánu.

Osobnost kouče v konkurenční bance je tak vnímána z jiného úhlu pohledu než je tomu v Raiffeisenbank. V konkurenční bance je interní kouč povoláván k okamžitým zásahům tam, kde se nedaří obchodní výsledky. Interní kouč Raiffeisenbank se svými klienty dlouhodobě pracuje a stanovuje rozvojové aktivity, na kterých společně s koučovaným intenzivně pracují.

4.4 Profesiogram kouče

Ke komplexnímu zachycení osobnosti kouče v bankovním sektoru byly v teoretické části diplomové práce popsány jednotlivé profesiografické metody, které vedou k vytvoření profesiogramu.

4.4.1 Profesiografické schéma pozice kouče

Každému kouči bylo předloženo k vyplnění profesiografické schéma, které vyhodnocuje požadavky kognitivních vlastností, osobnostních vlastností, fyzických požadavků a popisné charakteristiky. Vzhledem k tomu, že počet koučů je pro vyhodnocení profesiografického schématu velmi nízký (včetně manažera osm zaměstnanců), bylo profesiografické schéma předloženo také školitelům pobočkové sítě, podpůrným neprodejním týmům, které zprostředkovávají komunikaci s pobočkami, věnují se reportingu pro pobočkovou síť, zastřešují pobočkové procesy a provádí další činnosti, které souvisí s podporou prodejců. Konkrétně se jedná o pozice procesních manažerů, investičních specialistů, trenérů a specialistů podpory prodeje. Jednotlivé podpůrné neprodejní týmy jsou ve vzájemné úzké spolupráci a navzájem svoji práci znají. Z tohoto důvodu byli autorkou diplomové práce v rámci profesiografického schématu taktéž osloveni. Celkem profesiografické schéma vyplnilo třicet čtyři pracovníků banky, kteří pozici kouče přímo vykonávají nebo náplň pozice velmi dobře znají.

Profesiografické schéma je celkem složeno z třiceti devíti hodnocených požadavků práce na člověka. Hodnotící škála zahrnuje hodnocení od jedné do pěti. Čím nižší číslo, tím nižší jsou i požadavky na práci člověka a naopak. Přesný význam charakteristik jednotlivých čísel je uveden v teoretické části.

Požadavky práce na člověka	Požadavky				
	nízké	střední			vysoké
	1	2	3	4	5

Kognitivní požadavky

První dotazovou oblastí jsou kognitivní požadavky. U každé oblasti je souhrnný počet odpovědí od respondentů.

Požadavky práce na člověka		nízké		střední		vysoké	
		1	2	3	4	5	
Kognitivní schopnosti	Bystrost a pružnost			1	8	25	
	Paměť			2	27	5	
	Pozornost, distribuce pozornosti			5	15	14	
	Koncentrace pozornosti			5	18	11	
	Jasnost a důslednost myšlení			1	19	20	
	Samostatnost a kritičnost myšlení			13	17	4	
	Vyjadřovací schopnost				13	21	
	Písemná vyjadřovací schopnost			1	26	7	
	Znalost lidí				6	28	
	Zběhllost v početních úkonech	1	8	25			
	Schopnost chápání matematických vztahů	4	4	26			
	Technické nadání	1	29	4			

Dle odpovědí respondentů pozice kouče vyžaduje jedince, který rychle chápe, dokáže se rychle přizpůsobit na změnu situace a zároveň potřebuje spolehlivou paměť, díky které si dokáže vštípit základní údaje a uchovat je. Pozice přímo nevyžaduje přehled velkého rozsahu, stačí dobrý či běžný pracovní rozhled. Pozice kouče vyžaduje značné až velké soustředění pozornosti a vyžaduje jedince, který umí pochopit podstatu věci, dokáže systematicky promyslet důsledky a vytvořit si vlastní úsudek. Nutností kouče jsou mimořádné vyjadřovací schopnosti, bohatá slovní zásoba a schopnost výstižné formulace. S osobní komunikací jde ruku v ruce i písemná vyjadřovací schopnost, při které kouč potřebuje dobře a srozumitelně formulovat své myšlenky v písemné podobě. Kouč musí

být schopen jednoznačně pochopit, co druhý potřebuje, jaké jsou jeho přednosti a nedostatky a přizpůsobit se jim.

Bankovní prostředí se neobejde bez čísel, tabulek a grafů, proto kouč potřebuje zvládat počítat dostatečně rychle a zvládat samostatně pochopit matematické vztahy. V rámci technického nadání je potřeba chápat jen jednoduché technické souvislosti.

Osobnostní vlastnosti

Odpovědi respondentů v rámci osobnostních vlastností zachycuje souhrnná tabulka níže.

Požadavky práce na člověka		nízké střední vysoké				
		1	2	3	4	5
Osobnostní vlastnosti	Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži			1	14	19
	Psychická odolnost vůči stresu			3	14	17
	Usilovnost, pracovní pohotovost			6	21	7
	Pedantnost, důslednost		1	26	7	
	Osobnostní zralost				10	24
	Zodpovědnost			6	16	12
	Schopnost sociálního kontaktu			1	8	25
	Schopnost spolupracovat				7	27
	Schopnost vést druhé			15	17	2
	Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci				28	6

Profese kouče vyžaduje jedince, kteří neochabnou ani při velkých požadavcích na pracovní výkon. Vzhledem k velmi konkurenčnímu prostředí v bankovním sektoru je pro kouče typická napjatá atmosféra a časový tlak, proto mohou práci vykonávat pouze stabilní lidé, kteří tyto nepříznivé vlivy dokáží vstřebat a povznést se nad ně.

