

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Koučování a/nebo mentoring?

Coaching and/or Mentoring?

Magisterská diplomová práce

Mgr. Klára Pučalíková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2014

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

V Brně dne 23. března 2014

.....

Úvod	4
1. Koncepce koučování	6
1.1 <i>Co je koučování</i>	6
1.2 <i>Základní přístupy ke koučování</i>	8
1.2.1 <i>Klasický model koučování</i>	9
1.2.2 <i>Systemický přístup</i>	10
1.2.3 <i>Inner game</i>	12
1.2.4 <i>Týmový koučink</i>	13
1.3 <i>Koučování jako jeden z manažerských stylů</i>	15
1.4 <i>Přínosy koučování pro BANKU</i>	18
1.5 <i>Kdo je kouč</i>	22
2. Mentoring a role mentora	24
2.1 <i>Varianty Mentoringu dle Management Mentors</i>	27
3. Vztah mezi koučováním a mentoringem	29
3.1 <i>„Znej svého klienta“</i>	30
4. O společnosti	31
5. Plán využití koučování a mentoringu v pobočkové síti	33
5.1 <i>Organizační struktura BANKY</i>	33
5.2 <i>Manažerské styly v pobočkové síti</i>	34
5.3 <i>Koučování a mentoring jako rozvojové aktivity</i>	35
5.3.1 <i>Mentoring jako nástroj adaptace nováčka</i>	36
5.3.2 <i>Mentorský program pro stávající zaměstnance</i>	38
5.3.3 <i>Koučování jako nástroj řízení</i>	40
5.3.4 <i>Výkonové koučování</i>	42
5.3.5 <i>Koučování jako podpora klíčových manažerů</i>	44
5.3.6 <i>Koučování během kariérního posunu</i>	45
5.4 <i>Role externího a interního kouče v bance</i>	60
Závěr	62
Použitá literatura a další zdroje	64
Anotace	67

Úvod

V rámci své diplomové práce se věnuji tématu koučování a mentoringu ve firemní praxi, kdy teoretické poznatky o daném tématu implementuji do konkrétní společnosti, respektive její části. K této volbě mě vedla poptávka ze strany mého zaměstnavatele, který chtěl vedle fungujícího formálního vzdělávacího programu zavést něco dalšího, co by rozvoj a výkonnost zaměstnanců vhodně podpořilo a rozšířilo. Na základě dohody s vedením jsem se rozhodla na základě teoretického ukotvení tématu navrhnout plán využití koučování a mentoringu v jedné z jeho divizí, což je cílem této práce. Koučování a mentoring uchopím jako způsob, jak vést zaměstnance a jako nástroj pro jejich rozvoj během adaptace, při běžném výkonu práce a kariéřním posunu na manažerskou pozici. V souladu s potřebou zaměstnavatele se nejpodrobněji zaměřím právě na návrh využití koučování během posunu zaměstnance na manažerskou pozici.

V první kapitole se věnuji vymezení konceptu koučování, jeho základním modelům, které mohu ve firemní praxi využít, včetně přínosů, které očekávám. Definuji zde roli kouče.

Druhá kapitola charakterizuje mentoring, osobu mentora a specifikuje různé varianty mentoringu, využitelné v praxi.

Ve třetí kapitole se zaměřím na srovnání koučování a mentoringu a definuji principy, na jejichž základě mohou být koučování a mentoring efektivně využívány ve vztahu k zaměstnanci.

Popis a fungování společnosti BANKA nalezneme ve čtvrté kapitole společně s vysvětlením, proč považuji za vhodné zúžit navržený plán koučování a mentoringu pouze na jednu z jejích částí.

Pátá kapitola se již zcela zaměří na konkrétní návrh využití koučování a mentoringu v pobočkové síti s ohledem na její charakter a podrobně popíše, jak obě metody využít jako rozvojový a řídicí nástroj ve vztahu k pracovním pozicím. Mentoring implementuji do adaptačního procesu nových zaměstnanců, koučování zase jako podporu pro klíčové zaměstnance pobočkové sítě. Významnou část kapitoly věnuji koučování jako podpůrné metodě při kariéřním posunu zaměstnanců na manažerskou pozici. Důležitou roli přisuzuji koučování v souvislosti se zvyšováním výkonnosti zaměstnanců a zefektivněním řízení jejich pracovních aktivit. Ukazuji možnost využít mentoring ke

sdílení zkušeností ať už na skupinové nebo individuální bázi. Celou problematiku uzavírám pohledem na roli externích a interních koučů v rámci pobočkové sítě.

Závěr poté shrnuje zjištěné skutečnosti a reflektuje dosažení stanoveného cíle.

1. Koncepce koučování

1.1 Co je koučování

Za oficiální zakladatele koučování bývají považováni Američan Timothy Galwey, původně tenisový trenér a Angličan Sir John Whitmore, automobilový závodník. Oba se již před třiceti lety stali propagátory přenosu koučování ze sportovního prostředí do toho firemního. Jejich cílem bylo prostřednictvím pomoci kouče zvýšit profesní a osobní výkonnost člověka a podpořit jeho důvěru v sebe sama a své schopnosti a zvýšit tak jeho angažovanost a osobní zodpovědnost za svá rozhodnutí. Dnes je koučování velmi moderní pojem a existuje nepřeborné množství více či méně podobných definic na toto téma.

Britská Industrial Society definuje koučování jako umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí. Má zpravidla formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti, které pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň jejich schopností. (Armstrong 2007, s. 467)

John Whitmore (2009) řekl: *„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“* *Může se tedy jednat o velmi široký záběr činností, chování, přístupů a aktivit, které se pod pojmem koučování mohou skrývat. Koučování se zabývá otázkami Co děláme? a Jak to děláme?* (Whitmore 2009, s. 19) Zároveň máme na paměti, že na koučovaného se nedíváme z pohledu jeho aktuálního výkonu, ale na základě potenciálu, který u něj chceme objevit. Whitmore dále říká, že koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Dívá se na to, co děláme a jak to děláme. Koučování je úspěšné proto, že stojí na vztahu mezi koučovaným a koučem, kdy kouč je oporou koučovaného a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s přispěním kouče, zjišťuje daná fakta a reflektuje skutečnou realitu. Zlepšení výkonu je hlavním cílem a nás zajímá, jak toho cíle co nejlépe dosáhnout. (Whitmore 2009, s. 19)

Parma (2006) vidí koučování jako cestu pomoci zaměstnanci se co nejrychleji a nejúčinněji profesionálně rozvíjet, a to v pracovních schopnostech a dovednostech, v sebereflexi a sebeorganizaci. Kouč rozvíjí jejich kompetentnost a na oplátku očekává jejich připravenost a ochotu pracovat na sobě.

Horská (2009) definuje koučování jako nedirektivní způsob vedení člověka. Mluví o specifické a dlouhodobé péči o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Koučink představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému naplňovat jeho vize, cíle a přání. Koučovaný přebírá nebo zvyšuje odpovědnost za plánování a dosahování vlastních cílů, kouč mu však pomáhá dosáhnout těchto cílů rychleji a efektivněji. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu zvýšit svůj výkon a dosáhnout stanovených cílů.

Suchý a Náhlovský (2007) definují koučování jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. V průběhu koučování se partneři soustředí na úspěch a růst v profesním i osobním životě koučovaného. Kouč kladením otázek vede koučovaného k tomu, aby si sám našel odpovědi prostřednictvím sebepoznání a prozkoumání prostředí, v němž se pohybuje. Tato analýza mu umožní definovat budoucí požadovaný stav a dílčí cíle, které začne postupně realizovat.

Gallwey nazývá koučování uměním, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, které mu umožní nejenom dosažení těchto cílů, ale současně mu přinese uspokojení. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Kouč se musí zajímat nejen o vnější výsledky, ale i o osobnost koučovaného jako takovou. Kouč neřeší problémy, kouč učí koučovaného, jak si problémy vyřešit sám a někam se díky vlastnímu rozvoji posunout. (Gallwey 2010, s. 206) Koučování je o pozorném naslouchání, kouč nastavuje zrcadlo koučovanému, který si díky němu může uvědomit, jak vlastně uvažuje, na co se soustředí a co v daném problému vidí jako klíčové. Kouč tedy neřeší obsah sdělení, ale myšlenkový pochod koučovaného. (Gallwey 2010, s. 211)

Alistair Horcroft (2013) říká, že koučování je o pomoci. Kouč pomáhá klientovi nastartovat proces změny nejen myšlení, ale i chování, z myšlenek o změně směřuje klienta do skutečné činnosti, během níž změny realizuje. Pomáhá mu s upevněním vůle realizovat změny, a to jednoduše, rychle a celistvě. Kladením otázek a trváním na konkrétních odpovědích nutí kouč klienta promýšlet všechny alternativy a hledat to nejvhodnější a nejefektivnější řešení. Tato kritická analýza je pro klienta sice náročná a bolestivá, ale zcela nezbytná k tomu, aby došlo nejen ke změně vnímání (jak se koučovaný cítí), ale i k trvalé změně chování (co koučovaný skutečně dělá), což je cílem koučování.

Koučování je o společném hledání řešení, kdy kouč s koučovaným probírají všechny alternativy, jak situaci řešit, zohledňují jak výhody, tak i nevýhody všech řešení a neopomínají ani vyslovení rizik, která hrozí. (Bartoničková 2007, s. 27-29)

Koučování funguje i v týmové podobě jako nástroj k rozvoji skupin a týmů. „Jedná se o výsledkově orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krokům, které ji vedou k definovanému cíli. (Mohauptová 2013, s. 15)

Mezinárodní federace koučů¹ jej definuje jako tvůrčí a myšlení-provokující partnerství kouče a klienta, které mobilizuje klientův osobní a profesní potenciál. Dále hovoří o koučování jako o médiu změny, jako o specifickém rozhovoru mezi koučem a klientem, jehož zaměření podporuje klientův proces přemýšlení o možnostech a volbách. Není jen o hledání odpovědí na otázky, je zejména o otázkách vyplývajících z odpovědí.

Pro potřeby diplomové práce uchopím koučování primárně jako nástroj, jehož prostřednictvím zvyšujeme výkon zaměstnanců a jejich odpovědnost za dosahování vlastních cílů. Psychologické a psychoterapeutické aspekty koučování nebudu vzhledem k tematickému ukotvení diplomové práce do firemního prostředí výrazněji akcentovat, i když jsou přirozenou součástí koučování a zvyšují kvalitu člověka jako takového².

1.2 Základní přístupy ke koučování

V českém kontextu nejčastěji narazíme na klasické koučování, vycházející z modelu Johna Whitmora nebo na systemické koučování Petra Parmy. Existují však další přístupy, z nichž některé se pokusím krátce charakterizovat vzhledem k návaznosti na jejich další praktické využití v mé práci.

¹ Existují asociace profesionálních koučů, které garantují kvalitu, principy a dodržování etického kodexu ze strany koučů, kteří splnili kvalifikační kritéria (vzdělání, praxe, apod.) a jsou tedy akreditováni v příslušné organizaci: The International Coach Federation (celosvětová úroveň), The European Mentoring & Coaching Council nebo Česká asociace koučů. Akreditační systémy jsou v podstatě totožné, je tedy garantována obdobná profesionální úroveň a kvalita koučů ve světě. Jsou definovány tři stupně akreditace: akreditovaný kouč, akreditovaný profesionální kouč a nejvyšší akreditovaný kouč supervizor.

² Psychologické a psychoterapeutické varianty koučování jsou např.: Psychodynamické koučování dle Maruščákové, Rogerovského PCA, Ericksonský přístup, Gestalt koučování a další.

1.2.1 Klasický model koučování

Principem koučování dle Whitmorea (2009) je prostřednictvím dialogu uvolňovat lidský potenciál a tím zvyšovat jeho individuální výkonnost. Princip je platný ať už koučujeme neformálně v rámci komunikace manažera s podřízeným nebo formálně během rozhovoru kouče s klientem. Metodou koučování je kladení otevřených otázek, jejichž prostřednictvím nutí kouč klienta myslet jinak, podívat se na situaci z jiných úhlů pohledu, než to dělal dosud a najít vlastní řešení. Docílí se tím lepšího vnímání reality ze strany koučovaného a posílí se jeho odpovědnost. V rámci koučovacího rozhovoru využívá kouč tzv. GROW model kladení otevřených otázek, což mu umožňuje zaměřit se s klientem během rozhovoru na čtyři různé, ale klíčové oblasti:

G (goal – cíl) – otázky odkrývají cíl, kterého chceme dosáhnout (během sezení i dlouhodobě).

R (reality – skutečnost) – otázky zaměřené na popis aktuálního stavu, v němž se koučovaný nachází.

O (option – nabídka, možnost) – otázkami zjišťujeme a vedeme k hledání možností a alternativ, jak cíle dosáhnout.

W (wrapping up – shrnutí, zabalení) – otázky směřují k volbě toho, kdo, co a kdy udělá a jaká je vůle to udělat.

