

**UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalárske kombinované štúdium

2010 – 2013

## **BAKALÁRSKA PRÁCA**

Pavína Primusová

Koučovanie riadiacich pracovníkov

**Praha 2013**

**Vedúci bakalárskej práce:**

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Full – Time Studies

2010 – 2013

## **BACHELOR THESIS**

Pavλίna Primusová

Coaching Management Personal

**Praha 2013**

**The bachelor thesis work supervisor:**

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predloženú bakalársku prácu som vypracovala samostatne. Literatúru, zdroje, ktoré som použila sú napísané v zozname použitej literatúry.

Súhlasím z sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Pavλίna Primusová

## **PodĎakovanie**

Chcela by som sa poĎakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc. za jeho ochotu, čas, cenné pripomienky a rady, ktoré mi veľmi pomohli pri vypracovaní tejto bakalárskej práce.

## **Anotácia:**

Cieľom tejto bakalárskej práce na tému „ Koučovanie riadiacich pracovníkov “ , sme upriamili pozornosť na problematiku a význam vzdelávania riadiacich pracovníkov v podniku. Zaoberali sme sa problematikou koučingu a poznaním jeho základných princípov.

Prvá teoretická časť, je venovaná širšej teórie o význame podnikového vzdelávania zamestnancov, ktorý sú súčasťou podniku a ktorý tvoria jeho významnú časť a o koučingu.

Druhá praktická časť sa zaoberá koučingom ako efektívnym nástrojom riešenia problému.

V záverečnej časti urobíme závery prieskumu a odporúčania pre prax.

## **Kľúčové pojmy:**

Firma, konkurencia, kouč, koučing, koučovaná osoba, ľudské zdroje, manažér, manažment, podnik, spoločnosť, vedúci pracovník, zamestnanec, zvyšovanie výkonnosti, vzdelávanie

## **Abstract:**

The aim of this thesis „ Coaching executives “ was to draw attention to the problem and the importance of training of managers in the company. We dealt with the issue of coaching and of its basic principles.

The first theoretical part is devoted to a broader theory about the importance of corporate training employees who are part of the company and form an important part and coaching.

The second part deals with practical coaching as an effective tool for solving the problem.

In the final section we will review the conclusions and recommendations for practice.

## **Key concepts:**

Coaching, coaching, company, corporation, education, employee, firm, human rival, resources, chief officer, management, manager, performance improvement, the coach

# O B S A H

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku .....</b>	<b>11</b>
1.1 Podnikové vzdelávanie pojem, ciele .....	12
1.1.1 Podnikové vzdelávanie – pojem .....	13
1.1.2 Podnikové vzdelávanie – ciele .....	14
1.2 Plánované vzdelávanie .....	15
1.3 Metódy vzdelávania v podniku .....	16
1.3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku .....	18
1.3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska .....	21
1.4 Význam podnikového vzdelávania .....	22
<b>2. Koučing .....</b>	<b>23</b>
2.1 Profil kouča .....	25
2.2 Prečo koučovať .....	26
2.2.1 Podstata a princípy koučovania .....	28
2.2.2 Výhody a nevýhody koučovania .....	29
2.3 Model GROW .....	30
2.4 Manažér ako kouč .....	33
2.5 Podniková kultúra koučovania .....	35
2.6 Budúcnosť koučovania .....	36
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	
<b>3. Koučing ako metóda zvyšovania výkonnosti zamestnancov .....</b>	<b>37</b>
3.1 Prieskum a jeho cieľ .....	37
3.2 Hypotézy .....	38

3.3	Metódy .....	38
3.4	Charakteristika prieskumnej vzorky .....	38
3.5	Analýza – vyhodnotenie údajov .....	39
3.6	Odporúčanie .....	49
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>50</b>
	<b>Zoznam použitej slovenskej literatúry .....</b>	<b>52</b>
	<b>Zoznam použitej zahraničnej literatúry .....</b>	<b>53</b>
	<b>Zoznam grafov .....</b>	<b>54</b>
	<b>Zoznam príloh .....</b>	<b>55</b>
	<b>Tabuľky ku grafom .....</b>	<b>56</b>
	<b>Dotazník .....</b>	<b>60</b>
	<b>Biografické údaje .....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Žijeme v dobe ktorá je veľmi rýchla a náročná. Väčšiu časť života venujeme práci je to tzv. náš druhý domov a na život ako taký nám neostáva veľa času. Firmy vyvíjajú na zamestnancov veľký tlak aby dosiahli čo najlepšie výsledky a produktivitu. Z celosvetových štúdií sa zistilo, že ľudia využívajú menej ako polovicu svojich schopností. S touto bariérou sa stretáva každý z nás v osobnom aj v pracovnom živote. Koučovanie je jedno z riešení, ako tento tlak prekonať. Je to, prepracovaný systém ktorý z nás vie dostať všetko, čo sme sa v živote naučili, čo sa stále učíme, tak aby sme to čo najlepšie využili a v správny čas dosiahli čo najlepšie výsledky. Stáva sa stále významnejšou a účinnejšou metódou vzdelávania ľudí. Je uznávanou profesiou. Manažéri si uvedomujú, že koučovanie im umožňuje pozeráť na problémy a ich riešenie inak, než boli naučení. Môžu objavovať nové príležitosti na riešenie rôznych problémov. Koučovanie má pomáhať nájsť zmysel a význam v tom čo robíme.

V teoretickej časti sme zamerali pozornosť na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v podniku. Poukázali sme, že vedenie podniku aj zamestnanec musia mať záujem o nové znalosti, vedomosti, čo znamená neustále na sebe pracovať vzdelávať sa. Zamerali sme sa na vzdelávanie a metódy použité pri vzdelávaní zamestnanca lebo sa domnievame, že len dostatočne vzdelaný ľudia sa dokážu presadiť na trhu práce. Pozornosť sme venovali koučingu ako jednej z metód vzdelávania, ktorá je dôležitá pri rozvoji vedúcich pracovníkov. Zdôraznili sme dôležitosť koučingu. Koučing ktorý pomáha dosahovať či už jednotlivcovi alebo celému tímu dané ciele ktoré sú v súlade s cieľmi firmy.

V praktickej časti bakalárskej práce sme uskutočnili prieskum pomocou dotazníka, ktorého cieľom bolo zistiť ako pomáha koučing pri práci vedúcich pracovníkov vo vybranej spoločnosti Slovenská pošta a.s. Poznatky ktoré sme získali pomocou dotazníka sme vyhodnotili a odporučili sme riešenia pre danú spoločnosť.

Za zvýšením konkurencieschopnosti spoločnosti je najmä ľudský kapitál za ktorým sú ľudia, ktorí majú vedomosti, emočnú inteligenciu, zodpovednosť. V danom podniku ak bude táto myšlienka pochopená môže naplňať zmysluplne svoju činnosť.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1.VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PODNIKU

V dnešnej dobe je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov prínosom pre podnik, organizáciu, firmu z dôvodu udržania sa vo vysoko konkurečnom prostredí. Číhováková hovorí : „Hlavnou úlohou podnikového vzdelávania je prispôsobovanie (t.j. prehĺbovanie a rozširovanie) pracovných schopností a zručností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.“<sup>1</sup>

Dnešná podobnosť produktov a technológií v rôznych podnikoch, firmách je tak vysoká, že dôležitým faktorom konkurečnej výhody sú zamestnanci. Podniky ktoré si túto skutočnosť uvedomia môžu byť úspešnejšie na trhu.

Koubek tvrdí, že vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutná súčasť podniku a „ vo vlastnom záujme by však mala vzdelávaniu zamestnancov venovať patričnú pozornosť, najmä ak ide o firmu usilujúcu o expanziu či maximálnu pružnosť svojho programu výrobkov a služieb.“<sup>2</sup>

Podľa Matušovičovej „ v posledných rokoch nadobúda stále väčší význam problém neustáleho zdokonaľovania a rozvoja pracovníkov firmy, a to na všetkých jej organizačných úrovniach. Je pochopiteľné , že v čase neustálych ekonomických a technologických zmien musí každá organizácia reagovať na silný tlak konkurentov všetkými prostriedkami. Jedným z týchto prostriedkov je zabezpečenie a vyškolenie pracovníkov, ktorí budú schopní pružne

---

<sup>1</sup> ČÍHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií*, Bratislava: T.R.I.Medium, 2004. s.183

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha: Grada Publishing, 2007. s.140

reagovať na neustále sa zvyšujúce požiadavky trhového prostredia a rozvíjať firmu.“<sup>3</sup>

S týmito tvrdeniami úplne súhlasíme a myslíme si, že podnik ktorý sa stará o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov speje k tomu, aby bol úspešný a na trhu prosperoval.

## 1.1 Podnikové vzdelávanie pojem, ciele.

Proces vzdelávania pracovníkov v podnikoch v oblastiach, ktoré môžu prispieť k dosahovaniu lepších výsledkov z celopodnikového hľadiska a k neustálemu zdokonaľovaniu podnikových procesov prostredníctvom efektívnejšieho využívania ľudského potenciálu, patrí v súčasnosti k významným aktivitám v oblasti udržiavania loality personálu.<sup>4</sup>

Kľúčovým predpokladom úspechu sa rýchlo stáva kvalita ľudí, ktoré má firma k dispozícii. Začínajú rozhodovať prostriedky vložené do firemných manažérov a zamestnancov.<sup>5</sup>

Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. A v tomto procese zohráva stále väčšiu úlohu podnik a nimi organizované vzdelávacie aktivity.<sup>6</sup>

Domnievame sa, že vzdelávanie v podniku má veľký význam pre samotný podnik. Zamestnancom vzdelávanie zabezpečuje aby mali znalosti a potrebné vedomosti k uspokojivému vykonávaniu svojej práce a podnik si tak investuje do svojej súčasnej aj budúcej úspešnosti, konkurencieschopnosti.

---

<sup>3</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*, Bratislava: Ekonóm, 2010. s.151

<sup>4</sup> Dostupné na WWW:<<http://mtf.stuba.sk/docs/internetový-časopis/2005/3/tinakova.pdf>. [cit.2013-07-27]

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. s.58

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 1995. s.206

### 1.1.1. Podnikové vzdelávanie – pojem

K rozvoju zamestnancov v zmysle k ich zdokonaľovaniu, rozširovaniu vedomostí, k vyššej efektivite a vyššej výkonnosti zamestnancov ako aj firmy ako celku má veľký vplyv vzdelávací proces.

Vzdelávací proces organizovaný podnikom. Zahŕňa ako vzdelávanie v podniku, tak aj vzdelávanie mimo podnik či vzdelávanie na pracovisku. Jedná sa o systematický proces zmeny pracovného správania, úrovne vedomostí a zručností vrátane motivácie zamestnancov organizácie, ktorým sa znižuje rozdiel medzi charakteristikou – subjektívne kvalifikácie pracovníkov a požiadavky na ne kladenými – kvalifikáciou objektívne, t.j. kompetenciou práce.<sup>7</sup>

Podľa Matušovičovej „ vzdelávaním rozumieme proces, v priebehu ktorého určitá osoba získava a rozvíja si nové znalosti, vedomosti, schopnosti a postoje.“<sup>8</sup>

Dnešné požiadavky na zamestnanca sa stále menia a aby sa človek mohol prispôbiť musí sa stále vzdelávať, prehĺbovať a rozširovať svoje poznatky. Vzdelávanie sa tak stáva v dnešnej spoločnosti celoživotným procesom.

Veteška „ podniky majú veľký záujem na investovaní do ľudského kapitálu a zlepšovaní svojej politiky v oblasti riadenia ľudských zdrojov.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Dostupné na WWW:<http://andromedia.cz>>andragogický slovník [cit. 2013-07-27]

<sup>8</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*, Bratislava: Ekonóm, 2010. s.151

<sup>9</sup> VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdelávání dospělých*, Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2010. s.37

### 1.1.2. Podnikové vzdelávanie – ciele.

Základným cieľom vzdelávania pracovníkov je pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele pomocou zhodnotenia rozhodujúceho zdroja, t.j. ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávanie znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a čo najlepšieho využitia ich prirodzených schopností. Armstrong udáva tieto konkrétne ciele vzdelávania:

- rozvinúť zručnosti a schopnosti zamestnancov a zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov,
- znížiť množstvo času potrebného k zácviku a adaptácii zamestnancov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach, či zamestnancov premiestňujúcich na iné pracovné miesto alebo povýšených, teda k zabezpečeniu toho, aby sa takýto pracovníci stali plne schopnými vykonávať túto novú prácu tak rýchlo a s tak nízkymi nákladmi, ako je to len možné.<sup>10</sup>

Tureckiová hovorí : „ cieľom podnikového vzdelávania, by však nemali byť len zmeny v štruktúre poznatkov a zručností, smerujúce k zvýšeniu efektivity pracovného výkonu, ale tiež vytvorenie podmienok pre sebarealizáciu, respektíve pre rozvoj osobného aj profesného potenciálu pracovníkov a využitia možností kontinuálneho rozvoja ako najúčinnšieho nástroja motivácie a stimulácie.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.491

<sup>11</sup> TURECKIOVÁ, M. *Človek v pracovnom prostredí*. Banská Bystrica: Bratia Sabovci s.r.o, 2007.s.112

Definície aj napriek tomu, že sa odlišujú, domnievame sa, že majú jeden cieľ a to dosiahnuť prosperitu podniku, výkonnosť, vzdelanosť zamestnancov a konkurencieschopnosti podniku na trhu.