Přes občasné nepříznivé podmínky kouč vykonává práci s radostí a aktivně a není potřeba kouče při práci často kontrolovat, protože sám kouč by měl vědět, jak dosáhnout

dobrych výsledků. Ke kouči neodmyslitelně patří plně vyzrálá osobnost, která je spolehlivá a zodpovědná. Práce kouče přímo souvisí s kontaktem lidí, proto je nesmírně důležitá schopnost spolupracovat a získávat si jejich důvěru. V bankovní sféře kouč dokáže své klienty přesvědčit, strhnout a aktivizovat.

Fyzické požadavky

Odpovědi respondentů v rámci fyzických požadavků zachycuje souhrnná tabulka níže.

Požadavky práce na člověka		nízké		střední		vysoké	
		1	2	3	4	5	
Fyzické požadavky	Svalová síla	3	23	8			
	Osobní tempo		6	28			
	Sluch			30		4	
	Smysl pro rovnováhu	29		5			
	Hmat	7		27			
	Čich	34					
	Chuť	34					
	Řeč			2		32	
	Zručnost	30	4				
	Tělesná obratnost	7	26	1			
	Zvládnutí pohybových stereotypů	33	1				

Výkon pozice kouče představuje jen nízké požadavky na svalovou sílu, to stejné platí o tělesné obratnosti. Práce nepožaduje žádné zvláštní nároky na čich, chuť, zručnost, rovnováhu a zvládnutí pohybových stereotypů. Práce vyžaduje průměrné osobní tempo. Střední nároky jsou požadovány na sluch a hmat. Vysoké nároky jsou kladeny na dobře artikulovanou řeč.

Výstupem odpovědí respondentů je orientační profesiografické schéma pozice kouče v bankovním sektoru. Schéma je zpracované v grafické podobě, postupně jsou zaznamenávány odpovědi respondentů, které jsou pod každou částí schématu doprovázeny slovním komentářem. Souhrnné výstupy z odpovědí jsou zaznamenány níže.

Požadavky práce na člověka		nízké		střední		vysoké	
		1	2	3	4	5	
Kognitivní schopnosti	Bystrost a pružnost						×
	Paměť				×		
	Pozornost, distribuce pozornosti				×		
	Koncentrace pozornosti				×		
	Jasnost a důslednost myšlení					×	
	Samostatnost a kritičnost myšlení				×		
	Vyjadřovací schopnost					×	
	Písemná vyjadřovací schopnost				×		
	Znalost lidí						×
	Zběhlost v početních úkonech			×			
	Schopnost chápání matematických vztahů			×			
	Technické nadání		×				
Osobnostní vlastnosti	Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži						×
	Psychická odolnost vůči stresu						×
	Usilovnost, pracovní pohotovost				×		
	Pedantnost, důslednost			×			
	Osobnostní zralost						×
	Zodpovědnost				×		
	Schopnost sociálního kontaktu						×
	Schopnost spolupracovat						×
	Schopnost vést druhé				×		
	Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci				×		
Fyzické požadavky	Svalová síla		×				
	Osobní tempo			×			
	Sluch			×			
	Smysl pro rovnováhu	×					
	Hmat			×			
	Čich	×					
	Chuť	×					
	Řeč						×
	Zručnost	×					
	Tělesná obratnost		×				
Zvládnutí pohybových stereotypů	×						
Popisné charakteristiky	Pohlaví	Práce je vhodná pro muže i ženy					
	Odolnost vůči vnějším vlivům	Žádné omezující znaky					
	Poloha při práci	Práce vykonávaná v sedě a spojená s chůzí					
	Pohybové zatížení	Práce bez zvláštního pohybového zatížení					
	Zraková ostrost	Střídavé hledění do blízka a do dálky					
	Barvocit	Vyžaduje se rozeznávání všech barev					

4.4.2 Snímek pracovního dne

Profesiografií často uplatňovanou metodou je snímek pracovního dne, který využila pro své zkoumání i autorka diplomové práce. Výstupy metody jsou základními podklady zejména pro personální audity u vybraných zaměstnanců a jejich profesí. Autorka strávila s interním koučem pracovní den, během kterého mapovala a kategorizovala jednotlivé činnosti v reálném čase. Hlavním cílem bylo zjistit pracovní vytíženost kouče a organizaci činností, které kouč během dne vykonává. Zjištěné a sumarizované výsledky mohou být pro společnost Raiffeisenbank využity jako základ pro optimalizaci pracovních procesů a náplně pracovní pozice kouče.

Metodiku postupu v rámci provádění snímku pracovního dne autorka rozdělila na tři etapy:

1. etapa – příprava

Prvním krokem je vybrat kouče a místo, kde bude pozorování probíhat. Vzhledem k tomu, že koučové převážnou část pracovního měsíce tráví v terénu, byla pro pozorování vybrána jedna z poboček Raiffeisenbank.

Dalším krokem přípravné fáze bylo seznámit kouče s využívanou metodou a objasnit k čemu budou výstupy sloužit. Pokud by přípravná fáze v daném ohledu neproběhla, mohl by se koučovaný cítit nekomfortně, což by mohlo mít dopad na průběh běžného pracovního dne, jehož pozorování v reálném čase a prostředí je pro metodu stěžejní.