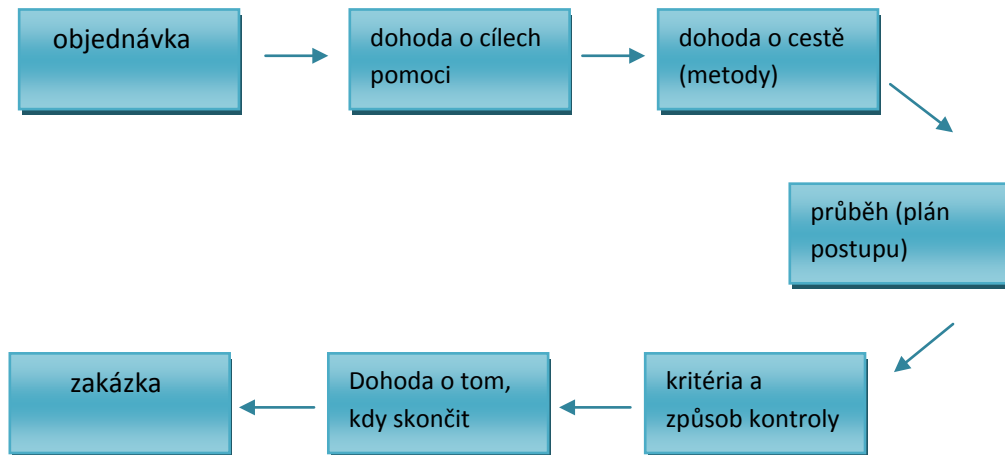
Aby byl proces koučování úspěšný, je třeba vhodně stanovit cíl nebo cíle, navázané na problém, kterým se budeme zabývat. Je třeba rozlišovat mezi konečnými cíli, jejichž dosažení není pouze v rukou koučovaného (např. získat větší podíl na trhu), a výkonostními cíli, kde odpovědnost za jejich dosažení leží výhradně na koučovaném (realizují pět prodejních schůzek za den), přičemž prostřednictvím naplnění výkonových cílů by se koučovaný měl posunout k naplnění i toho konečného. Cíle by měli být SMART, tedy specifické (konkrétní, náročné), měřitelné, dosažitelné, důležité (reálné) a termínované. (Armstrong 2007, s. 421) Po definování cílů se již rozhovor soustředí na zmapování reality, na možnosti, jak dosáhnout žádaného cíle a nastavení akčního plánu s konkrétními výstupy.

1.2.2 Systemický přístup ke koučování

Termín systemické koučování použil pedagog, psycholog a psychoterapeut, dnes mimo jiné ředitel Institutu systemického koučování Petr Parma v roce 1993 jako reakci na nové otázky moderní doby a tradičního koučování. Východiska našel v systemickém přístupu ke světu, který neredukuje výklad světa na jediný objektivní, naopak připouští mnohost pohledů a pravd, ze kterých těží. Klade důraz na zjednodušování, ale zároveň zachování celistvosti věcí a jevů, soustředí se na jejich souvislosti, a to jak v detailu, tak v celku – tedy rozloženě i systémově současně. Koučování obecně staví Parma na kompetentnosti, aktivitě a samostatnosti člověka a jejich záměrném posilování. Systemické koučování dle něj nabízí nové možnosti, jak s tím, co již vzniklo, pracovat. (Parma, 2006) Systemický kouč začíná u sebe. *„Učí se o sobě přemýšlet jako o kompetentním, plnohodnotném systému. To mu umožňuje zacházení se sebou jako s nekompetentním polotovarem postupně nahrazovat podporou a posilováním na základě důvěry. Když to umí, může tak zacházet s ostatními.“* (Parma 2006, s. 26) Z toho vyplývá, že je nutné, aby kouč byl schopný vlastní sebereflexe, uměl přemýšlet nad tím, co a proč dělá a jestli je to v pořádku. Významnou roli hraje uvědomění si, kdy ve své práci pomáhá a kdy kontroluje a umí identifikovat situace, kdy je vhodné nabídnout pomoc a kdy naopak kontrolu. Pokud je efektivnější forma kontroly, musí to dopředu koučovanému oznámit a tím se vyhnout případné manipulaci s ním. Při praktické aplikaci to znamená například to, že zaměstnanci řekne kouč nebo manažer přímo, co se bude dít: v následujícím týdnu musíš prodat denně pět produktů a na to se teď zaměříme. Budeme se tomu věnovat tak dlouho, dokud toho nedosáhneš. Řekni mi, jak si myslíš, že toho dosáhneš? (Parma 2006)

Pokud se rozhodneme jít formou pomoci, musíme respektovat určitý postup: nejprve se musíme dohodnout na jednoduchém, konkrétním a kvantifikovatelném cíli (objednávka), následně stanovíme pravidla hry (uzavření zakázky) a až poté se můžeme začít věnovat samotné zakázce, tedy začít s pomocí.

Obrázek 1 - Tvorba zakázky z objednávky



Zdroj: zpracováno dle Parmy 2006, s. 57.

Ve chvíli, kdy máme stanovený cíl, musíme se rozhodnout, jakým pomáhajícím způsobem se vydáme při jeho naplňování. Parma (2006) definuje čtyři základní způsoby:

- vzdělávání

Koučovaný žádá o pomoc při rozšiřování vlastních vědomostí nebo dovedností. Kouč musí tyto vědomosti nebo znalosti mít a umět je předat.

- poradenství

Koučovaný žádá o pomoc při využívání vlastních vědomostí nebo dovedností. Kouč spoluvytváří řešení prostřednictvím konstruktivního dotazování, podporou, vnášením jiných úhlů pohledu.

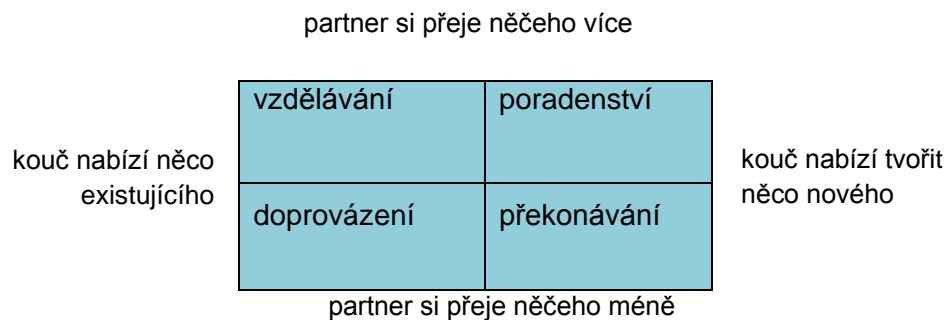
- doprovázení (podporování)

Koučovaný potřebuje pomoci vyrovnat se s něčím, co nelze změnit. Kouč pomáhá s aktivním smířením se s danou situací.

- překonávání

Koučovaný potřebuje pomoci s překonáním nějakého trápení, které není schopný sám zvládnout. Kouč pomáhá překonat problém, podporuje a posiluje koučovaného.

Tabulka 1 - Jednotlivé druhy pomoci



Zdroj: zpracováno dle Parmy 2006, s.58.

Pomáhající přístup významně zvyšuje kompetentnost člověka, nutí ho více přemýšlet o vlastních potřebách, podrobovat své myšlení kritice a dospět k potřebě změnit své chování. Ve vztahu k osobnosti člověka je nejjednodušší ovlivnit jeho znalosti (naučíme jej něco nového a doufáme, že se to promítne do jeho chování), o něco těžší je ovlivnit jeho dovednosti (trénujeme s ním příklady žádoucího chování), nejtěžší je potom ovlivnit přímo jeho myšlení (prostřednictvím rozhovorů umožnit změnu toho, jak o věcech přemýšlí), což je úkolem koučování.

1.2.3 Inner game – koučování jako dialog vedoucí k mobilitě

Autorem metodiky Inner game je W. T. Gallwey, jeden z průkopníků koučování. Jedná se o metodu zvyšování výkonnosti, kterou ze sportovního prostředí úspěšně přenesl do pracovní sféry. Principem této metody je pomoci člověku změnit jeho mentální nastavení a umožnit mu tak dosahovat vyšších výkonů bez použití tradičnější metody příkazů a zákazů, dle nichž člověk v jakémkoliv prostředí (zaměstnání, sport, rodina) dosud fungoval. Gallwey během trénování tenisu zjistil, že pokud jako kouč svému svěřenci pomůže odstranit vnitřní bariéry, které mu brání ve výkonu, svěřenec se výrazně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry. Svou metodu postavil na třech pilířích - vnímání, (sebe)důvěra a možnost volby:

a) Schopnost nehodnotícího vnímání – kouč musí docílit toho, aby se jeho svěřenec soustředil, ale nehodnotil. Svěřenec se učí vnímat realitu takovou, jaká je, aniž by si o ní dopředu činil nějaké závěry. Kouč mu důvěřuje a nechává ho učit se přímo z vlastní zkušenosti. Nepodsouvá mu, co a jak by měl dělat, nesnaží se jej změnit. Vědomé akceptování mě a mého jednání takových, jaké jsou, uvolňuje stimuly a potenciál spontánních změn. (Gallwey 2010, s. 33)

b) Důvěra v Druhé Já (sebedůvěra) – náročná pro obě strany. Kouč nesmí reagovat na chybné kroky svěřence a svěřenec naopak musí sám hledat řešení a nečekat na povel, příkaz nebo radu kouče, jak má v dané situaci reagovat. Kouč je trpělivý a jedná tak, aby podporoval důvěru svěřence v jeho procesu učení se z vlastní zkušenosti. Svěřenec tedy postupuje vlastním tempem a učení se stává mnohem efektivnější, není pod tlakem příkazů a kontrol. Odpovědnost za učení tedy zůstává tomu, kdo se učí, což je pro něj sice náročné, ale získaná důvěra v sebe sama je rozhodujícím principem kvalitnějšího způsobu realizace změn. (Gallwey 2010, s. 33 - 34)

c) Možnost volby a vůle ji naplnit – rozhodování je třeba přenechat tomu, kdo jej bude realizovat. Ten však zároveň musí vědět, čeho chce dosáhnout a proč toho chce dosáhnout. Kouč je opět pouze v roli průvodce rozhodováním. Neříká, zda je rozhodnutí správné, či špatné, pouze svěřence mnohem více zapojuje do procesu učení. Pokud svěřenec dostane možnost iniciovat a regulovat proces učení, jeho rozhodnutí budou mnohem komplexnější a přinesou mu také mnohem větší radost. (Gallwey 2010, s. 36)

Koučování dle Gallweye mění myšlení, mění vztah lidí k práci, umožňuje člověku rozvíjet se, učit se a zvyšovat nejen svou výkonnost, ale i sebevědomí a ochotu přebírat zodpovědnost za své činy. Učí jej přijímat výzvy a těšit se z dosahovaných výsledků.

1.2.4 Týmový koučink

Týmový koučink má sloužit jako nástroj k rozvoji skupin a týmů. Jeho ambicí je pomoci průměrné pracovní skupině stát se výborně fungujícím týmem, který maximálně využívá synergické efekty. Jedná se o výsledkově orientovaný proces, kdy si jednotlivec uvědomuje sám sebe, sebe ve skupině a skupinu jako organismus a vyvozuje z toho užitečné kroky pro změnu a vývoj. *„Lidé samostatně přemýšlejí, jak dosáhnout cíle, co jim v tom pomůže a co pro to mohou udělat.“* (Mohauptová 2013, s. 15) Může probíhat jednorázově, pokud má skupina připravit nějaký konkrétně definovaný výstup, ale neví, jak se k němu dostat. Jako cyklus více sezení, kdy se skupina zaměřuje na vlastní rozvoj, má předem dohodnuté konkrétní výstupy, kterých chce za pomoci koučinku dosáhnout a převést do praxe. Proces týmového koučinku je ovlivňován skupinovou dynamikou, vztahy mezi lidmi, formální i neformální hierarchií ve skupině, což přináší největší rozdíl od individuálního koučování. Principy však zůstávají stejné:

- pozitivní směr (zaměření na silné stránky, na posílení potenciálu, na to, co podporuje vyřešení situace) – cílem je najít to, co funguje, na čem se dají stavět další kroky
- zaměření pozornosti na budoucnost (na to, co je cílem, jak by měly procesy nebo spolupráce vypadat v budoucnosti, nepítvat minulost)
- zabývat se tím, co může koučovaný/skupina ovlivnit, změnit, a tedy mít pod kontrolou
- práce v konkrétním rámci – s koncem koučování si každý účastník odnáší konkrétní SMART závěry, které umí realizovat a ví, kdy a kde je použije
- odpovědnost za obsah a výsledek nese koučovaný, kouč nese odpovědnost za proces koučování
- respekt k systému, ve kterém skupina funguje (v kontextu firmy a její strategie, manažer je stále ten, kdo je finálně zodpovědný za výsledek celého týmu a až jeho souhlas vyjadřuje definitivu k navrženým řešením)

Týmové koučování je nositelem změny, po jeho ukončení známe cestu, jak se k určenému cíli dostaneme. Máme definováno kdo, co, do kdy, jaká je návaznost, jaké jsou výstupy, jak poznáme rozdíl – tedy kdo jaké kroky udělá pro dosažení cíle, do kdy je udělá a jak skupina pozná, že už jsou hotové. Fungující tým je schopný využívat své zdroje a sdílet je, což vyvolává žádoucí synergický efekt.

Dle Mohauptové (2013) se týmový koučink, který provází tým nebo skupinu na jejich cestě k efektivitě, zralosti a synergii, pohybuje na pomezí moderování, facilitace, týmové supervize, individuálního koučování a teambuildingu. Společně se supervizí se v rámci týmového koučinku pracuje na systémové stabilizaci, ale koučink je více orientovaný na výsledek a jeho výstupem je akční plán. V rámci facilitace a moderování se může jednat o libovolnou skupinu osob a pouze jednorázový proces, který nemá návaznost. Teambuilding se spíše soustředí na stmelení skupiny a posílení vzájemných vztahů prostřednictvím společného zážitku a málokdy mají řešená témata přesah do další praxe.

1.3 Koučování jako jeden z manažerských stylů

Manažerský styl, resp. styl vedení podřízených, je odrazem způsobu chování, jaké manažer využívá při práci s lidmi. Jak své lidi vede a jak se mu díky vhodně zvoleným stylům vedení daří využívat jejich potenciál k dosahování stanovených cílů týmu, oddělení nebo celé organizace. Čím více je manažer flexibilní ve využívání různých stylů vedení, o to úspěšnější může ve své práci být. Ideálně manažer přizpůsobuje styl vedení aktuální situaci – koho vedu, jak náročná je daná situace, jaký dopad bude mít její vyřešení – tedy jako manažer musím zvážit, jak a prostřednictvím koho chci situaci vyřešit. Styl vedení je vždy závislý na osobnostních kvalitách manažera. Jeho zralost, dovednosti, temperament, motivace, postoje a obecně jeho celkové chování ovlivňují to, jak své lidi řídí.