## 1.2. Plánované vzdelávanie

Plánované vzdelávanie podľa Armstronga, sú premyslené kroky orientované na dosiahnutie vzdelania nevyhnutného pre zlepšenie pracovného výkonu. Proces plánovaného vzdelávania sa skladá z nasledujúcich krokov:

- *Identifikácia a definovanie potrieb vzdelávania*, obsahuje analýzu podnikových, tímových a individuálnych potrieb získať nové zručnosti alebo znalosti alebo zlepšiť existujúce schopnosti. Analýza sa týka súčasných problémov, ktoré je treba vyriešiť aj budúcich potrieb. V tejto fáze sa rozhoduje o tom, aké vzdelanie je pre riešenie daného problému najlepšie a z hľadiska nákladov najefektívnejšie,
- *Definovanie požadovaného vzdelávania*, je nevyhnutné, tak jasné, ako je to len možné špecifikovať, aké zručnosti a znalosti sa majú ľudia naučiť, aké schopnosti je potrebné rozvíjať a aké postoje je potrebné zmeniť,
- *Definovanie cieľov vzdelávania*, ciele vzdelávania sú súborom, ktorý definuje nie len to, čo sa majú ľudia naučiť, ale tiež to, čo učiace osoby musia byť schopný po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu urobiť,
- *Plánovanie vzdelávacích programov*, je treba vytvoriť vzdelávacie programy, ktoré by pomocou vhodnej kombinácie a schodného prepojenia metód vzdelávania a umiestnenia vzdelávania zabezpečili uspokojenie potrieb a splnenie cieľov vzdelávania,

- *Rozhodnutie o tom, kto bude zabezpečovať vzdelávanie*, je treba rozhodnúť, do akej miery sa bude vzdelávanie zabezpečovať v organizácii, a do akej miery mimo nej. Súčasne je treba určiť, do akej miery sa na zodpovednosti za vzdelanie budú podieľať útvar vzdelávania, manažéri alebo vedúci tímov a zamestnanci samotní,
- *Realizácia vzdelávania*, zaistiť, aby boli použité najvhodnejšie metódy, ktoré zabezpečia, že vzdelávané osoby si osvoja také zručnosti, znalosti, schopnosti a postoje, ktoré potrebujú mať,
- *Vyhodnotenie vzdelávania*, počas programu sa sleduje efektívnosť vzdelávania a následne sa vykonáva vyhodnotenie vplyvu vzdelávania, zmyslom oboch je zistiť, do akej miery boli splnené ciele vzdelávania,
- *Zdokonalenie vzdelávania a pokračovanie v ňom, pokiaľ je to nevyhnutné*, na základe vyhotovenia rozhodnúť o miere, v akej je potrebné program plánovaného vzdelávania zlepšiť, a o tom, ako by mali byť uspokojené zostávajúce či pretrvávajúce požiadavky na vzdelanie.<sup>12</sup>

### **1.3. Metódy vzdelávania v podniku**

Mimoriadna pozornosť sa venuje vzdelávaniu zamestnancov a aby vzdelávanie bolo osožné je treba zvážiť, akú metódu k vzdelaniu zamestnancov zvolíme. Je veľmi dôležité vedieť či ide o nového zamestnanca , stáleho zamestnanca, povýšeného zamestnanca na inú pozíciu. Máme množstvo vzdelávacích metód. Väčšinou sa rozdeľujú do dvoch skupín:

1. Metódy vzdelávania na pracovisku
2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.496-497



Uvedieme časť z týchto dvoch skupín a podrobnejšie ich rozoberieme ale budeme sa im venovať v nasledujúcich dvoch kapitolách.

Číhovská uvádza tieto metódy vzdelávania:

- *Metódy vzdelávania použité pri samotnom pracovnom procese, inštruktáž, coaching, mentoring, counselling,*
- *Metódy vzdelávania použité mimo pracovného pomeru, prednáška, prípadové štúdie, workshop, simulácia, hranie rol, assessment centre.*<sup>13</sup>

Podľa Koubka k vzdelávaniu novoprijatých zamestnancov aj pre doškoľovanie súčasných zamestnancov sa používajú metódy vzdelávania na pracovisku a pri výkone práce tieto metódy: *inštruktáž pri výkone práce, koučovanie, counselling, asistovanie, poverený úlohou, rotácia práce, pracovné porady.* Metódy používané k vzdelaniu mimo pracoviska sa uplatňujú ako pri zapracovaní nových pracovníkov, tak pri doškoľovaní či rozvoj súčasných pracovníkov: *prednášky, semináre, vzdelávanie pomocou počítača (e-learning).*<sup>14</sup>

Armstrong rozdeľuje metódy podrobnejšie :

- *Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku) , demonštrovanie (ukážka pracovného postupu), koučovanie, mentoring, rotácia práce,*
- *Metódy vzdelávania používané ako pri pracovnom výkone ( na pracovisku), tak mimo pracoviska, učenie sa akciou, inštruktáž pre prácu, poverenie úlohou, projekty, štúdium doporučenej literatúry, vzdelávanie pomocou počítača alebo tzv. e-learning, video, interaktívne video, multimediálne vzdelávanie,*

---

<sup>13</sup> ČÍHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií.* Bratislava: T.R.I.Medium, 2004. s.184

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing, 2007. s.152-154

- Metódy vzdelávania mimo pracoviska, *prednáška, prednáška spojená s diskusiou, diskusia, prípadová štúdia, hranie rolí, simulácia, skupinové cvičenia, skupinová dynamika, výcvik T-skupiny, nácvik interaktívnych zručností, nácvik asertivity, semináre, neuro - lingvistické programovanie, dištančné vzdelávanie, učenie sa hrou či pohybové aktivity ( outdoor learning)*.<sup>15</sup>

### 1.3.1. Metódy vzdelávania na pracovisku

Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku) podľa Armstronga :

- *Demonštrovanie ( ukážka pracovného postupu)*, je metóda pri ktorej sa ľuďom hovorí a ukazuje, ako majú robiť svoju prácu, a hneď sa im umožní, aby si to vyskúšali. Je to jedna z najpoužívanejších metód vzdelávania. Je to bezprostredná metóda a vzdelávaná osoba je pri nej aktívne zapojená.
- *Koučovanie*, je metóda založená na vzťahu dvoch ľudí a používa sa k rozvoju individuálnych zručností, znalostí a postojov. Je najefektívnejšia metóda, ak sa môže uskutočňovať neformálne, ako súčasť normálneho procesu riadenia alebo vedenia tímu. Tento typ koučovania tvorí: pomáha ľuďom, aby si uvedomili, ako pracujú a čo sa musia naučiť- využívanie každej situácie ako príležitosti k učeniu sa a vzdelávaniu – usmerňovanie v tom, ako vykonávať určité pracovné úlohy, ale vždy takým spôsobom, kedy sa ľuďom pomáha s učením, a nie aby sme ich nútili tým čo majú robiť a ako to majú robiť.
- *Mentoring*, účelom mentoringu je doplňovať učenie pri výkone práce, ktorá je vždy najlepším spôsobom osvojovania si

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.793-807

konkrétnych zručností a znalostí, ktoré držiteľ určitého pracovného miesta potrebuje. Mentoring dopĺňa formálne vzdelávanie tým, že ponúka vzdelávanému individuálne vedenie od skúseného manažéra alebo odborníka, ktorí je dobre informovaný o organizácii. Pri mentoringu neexistuje žiadny štandardný postup. Mentor poskytuje: radu, ako vypracovať program svojho sebvzdelávania alebo zmluvu o vzdelávaní – všeobecnú pomoc s programom vzdelávania – vedenie o tom, ako dosiahnuť dôležité znalosti a zručnosti, potrebné pre výkon novej práce – pomoc v záležitosti projektov – radu o tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné či medziľudské problémy...

- *Rotácia práce ( plánované zážitky)*, cieľom rotácie práce je rozširovať skúsenosti ľudí tým, že budú postupne pracovať na rôznych pracovných miestach alebo v rôznych útvaroch organizácie. Pokiaľ to ale nie je precízne naplánované a kontrolované, môže ísť o neúčinnú a frustrujúcu metódu získavania dostatočných znalostí a zručností.<sup>16</sup>

Metódy vzdelávania používané ako pri výkone práce (na pracovisku), tak mimo pracoviska:

- *Učenie sa akciou*, je metódou pomáhajúca manažérom v rozvíjaní ich schopností tým, že ich vystavuje skutočným problémom. Učenie sa akciou je založené na šiestich predpokladoch:
  1. skúsení manažéri sú veľmi zvedaví na to, ako pracujú iní manažéri,
  2. neučíme sa toľko v prípade, ak sme motivovaní k učeniu, a sme motivovaní k učeniu niekoho,
  3. poznávanie sám seba, ak má tendenciu meniť našu predstavu o nás samých, nás ohrozuje a máme k nemu odpor.

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.793-794

Je však možné zmeniť túto vnútornú hrozbu na úroveň, ktorá už nebude prekážkou pre poznávanie samých seba,

4. ľudia sa učia iba, ak nie čo robia, a učia sa tým viac, čím danú úlohu považujú za zodpovednejšiu,

5. učenie je hlbšie, keď je do učenia zapojená celá osoba – myslenie, hodnoty, telo, emócie,

6. učiaca sa osoba vie lepšie ako ktokoľvek iný, čo sa naučila. Nikto iný nemá takú možnosť to zistiť,

- *Poverenie úlohou*, predstavuje špeciálnu úlohu, ktorú vzdelávaný pracovník musí urobiť na žiadosť lektora alebo manažéra. Poverenie úlohou môžeme použiť ako test na záver vzdelávania, a pretože ide o realistickú záležitosť, malo by to byť nápomocné k preneseniu toho, čo sa vzdelávaný naučil, do normálnej pracovnej situácie,
- *Projekty*, sú v hrubých rysoch spracované štúdie alebo úlohy, ktoré majú účastníci vzdelávania dorobiť, často na základe obecných pokynov svojho lektora alebo manažéra,
- *Vzdelávanie pomocou počítačov alebo e- learning*, je formou individualizovaného vzdelávania sa, a ako také je prejavom vzdelávacej technológie,
- *Multimediálne vzdelávanie*, je vhodné k vzdelávaniu ľudí zameraným na procedúry, procesy, postupy, metódy, smernice a ich dodržovanie.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s.795-800

### 1.3.2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracoviska podľa Duda môžu zabezpečovať ako členovia útvaru vzdelávania, tak pracovníci externých vzdelávacích a výcvikových inštitúcií. Stále viac organizácií využíva externých lektorov.<sup>18</sup>

Medzi metódy vzdelávania mimo pracoviska Matušovičová uvádza:

- *Prednáška*, je výklad s malou či žiadnou participáciou účastníkov, s výnimkou záverečnej časti, ktorá býva venovaná otázkam a odpovediam,
- *Prípadová štúdia*, je opis nejakej udalosti alebo okolností, ktoré vzdelávané osoby analyzujú, aby odhalili príčiny problému a vypracovali návrhy na jeho riešenie,
- *Simulácia*, je metóda vzdelávania, ktorá kombinuje prípadové štúdie a hranie rolí tak, aby sa dosiahla maximálna miera reálnosti,
- *Učenie sa hrou alebo pohybovými aktivitami (outdoor tréning)*, je to veľmi populárna metóda zameraná na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie rolí atď.<sup>19</sup>

Súhlasíme, že uplatnenie uvedených metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku. Vývoj však smeruje skôr k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vedúcich k vlastnému rozvoju zamestnancov, ktorý sa takisto musí plánovať a podporovať.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing, 2008. s.118

<sup>19</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., HASPROVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. s.157-159

<sup>20</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., HASPROVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. s.160

## 1.4. Význam podnikového vzdelávania

Harrison hovorí : „ rozvoj zamestnanca, ako súčasť celkovej stratégie organizácie v oblasti ľudských zdrojov, znamená užitočný príspevok a organizáciu učebných skúseností na pracovisku tak, že môže byť zlepšený výkon, môžu byť dosahované pracovné ciele a tak, prostredníctvom zvýšenia zručností, znalostí, učebných schopností a nadšeniu ľudí na každej úrovni, môže byť v podniku zabezpečený nepretržitý rast jednotlivca. Rozvoj zamestnanca musí preto byť časťou širšej podnikateľskej stratégie zladenej s misiou podniku a podnikovými cieľmi.“<sup>21</sup>

To ukazuje, že rozvoj zamestnanca je pre podnik extrémne dôležitý proces, prostredníctvom ktorého môže byť po určitom čase dosiahnutý rast jednotlivca ale aj organizácie tak, že obaja môžu naplňovať svoj potenciál.<sup>22</sup>

Stratégia vzdelávania je pohľadom na potreby schopnosti organizácie do budúcnosti. Vzdelávanie a rozvoj by mali byť integrálnou súčasťou procesu riadenia ( sú významnou oblasťou riadenia pracovného výkonu). Avšak ako konštatuje Armstong, zatiaľ čo v niektorých organizáciách sa vzdelávanie nerealizuje vôbec, inde je zasa sklon k „ vzdelávaniu pre vzdelávanie“ bez ohľadu na jeho skutočný prínos.<sup>23</sup>

Súhlasíme, že vzdelávanie zamestnancov v podniku má veľký význam pretože do značnej miery ovplyvňuje či bude podnik úspešný na trhu a konkurencieschopný. Zamestnávateľia by si však mali uvedomiť niet zamestnancov – niet podniku.