2. etapa - vlastní měření a zaznamenávání

V druhé etapě byly zaznamenány veškeré činnosti od jejich počátku až do konce do předem připraveného pozorovacího listu. Časy u činností byly pro přehlednost zaokrouhleny na celé minuty.

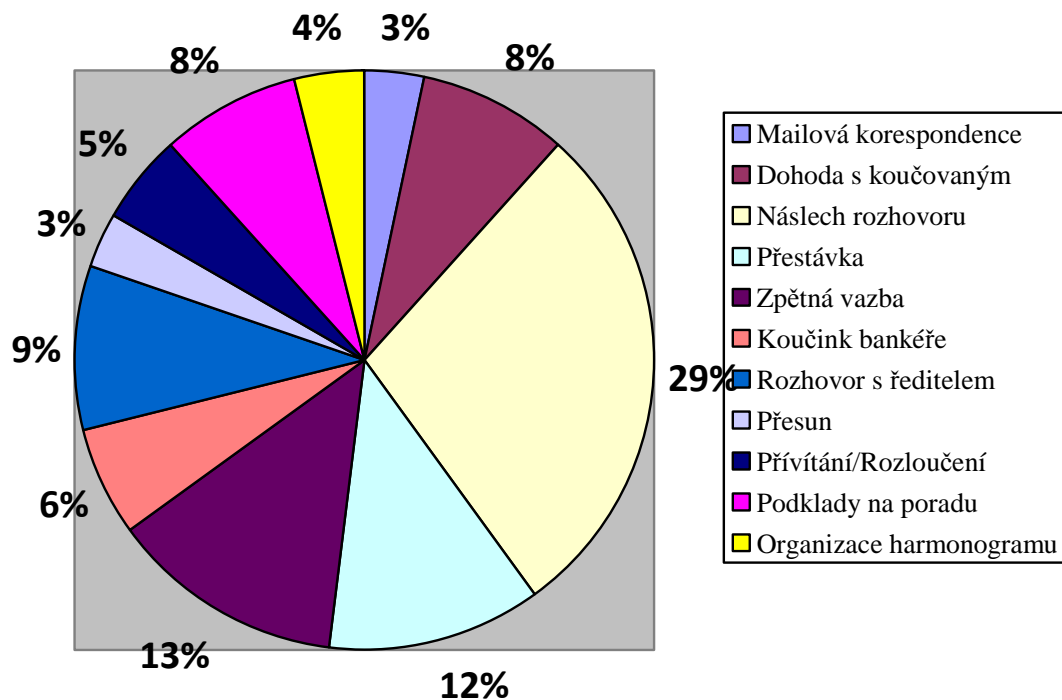
3. etapa - vyhodnocení snímku pracovního dne

V této fázi etapy byly vypočteny ze znamenaných časů jednotlivé časové úseky potřebné pro jednotlivé činnosti či nečinnosti. Totožné činnosti byly sumarizované do skutečné bilance spotřeby času, které jsou vyjádřené v minutách a následným převedením i v procentech z času pracovního dne.

Začátek	Konec	Délka činnosti	Druh činnosti	Dodatečný popis
8:29	8:47	18	Vyřízení došlých mailů z předchozího dne	Komunikace s interním zákazníkem
8:48	9:10	22	Dohoda s koučovaným (bankéř)	Příprava na příchod klienta, vyjasnění role kouče při náslechu
9:11	10:05	55	Náslech rozhovoru bankéře s klientem	Systematické zaznamenávání průběhu rozhovoru – podklady pro koučování
10:06	10:10	4	Přestávka	
10:10	10:36	26	Zpětná vazba pro bankéře formou koučinku	Společné vyhodnocení průběhu rozhovoru s klientem. Hledání silných stránek a příležitostí ke zlepšení.
10:37	11:25	48	Náslech rozhovoru bankéře s klientem	Systematické zaznamenávání průběhu rozhovoru – podklady pro koučování
11:25	11:34	9	Přestávka	
11:34	11:55	21	Zpětná vazba pro bankéře formou koučinku	Kouč se doptává bankéře na průběh rozhovoru – společné hodnocení průběhu.
11:56	12:40	44	Přestávka na oběd	
12:41	13:15	34	Koučování bankéře	Stanovení společných dohod pro další pozorování – nastavení akčního plánu.
13:16	13:43	27	Rozhovor s ředitelem pobočky	Podání zpětné vazby na bankéře, seznámení s dohodami a výstupy.
13:44	14:01	16	Přesun na další pobočku	
14:02	14:17	15	Přivítání a konverzační rozhovory s kolegy	
14:18	14:42	24	Dohoda s koučovaným (bankéř)	Příprava na příchod klienta, vyjasnění role kouče při náslechu, vyhodnocení dohod z předešlé schůzky
14:43	15:33	50	Náslech rozhovoru bankéře s klientem	Systematické zaznamenávání průběhu rozhovoru – podklady pro koučování
15:34	15:37	3	Přestávka	
15:38	16:01	23	Zpětná vazba pro	Kouč se doptává bankéře na průběh

			bankéře formou koučinku	rozhovoru – společné hodnocení průběhu.
16:02	16:45	43	Příprava podkladů na poradu	
16:46	16:52	6	Přestávka	
16:53	17:16	23	Rozhovor s ředitelem pobočky	Podání zpětné vazby na bankéře, seznámení s dohodami a výstupy.
16:17	17:38	21	Organizace harmonogramu	Potvrzení schůzek na další den, plánování aktivit
17:39	17:51	12	Rozloučení s kolegy	

Pro přehlednost tabulkových měření byly údaje zpracovány do koláčového grafu.