Klasickou typologii manažerských stylů definoval jako první profesor sociologie a psychologie Michigenské univerzity Rensis Likert. V knize *New Patterns of Management* z roku 1961 na základě rozsáhlých empirických výzkumů v podnicích došel mimo jiné k závěru, že chování vedoucího, které má za následek vysokou úroveň produktivity práce, má obvykle za následek také příznivé postoje pracovníků k vedoucím, pracovním podmínkám, odměnám i práci samotné. I když však vedoucí v odděleních s vysokou výkonností dovedou častěji než vedoucí v odděleních s nízkou výkonností vytvořit ze svého týmu účinnou organizaci s příznivými postoji, spoluprací, vysokou úrovní spokojenosti aj, neznamená to, že je tomu tak u všech vedoucích s vysokou výkonností. Vysoké výkonnosti může být dosaženo i u vedoucích opačného typu, avšak obvykle se to záporně projeví na spokojenosti zaměstnanců, postoji k řízení i práci. Likert tedy došel k závěru, že kontrola a celkový styl vedení v organizaci jsou obvykle mnohem důležitější v ovlivňování výsledků než obecné faktory, jako jsou postoje k firmě a zájem o práci samotnou. (Míček 1967, s. 74)

Likert rozdělil manažerské styly do čtyř skupin:

Styl autoritativní – manažer je autoritou, až utiskovatelem, direktivně určuje a kontroluje úkoly, komunikace je jednostranná ze strany manažera, iniciativa a aktivita ze strany podřízeného je potlačována, manažer se nesnaží vytvořit přátelské prostředí, v němž panuje důvěra. Jako motivace podřízených slouží strach.

Styl benevolentní (benevolentně autoritativní) – manažer sice je autoritativní, ale snaží se o tvorbu přátelského a partnerského prostředí. Často je i podřízený vtahován do

rozhodování a získává tak pocit důvěry nadřízeného. Jako motivace je používána metoda cukru a biče.

Styl konzultativní – významnou roli hraje vzájemná komunikace, manažer sice rozhoduje sám, ale bere v úvahu myšlenky a názory podřízených. Motivace je především pozitivní, hlavně se odměňuje, tresty a postihy jsou menšinové.

Styl participativní – manažer nechává realizaci úkolů na podřízených a aktivně je zahrnuje do rozhodování. Manažer definuje cíl a vytváří pozitivní podmínky pro jeho dosažení, nicméně zůstává zcela na podřízeném, jak k danému cíli dospěje. (Veber 2009)

Likertův model rozpracovávají Vroom a Yetton doplněním o další dva faktory, které dle nich zásadně ovlivňují volbu vhodného stylu rozhodování. Zapojují kvalitu vlastního rozhodování a akceptovatelnost rozhodnutí, tedy to, zda je podřízený ochotný akceptovat/splnit příkaz nadřízeného. Manažer si na základě analýzy problému odpovídá na sedm typizovaných otázek ve vztahu k řešení (Dědina, Dědina online, s. 5 – 6):

Je navržené řešení kvalitativně nejlepší?

Mám dostatečné množství informací k řešení?

Má problém jasně danou strukturu? (cíle, způsoby řešení, kritéria hodnocení, atd.)

Bude dané řešení pro zaměstnance akceptovatelné?

Je pro realizaci řešení důležité, aby jej zaměstnanci akceptovali?

Budou mít zaměstnanci zájem o akceptování řešení?

Může dojít na základě výběru řešení ke konfliktům mezi zaměstnanci?

Dle odpovědí na jednotlivé otázky manažer volí vhodný styl řízení, který uplatnit:

Silně autokratický styl – manažer na základě vlastních informací rozhoduje sám.

Autokratický styl – manažer rozhoduje sám, ale selektivně využívá faktické informace od svých podřízených.

Konzultativní styl – manažer stále rozhoduje sám, ale zohledňuje nejen informace, ale i názory svých podřízených do rozhodování. Jednotlivě konzultuje řešení s podřízenými, jejichž nápady v rozhodnutí může použít nebo také ne.

Silně konzultativní styl – manažer stále rozhoduje sám, ale na základě společné diskuze s podřízenými.

Participativní styl – manažer své rozhodnutí diskutuje s týmem a snaží se dospět ke společně akceptovatelnému výsledku. Manažer nenutí svůj názor, ale za výsledné řešení skupiny přebírá zodpovědnost.

Typologií existuje více, zde využiji variantu, kterou přinesla společnost Hay group³, která na základě výzkumů definovala šest manažerských stylů, resp. vzorů chování, které můžeme u manažerů identifikovat jako nejmvlivnějších:

Direktivní styl (Prostě to udělej tak, jak ti říkám) – primárním cílem je okamžité splnění úkolu. Dialog není žádán a typická je negativní zpětná vazba a motivace v podobě upozornění, jaké následky bude mít nesplnění úkolů.

Vizionářský styl (Pojďme si říct, kam směřujeme jako tým) – primárním cílem je dát zaměstnancům dlouhodobý směr a vizi. Manažer vede dialog s ostatními, angažuje je a sleduje výkony vzhledem k dosažení vytyčených cílů včetně poskytování zpětné vazby.

Harmonizační styl (Lidé jako první, úkoly až na druhém místě) – primárním cílem je harmonizovat vztahy a vyhýbat se konfliktům. Odměňují se vlastnosti, ne výkonnost. Tento styl je vnímám spíše jako doplňkový k vizionářskému, demokratickému nebo koučovacímu stylu.

Demokratický styl (Pojďme se rozhodnout společně) – primárním cílem je podnítit angažovanost zaměstnanců a podporovat nové nápady. Styl vyžaduje schopnost zaměstnanců určit si vlastní směr a konstruktivní přístup k řešení problémů. Demokratický styl je kontaktní, často se schází a hodnotí.

Styl udávající tempo (Jestli to nedokážeš udělat dobře, udělám to sám) – primárním cílem je plnit úkoly v souladu s nejvyššími standardy. Manažer jde příkladem a sám se stanoví jako standard, nerad deleguje úkoly, rozvíjí a koordinuje zaměstnance.

Koučovací styl (Co jsi se naučil? Co bys udělal jinak? Jak to můžeme zlepšit?) – primárním cílem je dlouhodobý profesní rozvoj zaměstnanců. Manažer pomáhá jednotlivcům identifikovat jejich silné a slabé stránky z pohledu jejich ambicí. Manažer

³ Společnost Hay Group se dlouhodobě zabývá poradenstvím v oblasti řízení společností.

společně se zaměstnancem sestaví jeho plán rozvoje a poskytuje mu kontinuální podporu a zpětnou vazbu.

Koučovací styl je nejefektivnější tehdy, pokud zaměstnanci ukáže rozdíl mezi jejich stávající a požadovanou úrovní výkonnosti a pokud jsou zaměstnanci motivovaní k vlastní iniciativě a profesnímu rozvoji. Zaměstnanci jsou potom připraveni jak na přítomnost, tak na budoucnost a zároveň své pracovní prostředí vnímají jako motivující a jako místo, kde chtějí zůstat. Naopak málo efektivní je koučování v případě, že manažerovi chybí odborné znalosti, kvalifikace, pokud zaměstnanci vyžadují intenzivní vedení a zpětnou vazbu, případně v krizových situacích, kdy je třeba rychle jednat.

Žádný ze stylů není špatný nebo správný. Jde o to najít ten nejefektivnější pro řešení dané situace, tedy reagovat na konkrétního člověka nebo skupinu, úkol a prostředí, v němž se nacházíme. Škála stylů je zde proto, aby si manažer mohl vybrat z co nejvíce variant a byl flexibilní v jakékoliv situaci. Dle studie mají nejvíce pozitivní vliv na výkonnost manažerů, kteří používají vizionářský, harmonizační, demokratický a koučovací styl vedení.

1.4 Co může *BANCE* koučování přinést

Na základě koncernového výzkumu angažovanosti zaměstnanců BANKY⁴ víme, že zaměstnanci chtějí znát důvody, smysl a cíle své práce, chtějí rozumět souvislostem a strategickým cílům společnosti. Potřebují být i emocionálně angažovaní, aby byli ochotní podávat maximální výkon. Z pohledu zaměstnavatele je klíčová právě výkonnost zaměstnanců, která, jak ukazuje výzkum, je podmíněna jejich angažovaností⁵. Koučování by mohlo být jedním z nástrojů, jak dosáhnout synergického efektu a spokojenosti na obou stranách. Koučování, ale i mentoring mohou přispět k internalizaci firemní kultury a růstu angažovanosti zaměstnanců. Z pohledu zaměstnavatele pomohou budovat dobře fungující partnerství se zaměstnanci, rozumět jejich úhlu pohledu a tomu, čím jsou motivováni. Funguje to i naopak, zaměstnanec potřebuje rozumět důvodům, proč zaměstnavatel vyžaduje a podporuje určitý způsob chování a buduje určitý typ firemní kultury. I díky koučování a

⁴ Aktuální výstupy z Engagement survey 2013 v naší společnosti.

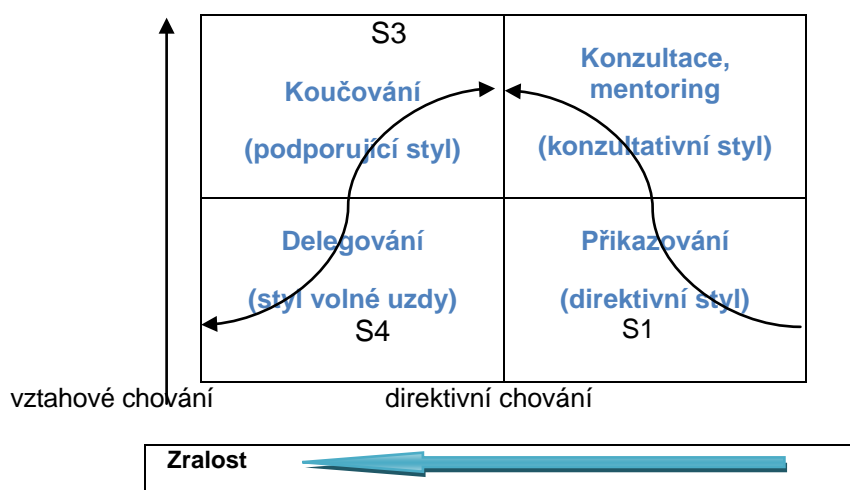
⁵ Angažovanost chápou dle definice společnosti Gallup jako zapojení se a nadšení pro práci, jako pozitivní a citový vztah zaměstnanců k organizaci a jejím hodnotám. Angažovaný zaměstnanec zná a rozumí strategii společnosti, v níž pracuje, je loajální a společně s kolegy pracuje na růstu výkonnosti a ziskovosti firmy. Angažovanost chápou dle definice společnosti Gallup jako zapojení se a nadšení pro práci.

mentoringu můžeme zaměstnance motivovat k aktivnímu zapojení se, zvýšit jejich angažovanost, porozumět jim a možná i pochopit jejich úhel pohledu a očekávání. Pokud se podaří ve společnosti zajistit pozitivní vnímání pro koučování, může se stát velmi silným motivačním nástroj. Kdy, jak a s jakým cílem lze profesní koučování uplatnit? Dle Whitmora (2009) se jedná převážně o tyto oblasti: motivace zaměstnanců, delegování, řešení problémů a realizace úkolů, vytváření týmů, ocenění a hodnocení, plánování a kontrola, osobní růst zaměstnance, atd.

Koučování může probíhat strukturovaně, řízeně a formálně, ale taky neformálně, jako např. součást běžné konverzace. Vždy by mělo jít o to, aby si koučovaný uvědomil a dokázal pojmenovat aktuální situaci, stav věcí, přijal vlastní zodpovědnost za nalezení řešení a věřil si, že řešení nalezne a vhodně uplatní. Osvojit si koučovací metody a využívat je co nejčastěji v praxi by mělo být, dle mého názoru, cílem každého manažera, který chce soustavně rozvíjet potenciál svých podřízených, posilovat jejich sebedůvěru a důležitost jejich rozhodnutí.

Jak jsem uvedla výše, to, jaký styl vedení manažer pro práci s jednotlivcem nebo týmem volí, se na jedné straně odvíjí od zralosti jednotlivců a týmu, na druhé straně je výrazně ovlivňován i osobností manažera. Obecně vychází z těchto způsobů:

Obrázek 2 – Model situačního vedení dle Henseyho a Blancharda



Zdroj: zpracováno dle Blažka (2011, s. 166)

Jak nám diagram ukazuje, od přikazování, přes mentoring a koučování k delegování roste samostatnost, zkušenosti, motivace a odpovědnost za svěřenou oblast. Obě strany postupují přes jednotlivé kvadranty a ne nutně dospějí až do fáze delegování. Pro obě strany je mnohem efektivnější, pokud si jsou vědomi, jaký styl je právě uplatňován a jaká očekávání jsou tedy na obě strany kladeny.

Zmínila jsem roli manažera jako kouče. Může manažer být zároveň koučem svých podřízených? Musíme mít stále na mysli základní pravidlo koučování: mezi koučovaným a koučem musí být absolutní důvěra, pocit bezpečí a partnerský vztah. Manažer tedy musí vykročit z role nadřízeného a jednat s podřízeným jako se sobě rovným, jako s partnerem, s nímž ho pojí snaha dosáhnout stejného cíle. Profil manažera, který má být i dobrý kouč musí dle Whitmora (2009) splňovat tato kritéria:

Musí se umět vcítit do situace druhých lidí.

Musí být objektivní a upřímný vůči sobě samému i druhým.

Musí být schopný zdolávat překážky zvenčí (odpor, nedůvěřivost, strach)

Musí umět vystoupit ze své konformní zóny a změnit způsob své dosavadní práce.

Musí se vzdát příkazování a zavést dialog.

Dle Mohauptové je důležité vnímat rozdílnou roli manažera a kouče:

Tabulka 2 – Rozdílná role manažera a kouče ve vztahu k podřízeným

Manažer	Kouč
Je zodpovědný za pracovní výsledek jednotlivce a týmu.	Je zodpovědný za proces koučování, ne za jeho výsledek.
Je poslední instancí v rozhodování.	Nerozhoduje.
Je součástí systému, je obtížnější udržet si nadhled.	Přichází zvenčí a může si snadněji udržet odstup.
Má na problémy a témata svůj názor, je pro něj obtížnější zaujmout neutrální postoj.	Témata se ho netýkají a snadněji se mu drží pozice kouče v tom, že se vůči tématu nevyhraňuje.
Má tah na branku a orientaci na výsledek. Zná lépe lidi a jejich hry.	Nezná lidi, musí se na ně naladit, nezná jejich interní hry.