---

<sup>21</sup> FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. s. 205

<sup>22</sup> FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. s.205-206

<sup>23</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.171

## 2. KOUČING

V predchádzajúcej kapitole sme sa venovali vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov v podniku, organizácii alebo firme a rozobrali sme metódy vzdelávania. Domnievame sa, že zvolenie vhodnej metódy na pracovisku je veľmi dôležité a pomôže zamestnancovi získať potrebné zručnosti, znalosti, učebných skúseností aby bol pre podnik prínosom. Jednou z úspešných metód vzdelávania v podniku ktorú sme si vybrali je koučing. Koučingom sa budeme podrobnejšie zaoberať v tejto kapitole.

Najstaršou oblasťou, v ktorej sa koučovanie pôvodne využívalo, bol šport. Obchodné koučovanie a koučovanie zamestnancov sa na celom svete rozšíril v súvislosti s potrebou rozširovať pôsobnosť firiem nad rámec krajiny a viesť pracovníkov k vyšším výkonom a k zdokonaľovaniu ich zručností. Vplyvom rôznych rozvojových filozofických smerov, vzdelávania dospelých, vplyvom psychológie sa v sedemdesiatich rokoch minulého storočia koučovanie vyvinulo do nezávislej disciplíny. Prijal sa rad noriem a dnes je koučovanie známe ako disciplína, ktorú používajú mnohí profesionáli zaoberajúci sa rozvojom osôb. Existuje niekoľko inštitúcií, medzi najznámejšie patria Internacional Coaching Council, Internacional Coach Federation atď.<sup>24</sup>

Pozreli sme sa do dejín koučingu a teraz zadefinujeme čo vlastne koučing znamená.

Podľa Horskej je koučovanie „ nedirektívny spôsob riadenia, resp. štýl vedenia ľudí, ktorí je protipólom prikazovania a kontroly. Je to špecifická a dlhodobá starostlivosť o človeka a jeho rast v profesionálnom aj osobnom živote. Koučing predstavuje vzťah

---

<sup>24</sup> [http://sk.wikipedia.org/w/index.php?title=Kou%C4%8Dovanie\\_\(ekonomika\)](http://sk.wikipedia.org/w/index.php?title=Kou%C4%8Dovanie_(ekonomika))  
[cit.2013-07-29]

a proces, v ktorom kouč pomáha koučovanému pri dosahovaní jeho cieľov.<sup>25</sup>

Podstatou koučovania podľa Gallweya: „ koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon.“<sup>26</sup>

Folwarczná uvádza: „ Coaching je individuálny spôsob pomáhania zamestnancovi pri zlepšovaní jeho pracovného výkonu a rozvíjaní jeho zručností a schopností. Individuálnosť coachingu súvisí s tým, že ide o aktivitu manažéra zameranú na konkrétneho jedinca v konkrétnej situácii na základe informácií zistených v priebehu neformálneho či formálneho skúmania pracovného výkonu zamestnanca.“<sup>27</sup>

Downey zasa charakterizuje koučovanie ako metódu, ktorá maximalizuje využitie potenciálu človeka pomocou odbúrania bariér. Podľa neho platí nasledujúca rovnica:

$$\text{Potenciál} - \text{bariéry} = \text{výkon}^{28}$$

Súhlasíme, že koučovanie je proces v ktorom si manažér či zamestnanec osvojuje znalosti a zručnosti ktoré potrebuje pre svoj odborný ,sociálny rozvoj a ktoré mu umožňujú lepšie zvládnuť úlohy pracovného miesta. Učí ich aj hľadať vlastné riešenia, ktoré sú jedinečné, čo je v dobe, kde je treba zvládať neštandardné nezáväzné problémy, nevyhnutným predpokladom úspechu.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.13

<sup>26</sup> WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.21

<sup>27</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 89

<sup>28</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.89

<sup>29</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.88



## 2.1. Profil kouča

Profil ideálneho kouča je značne komplexný a kladie nároky nie len na potrebné vedomosti, postoje a hodnoty ale tiež osobnú zrelosť a životné skúsenosti jedinca, ktorý sa chce koučovaním odborne zaoberať. V súlade s týmto profilom kouč:

- dokáže navodiť vzťah vzájomnej dôvery a podpory s klientom,
- výborne komunikuje s druhými, má skvelo rozvinuté komunikačné schopnosti,
- dokáže aktívne načúvať druhým,
- vie klásť správne otázky,
- je vždy na plno sústredený na prácu s klientom,
- je trpezlivý, empatický a dokáže porozumieť problémom ktoré klienti majú,
- je tvorivý a tvorivosť je schopný rozvíjať aj u klientov,
- dokáže sledovať ciele klienta, nie svoje vlastné,
- rozoznáva hranicu medzi rolou poradca a kouča, klientovi zásadne neradí,
- vo svojom správaní uplatňuje vysoké etické štandardy, ctí súkromie svojho klienta,
- vzbudzuje prirodzený rešpekt,
- dôveruje v potenciál druhých ľudí, nevytvára u klienta pocit bezmocnosti,
- dokáže motivovať klienta k dosahovaniu jeho cieľov a k pokroku,
- dokáže sledovať pokrok klienta a udržať jeho motiváciu pri dosahovaní cieľov.<sup>30</sup>

Folwarczná charakterizuje kouča:

- verí v ľudský potenciál
- zameriava sa na proces učenia
- prenechávajú aktivitu a zodpovednosť na koučovanom

---

<sup>30</sup> HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.22-23

- dôkladne počúvajú
- vedia klásť inšpirujúce otázky
- dokážu zhrnúť to čo bolo povedané
- používajú sebareflexiu – uvedomujú si, čo koučovanie robí s nimi samotnými,
- pýtajú sa na užitočnosť
- využívajú systém riadenia pracovného výkonu ako podporu.<sup>31</sup>

V praktickom živote ideálneho kouča nenájdeme: ideálny kouč v skutočnosti neexistuje. Ideál je niečo, k čomu sa vzťahujeme a čo používame ako referenčný rámec. Profil ideálneho kouča preto môžeme chápať ako určitý návod, ktoré koučovi pomáha udržať víziu a smer a motivuje ho k neustálej zmene a osobného rozvoja.<sup>32</sup>

## 2.2. Prečo koučovať

Whitmore: „ Pokiaľ nezmeníme smer, ocitneme sa pravdepodobne tam, kam smerujeme.“<sup>33</sup>

Koučovanie ako profesionálna podpora rozvoja manažérov a zamestnancov je čoraz viac žiadanejším produktom. Vrcholoví manažéri, ktorí sa rozhodli pre túto cestu profesijného osobného rozvoja, zisťujú že koučovaním možno dosahovať ciele naozaj rýchlejšie aj ľahšie. Koučing sa postupne aj u nás dostáva na nižšie riadiace úrovne a sú doňho zaraďovaní strední a nižší manažéri, obchodníci, pracovníci prvého kontaktu. Dôvod? Koučovanie funguje aj tam, kde doterajšie prístupy už nestačia a je veľmi účinným doplnkom vzdelávania a tréningu zručností.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vdělání manažérů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.95-96

<sup>32</sup> HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.23

<sup>33</sup> WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.38

<sup>34</sup> <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/serial-o-koucovani-preco-vobec-kouco...>[cit.2013-08-01]

Koučing je jedna z metód osobného rozvoja. Je to spôsob rozhovoru, ktorý nám poodhalí to najlepšie, čo je v ľuďoch a to vo všetkých oblastiach pracovného aj súkromného.

V budúcnosti bude veľká konkurencia klásť na výkonnosť a flexibilitu firiem a jej zamestnancov stále nové a náročnejšie požiadavky. Produkty sú si stále podobnejšie a sú stále zameniteľnejšie, úspech firmy bude rastúcim spôsobom závisieť na kvalite služieb a poradenstva. Globalizácia, nutnosť expandovať, skrátenie výrobných cyklov a predovšetkým vyššie nároky zákazníkov vytvárajú väčší tlak. Veľa firiem naráža pri zvládaní týchto výziev na svoje hranice. Ich bezradnosť zo dňa na deň viac a viac ukazuje, že sú prekonané všetky formy delby práce, pri ktorých pracovník neberie na seba zodpovednosť a plne neuplatňuje svoj potenciál. Táto zmena si žiada aj moderného pracovníka a tiež moderného vedúceho – manažéra.<sup>35</sup>

Na záver ešte pár prečo koučovať:

- koučovanie je nástrojom vedúceho pre osobný rozvoj ľudí na pracovisku,
- koučovaním sa iniciuje rozvoj osobnosti ako v zrelosti pre plnenie pracovných úloh, schopností, zručností tak aj psychickej zrelosti,
- koučovaním sa má dosiahnuť trvalého zlepšenia pracovných výsledkov,
- koučovanie je podporou pri riešení problémov.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.19

<sup>36</sup> HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.32

## 2.2.1. Podstata a princípy koučovania

Whitmore: „ Podstatou koučovania je možné docieľiť lepšie VNÍMANIE REALITY a zvýšiť ZODPOVEDNOSTĚ.“<sup>37</sup>

Kobek hovorí, že „ ide vlastne o sústavné podnecovanie a nasmerovanie zamestnanca k vyššiemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pri ktorej sa berie do úvahy individualita daného zamestnanca.“<sup>38</sup>

Pri koučingu ide o rozvoj schopností pracovníka za podpory vedúceho, individuálnu formu rozvoja pracovníkov, keď vedúci pracovník sprostredkováva nové znalosti za aktívnej účasti pracovníka. Uskutočňuje sa zvyčajne neformálne, ako súčasť bežného procesu riadenia. Skúsený vedúci kontinuálne usmerňuje školenú osobu, ponecháva jej však priestor na vlastné procesy s poznávaním a skúmaním problémov.<sup>39</sup>

Podľa Matušovičovej je koučing založený na niekoľkých princípoch:

- *stanovenie primeraných cieľov*, je jedným z dôležitých momentov koučingu. Ciele je potrebné zadávať postupne tak, že každý ďalší cieľ, úloha je len o trochu zložitejšia, ako tá predchádzajúca. Tak sa pracovník postupne dostane k prekonaniu jednotlivých prekážok.
- *Aktivizácia účastníka kladením otázok*, vedúci sa snaží nasmerovať pracovníka na optimálny spôsob plnenia úloh. Tak je pracovník vtiahnutý do uvažovania o probléme. Namiesto príkazu od nadriadeného, je nútený, aby sám uvažoval o probléme a nachádzal riešenie. Kvalita jeho práce je omnoho vyššia. Koučing síce trvá dlhšie ako tradičný

<sup>37</sup> WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2011. s.44

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Management Press, 2007. s.152

<sup>39</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. s.155-156

postup osvojovania si vedomostí, na druhej strane je tento typ vzdelávania zaujímavejší a motivujúcejší.

- *Účinná spätná väzba*, je podávaná v dimenzii kladné a záporné a zostáva všeobecná. Pri koučingu by sme sa mali snažiť podávať konkrétne informácie o prednostiach a nedostatkoch práce, ktorá bola vykonaná.<sup>40</sup>

Z pohľadu firiem je koučing moderný nástroj, ktorý reflektuje potreby firiem zvyšovať efektívnosť a spokojnosť zamestnancov. Zvyšovať ich osobnostný rast a posun a súčasne rozvinúť aj schopnosti manažérov účinne viesť podriadených, ich komunikačné schopnosti, schopnosť motivovať, zvládať stres, efektívne riešiť problémy, zvýšiť výkonnosť svojho tímu a lepšie rozumieť sebe samému a svojim podriadeným.<sup>41</sup>

## 2.2.2. Výhody a nevýhody koučovania

Koučing predstavuje podľa Koubka dlhodobejšie vysvetľovanie, inštruovanie, oznamovanie pripomienok aj periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či školiteľa. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie k potrebnému výkonu práce a vlastnej iniciatíve, pri ktorej sa berie do úvahy individualita školeného.