Z grafu je patrné, že téměř třetinu pracovního dne kouči zabere náslech prodejního rozhovoru a následná zpětná vazba, která probíhá bezprostředně po odchodu klienta. K náslechům neodmyslitelně patří dohody a nastavení akčního plánu, a to jak s koučovaným (v tomto případě s bankéřem), tak s ředitelem pobočky.

Snímek pracovního dne byl doplněn polostrukturovanými rozhovory s kouči, na jejichž základě bylo kouči vypovězeno, že dochází k plýtvání času zejména v případě náslechnů prémiových poradců při rozhovorech s klienty. Občas nastane situace, že nasmlouvaný klient na pobočku nedorazí. Kouč je v tomto případě nucen měnit harmonogram naplánovaných činností a dochází k prostojům. Jak danou situaci podchytit vidí sami koučové v efektivnějším domlouvání schůzek ze strany poradců, což bývá i náhradním koučovacím tématem v případě, kdy nastane situace, že klient na smlouvenou schůzku nedorazí.

Dalším možným východiskem ze situace je předat náslechy a následné předávání zpětné vazby a koučování do rukou ředitelů poboček, kteří by v tomto ohledu měli být kompetentními osobami.

4.4.3 Analýza kritických událostí

Profesiografická metoda analyzuje kritické události z pohledu možných selhání profesi vykonávat či z pohledu aktivit, které vybočují z běžného chodu činností. Metoda byla realizována kolektivním rozhovorem v rámci pravidelné porady týmu.

Analýza byla rozdělena na dva stěžejní okruhy:

1) nejfrekventovanější příčiny selhání či nutnosti dané pracovní místo opustit

V tomto případě hrály hlavní roli zdravotní důvody. Práce kouče je náročná na logistické přesuny v rámci poboček, na kterých koučové působí. V případě nemožnosti se přesouvat z důvodu fyzické neschopnosti se jedná o jeden z hlavních důvodů, pro který by byl kouč nucen pozici opustit. Dalším důvodem byly důvody rodinné, které mohou mít různý charakter – ztráta partnera, péče o nezletilé dítě a podobně.

Výsledky profesiografického schématu poukazují na práci, která je psychicky náročná. Práce kouče vyžaduje vysoké nároky na odolnost vůči stresu a pracovní zátěži. Obecně v povoláních, která jsou zaměřená obchodně, je kladen důraz na výsledky a práce je doprovázena velkým tlakem. Zároveň se jedná o práci v neustálém kontaktu s lidmi, což

je dalším náročným aspektem. Z výše uvedených důvodů může dojít k prožitku vyčerpání nebo takzvanému syndromu vyhoření, který nastává i z důvodu chronického stresu. Jedná se o emoční vyčerpání a často i celkovou únavu.

Další důvod, který ze strany koučů zazněl, byla potřeba změny. Přemýšlet nad potenciální změnou je v dnešním konkurenčním prostředí poměrně běžnou záležitostí. Konkurenční společnosti mezi sebou „přetahují“ kvalitní zaměstnance, přičemž hlavním motivačním faktorem bývá vyšší platové ohodnocení. Mezi hlavní důvod změny koučové označili frustraci z toho, že v práci nevidí smysl, dosáhli toho, co chtěli, změna kolektivu.

2) události, které vybočují z běžného chodu činností

V rámci kolektivního rozhovoru se koučové shodli na neochotě koučovaných přemýšlet. K této skutečnosti nedochází často, každopádně se jedná o překážku, která pro kouče znamená nestandardní průběh pracovních činností. Dokonce nastala i situace, kdy koučovaný začal plakat a bylo potřeb a jej utiшит. Z běžného chodu pracovních činností kouče vyrušil nahlášený výbuch bomby na pobočce, prasklý plyn, prasklé vodovodní potrubí či přepadení pobočky.

4.5 Diskuse a doporučení

Koučování je jedním z klíčových slov diplomové práce. V teoretické části byl pojem definován dle odborných publikací a hlavních představitelů koučinku. V návaznosti na empirickou část diplomové práce bylo vnímání koučinku objasněno z pohledu společnosti Raiffesisenbank, která koučink uplatňuje v praxi. K zásadním shodám v percepci koučinku v rámci teoretické a empirické části diplomové práce dochází zejména v těchto případech:

- Shoda s definicí Johna Whitmora – koučink je společností využíván jako nástroj k maximalizaci výkonů u ředitelů poboček a prémiových poradců.
- Shoda s Violou Horskou - společnost využívá koučink k nedirektivním způsobu vedení lidí a k dlouhodobé péči o zaměstnance a jejich růst. Koučové se intenzivně věnují ředitelům poboček, se kterými spolupracují na pravidelných setkáních.

Skutečnost potvrzuje analýza pracovních činností kouče, kdy polovina pracovních dnů v měsíci je věnována zejména ředitelům a jejich rozvoji.

- Shoda s Marenem Fischer-Epem – koučové provádí individuální poradenství a podávají klientům zpětnou vazbu. Skutečnost dokazuje koláčový graf vycházející ze snímku pracovního dne kouče.
- Shoda s Františkem Bělohávkem – koučové pobočkové sítě uplatňují koučink jako nástroj vzdělávání. Součástí pozice kouče je i lektorská role v rámci vzdělávání pobočkové sítě.