Zdroj: zpracováno dle Mohauptové (2013, s. 79)

Aby manažer mohl koučovat jednotlivce nebo celý tým, musí svým lidem důvěřovat a být dostatečně trpělivý ve vztahu k nim. Opustit tendenci mít všechno rychle a dokonale splněné, a pokud to nedostane, pustí se do řešení sám.

Z výzkumů realizovaných nejprve firmou IBM a následně UK Post Office vznikla známá tabulka, ukazující schopnost zapamatovat si a po čase si vybavit a tedy mít možnost využít určitou činnost, kterou si např. zaměstnanec měl osvojit. Opět to souvisí se stylem vedení, který manažer uplatňuje.

Tabulka 3 – Zapamatování si nových poznatků dle způsobu předání informace

Vyučovací metoda	Sdělení	Sdělení a ukázka	Sdělení, ukázka a vyzkoušení si v praxi
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: zpracováno dle Whitmore (2009, s. 33)

Jak je z tabulky vidět, až 65% úspěšnost samostatného vyřešení situace, kterou jsme již někdy řešili, máme v případě, že nám manažer nejen sdělí a ukáže, jak ji máme vyřešit, ale nechá nás si ji i vyzkoušet a předá nám zpětnou vazbu k našemu řešení. Manažer má situaci pod kontrolou a podřízený, tedy nositel samotného výkonu činí vlastní rozhodnutí a přebírá za výslednou situaci zodpovědnost. Zjednodušeně můžeme říct: pokud je mi něco řečeno, zapomenou to, pokud je mi to ukázáno, na chvíli si to zapamatují, ale pokud jsem do řešení skutečně zapojena, naučím se to.

Výsledek tohoto koučovacího přístupu je pozitivní pro obě strany, zvyšuje se jak kvalita odváděné práce, tak i motivovanost a osobní růst podřízeného.

S výše uvedeným koreluje i Parmovo (2006) definování různých postupů při rozvíjení zaměstnance. Pokud chceme ovlivnit pouze jeho znalosti, využíváme k tomu přednášky, školení nebo manuály, tedy jednostranně informujeme o tom, co, jak a proč by měl dělat. Jedná se o nejčastěji používaný a nejjednodušší přenos informací, odpovídající direktivnímu řízení, což přináší riziko rychlého zapomínání předané znalosti. Pokud chceme ovlivnit i jeho dovednosti, využíváme náročnější metodu tréninku, výcviku, hraní rolí apod., kdy kombinujeme osvojení si znalostí a jejich následné převedení do praxe. Schopnost zapamatovat si naučené se výrazně zvyšuje. Nejefektivnější a nejnáročnější způsob je prostřednictvím koučování ovlivnit přímo myšlení. Kladením otázek během dialogu nutíme zaměstnance přemýšlet o věcech a měnit tak jeho chování, rozvíjet jeho znalosti a dovednosti.

1.5 Kdo je kouč

Klíčová otázka je, jak skutečného kouče poznáme? Předsedkyně České asociace koučů Klára Hejduková⁶ shrnuje základní pravidla pro jeho výběr:

- odborné předpoklady: z jaké teorie, metodiky a praxe kouč vychází, jaké má vzdělání a certifikáty, jak dlouhou má praxi (kolik hodin odkoučoval a v jakém prostředí).
- profesionální rozvoj kouče: jak na sobě sám kouč pracuje, jak často si nechává svou práci hodnotit zkušenými kolegy, pracuje v týmu nebo sám.
- reference a diskrétnost: vždy je vhodné ptát se na konkrétní reference (osoby, s nimiž pracuje), případy z praxe a jejich výsledky a také na délku spolupráce s klienty.
- osobnost kouče: pokud má spolupráce fungovat, musí být založena na důvěře, otevřenosti a vzájemném respektu, což lze pouze v případě, že si kouč a koučovaný vzájemně „sedí“. Kouč musí být autentický, důvěryhodný, dostatečně sebevědomý a vstřícný, musíme se s ním cítit dobře, být na jedné vlně, potom může spolupráce fungovat.

Chapman (2005) mluví o třech metakompetencích kouče: racionální inteligence (kouč umí vhodně zpracovat první dojem; umí rozpoznat jádro problému a nesklouznout k hodnocení), systémová inteligence (kouč chápe souvislosti, umí vidět komplexně, rozumí fungování businessu, rodinného systému i člověku jako individualitě, je adaptabilní a schopný vyvolat změnu) a emocionální inteligence (kouč má schopnost vnímat, vyjadřovat, chápat a usměrňovat vlastní emoce i emoce druhých lidí ke stanovení a dosažení cílů).

Janoušková (2010) shrnuje sedm klíčových schopností kouče dle Dembinski, Eldridge a Hunter takto:

⁶ Hejduková: Jak na to – jak vybírat kouče. (dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/studovna/clanky/jak-na-to-jak-vybirat-kouce-klara-hejdukova/>)

Tabulka 4 – Sedm klíčových schopností kouče

Kompetence	Pozorovatelné chování
Utváření vztahů	Snadné navazování vztahů, vřelost, pozornost, naladění se na klienta.
Pozorné naslouchání	Aktivní naslouchání, sledování obsahu i formy sdělení i toho, co zůstává nevyřčeno.
Kreativní kladení otázek	Vhodný výběr otázek v konkrétních oblastech, odkrytí toho, co si klient skutečně myslí.
Efektivní zpětná vazba	Poskytování účelné a pozitivní zpětné vazby, zaměřené na fakta a pozorovatelné chování, ne na osobní vnímání toho, co si kouč o klientovi myslí.
Jasně nastavení cílů	Volba takového SMART cíle, který má pro klienta přímý a osobní význam, vychází z jeho potřeb, ne tlaku zvenčí.
Intuice	Schopnost vidět a vnímat to, co není jasně viditelné. Rozšiřovat obzor klienta o nestandardní úhly pohledu.
Vystupování	Síla osobnosti a vysoká úroveň osobní energie.

Zdroj: zpracováno dle Janouškové (2010, s. 46)

2. Mentoring a role mentora

I když pojmy koučování a mentoring bývají z neznalosti věci často chybně zaměňovány, podstatou mentorování je předávání znalostí a zkušeností služebně nebo i fyzicky mladšímu člověku, díky kterým se mu podaří splnit stanovené úkoly a cíle. Mentor tedy přesně říká co, jak, kdy, s kým a jakou formou má mentee⁷ udělat, aby dospěl k očekávanému cíli. Mentor je někdo, kdo má hluboké znalosti v dané oblasti, je odborník na danou oblast. Naproti tomu kouč, je odborník na koučování jako metodu, ne nutně na oblast, o které se s koučovaným baví. Kouč podporuje kontinuální rozvoj koučovaného, aniž by za něj řešil problémy, pouze vede dialog. Mentor předává konkrétní zkušenosti a vede svého menteeho pracovním procesem. Dle Armstronga (2007) je mentoring proces, který využívá speciálně vybraných a vyškolených zaměstnanců, kteří vedou zaměstnance a poskytují mu rady a podporu. Mentoring jako takový doplňuje formální vzdělávání a trénink tím, že nabízí individuální přístup od zkušeného kolegy nebo manažera, kteří již vědí, jak na to. Mentoring může fungovat různým způsobem:

Tabulka 5 – Varianty mentoringu

strukturovaný	svépomocný	organizovaný
nestrukturovaný	sociální	ad hoc
	neformální	formální

Zdroj: vlastní zpracování dle Management mentors (online)

V některých situacích dochází ke spontánnímu mentorování, které není strukturované a postrádá formální zadání. V těchto případech se jedná o neformální mentoring (výstupy nejsou měřeny, cíle nejsou jasně definovány, očekávání se nespecifikují nebo pouze velmi vágně). Může být velmi užitečný, vyplývá z aktuální situace, v níž se zaměstnanci nachází a je závislý na ochotě jednotlivců sdílet své know how a zkušenosti.

Formální mentoring aplikujeme v případech, kdy se jedná o řízený a strukturovaný proces. Vždy by měl být vázaný na obchodní strategii, s definovanými cíli, měřitelnými

⁷ Anglický výraz mentee užívám k identifikaci mentorované osoby, tedy někoho, komu jsou předávány znalosti a zkušenosti. Vzhledem k neexistenci jednoduchého českého ekvivalentu jej používám v textu v originálním znění.

výstupy, přístupný pro všechny, pro které je relevantní. Je třeba počítat s časovou zátěží jak pro mentora, tak pro mentorované. Důležité je sestavit dvojici mentor – mentee tak, aby fungovala efektivně a naplnila očekávání, a pokud je to žádané, proškolit a poskytnout dostatečnou podporu mentorům tak, aby svou roli zvládli. Záleží na společnosti, pro jaké skupiny zaměstnanců bude mentoring určen, zároveň však může mentorský vztah vzniknout i neformálně, na základě impulsu ze strany zaměstnance, který má zájem se dále rozvíjet a požádá kolegu, zda by ho v jeho rozvoji byl ochotný podpořit. Neformální vztah se může legitimizovat a zahrnout do rozvojového plánu zaměstnance.

Mentor vedle předávání svých zkušeností reprezentuje společnost, její hodnoty, kulturu, očekávané vzorce chování a pomáhá mentee, pokud je ve společnosti nováčkem, budovat vztahy s dalšími zaměstnanci. Mentee se více začleňuje do společnosti, roste jeho loajalita a pocit sounáležitosti, zároveň ví, že se o něj společnost zajímá a má zájem rozvíjet jeho kompetence a potenciál. Může to vést i ke stabilizaci zaměstnance a poklesu fluktuace. Vztah je oboustranně výhodný, protože i mentor získává nové informace a nový úhel pohledu na vše, co s mentee probírá, získává nejen pomocnou ruku, ale i mozek na řešení témat, na nichž se mentee podílí. Před samotným startem mentorování, by si měl mentor provést následující analýzu: definovat, co vlastně může mentee nabídnout a kolik pozornosti a času je schopný v rámci svého standardního pracovního dne/týdne pro menteeho vyčlenit. (Stone 1999)

Tabulka 6 – Analýzy vzájemných očekávání (mentor vs. mentee)

Mentor má k dispozici	Mentee si potřebuje osvojit
Znalosti	Znalosti
Dovednosti	Dovednosti
Know how	Potřeby
Čas, který může mentor menteeho věnovat	

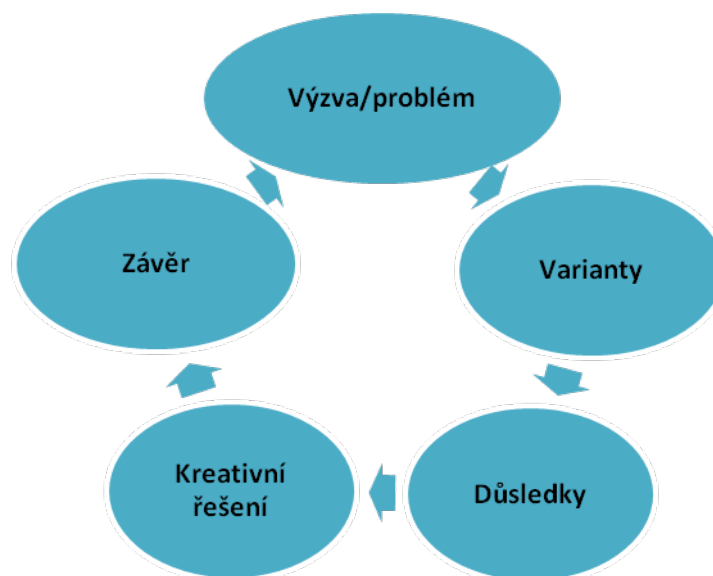
Zdroj: vlastní zpracování dle Stoneové (1999, s. 7 - 8).

Mentor následně musí vyhodnotit, jaké potřeby jsou skutečně klíčové a prioritní, kterým se v rámci sezení s mentee budou věnovat a které naopak ze seznamu vyřadí. Na základě jejich identifikace musí mentor určit, kolik času bude třeba do realizace mentoringu investovat a toto zjištění brát jako závazek vůči mentee. Nejzásadnější částí však je, aby mentor porovnal potřeby menteeho s vlastními kompetencemi, tedy to, zda bude skutečně schopný menteeho v jeho rozvoji vhodně podpořit a bude mít na

to dostatek času. Pokud nenajde dostatečnou shodu, je pro obě strany výhodnější mentorský vztah nenavázat. (Stone 1999)

Pokud je dohoda o mentorování uzavřena, měl by mentoring probíhat dle určitých pravidel. 5C Model mentoringu definoval Mike Pegg (2003), jehož jednotlivými úseky s ohledem na konkrétní situaci by měl mentor během sezení projít. Na počátku vždy stojí problém nebo situace, které je třeba vyřešit (Challenges). Úlohou mentora je definovat co nejvíce možností (Choices), jak danou věc vyřešit a zároveň poukazovat na důsledky (Consequences), které s jednotlivými variantami řešení souvisí. Dalším krokem je zvolit vlastní řešení (Creative Solutions) a shodnout se na něm společně s menteeem (Conclusions).

Obrázek 3 – Mentorinový model dle Pegga



Zdroj: zpracováno dle Pegga (2006)

Pegg definuje schopnosti mentora, které jsou předpokladem fungování modelu:

- udržet rovnováhu mezi podporou a tlakem na menteeho,
- kvalitně se na sezení připravit jak po odborné stránce, tak i duševně,
- aplikovat strukturovaný přístup během sezení.