- *Výhody*, školený je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce, metóda umožňuje užšiu obojstrannú spoluprácu medzi pracovníkom a nadriadeným, zlepšuje sa medzi nimi komunikácia a vytvára sa priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka,

---

<sup>40</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010, s.156

<sup>41</sup> MATUŠOVIČOVÁ, M., ČÍHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. s.156

- *Nevýhody*, formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť dosť útržkovité, neucelené.<sup>42</sup>

Podobný názor na výhody a nevýhody koučovania má aj Folwarczná:

- *Výhodou koučovania*, je okamžitá spätná väzba a skutočnosť, že jeho tempo je možné prispôbiť individuálnym potrebám manažérov,
- *Nevýhodou*, je časová náročnosť pre kouča aj to, že je možné pracovať len s malým počtom koučovaných. Pri využití externých koučov, ktorí sú odborníci vo svojej oblasti, musí organizácia počítať so značnými finančnými nákladmi.<sup>43</sup>

## 2.4. Model GROW

Známy britský kouč John Whitmore uviedol do povedomia verejnosti model GROW podľa ktorého najčastejšie prebieha proces koučovania. Vymedzil základné body, ktoré majú svoju logiku a plynule na seba naviazané. Model GROW je možné použiť či pri koučovaní jednej osoby tak aj pri skupine.

Tento model, ako vyplýva z názvu, má štyri oblasti:

**G** – cieľ, každú schôdzku je nutné začať stanovením cieľov

**R** – realita, určiť skutočný stav veci

**O** – možnosti, stanoviť alternatívne postupy

**W** – čo, sa má urobiť, kedy, kto, aká je vôľa niečo spraviť.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. s.222

<sup>43</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. s.101

<sup>44</sup> BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇAKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s.190

**CIEĽ** – nasledujúce otázky môžu pomôcť koučovanému zamestnancovi určiť cieľ, ktorý by chcel dosiahnuť:

- Čím sa budeme dnes zaoberať?
- Čo by ste chceli zvládnuť, naučiť sa, dosiahnuť počas našej hodiny ?
- Je náš cieľ, ktorého chceme dosiahnuť, Smart (tj. špecifický, konkrétny ,merateľný, akceptovaný koučovaným aj koučom, reálny a termínovaný)?
- Máme dnes dosť času na splnenie toho, čo sme si predsavzali?
- Má dnešný cieľ vzťah k vašim dlhodobjším pracovným cieľom?

**REALITA** – nasledujúce otázky môžu pomôcť koučovanému, aby pochopil situáciu, v ktorej sa nachádza:

- Charakterizujte súčasný stav ( čo, kedy, kde, koľko).
- Čo a v akej miere Vás v súčasnej situácii znepokojuje?
- Čo ste doteraz urobili?
- Čo Vám bránilo v tom, aby ste urobili viac (kvalitnejšie, efektívnejšie a pod.)?
- Ako ste na tom, pokiaľ sa jedná o vaše zručnosti, čas, motiváciu, hmotné prostriedky, podporu?
- Máte kontrolu nad svojimi výsledkami práce?
- Myslíte si, že by ste mali upraviť dohodnutý cieľ (ak áno treba sa opäť vrátiť k cieľom)

**MOŽNOSTI** – príklady otázok, ktoré sú vhodné, aby pomohli koučovanému vytvoriť čo najväčší počet alternatívnych činností a postupov:

- Aké metódy môžete využiť, aby ste dosiahli stanovené ciele?
- Aké možnosti máte ?
- Čo by ste urobili, keby ste mali viac času, peňazí alebo keby ste boli manažérom?
- Čo by ste mohli ďalej urobiť?

- Aké sú výhody a problémy jednotlivých činností a postupov?
- Ktorá činnosť alebo postup prinesie najlepšie výsledky? Čo Vám vyhovuje?
- Realizácia ktorej činnosti alebo postupu vám prinesie najväčšiu pracovnú spokojnosť?
- Páčil by sa vám iný návrh? Napr. ....
- Aké sú prínosy a náklady navrhnutých činností a postupov?
- Myslíte si, že by ste mali upraviť dohodnutý cieľ?

**VOLĽBA** – a tu sú otázky, ktoré uľahčia koučovanému rozhodnutie o akčnom pláne, ktorý najviac zodpovedá situácii a zaisťuje angažovanosť koučovaného pre jeho realizáciu:

- Akú možnosť zvolíte?
- Podľa akých kritérií posúdite úspešnosť zvolených možností?
- Kedy začnete s realizáciou a kedy počítate s ukončením? Počítate s tým, že realizácia bude mať viac etáp? Aký bude ich časový rozvrh?
- S akými prekážkami sa môže stretnúť? Čo urobíte po ich odstránení?
- Kto by mal byť informovaný o vašich plánoch?
- Akú podporu potrebujete?
- Čo urobíte, aby ste túto podporu získali?
- Vyznačte na škále 1 až 10 (od najnižšej po najväčšiu angažovanosť) mieru vašej ochoty angažovať sa po dosiahnutí cieľov a splnených úloh.
- V prípade, že koučovaný neoznačí 10, môže sa koučovaný spýtať na dôvod (skúsenosti hovoria, že pri hodnotení angažovanosti nižšej ako 8, málokedy dovedú koučovaný dohodnuté činnosti až do konca)
- Čo môžeme zmeniť alebo urobiť, aby ste sa dostali na 10?
- Chceli by ste ešte niečo prekonzultovať?
- Chceli by ste sa naďalej stretávať? Kedy? <sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇAKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s.190-192



Nie každé koučovanie takto priamo smeruje k cieľu – koučovanie sa často braní a koučovaný najrôznejšími spôsobmi komplikujú. Aj napriek tomu je to typický model a dobre ilustruje väčšinu princípov koučovania. Skutočné koučovanie je vo väčšine prípadov menej formalizované, ale či už je celý proces koučovania neformálny, kľúčom k dobrému koučovaniu zostávajú základné princípy zamerané na zlepšenie vnímania reality a posilnenie zodpovednosti.<sup>46</sup>

## 2.4. Manažér ako kouč

Dobry manažeri vychovávajú svojich ľudí tak, aby vykonávali svoju prácu dobre. Charney vo svojej príručke odporúča manažérom:

- stretávajú sa so svojimi ľuďmi denne,
- použijete nasledujúce metódy, aby ste pomohli vašim ľuďom dosiahnuť ich ciele:
  - vyučovanie*- vytvorte taký model činností, ktorý podľa vášho očakávania budú používať,
  - poradenstvo*- pomôže nájsť riešenia problémov prostredníctvom metódy postupného samoobjavovania,
  - výcvik*- zvýšite schopnosti tým, že im vysvetlíte, čo chcete, aby robili; ukážete im, ako to robiť; umožníte im vyskúšať si to pod vašim dohľadom; ohodnotíte ich počínanie,
  - konfrontácia*- dáte im vedieť, kedy ich chovanie už nespĺňa dohodnutý štandard.
- ak nerobia správne svoju prácu, preložíte ich na iné miesto. Opäť im ukážete postup. Spýtate sa či porozumeli úlohám.
- ak sa pracovníci budú učiť metódou postupných krokov, zvýšite im sebadôveru,

---

<sup>46</sup> WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha,:Management Press, 2005. s.102-103

- ak sa nezlepšia ide o odmietavý postoj alebo nedostatok schopností. Druhý prípad sa dá riešiť preložením na iné miesto a prvý ukončíme spoluprácu,
- poskytujte ľuďom spätnú väzbu,
- posmeľujte tak, aby objavovali nové, lepšie spôsoby, ako robiť veci lepšie,
- umožnite im improvizovať.<sup>47</sup>

Ros Joy je presvedčený, že vedieť pochváliť patrí k jednej z najdôležitejších súčastí práce manažéra. Nie je to však jednoduché je to umenie, ktoré treba rýchlo zvládnuť a naučiť sa ho efektívne používať. A preto je tu niekoľko kľúčových rad k využívaniu pochvál tak, aby priniesli maximálny účinok:

- *mala by byť špecifická*, dajte dotyčnej osobe najavo, že ste úprimný a naozaj si vážite jej práce tým, že presne poviete za čo si zaslúžila pochvalu,
- *diskutujte o nej*, ukážte, že váš záujem je vážny tým, že sa o úspechoch porozprávate,
- *nikdy do pochvaly nevkladajte nijakú výhradu*, pokiaľ vložíte do pochvaly výhradu celú pochvalu znehodnotíte a zvýrazníte len to negatívne,
- *pochvaly dávajte do osobných spisov*, veľa pochváľ sa dá uskutočniť slovne, neformálne. Pokiaľ si však niekto mimoriadne šikovný, zapíšte to do jeho osobných papierov a povedzte mu to, že ste to tak urobili,
- *dajte to najavo verejne*, za významné úspechy udelujte verejnú pochvalu,
- *odovzdajte pochvalu ďalej*, pokiaľ pochváli člena vášho tímu niekto iný, postarajte sa, aby sa o tom dozvedel,
- *vyhľadávajte dôvody k pochvale*, nečakajte len na mimoriadne výkony, ktoré sa nedajú prehliadnuť. Vyhľadávajte sami, za čo

---

<sup>47</sup> CHARNEY, C. *Príručka manažéra*. Košice: VSŽ Infoconsult, 1995. s.31-32

by ste mohli pochváliť. Pamätajte na to, že každá pochvala je motiváciou.<sup>48</sup>

Pochvala, ak sa budete riadiť týmito hore uvedenými radami, je jedným z najefektívnejším, najrýchlejším spôsobom motivácie vášho tímu, aby pracoval na stodesať percent. Schopnosť dobrého koučovania je pre manažérov veľmi dôležitá, ide o rýchle vyriešenie problémov, ktoré bránia dobrej práci. Koučovanie nie je ťažké, ale treba ho vedieť použiť správnym spôsobom.<sup>49</sup>

Súhlasíme a prikláňame sa k týmto vyjadreniam pokiaľ manažér dokáže dať najavo svoju spokojnosť a rešpektuje princípy koučovania ich ľudia pracujú kvalitnejšie, sú výkonnejší, zručnejší, spokojnejší a dochádza k ich osobnému rastu.

## 2.5. Podniková kultúra koučovania

Koučovanie ako proces riadenia zmeny je podľa Horskej v dnešnej dobe uplatňovaný predovšetkým vo väčších podnikoch. Je úzko spätý so zvyšovaním pracovnej výkonnosti zamestnancov a efektívnym dosahovaním stanovených cieľov, zlepšenie komunikácie, tokov informácií v podniku ako aj zmenu podnikovej kultúry. Poslaním podnikového kouča je pomáhať zamestnancom podniku pri odhaľovaní ich potenciálu, prípadných bariér, ktoré by mohli zabrániť plnému rozvítiu tohto potenciálu, riadiť dosahovanie cieľov, ktoré si zamestnanci v podniku vytvorili.<sup>50</sup>

Z pohľadu podniku koučovanie slúži na zvýšenie výkonnosti a produktivity. Jednotlivci, skupiny viac a viac využívajú svoj potenciál, ktorý je stále potrebnejšie aby podnik prežil. Zmenu

---

<sup>48</sup> JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažérských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 229

<sup>49</sup> JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažérských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 228-229

<sup>50</sup> HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Management Press, 2009. s.21

kultúry vedenia z pohľadu podniku môžeme zdôvodniť pragmaticky (orientácia na výsledok). Podnik ktorý je zameraný na prežitie a zisk, je s pomocou motivovaných zamestnancov schopný lepšie dosiahnuť stanovených cieľov. Súkromný život tiež ovplyvňuje pracovné prostredie a naopak. Podnik musí túto súhru akceptovať. Motivovanie manažérov a pracovníkov ktorých sa vlastné ciele a záujmy prekrývajú s cieľmi a záujmami podniku sa starajú o to, aby hladko fungovala spolupráca a udržiavali sa čo najnižšie náklady. Zvyšuje sa tak kreativita pre praktické riešenia problémov, čím zúčastnení reagujú na výzvy flexibilne a iniciatívne. Podnik tak môže ponúknuť atraktívne pracovné miesta čo posilní jeho pozíciu v konkurenčnom prostredí. A každý pracovník bude podľa svojho osobného stupňa rozvoja stále viac rozvíjať svoje schopnosti. Intenzívnejšie sa bude zapájať do práce podniku a ako spolupodnikateľ bude preberať na seba zodpovednosť za úspech celku.<sup>51</sup>

## 2.6. Budúcnosť koučovania

Koučovaniu sa podarilo nájsť si svoje miesto na slnku a úspešne sa rozvíjať. Stále viac podnikov a manažérov si uvedomuje potrebu osobného rastu a tak budú vyhľadávať metódu koučovania ktorá im urýchli cestu smerujúcu k vlastnému rozvoju. Podniky v súčasnej dobe menia svoju orientáciu smerom ku koučovaniu a štýlu riadenia založeného na koučovaní. To čo nám prináša a ponúka, potrebujeme bez rozdielu všetci- ľudia aj inštitúcie. Nemá odpoveď na všetko, ale môže pomôcť druhým, aby našli to, čo potrebujú.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha,: Grada Publishing, 2009. s.27-28

<sup>52</sup> WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2011. s.233-238

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 3. KOUČING AKO METÓDA ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI ZAMESTNANCOV

V tejto kapitole bakalárskej práce sa zameriame na zisťovanie názoru a vzťahu vedúcich zamestnancov ku koučingu ako metóde zvyšovania výkonnosti na pracovisku.