V zásadě společnost koučink využívá v souladu s jeho posláním, dodržuje zásady, techniky a využívá definované formy koučinku. Oslovení koučové v rámci rozhovorů s autorkou diplomové práce vidí smysl koučování zejména ve zlepšování výkonů svých klientů, rozvíjení jejich schopností a motivovanosti k úspěchu.

Odborný popis a rozbor pozice zachycuje profesiogram pozice kouče. Profesiogram definuje hlavní nároky profese na organizmus, psychiku a celou osobnost člověka. Dle primárního rozdělení je profesiogram členěn na dvě hlavní části:

- Obecná část – charakterizuje činnosti, které koučové vykonávají při své profesi.
- Speciální část – vymezuje požadavky na psychické a somatické funkce kouče.

Za využití profesiografické metody snímku pracovního dne byly zachyceny hlavní činnosti kouče, které vykonává v rámci své profese. Mezi hlavní aktivity patří koučink ředitelů poboček na základě pravidelných setkání a koučink prémiových pozic v adaptačním procesu (prvních šest měsíců ode dne nástupu). Součástí koučovacích rozhovorů je náslech koučovaného „v akci“ a následné podávání zpětné vazby. Výstupem z každého koučování je nastavený adaptační plán, který slouží jako podklad pro další schůzky. Působení na pobočkách ve svěřeném regionu je primární činností kouče a z tohoto důvodu byl snímek pracovního dne prováděn v tomto prostředí.

Vzhledem k tomu, že k pozici kouče patří i další aktivity, které jsou důležité k dokreslení profesiogramu a které nemusí probíhat pravidelně každý den, byl na obdobné bázi snímku pracovního dne proveden „snímek pracovního měsíce“. Vyhodnocení bylo prováděno z kalendáře vybraného kouče od začátku roku do konce měsíce září (tedy

v období od 1. 1. 2014 do 30. 9. 2014). Rozbor kalendáře ukázal na to, že vedle koučování jsou dalšími důležitými činnostmi kouče příprava na workshopy a tréninky v rámci vzdělávání pobočkové sítě a následná role lektora. Dalšími aktivitami je skupinové koučování, administrativa, porady regionů, porady týmu koučů a vzdělávání samotných koučů. Procentuální zastoupení jednotlivých činností v rámci měsíce je součástí kapitoly 4.3.2 Kompetence a pracovní činnosti.

Zároveň rozhovory s kouči ukázaly časové prostoje při následech bankéřů, ke kterým dochází v případě, kdy na smlouvenou schůzku, na které měl být prováděn následek a následné koučování, klient nedorazí. Východiskem z dané situace je důslednější domlouvání schůzek a ověřování platnosti termínů ze strany poradců. Další variantou, jak šetřit časové kapacity kouče, je přenechat činnost následech ředitelům poboček, kteří mají možnost na změnu v harmonogramu pružněji reagovat, protože nejsou logisticky limitováni. Zároveň na pozicích bankéřů dochází k vyšší fluktuaci, než je tomu u ředitelských pozic, což v těchto případech pro kouče znamená velké časové zatížení a dochází tak k obtížnému kloubení harmonogramu požadovaných činností kouče. Pokud by byly kompetence v rámci koučování prémiových pozic převedeny na odpovědnost ředitele, uvolnily by se koučům ruce, kteří by se mohli více věnovat koučování ředitelů. Pro ředitele by tato změna neměla být zatěžující, protože kouč se bankéři věnuje v době jeho adaptace a posléze s ním již pracuje pouze nadřazený.

Výchozí metodou pro zpracování speciální části profesiogramu bylo profesiografické schéma, které zachycuje kognitivní schopnosti, osobnostní vlastnosti, fyzické požadavky a popisné charakteristiky požadavků práce na pozici kouče. Vysoké požadavky na profesi kouče v rámci kognitivních schopností dle třiceti čtyř respondentů patří pružnost, jasnost a důslednost myšlení, vyjadřovací schopnosti a znalost lidí. Od osobnostních vlastností je očekávána zejména vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži, psychická odolnost vůči stresu, osobnostní zralost, schopnost sociálního kontaktu a spolupráce. Výsledky profesiografického schématu v rámci osobnostních vlastností se shodují s definovanými vlastnostmi kouče dle Jiřího Suchého a Pavla Náhlovského v teoretické části diplomové práce v kapitole 3.2.1 Vlastnosti osobnosti kouče. Profesiografické schéma je pro Raiffeisenbank využitelné v rámci předvýběru či výběrovém řízení uchazečů o volnou pozici kouče.

Analýza kritických událostí vydefinovala jako hlavní příčinu pro odchod z pozice kouče zdravotní indispozice, osobní důvody, syndrom vyhoření a potřebu změny. Dobrou zprávou pro společnost v tomto případě je, že koučové nejsou demotivováni například z pohledu manažera týmu či platového ohodnocení. Rolí manažera koučů je předcházet psychickému vyčerpání svých podřízených a případě zaznamenání, že se tak u některého z koučů děje, začít včas danou situaci řešit. V rámci analýzy kritických událostí nebyla zaznamenána potřeba provádět změny uvnitř profese.