Mentor musí respektovat aktuální situaci menteeho – co už zná, ví a umí a na to během mentorování navázat. Mentor zajistí vhodné místo, kde sezení proběhne. Mentee se musí cítit bezpečně a musí vědět, že má dostatek prostoru pro sdílení svých

potřeb, zájmů a cílů. Vztah mezi nimi je založen na vzájemné důvěře, mentor naslouchá a navrhuje řešení na základě vlastních zkušeností, znalostí a dovedností. Mentor ukazuje menteeovi širší souvislosti problému a vyžaduje od něj zvážení různých alternativ řešení. Sdílí s ním vlastní praktické zkušenosti, na modelových příkladech ukazuje řešení, předává mu tzv. best practice⁸.

Před samotným sezením si mentor zjišťuje očekávání ze strany menteeho:

- jaká témata chce mentee řešit
- jakým výzvám mentee aktuálně čelí, jaké problémy řeší
- jakých cílů chce mentee v krátkodobém horizontu dosáhnout

Pro každé sezení je vhodné definovat si omezený počet témat, kterým se budou věnovat. Vždy je důležité, aby převažovala témata, jejichž zvládnutí maximalizuje šanci menteeho dosáhnout stanovených cílů. Mentor by měl umět mezi tématy prioritizovat a efektivně s nimi pracovat. A samozřejmě platí, že mentor by měl umět vyhodnotit, zda v návaznosti na vlastní kompetence a časovou flexibilitu je tím správným člověkem, který menteeho bude vést.

2.1 Varianty mentoringu dle Management Mentors⁹

One-to-one mentoring (jeden na jednoho)

Jedná se o tradiční model dlouhodobého vztahu, kdy se jeden mentor věnuje jednomu mentorovanému (mentee) a celou aktivitu a její vývoj monitoruje garant programu. Garant navrhuje účastníky mentoringu na základě určitých kritérií tak, aby se maximalizoval úspěch programu. Kritéria výběru představují většinou znalosti, zkušenosti, cíle, kterých se má dosáhnout, ale zohledňuje i osobnost, náročnost programu a další faktory. Tento model je založený a podporuje vytvoření osobního vztahu mezi mentorem a menteeem, což může pozitivně ovlivňovat nejen pracovní, ale i osobní rozvoj zúčastněných. Nevýhodou může být nedostatek mentorů, případně jejich nedostatečná časová kapacita.

⁸ Podobně jako u výrazu mentee se v běžné praxi setkávám s termínem best practice, aniž by byl překládán. Best practice vyjadřuje nejlepší zkušenosti, něco, co výborně funguje v praxi a je praxí ověřeno. Vzhledem k výstižnosti a srozumitelnosti termínu jej v textu používám v originálním formátu.

⁹ Management Mentors je americká konzultační společnost s více než 20letou zkušeností v korporátní oblasti. (www.management-mentors.com)

Individuálně řízený mentoring

Funguje na stejných principech jako one-to-one mentoring s tím rozdílem, že program neřídí garant. Mentoři jsou zapsáni na seznamu, z něhož si mentee může samostatně vybrat a oslovit zvoleného mentora. Je zde důležitá vysoká míra samostatnosti zaměstnanců, která je podporována firemní kulturou a celkovým nastavením společnosti. Pokud mentee zvolí nevhodného mentora, může jej to přibrzdit v jeho rozvoji.

Skupinový mentoring

Mentor pracuje s menší skupinkou (doporučuje se maximálně šest členů), s níž se na pravidelné bázi setkává a řeší různá témata. V rámci skupiny funguje efekt předávání příslušných znalostí a dovedností nejen ze strany mentora, ale i ze strany jednotlivých účastníků. Může být obtížné udržet pravidelnost setkávání vzhledem k množství účastníků, jejichž pracovní rozvrh se liší. Hůře se také navazují osobní vztahy, které jsou v mentoringu klíčové. Velmi dobře může proto zafungovat kombinace skupinového mentoringu s one-to-one přístupem.

Krátkodobý, zacílený mentoring

Většinou se jedná o mentoring v rámci adaptace nového zaměstnance, kde mentorem může být zkušenější kolega v rámci pracovního týmu, který usnadní a urychlí orientaci nováčka v organizaci. Tento typ je vhodné opět kombinovat s one-to-one modelem, který na adaptaci naváže.

Rychlomentoring

Jedná se vlastně o jednorázovou schůzku, jejímž cílem je předat konkrétní informace, případně nabídnout zapojení do sociálně-informační sítě, což může, ale také nemusí menteeemu ušetřit čas se získáváním potřebných informací jinými cestami.

Reverzní mentoring

Mění zaběhnutý režim, kdy v rolích mentorovaných jsou starší pracovníci, kteří od mladších kolegů v roli mentorů získávají specifickou znalost z oblasti nových trendů a technologií, které jim již nemusí být natolik blízké. Cílem pro menteeho je „zůstat v obraze“ a být i nadále produktivní a úspěšný v souladu s aktuálními trendy.

3. Vztah mezi koučováním a mentoringem

Obě činnosti k sobě mají v určitých situacích poměrně blízko a v rámci firemního prostředí se často kombinují nebo překrývají, a právě proto je vhodné si rozdíly definovat (zde dle Management Mentors):

Koučování

Je součástí pracovní náplně manažera.

Probíhá v rámci vztahu manažer – podřízený.

Zaměřuje se na individuální rozvoj zaměstnance v souvislosti s aktuálně zastávanou pozicí.

Vyplývá z potřeby jednotlivce rozvíjet své schopnosti, potřebné pro naplňování cílů.

Manažeři mají sklon iniciovat a řídit vztah se zaměstnancem.

Vztah je časově omezený a končí ve chvíli, kdy si jednatel osvojil to, co manažer nabízel.

Mentoring

Mentorské vztahy vznikají napříč celou společností.

Nefunguje na úrovni manažer – podřízený, ale jedná se o dohodu o spolupráci mezi mentorem a menteeem.

Je kariérově zaměřený, případně zaměřený na profesní rozvoj. Nemusí souviset s činností, kterou mentee běžně vykonává.

Vztah mezi mentorem a mentee je osobní, mentor poskytuje nejen odbornou, ale i osobní podporu.

Vztahy mohou vzniknout na základě iniciativy mentora, menteeho nebo na základě potřeby společnosti.

Vztah je časově omezený v rámci formální definice programu, ale může pokračovat v rámci neformálního mentorování i nadále.

Armstrong (2007) mluví o mentoringu jako o metodě, která pomáhá lidem při učení. Naopak koučování vnímá jako poměrně direktivní nástroj zvyšování schopností jednotlivců. Rozdíl může být i ve způsobu volby. Zaměstnanec si zvolí mentora sám na základě toho, že pro něj znamená autoritu v dané oblasti, váží si jej pro jeho odborné a osobní kvality, což výrazným způsobem posiluje prvek participace a angažovanosti menteeho a jeho motivaci k seberozvoji. Kouč, na rozdíl od mentora, je zaměstnanci přidělen. Zde předpokládám, je řeč o interním kouči, kterých má společnost logicky omezené množství a možnost volby je tedy výrazně omezená, případně nemožná. Pokud by se jednalo o externí kouče, tam by mělo být dodrženo pravidlo moci vybrat z okruhu koučů, kteří figurují v tzv. firemním poolu.

3.1 „Znej svého zaměstnance“

Motto „Znej svého klienta“ je zcela zásadní pro vztah bankéře a jeho klienta a jedna z klíčových zásad banky. Slouží nejen pro kvalitní poradenský přístup, ale také jako prevence pro případné nekalé jednání ze strany klienta. Jako zásadní ji vidím i pro oblast rozvoje zaměstnanců ať už formou koučování a mentoringu, ale i pro jakoukoliv jinou činnost, související se zaměstnancem. Pro co nejlepší diagnostiku a přístup je nezbytné „znát svého zaměstnance a umožnit i jemu, aby on poznal sebe“. Jak na to? Manažer, kouč nebo mentor by měl znát odpovědi na následující otázky a dále s nimi ve vztahu k zaměstnanci pracovat:

- jaké jsou jeho silné stránky,
- které aktivity mu přináší největší uspokojení,
- v jakých činnostech je dobrý, kde se mu nejvíce daří,
- jak se cítí v situacích, kdy je zapojen do činností, které mu jdou/dávají mu smysl,
- co by mu do budoucna pomohlo být úspěšný.

I další pravidla, která se v bance používají primárně ve vztahu ke klientovi, se mi jeví jako velmi vhodná pro modifikaci a aplikaci ve vztahu k zaměstnanci:

Koučování a mentoring používat jako nástroj pro budování a upevnění vztahu se zaměstnancem.

Koučovací sezení a mentoring využívat jako příležitost ujistit se, že zaměstnanec zná a rozumí firemní kultuře a strategii (tomu, co funguje a co se očekává).

Koučovací sezení a mentoring využívat ke zvýšení motivace a angažovanosti, aby zaměstnanec vnímal banku jako kvalitního zaměstnavatele, který má o jeho rozvoj a růst zájem, zároveň naslouchá jeho názorům a potřebám.

Z každého sezení pořizovat záznam s jednotnou strukturou, na který je možné příště navázat a vyhodnotit posun zaměstnance. V něm se soustředit na tři zásadní oblasti: v čem je zaměstnanec úspěšný, na čem aktuálně pracuje v rámci svého rozvoje a na čem chce pracovat do budoucna.

4. O společnosti

Společnost BANKA¹⁰ působí na českém trhu více než dvacet let. Na počátku se jednalo o menší bankovní dům, zaměřený na firemní klientelu působící na českém trhu. Postupně jsme se začali rozvíjet do dalších klientských segmentů s cílem poskytovat komplexní služby v oblasti finančního poradenství, běžné bankovní obsluhy, financování a zhodnocování finančních prostředků klientů. Vedle firemní klientely jsme se začali věnovat i retailu, tedy běžné klientele z řad fyzických osob a podnikatelů. Banka dále zacílila na státní správu, bytová družstva, neziskový sektor, církve a další specializované oblasti a odvětví. Průběžně dochází k otvírání nových poboček a rozšiřuje se tak naše pokrytí do všech velkých měst v rámci republiky. V roce 2012 došlo k dosud nejvýznamnější změně, a to ke změně vlastníka banky, která se navenek projevila v roce 2013. Aktuálně jsme tedy ve fázi celkové transformace společnosti, došlo ke změně strategie banky, s čímž souvisí i právě probíhající výměna nejvyššího vedení společnosti. Se změnou značky se začalo pracovat na definici nové strategie, nových interních procesů a pracovních postupů, významně vzrostlo očekávání na výkon každého zaměstnance. V souvislosti s výměnou nejvyššího managementu dochází k obměně vyššího i středního managementu a dají se očekávat další změny v rámci organizační struktury a pracovních pozic. Banka co do počtu personálu roste, pracuje na své nové image, nových produktech, nových prodejních kanálech, i nových klientských segmentech, na které bychom se díky novému vlastníkovi mohli více soustředit. I přes období velkých změn a dočasné personální nestabilitě, dané obměnou a růstem počtu zaměstnanců, se očekává plnění obchodních plánů a celkový růst podílu na trhu. Je to samozřejmě nejen z pohledu HR velká příležitost podílet se na všech změnách a budovat v podstatě novou banku ve chvíli, kdy český bankovní trh spíše stagnuje a optimalizuje se. Zároveň je obtížné nastavit nějakou dlouhodobější personální strategii ve chvíli, kdy se ta celofiremní teprve krystalizuje. I když není dlouhodobá personální strategie definována, je zřejmé, že její součástí bude nastavit vzdělávací a rozvojový program ať už na celobankovní úrovni, tak i pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Koučování a mentoring, ať už jako způsoby řízení nebo jako rozvojové aktivity, mohou být dílčími prvky, které pomohou rozvíjet potenciál zaměstnanců, jejich angažovanost a zapojení do naplňování firemní strategie a v neposlední řadě pomohou zvýšit výkonnost zaměstnanců a zaměření na dosahování obchodních cílů banky. V následující části se dle poptávky zaměstnavatele budu věnovat pouze jedné divizi společnosti, tzv.

¹⁰ V rámci diplomové práce používám místo názvu společnosti pouze BANKA, informace o bance čerpám z interních zdrojů a vlastní znalosti z pozice zaměstnance.

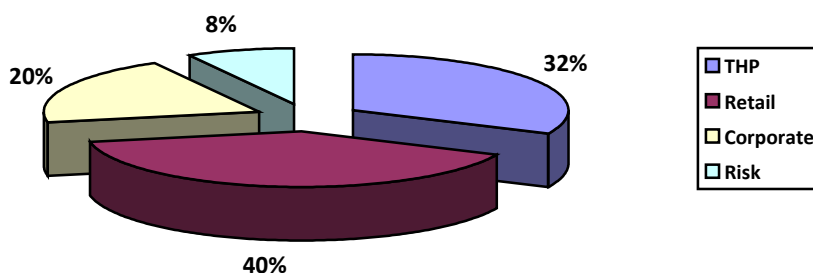
pobočkové síti, jejíž postavení v rámci celé společnosti je specifické a jejíž výsledky jsou pro celou banku zcela zásadní. Pobočková síť může být vnímána jako poměrně samostatná jednotka v rámci celé společnosti. Je tvořena hlavně obchodníky, kteří se věnují obsluze jednotlivých klientských segmentů, jejich cíle jsou definovány primárně na úrovni plnění obchodního plánu a jejich úspěch či neúspěch výrazně ovlivňuje hospodářský výsledek celé banky. Pobočková síť má jednoduchou strukturu řízení, jasně definované popisy funkčních míst, kariérní plány a systém vzdělávání. Další divize banky, servisní a podpůrná oddělení, fungují v podstatě proto, aby se obchodníci na pobočkách mohli věnovat výhradně akvizici a servisu klientům, a zajišťovali tak plnění obchodních plánů banky. Toto uspořádání mi umožňuje ve smyslu rozvojových aktivit pohlížet na pobočkovou síť jako na samostatnou jednotku, pro kterou se pokusím definovat plán využití koučování a mentoringu. Tento plán může následně sloužit jako inspirační zdroj pro rozšíření v rámci celé společnosti.