### 3.1. Prieskum a jeho cieľ

Cieľom prieskumu pomocou dotazníka bolo zistiť názor na koučing ako jednej z metód zvyšovania výkonnosti pri práci vedúcich zamestnancov vo vybranej konkrétnej spoločnosti – Slovenská pošta.

Na základe stanoveného cieľa sme sformulovali nasledujúce čiastkové ciele:

- Zistiť názor vedúcich zamestnancov v rámci vykonávania ich pozorovania, ako pomáha koučing k dosiahnutiu vyššej výkonnosti,
- Zistiť záujem vedúcich zamestnancov o koučing podľa veku ,
- Zistiť aký majú vedúci zamestnanci názor na to či má mať kouč zručnosti v oblasti v ktorej pôsobia,
- Zistiť čo považujú vedúci zamestnanci za prínos v procese koučingu na pracovisku,
- Zistiť čo vedúci zamestnanci považujú za problém v procese koučingu na pracovisku,
- Zistiť názor na prítomnosť kouča pri práci vedúcich zamestnancov a jeho prínos pri riešení problému.

### **3.2. Hypotézy**

1. Predpokladáme, že polovica koučovaných zamestnancov preferuje vykonávanie pozorovania vedúcich zamestnancov a koučingu na dosiahnutie vyššej výkonnosti.
2. Záujem o koučing a vnímanie kouča na pracovisku sú rozdielne vzhľadom k veku koučovaného.
3. Pre vedúceho zamestnanca – kouč zručnosti v oblasti v ktorej pôsobia koučovaní nemusia mať.
4. Vedúcim zamestnancom kouč je prínosom pri riešení problému.

### **3.3. Metódy**

Metódu sme si vybrali na základe zistenia s akými respondentmi budeme pracovať. Cieľovou skupinou boli vedúci zamestnanci Slovenskej pošty. Prieskumu sa zúčastnilo 25 zamestnancov a ako prieskumnú metódu sme zvolili dotazník. Zvolili sme ho z dôvodu jednoduchosti vo vyplňaní, anonymity a predpokladanej väčšej spätnej návratnosti. Predpokladali sme, že respondenti sa viac otvoria, nebudú mať časový stres. Prvú časť dotazníka sme zadali otázky všeobecné a druhú časť sme priamo zamerali na koučing. Respondentov sme požiadali, aby odpovede boli pravdivé. Údaje získané z odpovedí na otázky v dotazníku sme spracovali a vyhodnotili.

### **3.4. Charakteristika prieskumnej vzorky**

Realizácia prieskumu prebiehala na Slovenskej pošte od augusta 2012 do decembra 2012.

Založenie Slovenskej pošty, sa viaže so vznikom Slovenskej republiky 1.1.1993, ktorá vznikla z pôvodne štátneho podniku Správa pôšt a telekomunikácií. Slovenská pošta sa začala aktívne zapájať do spolupráce v rámci medzivládnej organizácie Svetovej poštovej

únie a do spolupráce so zahraničnými poštovými podnikmi. 1.10.2004 sa Slovenská pošta pretransformovala na akciovú spoločnosť. Slovenská pošta je samostatný podnikateľský subjekt. Poskytuje služby širokej verejnosti prostredníctvom siete svojich pôšt. Slovenská pošta, a.s., je poskytovateľ moderných komunikačných, distribučných, platobných služieb na domácom trhu, s vytvorenými podmienkami na podnikanie v strednej, východnej Európe.

Svoje služby ponúka prostredníctvom siete viac ako 1 500 pôšt. Zákazníkom je k dispozícii 6 797 poštových schránok. Na poštách je v prevádzke 3 375 poštových priehradiek. Zákazníci využívajú 20 678 poštových priečinkov. Predmetom činnosti je poskytovanie poštových služieb, zrýchlená kuriérna doprava zásielok, výstavba a rozvoj jednotnej siete pošty na území Slovenskej republiky...

Jej podnikateľskou stratégiou je plná konkurencieschopnosť a finančná sebestačnosť. Spoločnosť v roku 2008 získala certifikáty, ktoré potvrdzujú zavedenie systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažérstva zodpovedajúce normám. Je tiež držiteľom ceny HR Gold za inovatívny projekt v personalistike.<sup>53</sup>

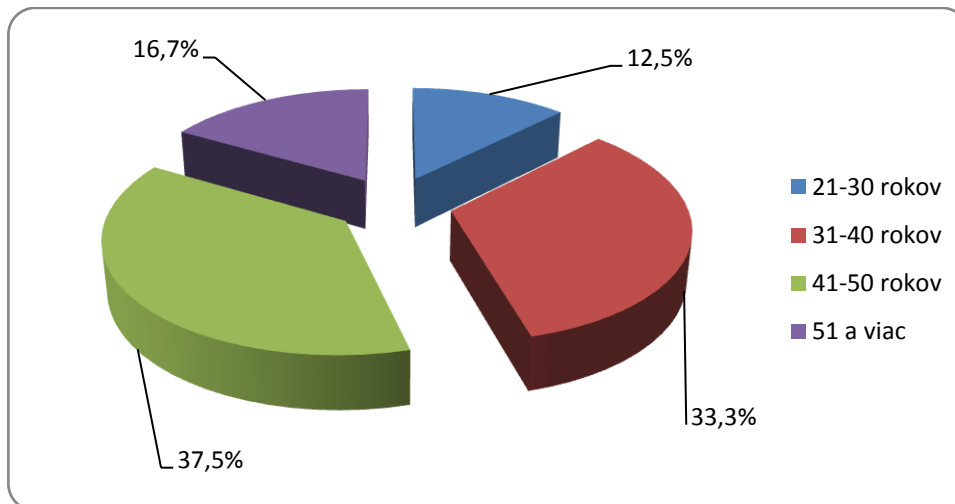
### **3.5. Analýza – vyhodnotenie údajov**

V tejto časti práce budeme porovnávať, vyhodnocovať, analyzovať údaje ktoré sme získali z odpovedí na otázky z dotazníka. Prieskumnú vzorku tvorilo 24 vedúcich zamestnancov Slovenskej pošty.

---

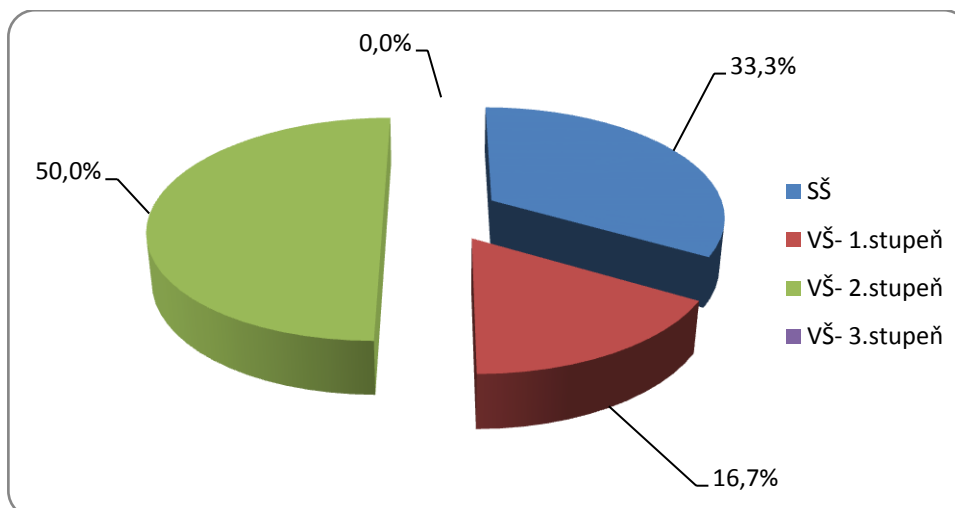
<sup>53</sup> <http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti> [2012-11-17]

Graf č. 1: Štruktúra oslovených podľa veku



Graf č. 1 poukazuje, že najviac oslovených je vo veku 41 – 50 rokov, táto skupina predstavovala 38%, nasledovala skupina oslovených vo veku 31 – 40 rokov 33%, skupina oslovených 51 a viac 17% a napokon skupina oslovených 21 – 30 rokov 12%.

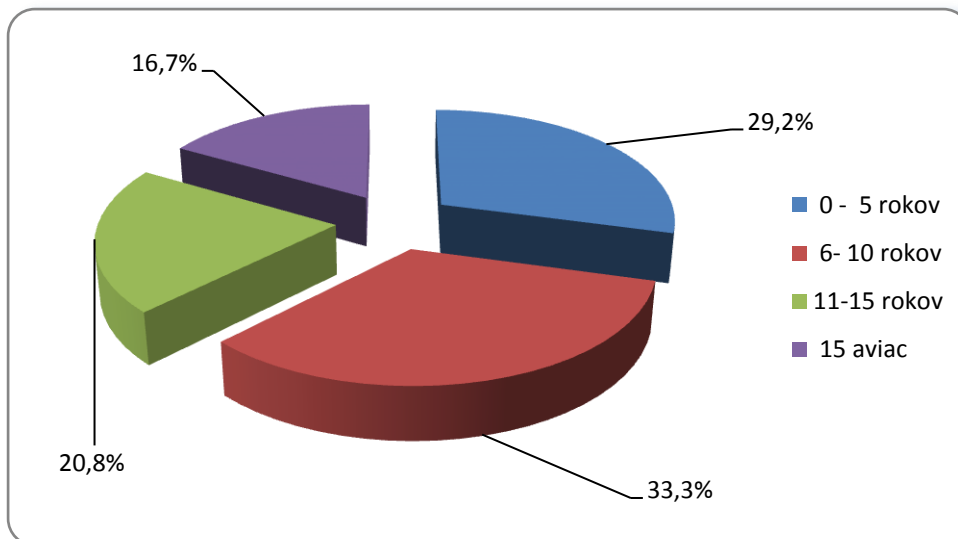
Graf č. 2: Štruktúra oslovených podľa dosiahnutého vzdelania



Podľa grafu č.2 vidíme, že sa uprednostňujú oslovení najmä s II. stupňom vysokej školy, ktorí tvoria 50% čo sa osvedčilo aj v praxi a túto skutočnosť považujú za dobrú prestíž spoločnosti. Nasledovala skupina oslovených so stredoškolským vzdelaním 33% a napokon 17% tvorila skupina oslovených s I. stupňom vysokej školy.

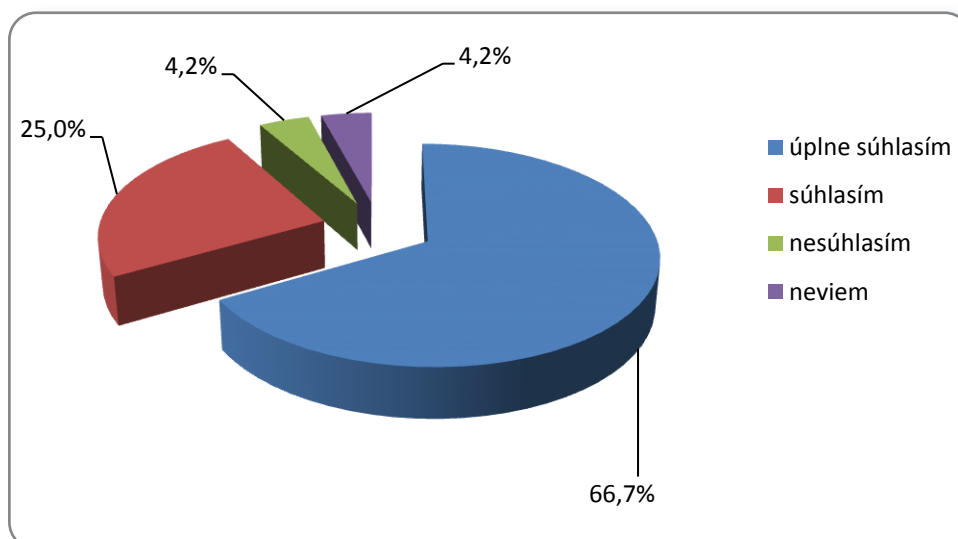


Graf č. 3: Štruktúra oslovených podľa dĺžky praxe



29% oslovených v danom obore mala prax do 5 rokov, 33% do 10 rokov, 21% do 15 rokov a viac ako 15 rokov praxe malo 17% oslovených.