Pro srovnání pozice kouče v bankovním sektoru byl osloven kouč konkurenční banky. V rámci polostrukturovaného rozhovoru byly autorkou diplomové práce mapovány hlavní činnosti a charakteristiky náležící k výkonu profese. Hlavní rozdíl ve vnímání osobnosti kouče spočívá v rozdělení pozice do dvou profesí - kouč a obchodníka. Hlavní výhody konkurence v tomto případě je příprava bankéřů na vedoucí pozice a zde je rovněž pro Raiffeisenbank prostor k zamyšlení. Nevýhodou je neplnohodnotné využívání smyslu koučinku jako systematické a pravidelné metody rozvoje, protože kouč konkurenční banky přichází na scénu pouze v případě, kdy se nedaří obchodním výsledkům.

Diplomová práce zachycuje specifika koučinku v bankovním sektoru, kterým je zejména orientace na výsledky a plnění obchodních plánů. Pro pobočkovou síť banka volí interní kouče, jejichž součástí práce je náslehy prodejních rozhovorů bankéřů s reálnými klienty. Realizovanými náslehy kouč získává „best practice“ od bankéřů, které může rozšiřovat mezi kolegy a další jemu svěřené pobočky. Zároveň interní kouč dobře zná kulturu, prostředí, vztahy a bankovní procesy. V častých případech se jedná i o levnější variantu z pohledu nákladů.

Sestavený harmonogram je využitelný zejména pro personalisty Raiffeisenbank, kteří v případě potřeby obsadit pracovní pozici kouče organizují výběrové řízení. Profesiogram obsahuje všeobecnou charakteristiku profese – popis obsahu pracovních činností, kompetencí a odpovědností, seznam psychických a fyzických požadavků. Dle sesbíraných poznatků o profesi je možné vhodnějším způsobem provádět výběr kandidátů.

5 Závěr

Raiffeisenbank je v současné době pátou největší bankou, která působí na českém trhu. Bankovníctví a potažmo celý bankovní trh je v posledních letech velmi konkurenčním prostředím, kde dochází k „boji“ o klienty. Produktová nabídka bank je téměř obdobná a možnost, jak se odlišit od konkurence, probíhá zejména v přístupu ke klientovi, který zajišťují zaměstnanci poboček.

S růstem počtu klientů banky roste i počet zaměstnanců v pobočkové síti, kteří potřebují kontinuální rozvoj za účelem udržení konkurenceschopnosti. Pro rozvoj a vzdělávání pobočkové sítě, kde jsou klíčovými osobami ředitelé poboček a prémioví poradci pečující o bonitní klienty, volí banka interní kouče. Jejich úkolem je pomáhat růst ředitelům a bankéřům v sebevědomé a důvěryhodné osobnosti, které komunikují s klienty a rozhodují tak o životaschopnosti banky. Systém interních koučů je v bance dobře fungujícím procesem, který zajišťuje rozšiřování nedirektivního a jednotného způsobu vedení, vzdělávání a motivování.

Vzhledem k činnostem a úkolům, které pozice kouče obnáší, je velmi důležitý samotný výběr vykonavatele této profese. Osobnost kouče v bankovním sektoru musí být silná a zralá, schopná naslouchat a mít zájem pomáhat svým klientům k úspěchu a zároveň zůstat v pozadí jejich úspěchu. Kouč je osobou, která má pozitivní postoj k sobě i k ostatním a dokáže přijímat kritiku. Výběr vhodného kandidáta na pozici kouče není pro personalisty a manažery týmu jednoduchým úkolem a pro správný výběr je nezbytné mít nejen komplexní informace a přehled o požadavcích, které jsou na výkon profese kladeny, ale i představu o osobnostních charakteristikách potenciálního kouče.

Pracovní činnosti a úkoly interních koučů mohou být odlišné a vycházejí ze závislosti na potřebách podniku. Co by mělo zůstat vždy stejné je přístup a zásady kouče. O kvalitě a vhodné volbě interních koučů Raiffeisenbank svědčí nejen jejich výsledky v rámci koučování interních klientů, ale i skutečnost, že každý z nich je členem České asociace koučů či Mezinárodní federace koučů, kde je pro získání členství nezbytné

splnit nejjednodušší podmínky. Členství je pro kouče bránou k jednoduššímu uplatnění v oboru na trhu práce a zavazuje je k dodržování zásad koučinku.

K zamyšlení pro společnost je tedy to, jestli by nebylo vhodné kapacity profesionálních koučů směřovat zejména k ředitelům poboček, kteří jsou odpovědní za plnění cílů a rozvoj svých podřízených – bankéřů. Na základě koučování interním koučem se ředitelé zdokonalují v aplikování základních koučovacích technik a jsou v tomhle ohledu kompletní pro koučování prémiových pozic bankéřů. V současné době dochází k tomu, že se koučové v některých případech primárně věnují bankéřům a kapacity na koučování ředitelů jsou občas nedostatečné. Dalším východiskem ze situace je rozšíření týmu koučů z interních či externích zdrojů.

Při výkonu profese koučové uplatňují zásady koučinku, mezi které patří zejména schopnost nevnučovat koučovanému vlastní či jiné názory a řešení. Důležité je, aby kouč umožňoval klientovi sledovat vlastní zájmy a cíle, které nastavují společně v rámci pravidelných koučovacích rozhovorů. Cílem diplomové práce bylo kritické zhodnocení odborných publikací, které ukázalo soulad s využíváním metod a forem koučinku z pohledu společnosti Raiffeisenbank.