5. Plán využití koučování a/nebo mentoringu v pobočkové síti

5.1 Organizační struktura BANKY¹¹

Jak jsem zmínila již v kapitole O společnosti, banka je příkladem organizace, v níž existuje široké spektrum aktivit a tím pádem se zde setkává velmi pestrý vzorek zaměstnanců, na něž jsou kladeny zcela rozdílné nároky, a to jak po odborné i osobnostní stránce. Vzhledem k tomu, že v tuto chvíli není definovaný kompetenční model společnosti, nedá se ani říct, jakými univerzálními charakteristikami by měl každý zaměstnanec disponovat. Nelze tedy zavést efektivně fungující univerzální rozvojový program pro všechny zaměstnance. Organizační struktura banky nám však pomáhá identifikovat skupiny zaměstnanců, kde by univerzálnější a strukturovanější program fungovat mohl. Zjednodušeně mohu říct, že v BANCE najdeme čtyři divize s různými typy pracovních pozic a specifickými vzdělávacími a rozvojovými potřebami. Největší podíl zaměstnanců, cca 40 % tvoří pobočková síť (tzv. Retail), tedy obchodní pozice, zajišťující servis pro běžnou klientelu z řad fyzických osob, podnikatelů a drobné firemní klientely. Druhou nejvýznamnější skupinu co do počtu zaměstnanců, cca 32 %, tvoří servisní a podpůrní pracovníci (THP). Obchodníci z divize Corporate (firemní klientela) tvoří přibližně 20 % a čtvrtou skupinou jsou odborníci na řízení rizik, kterých je zhruba 8 %.

Graf 1 - Struktura zaměstnanců BANKY



Zdroj: vlastní zpracování dle interních statistik.

Pobočková síť, která v kontextu celé společnosti funguje poměrně samostatně a vzhledem ke strategickým cílům, pracovní náplni, očekávaným výkonům a kompetencím zaměstnanců fungující vzdělávací a rozvojový program přímo vyžaduje. Pro koučování a mentoring zde zcela jistě najdu vhodné uplatnění. Nejprve se budu

¹¹ V rámci své bakalářské práce jsem se věnovala tématu Talent managementu v totožné společnosti, proto se organizační struktura, stejně jako charakteristika společnosti překrývají.

věnovat stylům řízení, které se v rámci pobočkové sítě uplatňují a mezi které řadím i koučování v podobě budování partnerského vztahu mezi ředitelem pobočky a zaměstnanci. Dále předložím návrh zavedení koučování a mentoringu do rozvojových aktivit pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

5.2 Manažerské styly v pobočkové síti

Pokud využiji tradiční typologie manažerských stylů, kterým jsem se věnovala v kapitole 2.3 a modifikuji je pro využití v rámci pobočkové sítě, docházím k těmto variantám:

Direktivní styl

Vedoucí říká co, proč, jak a do kdy by mělo být uděláno. Zároveň vysvětluje, čeho se dosáhne jednotlivými aktivitami. Není zde prostor pro diskuzi, komunikace je tedy převážně jednosměrná. Instrukce jsou jednoznačné, časové úseky mezi zadáním úkolu a kontrolou jeho splnění spíše kratší a jasně definované. Tento způsob volíme pro začátečníky, kteří se adaptují na nové pracovní prostředí a je třeba je poměrně direktivně řídit požadovaným směrem. Dále je tento styl vhodné využívat pro zaměstnance, kteří nedodávají takové výsledky, jaké jsou vyžadovány, a to na dlouhodobé bázi a u nichž selhaly ostatní možné styly. Direktivní styl využíváme i v době kampaní, případně krizových situací, kdy za velmi krátkou dobu musí obchodníci splnit velmi ambiciózní cíle. Vzhledem k tomu, že ředitel v tomto období zaměstnance řídí až na hodinové bázi, není prostor pro diskuzi a hledání řešení, v tu chvíli skutečně uplatňujeme heslo „Prostě to udělej, jak ti říkám.“ Tento způsob dle Parmy (2006) odpovídá tzv. péči, která je nejtvrdějším způsobem kontroly. Manažer stanovuje cíl, způsob, jak ho dosáhnout a nepřetržitě jeho dosažení kontroluje.

Spolupráce dohodou

Vedoucí stanoví cíl, ale následně poslouchá a povzbuzuje zaměstnance v rámci plnění dohodnutých cílů. Dochází k obousměrné komunikaci, vedoucí a zaměstnanec tedy vedou dialog, vedoucí povzbuzuje zaměstnance k samostatnému řešení úkolů a vysvětluje důvody, proč je třeba co udělat. Jedná se o partnerský vztah, kdy vedoucí vyslechne názory zaměstnance, dá mu určitý prostor pro rozhodování, ale ponechá si „právo posledního slova“. Dohoda a spolupráce jsou nejčastějším styl vedení pro stabilní, úspěšné týmy a pro „normální“ provoz pobočky. Dle Parmy (2006) můžeme mluvit o „dozírání“, kdy cíl je stanoven, ale cesta k němu je na rozhodnutí

zaměstnance. Manažer prostřednictvím stanovených kontrolních bodů monitoruje, zda je cesta efektivní.

Partnerství

Vedoucí koučuje zaměstnance. „Objednává“ si výsledky, případně vytváří podmínky a deklaruje podporu pro potřebné činnosti, nechává spolupracovníkovi prostor pro volbu postupu a pomůcek. O novém úkolu spolupracovník s vedoucím diskutuje, vyjasňuje, poslouchá a zvažuje jeho řešení z různých pohledů. Samostatně rozhoduje a navrhuje řešení. Vedoucí respektuje, že mnohé úkoly zvládá pracovník lépe, než vedoucí sám. Partnerství je určeno pro seniorní zaměstnance s dlouhodobě nadstandardními výsledky a aspiranty na kariérní rozvoj. Zároveň tento přístup podporuje loajalitu zaměstnance a zvyšuje, případně udržuje jeho motivovanost. Vedleším efektem může být motivace kolegů, na které zatím není tento způsob aplikován, dát si za cíl se do takto řízené skupiny zařadit.

Styly vedení se samozřejmě i zde plynule prolínají, kombinují a doplňují dalšími principy. Rozdílně vedoucí jedná s jednotlivcem anebo s týmem. Rozdíly ve vedení jsou i mezi jednotlivými týmy v rámci jedné pobočky. Záleží vždy na konkrétním pracovníkovi, týmu, konkrétním úkolu a situaci, v níž se nacházíme.

5.3 Koučování a mentoring jako rozvojové aktivity

V rámci pobočkové sítě fungují v podstatě pouze dvě skupiny zaměstnanců. Zaměstnanci na manažerských pozicích (ředitelé poboček) a zaměstnanci na pozicích bankéřů, ať už univerzálních nebo specializovaných. Vzdělávací a rozvojové potřeby těchto zaměstnanců, jak je v souladu s firemní strategií chápeme, v určitých bodech shodují (např. prodejní a komunikační dovednosti), zároveň se v jiných výrazně liší (manažerské kompetence pro ředitele, podrobná produktová a procesní znalost pro bankéře). Jejich aktuální potřeby zjišťujeme na základě pravidelných hodnotících pohovorů, jejichž součástí je dle interní metodiky¹² i definování rozvojových aktivit pro každého zaměstnance. Zaměstnanec sám se může vyjádřit k tomu, co sám vnímá jako oblast, v níž by se chtěl dále rozvíjet. Další vstup dodává přímý nadřízený, který pro podřízené rozvojové aktivity navrhuje. Poptávka může vzejít i centrálně na základě změny obchodní strategie, případně změny v modelu obsluhy klientů, případně na

¹² Interní metodika definuje strukturu hodnotících rozhovorů, jejich obsah, cíle, rozvojové a vzdělávací aktivity a hodnocené kompetence zaměstnanců na konkrétních pozicích. Daná směrnice tedy určuje, co od zaměstnanců požadujeme a jak je hodnotíme.

základě koncernového požadavku na změnu způsobu řízení pobočkové sítě. Na základě četnosti jednotlivých požadavků volíme nejvhodnější způsob rozvojové aktivity, která požadavky pokryje. Potřeby zaměstnance se zároveň odvíjí od délky, jakou na své pozici strávil, proto je třeba mít připravený vzdělávací a rozvojový program jak pro nové zaměstnance, tak pro ty stávající a ty, kteří se v rámci kariérního rozvoje posouvají na novou, primárně manažerskou pozici. Pouze jednou z mnoha, nikoliv jedinou aktivitou by mohlo být právě koučování a/nebo mentoring. Navrhuji jejich využití v následující podobě:

Pro ředitele poboček:

- nový zaměstnanec, přicházející z externích zdrojů: přidělený mentor nebo mentoři
- stávající zaměstnanci: koučování jako nástroj řízení, skupinový koučink, skupinový mentoring, externí kouč pro klíčové zaměstnance
- interní posun zaměstnance na pozici ředitele: externí koučink

Pro zaměstnance:

- nový zaměstnanec: přidělený mentor nebo mentoři
- stávající zaměstnanec: ředitel v roli kouče a mentora, mentorský program

5.3.1 Mentoring jako nástroj adaptace nového zaměstnance

Nový zaměstnanec nastupuje ve chvíli, kdy ten stávající změnil pozici (ať už v rámci nebo vně současného zaměstnavatele) nebo vznikla pozice nová. Tato obměna je pro tým citlivou záležitostí a vždy má vliv na tým jako celek a jeho výkon, ať už v pozitivním (jedná se o vítanou posilu, která doplní nebo posílí tým) nebo v negativním slova smyslu (výměna oblíbence v týmu, narušení zaběhnutých rituálů, atd). Pro nováčka se jedná taktéž o náročnou situaci, kterou je třeba mu pomoci co nejlépe a nejrychleji zvládnout. Klíčová je tedy příprava adaptačního plánu a zajištění jeho naplňování. Cílem je, aby si nováček co nejefektivněji, tedy v určeném čase a očekávané kvalitě osvojil znalosti a dovednosti, které mu umožní plnění jeho pracovních povinností a zároveň se adaptoval na nové prostředí a přijal firemní strategii a kulturu tak, aby byl důvěryhodný a autentický ve vztahu ke klientům, kolegům, firmě i k sobě samému. Aby se zkrátka cítil dobře, věděl, co se od něj očekává a byl kompetentní očekávání naplňovat.

Pro nováčka z hlediska jeho adaptace vidím jako klíčové tři věci: dohodu s ředitelem na jednotlivých cílech adaptace, absolvování formálního vzdělávacího programu a konečně přidělení mentora, který ho adaptací doprovodí. Adaptační plán kopíruje zkušební dobu a poskytuje souhrnný přehled znalostí a dovedností, které si nový zaměstnanec potřebuje osvojit, aby mohl kvalitně vykonávat svou práci. Jedná se o návod a informační zdroj k tomu, co se od něj očekává (co má znát a umět), kdo mu s tím pomůže, jaké si k tomu má nastudovat podklady, kde je najde, kdy si to vyzkouší a použije v praxi. Nováček je sám zodpovědný za plnění adaptačního plánu a vyžaduje se jeho vlastní proaktivní přístup, velkou pomoc mu však může poskytnout zkušenější kolega, který ho celým procesem bude provázet a tím jej urychlí a zefektivní. Jako vhodný se mi zde jeví zavést model zacíleného one-to-one mentoringu. Na základě dohody s jednotlivými řediteli vytvoříme (HR jako garant mentoringu) seznam zaměstnanců, kteří by fungovali v rolích mentorů pro nově příchozí a kteří by tuto činnost měli zohledněnu ve svých cílech a rozvojových plánech. Nominace na mentory vytváříme sami na základě definovaných kritérií: mentor musí dobře znát banku, její fungování, systémy, procesy i produkty, mít výborné obchodní výsledky a pro mě nejdůležitější bod, musí být týmovým hráčem s pozitivním přístupem a ochotou dělit se o své znalosti, dovednosti a zkušenosti a zároveň musí být vysoce motivovaný pracovat pro naši společnost. Úkolem garanta a vedení pobočkové sítě je vybrat dostatečný počet kvalitních mentorů, podpořit je v jejich nové roli vhodným zaškolením¹³ a zajistit vnímání mentorské pozice jako prestižní a stěžejní pro úspěšný průběh adaptace. Přidělení mentorské pozice musí být vnímáno jako ocenění dosavadní práce a něco, co umožňuje další kariérní rozvoj zaměstnance.

Mentor se nováčkově (mentee) věnuje velmi intenzivně, říká mu co, jak, kdy, s kým a jakou formou má dělat, jaké materiály si má nastudovat, jak je následně co neefektivněji využívat, apod. Vedle těchto „technických a odborných“ rad by měl mentor svého menteeho uvést i do firemní kultury společnosti a zprostředkovat mu očekávané vzorce chování, seznámit jej s kolegy, umožnit mu zapojit se do běžného života pobočky a jejích zvyků. I z tohoto důvodu je velmi důležitá motivovanost a dobrovolnost ze strany stávajícího zaměstnance, protože může nováčka stejně tak nadchnout, jako demotivovat již na počátku jeho pracovní kariéry v bance. Mentor je cílenou podporou nováčka v jeho nové roli a mentorování probíhá organizovaně, tedy má formální zadání a je strukturované. Na základě toho, jak rychle se mentee adaptuje

¹³ V minulosti se nám osvědčilo školení Train the Trainer pořádané naší mateřskou společností a zaměřené na zaměstnance, kteří při své práci potřebovali lektorské dovednosti. Interní koučové by mohli připravit podobný program zacílený právě na mentory.

a osvojuje si nové poznatky, mění se i způsob spolupráce mentora. Očekávám, že zpočátku bude mentor spíše jednostranně předávat své znalosti a dovednosti a ukazovat konkrétní postupy, bude menteeho řídit, časem by si témata měl začít určovat mentee dle situací, které aktuálně řeší a cílů, kterých chce dosáhnout, mentor by jej tedy spíše vedl a podporoval v jejich dosahování. Po ukončení adaptace organizovaný mentorský vztah končí, může se však přenést do neformální a nestrukturované úrovně a pokračovat takto i nadále. Zodpovědnost za kompletní zaškolení nového zaměstnance není pouze na mentorovi, který doplňuje a akceleruje formální vzdělávání a tréninkový program, který v rámci pobočkové sítě připravují a realizují interní trenéři a koučové. Konečnou zodpovědnost za to, že nováček absolvuje celý adaptační plán, resp. je plně připraven na výkon své pozice, nese ředitel pobočky (sám může zastávat roli mentora), jehož zájmem tedy je celý proces adaptace řídit tak, aby se zaměstnanec stal co nejdříve plnohodnotným členem týmu.