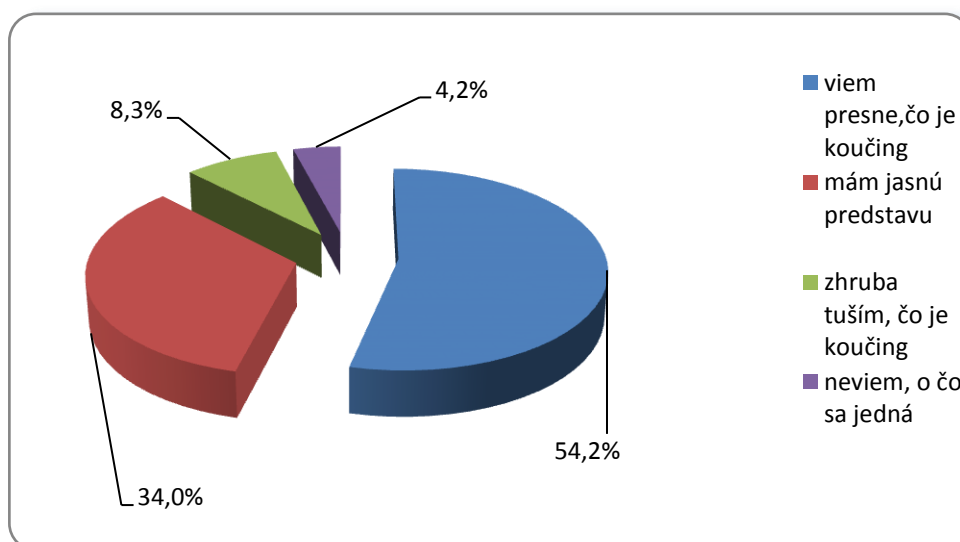
Graf č. 4: Pravidelné vykonávanie manažérskeho pozorovania a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a vyššej výkonnosti zamestnancov v práci



Domnievali sme sa, a v hypotéze 1 sme uviedli, že 50% oslovených bude úplne súhlasiť, nakoľko sú si vedomí zodpovednosti, ktorá vyplýva z ich práce. Z celkového počtu oslovených sa 16 (67%) z nich úplne z názorom stotožnilo, 6 oslovených (25%) s týmto

názorom súhlasilo. Vykonávanie manažérskeho pozorovania a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a vyššej výkonnosti zamestnancov v práci súhlasilo 92% oslovených. Hypotéza 1, má súhlasné stanovisko u 50% oslovených ako sme sa domnievali. Jeden oslovený nesúhlasil (4%) a jeden (4%) nevedel posúdiť dôležitosť manažérskeho pozorovania a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a vyššej výkonnosti zamestnancov v práci. Tieto odpovede si môžeme vysvetliť aj tým, že nie každý zamestnanec na pracovisku vie prijať alebo sa vie stotožniť z niečím novým.

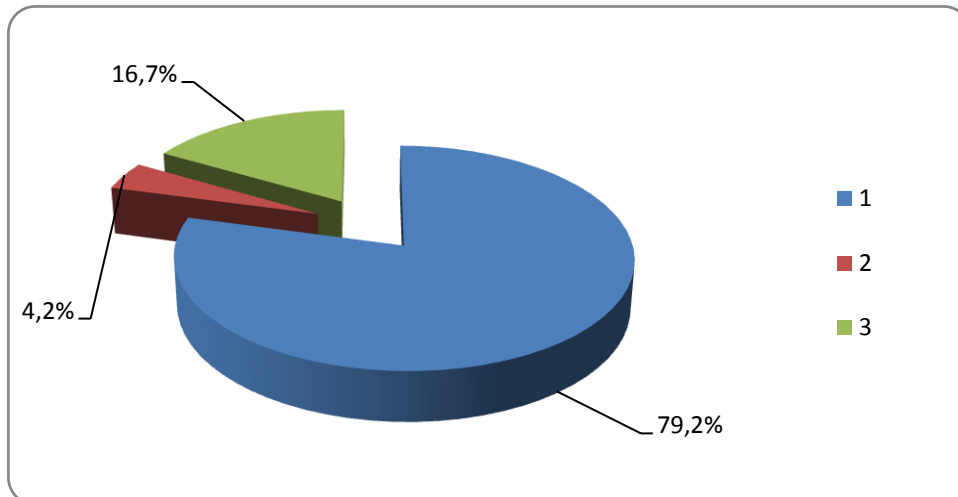
Graf č. 5: Viete, čo je koučing ?



Z 24 oslovených, 13 v dotazníku uviedlo (54%), že vie presne, čo je koučing. 8 oslovených (34%) malo jasnú predstavu. Potvrdilo sa, že väčšina oslovených vie čo je koučing . 2 z oslovených (8%) uviedlo, že zhruba tušia o čo ide v koučingu a 1 z oslovených (4%) uviedol, že nevie o čo sa jedná. Odpovede ukazujú, že oslovený si osvojili princípy koučingu a vedia o čo vlastne v procese koučingu ide.

Otázka č.6 v dotazníku nadväzovala na predchádzajúcu a je jej rozvinutím. Zisťovali sme či si oslovení koučing nezamieňajú z mentoringom alebo poradenstvom čo sa v praxi stáva.

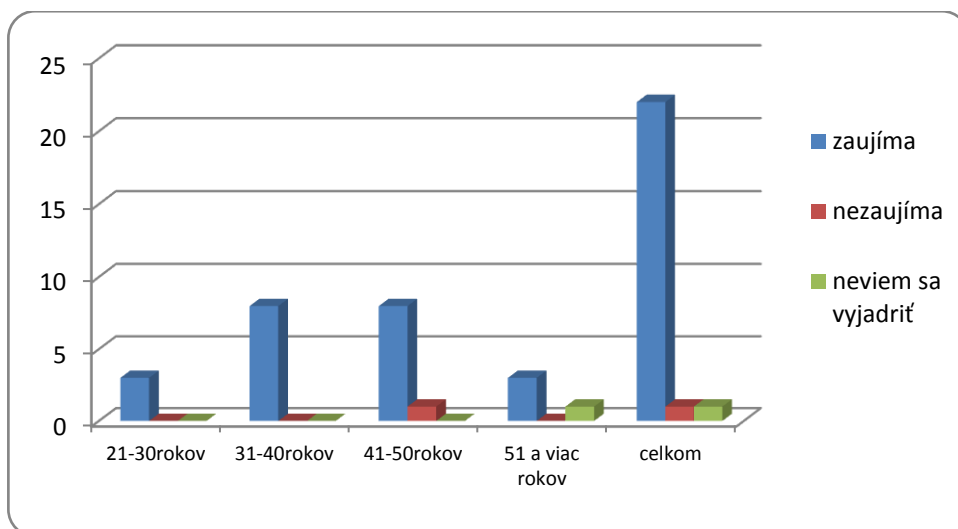
Graf č. 6: Ktorá z definícií najlepšie vystihuje koučing



Zistili sme, a potvrdilo sa nám, že 79% oslovených vie čo je koučing, 17% oslovených si zamenilo koučing z poradenstvom a 4% oslovených si zamieňa koučing z mentoringom. Odpovede nám ukazujú, že oslovený vedia čo je koučing.

V hypotéze 2 sme spomenuli či vnímanie kouča je rozdielne vzhľadom k veku.

Graf č. 7: Záujem o metódu koučing

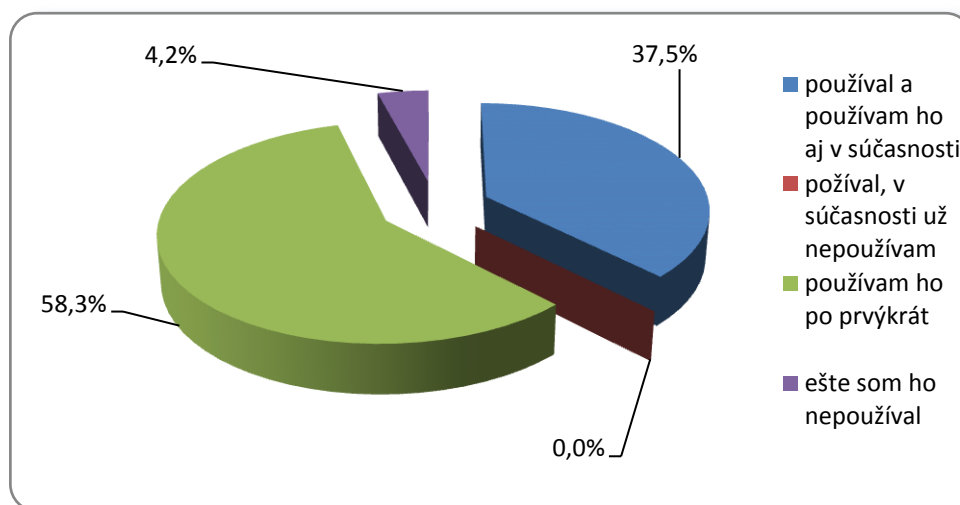


Spomedzi všetkých oslovených problematiku koučingu zaujíma 22 oslovených, čo predstavuje 92% čo je veľmi pozitívne. Problematiku koučingu nezaujímal iba jedného osloveného čo predstavuje 4% a nevyjadril sa jeden oslovený čo predstavuje 4%. Rozdielny záujem o problematiku koučingu k veku koučovaného sme predpokladali.

Problematika koučingu upútala 3 oslovených 12% zo skupiny do 30 rokov, 8 oslovených 33% vek do 40 rokov, 8 oslovených 33% do veku 50 rokov a 3 oslovených 12% nad 51 rokov zamestnanca. Stredná veková kategória ako sme zistili má najväčšie percento záujmu a má stúpajúcu tendenciu a u vyššej vekovej kategórie má klesajúcu tendenciu.

Hypotéza 2 sa nám potvrdila.

Graf č. 8: Vlastné skúsenosti s koučovaním

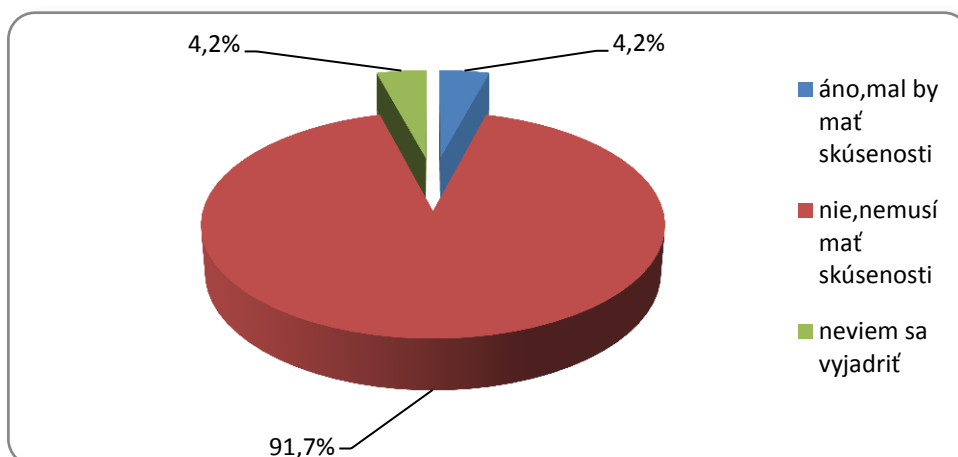


Zistili sme nasledovné: 38% oslovených používalo a používa do dnes koučovanie. Až 58% oslovených koučing používa po prvýkrát a 4% ešte nemá vlastné skúsenosti s koučingom.

Otázkou 9 v dotazníku sme sa oslovených pýtali, či kouč musí mať zručnosti v oblasti v ktorej koučovaní pracuje.

Hypotéza 3 sa viazala k tejto otázke, ktorou sme predpokladali, že pre vedúceho zamestnanca- nie je dôležité, aby mal kouč zručnosti v oblasti v ktorej pracuje.

Graf č.9: Zručnosti kouča v oblasti, v ktorej pracuje vedúci pracovník



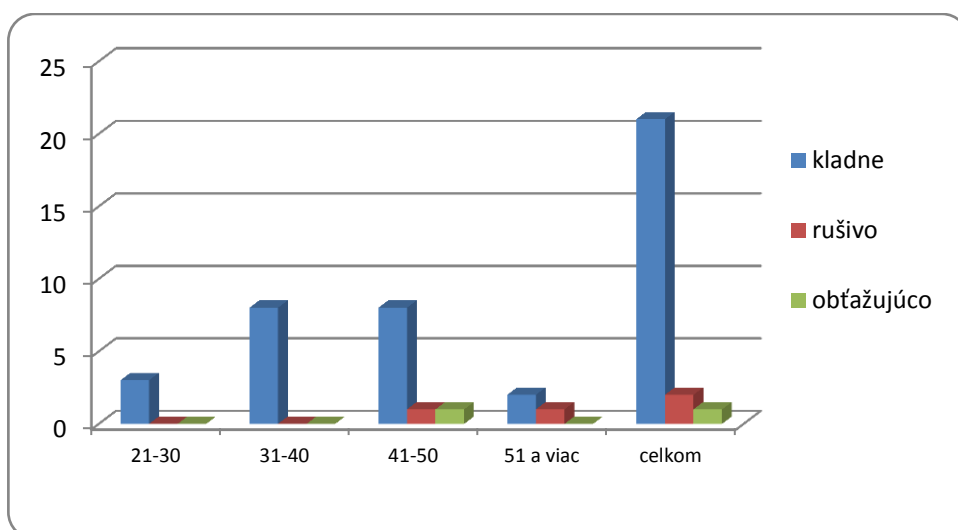
4% oslovených odpovedalo áno, mal by mať skúsenosti a nevedelo sa vyjadriť k tejto otázke 4% oslovených. 92% oslovených sa vyjadrilo, že nie je potrebné, aby kouč mal zručnosti v oblasti, v ktorej pracuje vedúci pracovník. Podľa výsledkov vidíme, že oslovení vedia čo je koučing.