Koučink uplatňovaný vhodným způsobem a osobností, která má předpoklady pro využívání této techniky je pro koučované velkým přínosem a to nejen v cestě k jednoduššímu dosahování pracovních cílů, ale i ve spokojenosti v osobním životě.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] WHITMORE, John. *Koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.
- [2] HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 978-80-7367-569-1.
- [3] FISCHER-EPE, Maren. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
- [4] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0
- [5] GALLWEY, W. *The inner game of tennis*. Rev. ed. New York: Random House, 1997. ISBN 06-797-7831-4.
- [6] 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.
- [7] PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.
- [8] SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [9] *ICF International Coach Federation: Akreditace* [online]. 2014 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/> .
- [10] *Česká asociace koučů: Postup při akreditaci* [online]. 2014 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/>
- [11] Integrovaný systém typových pozic: ISTP. [online]. [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <http://www.istp.cz/default.aspx?styp=pozice>

- [12] Mezinárodní federace koučů. *Coachfederation* [online]. 2014 [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>
- [13] O bance. *Raiffeisenbank a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/>
- [14] ICF CZECH REPUBLIC - Pro klienty/Etický kodex. *ICF CZECH REPUBLIC* [online]. 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex/10-2013.html>
- [15] KOHOUTEK, Rudolf a Štěpaník JAROSLAV. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [16] HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [17] 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.
- [18] VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-747-6.
- [19] CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.
- [20] ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
- [21] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

- [22] KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [23] ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.
- [24] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [25] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [26] WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
- [27] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
- [28] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.
- [29] WHITMORE, John. *Coaching for performance growing people, performance and purpose*. 3rd ed. Naperville, Ill: N. Brealey Pub, 2002. ISBN 978-185-7883-039.
- [30] KOUBEK, Jakub. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3
- [31] PARDEY, David. *Coaching Learning Made Simple*. P.K.: McBride, 2007. 222 s. ISBN 9780750684149.

Seznam příloh

Příloha č.1: Akční plán z koučování.....	89
Příloha č.2: Záznam z formálního koučinku.....	90
Příloha č.3: Celkové shrnutí koučování, vyhodnocení a rozvojové aktivity.....	91
Příloha č.4: Inzerát na kouče.....	92
Příloha č.5: Karta kouče.....	93
Příloha č.6: Akční plán – stanovení cílů k rozvoji.....	94
Příloha č. 7: Aktivitní matice BM/TL.....	95
Příloha č.8: Kalendář koučů.....	96

7 Přílohy

Příloha č.1: Akční plán z koučování

MŮJ AKČNÍ PLÁN Z KOUČOVÁNÍ DNE:

Inspirace:
Myšlenkový podnět
k pozitivní změně

Jméno koučovaného:

B. Jakou inspiraci (znalost, zkušenost, poučení) jsem získal?

- Od kouče.
- Z učebních podkladů, z příručky.
- Od kolegů.
- Co mne při koučování napadlo?

B. Jak tuto inspiraci využiji?

- Co konkrétně udělám – kdy či do kdy?
- Co konkrétně začnu pravidelně dělat?
- Co konkrétně přestanu dělat?
- Co nového si osvojím, zavedu do své praxe a do svého jednání?
- Co změním na svém jednání a na svých postojích sám k sobě, k podřízeným, ke kolegům, k nadřízenému?
- Na jaké překážky při tom mohu narazit a jak je překonám?

C/1 Jak silná je má motivace k realizaci změn? Jaká je jistota, že změním a uskutečním to, co jsem uvedl v části B?



C/2 Co mi brání dostat se na hodnotu 100 %?

D. Jakou pomoc, podporu, radu či informaci potřebuji od kouče?

Pramen: J. SUCHÝ a P. NÁHLOVSKÝ. Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.

Příloha č.2: Záznam z formálního koučinku

Záznam z formálního koučingu

Schůzka s:	
Datum:	
Čas:	

Koučování - období (od – do):		
Počet neformálních koučingů při prodeji:		
Výsledky	Cíl	Skutečně dosažený výsledek

Aktivita	Cíl	Skutečně dosažené aktivity

Příloha č.3: Celkové shrnutí koučování, vyhodnocení a rozvojové aktivity

Celkové shrnutí:

Vyhodnocení rozvojových aktivit z předchozího období:

ROZVOJOVÉ AKTIVITY			
Dohodnuté aktivity	Datum	Další zapojené osoby	Poznámky

Ukazatel	Cíl prodeje pro následující období

Aktivita	Cíl pro následující období

.....
bankéř / poradce

.....
ředitel pobočky

Příloha č.4: Inzerát na kouče

Regionální kouč pobočkové sítě – Praha

Pro segment retail - oblast Praha - hledáme kouče manažerských a prodejních dovedností.

Pracovní náplň:

- organizace a realizace plánu koučinku v pobočkové síti ve svěřeném regionu
- koučování manažerských dovedností a soft skills u ředitelů poboček a poradců pro prémiovou klientelu banky
- poskytování zpětné vazby a koučinku za účelem zvyšování kvality obsluhy a zvýšení prodeje produktů
- identifikace oblastí rozvoje, navrhování jeho forem a podíl na realizaci
- poskytování zpětné vazby ředitelům poboček a regionálním manažerům - reporting

- realizace rozvojových workshopů pro svěřené cílové skupiny

- spolupráce na realizaci rozvojových tréninků obchodních / manažerských dovedností

Požadavky:

- absolvovaný výcvik v koučování

- víceletou zkušenost v oblasti rozvoje zaměstnanců (znalost aplikací technik koučinku, zkušenost v oblasti motivace a školení zaměstnanců - soft skills)
- obchodní dovednosti (případně zkušenosti)