I nový zaměstnanec na pozici ředitele pobočky má svůj adaptační plán a platí pro něj stejná pravidla jako pro řadového zaměstnance. Liší se pouze jeho obsah. Ředitel se potřebuje co nejrychleji seznámit se strategií banky, jejím fungováním, dílčími procesními záležitostmi a kontrolními systémy, obchodním modelem banky a aktivitami směrem k řízení zaměstnanců. Potřebujeme mu tedy předat jiný typ znalostí, než je tomu u řadového zaměstnance. Pro nového ředitele vidím jako vhodnou metodu rychlomentoring ze strany nadřízeného, regionálního manažera, který mu na kratších schůzkách předá stěžejní informace a seznámí ho s pro něj klíčovými zaměstnanci z jiných oddělení, kteří pro něj budou krátkodobí mentoři pro jednotlivé oblasti (např. HR Business Partner, který mu představí kompletní personální strategii, Produktový manažer, který ho seznámí s produktovou strategií, Risk manažer s principy schvalování, atd). Krátkodobý mentoring se může vyvinout do individuálně řízeného nebo neformálního mentoringu, pokud o něj obě strany budou mít zájem. Vedle regionálního manažera a klíčových partnerů z jiných oddělení dostane nováček mentora z řad stávajících ředitelů, jehož úkolem bude naučit jej vést kompletní agendu řízení pobočky a pomoci mu se zapojením se do běžného života manažera banky.

5.3.2 Mentorský program pro stávající zaměstnance

Jak jsem popsala výše, individuální mentoring vidím jako vhodný nástroj při adaptaci nováčků ať už v manažerské nebo řadové pozici. Spontánní mentoring může vznikat v podstatě v jakékoliv situaci, kdy si na základě důvěry v jiného kolegu či manažera

řeknu o jeho radu či pomoc, ať už jednorázového charakteru nebo v podobě dlouhodobé spolupráce. Jaké jsou další možnosti? Můžeme využít skupinový mentoring nebo mentoring v rámci stávající zaměstnanecké struktury:

Skupinový mentoring jako způsob sdílení best practice

Model, kdy mentor pracuje s menší skupinou na pravidelné bázi, vidím jako prospěšný v možnosti pravidelného sdílení znalostí a zkušeností v rámci prodejní sítě. Jedna varianta je na úrovni pravidelných schůzek manažerů poboček v rámci jednoho regionu, kdy v pozici mentora vystupuje regionální manažer. Obsah vždy navazuje na aktuální témata, která se v síti řeší a která podporují naplňování stanovených cílů. Jako příklad uvádím téma navazování nových obchodních příležitostí. Jedním z cílů banky je zvětšovat svůj podíl na trhu a rozšiřovat klientské portfolio. V rámci skupinového mentoringu účastníci sdílí vlastní best practice právě v této oblasti, vzájemně si radí, jaké způsoby oslovování nových klientů fungují a které naopak nejsou natolik úspěšné. Pravidelnost setkávání umožňuje vyhodnocovat a modifikovat realizované aktivity a rozšiřovat je o nové. Zároveň se upevňují vzájemné vztahy a roste know how každého ze zúčastněných.

Druhá varianta skupinového mentoringu je možná v rámci jedné pobočky, kdy v pozici mentora vystupuje ředitel a skupinu tvoří buď všichni zaměstnanci pobočky, nebo její vybraní členové, kteří se na pravidelné bázi setkávají. Témata se opět definují na základě potřeb pobočky a jejích členů. Pravidelným tématem může být například model prodejního rozhovoru s klientem a jak jej efektivně vést. Opět se jedná primárně o sdílení úspěšných postupů, co v rámci rozhovoru dobře funguje, jak zvládat konkrétní námítky, s nimiž se bankéři potkávají, jak co nejlépe komunikovat užitek pro klienta u jednotlivých produktů apod. Ředitel řídí diskusi, shrnuje úspěšné postupy, demonstruje je na konkrétních příkladech a pomáhá ukazovat řešení v situacích, v nichž si bankéř nevěděl rady. Povzbuzuje své podřízené k hledání nových cest a podporuje jejich motivaci vyjadřováním uznání a pochvalou. Skupinový mentoring je také opět způsobem, jak upevnit vztahy na pobočce, obohatit jednotlivce po jejich odborné stránce, motivovat je ke snaze o svůj další rozvoj a podporovat jejich angažovanost v rámci firemního života.

Mentoring jako síť garantů

Pobočková síť poskytuje poradenství pro klienty, jehož prostřednictvím realizuje prodej produktů, kterými disponuje. I když je produktová škála široká, klíčové pro výnosy banky jsou tyto: hypoteční a spotřebitelské úvěry, firemní úvěry, cenné papíry a

pojištění. Každý z těchto produktů je specifický jak v oblasti parametrů, tak ve způsobu, jakým má být nabízen. Je proto velmi důležité, aby všichni bankéři uměli produkt správně používat a byli připraveni na námítky ze strany klienta. Zavedením garantů pro jednotlivé produkty bychom zajistili přenos potřebného know how do celé pobočkové sítě a jeho neustálou aktualizaci. Garanti by fungovali jako mentoři, jejichž úkolem by bylo sdílet vlastní zkušenosti a praktická doporučení, jak s těmito produkty pracovat. Garanti by byli nominováni z řad zaměstnanců a hlavním kritériem jejich výběru by byla jejich nadstandardní dlouhodobá úspěšnost v prodeji těchto produktů a celkový proaktivní přístup k práci. Každý region by měl minimálně jednoho garanta pro každý produkt a pravidelné termíny, kdy by garanti byli k dispozici ať už na individuální nebo skupinové bázi. Garanti jednoho produktu z celé pobočkové sítě by se pravidelně setkávali a sdíleli zkušenosti a znalosti ať už vlastní nebo ty, které byly tématem na regionální úrovni. Zároveň by garanti byli zapojeni do centrálního vývoje nových produktů s cílem přinést co nejvíce praktických poznatků a požadavků, s nimiž se setkali při práci s klienty. Pozice garanta by byla prestižní záležitostí a zaměstnanci v pozici garantů by si této příležitosti měli vážít a být za ni náležitě oceněni vzhledem k tomu, že by jednalo o aktivitu nad rámec jejich pracovních povinností.

5.3.3 Koučování jako nástroj řízení

Vzhledem k novému vlastníku banky dochází aktuálně ke změně obchodního modelu i způsobu obsluhy klientů. Součástí těchto změn je i tlak ze strany vlastníka na standardizovaný způsob řízení pobočkové sítě. I když je metodika dána shora, máme možnost ji částečně modifikovat a upravit dle potřeb lokálního trhu, ale i způsobu, jak chceme, aby byli zaměstnanci řízeni. Klíčovou roli hrají ředitelé poboček, na nichž, resp. na jejich přístupu k vedení zaměstnanců, závisí úspěch a fungování celé pobočky. Pokud ředitelé akceptují vyžadovaný model řízení (SFE¹⁴), vysvětlí jeho výhody podřízeným a budou jej společně důsledně dodržovat, dojde nejen ke zlepšení prodejních výsledků, ale i k rozvoji kompetencí jak ředitele, tak i podřízených. Stěžejní tedy je, předat jim metodiku co nejvhodnější formou a ideálně najít způsob, jak je do celé akce zapojit. Představení metodiky ředitelům by měl být úkol ředitele celé pobočkové sítě ve spolupráci s regionálními manažery a interními kouči, kteří budou

¹⁴ SFE model řízení (Sales Force Effectiveness) je standardizovaná koncernová metodika řízení prodeje, kterou aktuálně v bance zavádíme s pomocí mezinárodního projektového týmu, jehož úkolem je zajistit předání know how, podpořit při implementaci na lokální úrovni a kontrolovat jeho dodržování i v budoucnu.

následně pomáhat ředitelům s implementací metodiky na jejich domovských pobočkách.

Strategie zavedení metodiky SFE do prodejní sítě

Metodika SFE vychází z koncernového přístupu unifikovaně řídit a měřit prodej ve všech státech, kde banka funguje a zároveň sjednotit model obsluhy klienta na každé z jejích poboček. Pro všechny zaměstnance pobočkové sítě to tedy znamená osvojit si standardizovaný proces obsluhy klienta a dodržovat plány aktivit, které jsou pro každou pozici definovány. Aktivitami rozumíme činnosti, které každý bankéř v závislosti na pozici, kterou zastává, musí plnit. Konkrétně se jedná o definovaný počet schůzek, které musí mít denně domluvené, a počet prodejů, které musí za daný den uskutečnit. S tím souvisí i prioritizace činností během dne a jejich efektivní plánování.¹⁵ Každý klient, který banku navštíví, bude obsloužen dle definovaného modelu, což zajistí kvalitu a výtěžnost prodejního rozhovoru. Prodejní rozhovor je řízen prodejní mapou, kterou bankéř během rozhovoru používá a vyplňuje společně s klientem. Prodejní mapa je průvodcem rozhovoru a jejím následováním bankéř řídí celý prodejní rozhovor, po úvodu začíná zjišťováním potřeb klienta, sumarizuje zjištění a navrhuje řešení, ověřuje si jeho vhodnost a reaguje na případné námítky, následně přechází k uzavření samotného obchodu, žádá si o referenci a domlouvá se s klientem na dalším postupu. Všechny zjištěné poznatky zaznačuje do prodejní mapy, která zůstává v klientské složce a slouží jako podklad pro další práci s klientem.

Jak jsem již zmínila, SFE je o jednotném řízení prodeje. Vysoké nároky tedy klade na ředitele poboček, protože oni jsou klíčovými osobami, které garantují fungování SFE modelu v požadované kvalitě a s očekávanými výsledky. Jedná se o zcela jiný model, než na jaký ředitelé byli dosud zvyklí. Dosud nebyla striktně nastavená pravidla aktivit a prodejů na denní bázi a záleželo na každém řediteli, jak se k řízení svého týmu postavil. SFE však vyžaduje poměrně direktivní způsob řízení, a to nejen prodeje, proto je velmi důležité, aby se podařilo do modelu vnést i další způsoby řízení, které se zaměří na rozvoj potenciálu každého zaměstnance a pomohou mu v plnění ambiciózních obchodních cílů, které má nastavené. Zároveň i ředitel potřebuje pracovat na svém rozvoji, aby si nový model osvojil a našel si v něm svou roli. Stejně jako bankéř, musí i ředitel pravidelně vykonávat určité aktivity, které definuje tzv. manažerský týden. Ředitel během týdne realizuje jednu velkou poradou, každý den

¹⁵ Jedná se například o časy, které bankéř věnuje telefonování a domlouvání schůzek na následující dny v souvislosti s tím, kdy je nejlepší odvolatelnost klientovi. V tomto čase se pravidelně věnuje pouze telefonování.

s každým zaměstnancem absolvuje ranní aktivační a motivační minimeeting a odpolední review (rekapitulace aktivit a výsledků), během dne se věnuje náslechům a poskytování zpětné vazby, z čehož eviduje strukturované zápisy, které si přikládá do složky zaměstnance. Jednou týdně má s každým zaměstnancem pravidelný termín, jehož výstupem je také strukturovaný zápis. Manažerský týden vzhledem k množství řízených aktivit klade na ředitele vysoké nároky na jeho vlastní time-management, protože vedle něj musí stíhat standardní operativu, kontrolní činnost, rozvíjení vztahů s klienty a podporovat bankéřů při náročnějších pracovních jednání.

Týmové koučování na téma manažerský týden

Vzhledem k aktuálně jednostrannému nastavení manažerského týdne, kdy ředitelé neměli možnost se k jeho struktuře vyjádřit, může být pro ně problematická jeho akceptace. Ta je však zcela klíčová pro úspěch celého konceptu. Jako výborné řešení, jak ředitele do celého procesu efektivně zapojit, je realizovat týmové koučování na téma manažerský týden, tedy co je potřeba změnit, aby byl pro manažery funkční a přínosný, co je naopak dobré a efektivní a chtějí používat i nadále. Týmové koučování pod vedením interních koučů obecně považuji za velmi vhodnou doplňkovou formu, kterou můžeme využívat v případě, že chceme do sítě implementovat nějakou změnu, která není zcela direktivně definována koncernem, ale může se po určité době, kdy funguje v praxi, podrobit analýze ze strany zaměstnanců (ne vždy musí být přítomni jen manažeři) v rámci týmového koučování.

5.3.4 Výkonové koučování ve vztahu ke stávajícím zaměstnancům

Pod pojmem výkonový koučink chápu řízení prodejních aktivit v rámci pobočky ze strany ředitele, které navazuje na metodiku SFE. Ředitel je zodpovědný nejen za výsledky pobočky, ale i za způsob, kvalitu a efektivitu obsluhy klientů, které poskytují jednotliví bankéři. Ředitel realizuje náslechy prodejních rozhovorů a následně předává zpětnou vazbu bankéři. Nejen prodejní rozhovor, ale i prodejní koučování musí mít jednotnou formu a jít napříč celou pobočkovou sítí, aby se docílilo žádaného efektu jednotné obsluhy klientského portfolia pobočky a aby všichni ředitelé pracovali na rozvoji svých podřízených v podobném duchu.