Môžeme potvrdiť, že hypotéza 3 sa nám potvrdila.

Otázkou 10 v dotazníku sme zisťovali vnímanie kouča v pracovnom procese koučovaného.

V hypotéze 4 sme uviedli, že vedúcim pracovníkom kouč je prínosom pri riešení problému.

Graf č.10: Vnímanie kouča v pracovnom procese koučovaného



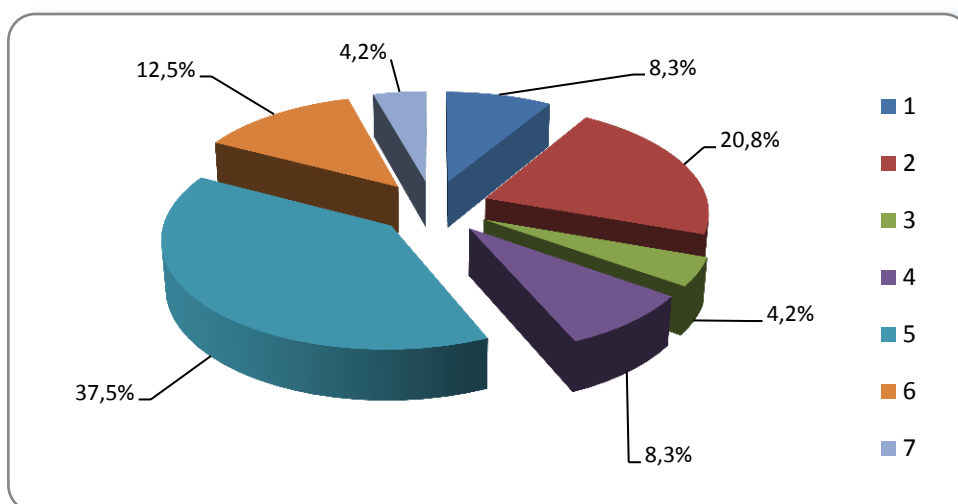
Kladne vníma kouča 21 oslovených 88%, je pre vedúcich zamestnancov dôležitý pri riešení problémov.

Z hypotézy 2 sme zistili: veková skupina 21-30 rokov kladne vníma prítomnosť kouča 12% oslovených. Táto skupina oslovených ako vidíme sa veľmi dobre prispôsobuje zmenám na pracovisku. Vo vekovej skupine 31-40 rokov 34% oslovených kladne vníma prítomnosť kouča na pracovisku nepôsobí na ne rušivo ani obťažujúco. Vo vekovej skupine 41-50 rokov kladne vníma kouča 34% oslovených, a rušivo pôsobí na 4% oslovených a obťažujúco na 4% respondentov. Vo vekovej skupine 51 a viac rokov kladne vníma kouča 8% oslovených a rušivo pôsobí na 4% oslovených.

Naše zistenia potvrdili hypotézu 2. Ako sme už uviedli mladšie vekové kategórie ľahšie prijímajú zmeny na pracovisku. Taktiež aj zamestnanci vyššej vekovej kategórie sú ochotní pristúpiť na nové postupy v zamestnaní. Hypotéza 4 sa nám tiež potvrdila na základe, že 88% oslovených koučing pokladá za prínos.

Otázkou 11 v dotazníku sme sledovali, čo považujú oslovení za prínos koučingu na pracovisku.

Graf č.11: Okruhy, v ktorých oslovený vidí prínos koučingu na pracovisku

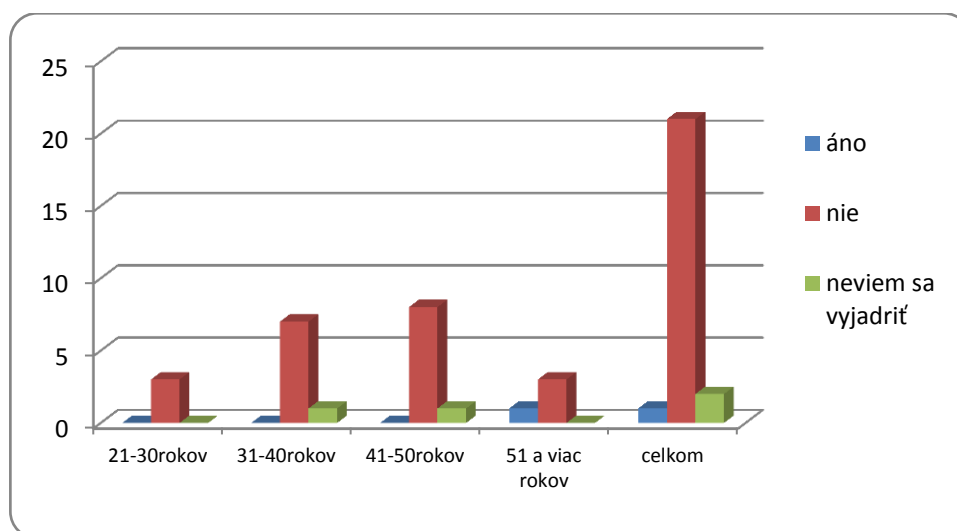


38% oslovených považuje za prínos koučingu na pracovisku, že sa zvyšuje úroveň profesionality. 21% oslovených považovalo motiváciu jednotlivcov ako ďalšiu možnosť prínosu ktorá narastá a tým sa

dosahujú vyššie ciele. 12% oslovených súhlasilo s využitím potenciálu o ktorom sa dozvedia. Celkové zvýšenie osobných vedomostí, sebadôvery koučovaného a názor, že narastá lojalnosť pracovníkov v podniku si myslí 8% respondentov. 4% respondentov si myslí, že sa zvyšuje kvalita komunikácie v podniku a, že tým že si tvoria modely uvažovania sa stávajú schopnejšími. Je prirodzené, že každý má svoj názor ktorý sa časom môže zmeniť.

Jednoduchými odpoveďami sme v otázke 12 chceli zistiť u oslovených aké problémy spájajú s koučingom v zamestnaní.

Graf č.12: Problémy spájajúce sa s koučingom na pracovisku



Zistili sme, že 88% oslovených vyjadrilo nesúhlasné stanovisko je teda zrejme, že nepovažujú koučing za niečo rušivé, čo by do podniku prinieslo problémy. Sú si vedomí, že koučing im pomáha pri riešení problému a dosahovania vyššej výkonnosti. Celkom iba 4% oslovených prejavilo súhlasné stanovisko a 8% sa nevedelo vyjadriť.

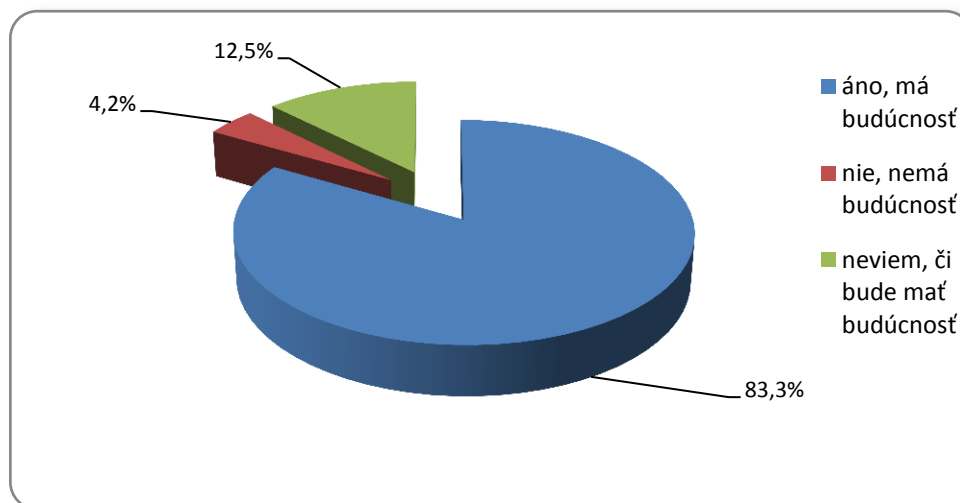
Ďalšou otázkou mali oslovení zhodnotiť celkový dojem z procesu koučingu a svoj dojem napísať v dotazníku do otázky 13. Uvádzame niektoré z nich:

- Zistil som čo sa vo mne skrýva a viem to teraz využiť,
- Zmenil som štýl komunikácie, zmenil som direktívnu komunikáciu, ktorá nevedla správnym smerom ako som zistil,

- Koučovaním sa mi zvýšila kvalita života, mám lepšie vzťahy z jednotlivcami a umožňuje mi to dosahovať lepšie výsledky,
- Podporilo to vo mne tvorivé myslenie,
- Neviem posúdiť, či sa niečo zmenilo alebo zmení
- Zmena v bežnej komunikácii, viac počúvam, zaujímam sa, mám iný postoj k druhým, vedieť pochváliť,
- To čo nám koučing dáva, to už dávno vieme len to nevieme použiť,
- Niekedy mám z toho obavu či použijem správne kladenie otázok,
- Mám z toho zmiešané pocity,
- Koučing má prínos pre podniky aj ľudí vedie k motivácii, väčšej výkonnosti, lepšej komunikácii.

Poslednou otázkou 14 v dotazníku sme zisťovali názor oslovených na budúcnosť koučingu v ich podniku.

Graf č.13: Budúcnosť koučingu v podniku osloveného



84% oslovených sa zhodlo, že koučing má budúcnosť na ich pracovisku. 4% oslovených si myslí, že nemá budúcnosť a nevedelo sa vyjadriť 12% oslovených.



### 3.6. Odporúčanie

Prieskum ohľadom koučovania zamestnancov považujeme za veľmi dôležitý a nápomocný pri plnení stanovených cieľov a zvyšovania výkonnosti v danej spoločnosti – Slovenská pošta.

Zavádzanie nových prístupov vyžaduje značnú trpezlivosť ako je aj veľmi zložitá zmeniť svoje správanie. Manažéri musia vykonávať dôležité, náročné úlohy, a poukazujú na lepší výkon, ale nedostatok času im nedovoľuje sa venovať natoľko svojim ľuďom ako by chceli alebo mali. Práve koučing napomáha k dôvere, otvorenosti v obojstrannej komunikácii.

Z nášho prieskumu formulujeme nasledovné odporúčania pre prax:

- Plne využiť potenciál človeka realizáciou pravidelných školení s externými koučmi.
- Firma potrebuje inteligenciu a úsmev jednotlivca, aby sa mohla rozvíjať a vzájomnú komunikáciu zlepšovať. Napomáhať tomu bude koučovanie. Kouč a koučovaný budú spolu nachádzať spoločné riešenia.
- Doplniť akcie rozvoja ako sú školenia, tréningy, ktoré slúžia k posilneniu schopností manažérov. Cieľom je zvýšenie produktivity, zdôraznenie osobnej zodpovednosti, vytvorenie hrdosti na manažérskej schopnosti tím, že mu budú poskytované presné cesty vedúce k jeho profesionálnej odbornosti.
- Zlepšiť medziľudské vzťahy a vybudovať dôveru medzi nadriadeným a podriadeným. Koučing je založený na dôvere a úprimnosti.

## ZÁVER

Nové ekonomické podmienky vytvárajú potrebu nových metód a nového prístupu k zamestnancom. Nakoľko vedenie ľudí nie je jednoduchá záležitosť úspešnosť podniku je závislá na dobrých zamestnancoch a aj z tohto dôvodu sa zaoberajú čoraz viac otázkami ako uvoľniť čo najviac investícií do podnikového vzdelávania.

Jedným zo spôsobov investovania do zamestnancov by mal smerovať k rozvoju ich potenciálu, vyššej výkonnosti a tvorivému mysleniu. Účinná metóda ktorá je zameraná na rozvoj potenciálu, vyššej výkonnosti a na tvorivé myslenie je koučing.

V našej práci sme sa zamerali na koučing pri riešení problému na pracovisku v konkrétnej spoločnosti. Koučing a s ním spojenú problematiku ľudského kapitálu sme prezentovali teoretickým a praktickým skúmaním.

Teoretická časť predstavuje informácie získané z množstva odborných kníh.

V prvej kapitole bakalárskej práce Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku sme sa venovali podnikovému vzdelávaniu pojmom, cieľom, plánovanému vzdelávaniu v podniku. Zamerali sme sa na metódy vzdelávania v podniku a to na pracovisku a mimo pracoviska.