- silná osobnost s pozitivním přístupem
- znalost bankovního/finančního prostředí (velkou výhodou)
- znalost MS Office, zejména Excel, Powerpoint
- znalost anglického jazyka (alespoň pasivně)
- schopnost práce v týmu, samostatnost, prezentační dovednosti, proaktivita, chuť a motivace tvořit a podílet se

Příloha č.5: Karta kouče

KARTA KOUČE							
jméno kouče:		<input type="text"/>					
vedění	počet hodin						
koučování - specifický trénink	218						
osobnostní a další profesní rozvoj	184						
PRAXE							
individuální koučování	témata	počet koučovaných	odkoučované hodiny				
ČSOB	dle zadání	20	80				
ČSOB	klientská péče	15	45				
ČSOB	standardy kvality	20	60				
Raffaelsenbank	360° ZV	4	8				
Raffaelsenbank	dle zadání	10	32				
skupinové koučování	témata	počet koučovaných	odkoučované hodiny				
Raffaelsenbank	penze	3	6				
VZDĚLÁNÍ							
výpuk / trénink / kurs	termín	lektor / garant	certifikát	hodiny	oblast	témata	techniky
Prodejní dovednosti	2001	Fontes H - Zdenek Smetana	N	80	rozvoj osobnosti	vedení obchodní rozhovoru třídění potřeb svádění námitek argumentace přesvědčivá prezentace	odborný výklad skupinová práce návčik
Trenérské a prezentační dovednosti	2001	Fontes H - Zdenek Smetana, Josef Dohnal	N	40	rozvoj osobnosti	prezentační dovednosti práce s technikou záznam na flip	odborný výklad skupinová/individuální supervize workshop
Základy koučování	2002	Fontes H- Zdenek Smetana, Josef Dohnal, Iva Pavlasová	N	20	koučování	metoda GROW otázkologie	odborný výklad návčik
Koučování s Mercuri	2004	Mercuri International - Pavel Procházka	N	40	koučování	koučování obtížných situací situační stylý vedení motivace VAK model - výsledkový koučink	návčik odborný výklad workshop reflexe vytěžování skupiny
Prezentační dovednosti pro pokročilé - 4MAT	2005	Mercuri International - Jan Hasmann	N	16	rozvoj osobnosti	stylý učení model 4MAT v prezentace	workshop návčik odborný výklad
Tvář pobočky - projekt kvality	2005	Palatinum - Sláva Soukup	N	20	koučování	standardy kvality přístup k zákazníkovi	návčik odborný výklad
Klientská péče	2006	Krauthammer International	N	16	rozvoj osobnosti	vstahový rozhovor s klientem telefonní komunikace	odborný výklad skupinová práce návčik
Koučování - zpětná vazba v rámci projektu Klientská péče	2006	ČNP Consulting - Ondřej Krása Iva Penděliková	N	24	koučování	zadání zakázky postup kouč. Rozhovota ef. Konunikace - ot. Co kdyby Balintova metoda	návčik odborný výklad workshop vytěžování skupiny
Koučování - vyjednání zakázky	2007	Palatinum - Pavel Procházka	N	16	rozvoj osobnosti	vyjednání zakázky od zadavatele, vyjednání minimálního výstupu	odborný výklad návčik

Příloha č.6: Akční plán – stanovení cílů k rozvoji



AKČNÍ PLÁN – STANOVENÍ CÍLŮ K ROZVOJI

VYBRANÁ DOVEDNOST:

V rámci této dovednosti bych se chtěl/a konkrétně zaměřit na:

Jak se budu v této dovednosti rozvíjet:

Zlepšení očekávám do:

Zlepšení se projeví tím, že:

Příloha č. 7: Aktivitní matice BM/TL

Jméno BM/TL:		AKTIVITNÍ MATICE BM/TL										Pobočka:						
		datum:																
NK	koučovací způsob provozba na FK výstup, zápis																	
	znalost prodejního rozhovoru/procesu jednání, pozice																	
FK	kvalita poznámek výběžnost a zaplnění																	
	příprava, způsob vedení																	
ZNM	oblast pro rozvoj aktivity SMART, KOLB provozba na výsledky výstup, zápis																	
	3+3 konkrétní postupy/techniky jsou zavedeny do praxe																	
SFE	2 techniky řízenímanagementu jsou pravidelně používány																	
	5ti minutovka kvantita, kvalita výstup, motivace																	
	rydenní porada kvantita, kvalita zapojení práce se sk.																	
	individuální review jasnost, užitečnost motivální efekt																	
	manag. by walking pozornost, vnímání změn, motivace																	

Stránka 1

Datum:		VYHODNOCENÍ Z MINULÉ										→ PLÁN NA PŘÍŠTĚ						

Stránka 2

Průloha č.8: Kalendář koučů

200	LEBEN							UNOR							BŘEZEN																									
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31										
Kouč	po	uf	st	ci	pa	po	uf	st	ci	pa	po	uf	st	ci	pa	po	uf	st	ci	pa	po	uf	st	ci	pa	po	uf	st	ci	pa	po									
	06	07	08	09	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31	03	04	05	06	07	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24				
	reg	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj		
	reg	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj		
	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	
	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj

Legenda:

- koučink s BM/ŘFC
- školení; WS (lektorská rok)
- reg.porada, roadshow
- příprava OSPO na certifik
- projekt
- příprava WS, řešení, atd
- WS - koučové
- vlastní rozvoj
- office day
- dovolená, Xcdny, nemoc.