V kapitole dva bakalárskej práce Koučing sme sa oboznámili z dejinami koučingu, základnými prístupmi v koučingu i s koučingom v manažérskej praxi. Ďalej sme sa zaoberali vlastnosťami kouča a rolami kouča. Poukázali sme na proces koučingu a jeho jednotlivých postupov, kultúry koučovania, charakteristikou kouča, prečo vlastne koučovať, manažér ako kouč a budúcnosť koučovania a tiež aké má výhody a nevýhody.

V praktickej časti bakalárskej práce Koučing ako metóda zvyšovania výkonnosti zamestnancov sme potvrdili teoretické vedomosti. Zadali sme si cieľ prieskumu z neho sme si vytvorili čiastkové ciele, hypotézy, metódy, charakterizovali sme prieskumnú

vzorku s ktorou sme pracovali. Prostredníctvom dotazníka sme urobili analýzu a vyhodnotili sme výsledky.

Prieskum ukázal, že na danom pracovisku majú záujem o koučing a má budúcnosť v ich podniku. S toho nám vyplýva, že má význam naďalej sa zaoberať problematikou i v budúcnosti a realizovať koučing pri práci.

Veríme, že informácie získané od vedúcich zamestnancov môžu poslúžiť aj pri ďalšom bádání.

## ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

### **Knižná literatúra:**

ČÍHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: T.R.I. Médium, 2004. ISBN 80-88676-32-0.

CHARNEY, C. *Príručka manažéra*. Košice: VSŽ Infoconsult, 1995. ISBN 80-967394-0-9.

MATUŠOVIČOVÁ, M. – ČÍHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3021-7.

TURECKIOVÁ, M. *Človek v pracovnom prostredí*. Banská Bystrica: Bratia Sabovci s.r.o, 2007. ISBN 978-80-8083-422-7.

### **Internetové zdroje:**

<http://andromedia.cz>andragogický>slovník [cit. 2013-07-27]

<http://mf.stuba.sk/docs/internetovy-casopis/2005/3/tinakova.pdf> [cit. 2013-07-27]

<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/serial-o-koucovani-preco-vobec-kouc> ... [cit. 2013-08-01]

<http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti> [cit. 2013-07-27]

[http://sk.wikipedia.org/w/index.php.?title=Kou%C4%8Dovanre-\(ekonomika\)](http://sk.wikipedia.org/w/index.php.?title=Kou%C4%8Dovanre-(ekonomika)) [cit. 2013-07-29]

## ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

### Knižná literatúra:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇAKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

FOOT, M. – HOOK, C.. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8

JAY, R. – TEMPLAR, R. *Velká kniha manažérských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-72611-68-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*, Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3

WHITMORE, J. *Koučování*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-209-3.

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1	Štruktúra oslovených podľa veku .....	40
Graf č. 2	Štruktúra oslovených podľa dosiahnutého vzdelania.....	40
Graf č. 3	Štruktúra oslovených podľa dĺžky praxe.....	41
Graf č. 4	Pravidelné vykonávanie manažérskeho pozorovania a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a dosiahnutia vyššej výkonnosti zamestnancov v práci .....	41
Graf č. 5	Viete, čo je koučing ?.....	42
Graf č. 6	Ktorá definícia najlepšie vystihuje koučing .....	43
Graf č. 7	Záujem o metódu koučingu .....	43
Graf č. 8	Vlastné skúsenosti koučovaním.....	44
Graf č. 9	Zručnosti kouča v oblasti, v ktorej pracuje vedúci pracovník .....	45
Graf č. 10	Vnímanie kouča v pracovnom procese koučovaného.....	45
Graf č. 11	Okruhy, v ktorých oslovený vidí prínos koučingu na pracovisku.....	46
Graf č. 12	Problémy spájajúce sa s koučingom na pracovisku.....	47
Graf č. 13	Budúcnosť koučingu v podniku osloveného .....	48

## ZOZNAM PRÍLOH

**Príloha A** – Tabuľky ..... I

**Príloha B** – Dotazník ..... II

## Príloha A

Tabuľka č. 1 Štruktúra oslovených podľa veku

Vek respondentov	Počet	Percento
21-30 rokov	3	12,5%
31-40 rokov	8	33,3%
41-50 rokov	9	37,5%
51 a viac	4	16,7%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 2 Štruktúra oslovených podľa dosiahnutého vzdelania

Vzdelanie respondentov	Počet	Percento
SŠ	8	33,3%
VŠ- 1.stupeň	4	16,7%
VŠ- 2.stupeň	12	50,0%
VŠ- 3.stupeň	0	0,0%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 3 Štruktúra oslovených podľa dĺžky praxe

Dĺžka praxe respondentov	Počet	Percento
0 - 5 rokov	7	29,2%
6- 10 rokov	8	33,3%
11-15 rokov	5	20,8%
15 a viac	4	16,7%
S p o l u	24	100%



Tabuľka č. 4 Pravidelné vykonávanie manažérskeho pozorovania a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a vyššej výkonnosti zamestnancov v práci

Vyjadrenie respondentov	Počet	Percento
Úplne súhlasím	16	66,7%
Súhlasím	6	25,0%
Nesúhlasím	1	4,2%
Neviem	1	4,2%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 5 Viete, čo je koučing?

Názor respondentov na koučing	Počet	Percento
Viem presne, čo je koučing	13	54,2%
Mám jasnú predstavu	8	34,0%
Zhruba tuším, čo je koučing	2	8,3%
Neviem, o čo sa jedná	1	4,2%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 6 Ktorá z definícií najlepšie vystihuje koučing

	Ktorá z definícií najlepšie vystihuje koučing	Počet	Percento
1	Je spôsob podpory rozvoja schopností a zručností jednotlivcov i skupín manažérov i zamestnancov	19	79,2%
2	Je metóda, ktorá funguje na princípe rozvíjania menej skúsených jednotlivcov, napr. nových kolegov, osobami skúsenými	1	4,2%
3	Je vzťah jednotlivca k jednotlivcovi poskytovaním rád, potrebných informácií, skúseností	4	16,7%
	S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 7 Záujem o metódu koučingu

Vyjadrenie respondentov	21-30 rokov	31-40 rokov	41-50 rokov	51 a viac	celkom	Percento
Zaujíma	3	8	8	3	22	91,7%
Nezaujíma	0	0	1	0	1	4,0%
Neviem sa vyjadriť	0	0	0	1	1	4,0%
S p o l u					24	100%

Tabuľka č. 8 Vlastné skúsenosti s koučovaním

Vyjadrenie respondentov	Počet	Percento
Používal a používam ho aj v súčasnosti	9	37,5%
Požíval, v súčasnosti už nepoužívam	0	0,0%
Používam ho po prvýkrát	14	58,3%
Ešte som ho nepoužíval	1	4,2%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 9 Zručnosti kouča v oblasti, v ktorej pracuje vedúci pracovník

Vyjadrenie respondentov	Počet	Percento
Áno, mal by mať skúsenosti	1	4,2%
Nie, nemusí mať skúsenosti	22	91,7%
Neviem sa vyjadriť	1	4,2%
S p o l u	24	100%

Tabuľka č. 10 Vnímanie kouča v pracovnom procese koučovaného

Odpovede respondentov	21-30 rokov	31-40 rokov	41-50 rokov	51 a viac	Celkom	Percento
Kladne	3	8	8	2	21	87,5%
Rušivo	0	0	1	1	2	8,3%
Obťažujúco	0	0	1	0	1	4,2%
S p o l u					24	100%

Tabuľka č. 11 Okruhy, v ktorých oslovený vidí prínos koučingu na pracovisku

Vyjadrenie respondentov	Počet	Percento
Celkové zvýšenie osobných vedomostí, sebadôvery koučovaného	2	8,3%
Motivácia jednotlivcov narastá a tým sa dosahujú vyššie ciele	5	20,8%
Zvyšuje sa kvalita komunikácie v podniku	1	4,2%
Narastá lojalnosť pracovníkov v podniku	2	8,3%
Úroveň profesionality sa zvyšuje pri koučingu	9	37,5%
Obohatenie o vlastný spôsob rozmýšľania	3	12,5%
Tvorenie vlastných názorov	1	4,2%
<b>S p o l u</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Tabuľka č. 12 Problémy spájajúce sa s koučingom na pracovisku

Vyjadrenie respondentov	21-30 rokov	31-40 rokov	41-50 rokov	51 a viac rokov	celkom	Percento
Áno	0	0	0	1	1	4%
Nie	3	7	8	3	21	88%
Neviem sa vyjadriť	0	1	1	0	2	8%
<b>S p o l u</b>					<b>24</b>	<b>100%</b>

Tabuľka č. 13 Budúcnosť koučingu v podniku osloveného

Vyjadrenie respondentov	Počet	Percento
Áno, má budúcnosť	20	83,3%
Nie, nemá budúcnosť	1	4,2%
Neviem, či bude mať budúcnosť	3	12,5%
<b>S p o l u</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

## Príloha B

### DOTAZNÍK

Vážená respondentka, vážený respondent,  
som študentkou 3. ročníka na Univerzite J. A. Komenského v Prahe. Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka na uskutočnenie výskumu, ktorý je súčasťou mojej bakalárskej práce. Vašou úlohou bude odpovedať na 14 otázok. Na zodpovedanie otázok budete potrebovať maximálne 10 minút. Dovoľujem si Vás upozorniť, že dotazník je anonymný a uvedené údaje ostanú dôverné. Možnosť zaslania výsledkov dotazníka.

Ďakujem

1. Aký je Váš vek?
  - 21 – 30 rokov
  - 31 – 40 rokov
  - 41 – 50 rokov
  - 51 a viac
  
2. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
  - Stredoškolské s maturitou
  - Vysokoškolské I. stupňa
  - Vysokoškolské II. stupňa
  - Vysokoškolské III. Stupňa
  
3. Koľko rokov praxe máte v manažérskych pozíciách spolu?
  - 0 – 5 rokov
  - 6 – 10 rokov
  - 11 – 15 rokov
  - Viac ako 15 rokov
  
4. Na Vašom pracovisku sa má klásť dôraz na manažérske pozorovanie a koučingu zamestnancov k dosiahnutiu vyššej výkonnosti. Vyjadrite Váš názor – s týmto názorom:
  - úplne súhlasím
  - súhlasím
  - nesúhlasím

- neviem
5. Viete čo je koučing? Vyberte prosím jednu z možností:
- viem presne, čo je koučing,
  - mám jasnú predstavu,
  - zhruba tuším, o čo ide,
  - neviem, o čo sa jedná.
6. Vyberte s troch definícií tú, ktorá podľa Vás čo najlepšie vystihuje koučing.
- Je spôsob podpory rozvoja schopností a zručností jednotlivcov i skupín, manažérov i zamestnancov
  - Je metóda, ktorá funguje na princípe rozvíjania menej skúsených jednotlivcov, napr. nových kolegov, osobami skúsenými
  - Je vzťah jednotlivca k jednotlivcovi poskytovaním rád, potrebných informácií, skúseností
7. Zaujíma Vás problematika koučingu na pracovisku.
- zaujíma
  - nezaujíma
  - neviem sa vyjadriť
8. Máte vlastné skúsenosti s koučovaním?
- áno, využívam túto metódu
  - áno používal, dnes už ju nevyužívam
  - používam ho po prvýkrát,
  - ešte som ho nepoužíval
9. Je dôležité, aby mal kouč zručnosti v oblasti, v ktorej pracuje vedúci pracovník?
- áno, mal by mať skúsenosti
  - nie, nemusí mať skúsenosti
  - neviem sa vyjadriť

10. Ako vnímate prítomnosť kouča na pracovisku?

- kladne, je prínosom pri riešení problému
- prítomnosť kouča je rušivé
- prítomnosť kouča je obťažujúce

11. Čo považujete za prínos koučingu na pracovisku? Vyberte prosím jednu z možností.

- celkové zvýšenie osobných vedomostí, sebadôvery koučovaného,
- motivácia jednotlivcov narastá a tým sa dosahujú vyššie ciele
- zvyšuje sa kvalita komunikácie v podniku
- narastá lojalnosť pracovníkov v podniku
- úroveň profesionality sa zvyšuje
- obohatenie o vlastný spôsob rozmýšľania
- tvorenie vlastných nápadov, názorov

12. Myslíte si, že koučing do firmy prinesie problémy?

- áno
- nie
- neviem sa vyjadriť

13. Zhodnotenie koučovania na pracovisku celkový dojem, aký má prínos koučovanie, pocity, atmosféra...

.....  
.....

14. Myslíte si, že má koučing vo Vašom podniku budúcnosť?

- áno, má budúcnosť
- nie, nemá budúcnosť
- neviem, či bude mať budúcnosť

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Meno autora: Pavlína Primusová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované vzdelávanie

Názov práce: Koučovanie riadiacich pracovníkov

Rok: 2013

Počet strán: 51

Celkový počet strán a príloh: 63

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 4

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 14

Počet internetových zdrojov: 5

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.