Základní nástroje výkonového koučinku:

Záznamový arch – slouží jako průvodce ředitele při koučování tak, aby zachytil všechny klíčové oblasti. Jeho součástí je tzv. check list, který umožňuje komentovat

jednotlivé fáze prodejního rozhovoru a cíleně se zaměřit na rozvoj identifikovaných oblastí. Ředitel sám musí perfektně znát a umět aplikovat do praxe prodejní proces včetně vyplňování finančního plánu. Pokud má být prodejní koučování úspěšné, musí zaměstnanci chápat, proč tento způsob řízení a co to zaměstnanci přinese. Zároveň by měl znát principy a přínos vyplňování záznamového archu. Důvodem koučování je rozvíjet zaměstnance v jeho prodejních dovednostech a maximalizovat prodejní potenciál během každé schůzky s klientem. Ředitel projde se zaměstnancem jednotlivé body check listu a seznámí jej s tím, jaké oblasti bude během následu hodnotit. Při reálném následu prakticky používá záznamový arch, zaznamenává si konkrétní příklady toho, jak se bankéř během rozhovoru projevoval, jak zvládal jednotlivé fáze rozhovoru a reagoval na chování klienta. Ihned po odchodu klienta následuje zpětná vazba a dohoda o dalším postupu.

Rozvojový plán – navazuje na záznamový arch a využívá informace z následu a zpětné vazby pro definici rozvojového plánu pro jednotlivé oblasti, na jejichž rozvoj se bude zaměstnanec za podpory ředitele soustředit. Je velmi důležité, aby ředitel identifikoval silné stránky zaměstnance, ocenil je a vyjádřil uznání, zároveň se se zaměstnancem zamyslel, jak jich co nejvíce během prodejního rozhovoru využít. Prodejní koučování odhaluje i oblasti, které zaměstnanec potřebuje dále rozvíjet, a jsou předmětem rozhovoru s manažerem. Mělo by dojít k vzájemné dohodě nad tím, co jsou klíčové kompetence, na jejichž rozvoji bude zaměstnanec s pomocí manažera pracovat, jakou formou a v jakém časovém horizontu. Manažer musí co nejvíce vstoupit do role kouče a dát maximální prostor a podporu zaměstnanci, aby si rozvojový program definoval co nejvíce sám a tím jej také přijal za skutečně vlastní. Diskuze musí být otevřená, partnerská a vedená s respektem vůči druhému. Zaměstnanec musí odcházet s pocitem, že jsou oceněny jeho silné stránky a má možnost dále dle vlastního návrhu pracovat na svém rozvoji. Rozvojový plán je záležitostí obou stran, které se zavazují k určitým aktivitám v určitém časovém rámci, což stvrzují svým podpisem. Manažer zakládá tento odsouhlasený plán do složky zaměstnance, aby se k němu mohl kdykoliv vrátit a v rámci následujícího sezení provést revizi dohodnutých cílů.

5.3.5 Externí koučování jako podpora klíčových ředitelů poboček

Externí koučování je velmi drahá záležitost, a pokud má být přínosné, musí mít podporu ze strany nejvyššího managementu. Musíme vhodně zvolit cílovou skupinu a správně komunikovat důvody, proč chceme externí kouče využít a jaké sledujeme cíle.

Chceme podpořit klíčové ředitele velkých poboček, jejichž úspěch výrazně ovlivňuje výsledky celé pobočkové sítě a kteří daného výsledku dosahují prostřednictvím řízení svých kolegů. Koučování by bylo zacílené a jeho očekávané výstupy by byly specifikovány vždy na začátku programu mezi koučem, koučovaným a dalším nadřízeným. Bez čeho nelze projekt realizovat?

- Podpora projektu ze strany představenstva a vedení pobočkové sítě.

Vzhledem tomu, že zaměstnanci většinou nemají zkušenosti se standardní formou koučování, mohou mít v případě, že budou do programu nominováni, pocit, že se jedná o projev nedůvěry v jejich schopnosti nebo že udělali něco špatně a je třeba to napravit, případně mohou koučování vnímat jako nevíтанou aktivitu, která jim ubírá čas, který nemohou věnovat práci.

- Nastavení komunikace

Koučování musí být vnímáno jako skutečná rozvojová aktivita, která pomůže manažerovi dál rozvíjet jeho potenciál a zvyšovat jeho kvalitu a profesionalitu.

- Vhodně zvolení účastníci programu

Najít shodu na manažerech, kteří jsou pro banku klíčoví, mají potenciál pro další rozvoj a jsou motivovaní na sobě dále pracovat. Je třeba respektovat jeden z principů koučování, tedy dobrovolnou participaci. Aby mělo koučování smysl, musí manažer sám chtít, musí být otevřený změnám a mít chuť na sobě dále pracovat.

- Definování rámcových cílů programu

Vzhledem k tomu, že se nejedná o benefit pro zaměstnance, musí být cíle navázané na nějaké konkrétní změny, k nimž po ukončení programu dojde ve vztahu k pobočce, na níž koučovaný působí. Koučovaný manažer si se svým nadřízeným nadefinuje rámcový cíl nebo cíle programu, ale konkrétní téma či témata, která bude chtít s externím koučem během sezení probírat, si volí manažer na základě vlastního zájmu sám.

- Volba svého vlastního kouče

Dalším principem koučování je pocit bezpečí a důvěry mezi koučem a koučovaným. Manažer tedy musí mít možnost si svého kouče zvolit. Banka bude mít k dispozici tzv. pool koučů, z nichž bude volba na základě osobního setkání jen na manažerovi.

- Volba vlastního tématu

První schůzka kouče a koučovaného proběhne s cílem domluvit se na konkrétním tématu, který bude konvenovat s rámcovým cílem, na němž se koučovaný dohodl s nadřízeným, a stanoví se harmonogram setkávání se, způsob komunikace a aplikace na praxi (pokud tématem bude např. zlepšení komunikace uvnitř týmu, koučovaný bude vědět, jaké dílčí kroky má mezi jednotlivými sezeními aplikovat do praxe).

- Rozsah a náklady koučinku

Již na začátku programu je třeba shodnout se na rozpočtu celé aktivity, zajistit si finanční zdroje, definovat okruh koučovaných a rozsah koučinku jako takového. Jako optimální dle rozhovorů s externími kouči se jeví maximálně šest sezení v délce jednoho sezení 90 minut. Kouč je k dispozici pro telefonní a mailové konzultace v průběhu cyklu a poskytuje zadavateli průběžné review a závěrečné zhodnocení celého cyklu včetně naplnění cílů, které byly definovány na začátku. Nadřízený monitoruje celou akci průběžně a hodnotí změny, kterých se dosáhlo.

- 360 zpětná vazba na začátku a konci celého programu

Jako hodnotící nástroj úspěšnosti celé akce (pokud nebyly definovány kvantifikovatelné cíle) se mi jako vhodná jeví 360 zpětná vazba.

5.3.6 Kariérní posun na manažerskou pozici s podporou externího kouče

V rámci kariérních plánů zaměstnanců poboček se mohou úspěšní seniorní poradci posunout na pozici ředitele pobočky. Ve chvíli, kdy se uvolní pozice ředitele pobočky, je naším cílem dát příležitost našim úspěšným zaměstnancům. Kariérní plány definují předpoklady, které musí vhodný kandidát naplnit, aby se do výběrového řízení na manažerskou pozici mohl přihlásit. Musí dlouhodobě plnit obchodní plány pro jeho pozici, proaktivně fungovat v rámci týmu a na týmových úkolech, ideálně projít team leaderskou pozicí, v níž sice neřeší personální otázky svého týmu, které i nadále náleží řediteli pobočky, ale zodpovídá za obchodní výsledky svého týmu a pomáhá řediteli v rozvojových plánech svých kolegů, případně musí fungovat jako neformální autorita v rámci týmu. Jako významná se hodnotí i jeho vlastní iniciativa a kreativita v oblasti

vyhledávání nových obchodních příležitostí, zapojení se do lokálních marketingových aktivit a v rámci projektů napříč bankou. Pokud v rámci výběrového řízení uspěje, je na straně banky, aby mu maximálně pomohla uspět v jeho nové vedoucí roli. V rámci jeho adaptace na novou pozici navrhuji využít služeb externího kouče.

Vycházím ze situace, že nový ředitel pochází z řad zaměstnanců dané pobočky a nemá předchozí zkušenosti z vedoucí pozice. V bance je již delší dobu a zná perfektně procesy a systémy banky, primární rolí kouče bude pomoci mu zorientovat se v oblasti manažerských kompetencí a v dílčích oblastech, které si nadefinuje sám nováček v pozici ředitele. Důležitou stránkou koučinku bude i pomoc najít správnou cestu jak se vyrovnat a jak uspět v situaci, že se zaměstnanec ze dne na den stane nadřazeným svých původních kolegů. Pro efektivní nastavení systému koučování na základě konzultace s externím koučem¹⁶ bych volila model pěti koučovacích půldnů s průběžnými telefonickými a mailovými konzultacemi. Doba koučování by byla cca tři měsíce, kdy v rámci tzv. nultého sezení by byl definován rozvojový program a oblasti, kterým se koučování bude věnovat. Společně s regionálním manažerem by byly nastaveny očekávané výstupy z koučování. Následovaly by pravidelné koučovací půldny přímo na pracovišti ředitele pobočky.

Nulté sezení – cíle koučinku

V rámci nastavení cílů se držíme SMART principu a vycházíme ze zkušeností s danou pobočkou. Zároveň je třeba brát v úvahu, že hodně aktivit, které se od zaměstnanců včetně ředitele očekávají, je dána shora, tedy direktivně, dle metodiky SFE, kterou se koncernově řídí obchod:

Rámcový cíl 1. Zaměstnanec je vnímán a akceptován jako ředitel pobočky

Dílčí cíle:

- Zaměstnanci dodržují dohody, které s ředitelem udělali, plní jím zadané úkoly a termíny, na nichž se dohodli.
- Zvýší se proaktivita podřízených na pobočce (např. v rámci pravidelných porad se budou zaměstnanci aktivně zapojovat, navrhopvat řešení pro operativně řešené problémy, budou přinášet nápady pro rozvoj obchodních příležitostí,

¹⁶ Banka zvažovala zavedení externího koučování pro prodejní síť, vzhledem ke změně představenstva však nedošlo ke schválení tohoto rozvojového programu. V rámci přípravy programu jsme spolupracovali s externími kouči a zmiňovaný model získal hrubé obrysy, které zde konkretizuji.

nebudou jen pasivně vyčkávat, co se po nich chce, ale budou sami přemýšlet o tom, co by se dalo udělat pro úspěch jak individuální, tak i týmový).

- Ředitel zná své zaměstnance a umí je vhodně motivovat a pracovat na jejich profesním rozvoji.

Výstupy koučování:

- Zařazení jednotlivých lidí na pobočce do matice CHCE/UMÍ a určení klíčových dalších kroků v jejich řízení
- Dohoda o seznamu opatření, které povedou ke zlepšení pozice ředitele – leadera, včetně kroků, jak si získat neformální vůdce na svou stranu

Rámcový cíl 2. Ředitel si osvojí a začne využívat pravidla zpětné vazby s cílem zlepšit prodejní dovednosti a pracovní motivaci svého týmu a jednotlivců

Dílčí cíle:

- Ředitel ví, které kroky zpětné vazby jsou klíčové a začne je používat.
- Ředitel správně používá koučovací zápisové listy v rámci realizovaných obchodních schůzek za účasti kouče

Výstupy koučování:

- Minimálně dva vyplněné koučovací zápisové listy, které okomentuje kouč.
- Kouč hodnotí zvládnutí dovednosti zpětná vazba podřízeným.

Rámcový cíl 3. Lidé na pobočce ví, že se o ně ředitel zajímá a stará se o jejich rozvoj

Dílčí cíle:

- Ředitel zná základní zásady vedení hodnotícího pohovoru.
- Ředitel realizuje s každým zaměstnancem hodnotící rozhovor, kde bude nastaven rozvojový program pro zaměstnance.

Výstupy koučování:

- Zlepšení „skóre“ v Gallup dotazníku.

- Dohoda nad seznamem konkrétních kroků, které je potřeba realizovat pro další zlepšení.

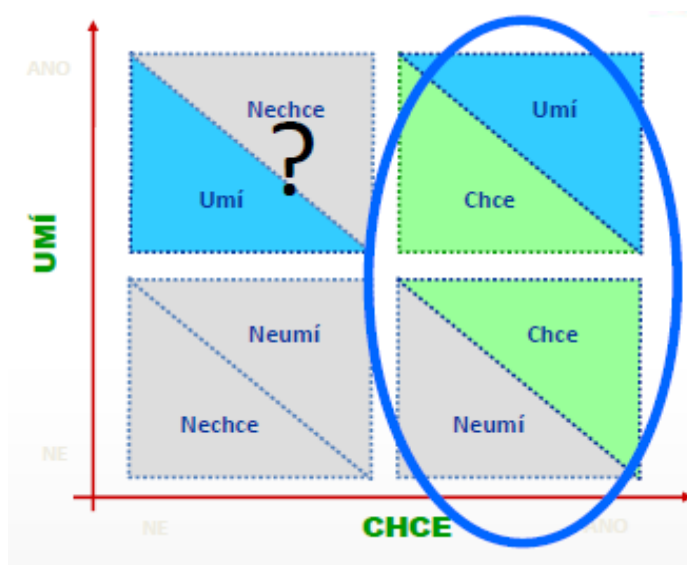
V rámci jednotlivých koučovacích půldnů se bude ředitel společně s koučem věnovat plnění jednotlivých cílů, hledání souvislostí mezi nastavenými cíli a upevňování již nastavených a do praxe převáděných kompetencí.

První půlden

- Seznámení se s maticí CHCE/UMÍ, zařazení jednotlivých zaměstnanců do matice a zvolení odpovídajícího stylu řízení pro každého jednotlivce.

Technika rozdělení zaměstnanců na čtyři skupiny dle kritérií chce/umí je velmi jednoduchá, ale i účinná. Na zaměstnance se díváme optikou jejich kompetencí a postoji k jejich uplatňování. Tato jednoduchá diagnóza nám rozdělí zaměstnance na základě toho, zda chtějí dělat to, co se od nich očekává a zda to dělat umí.

Obrázek 4 – Matice CHCE/UMÍ (postoje a způsobilosti)



Zdroj: interní metodika BANKy.

Již ze samotné ilustrace vyplývá poměrně jasný návod, jak dál. Tam, kde nám u zaměstnance vyjde, že není způsobilý, tedy neumí a není ochotný na sobě pracovat, tedy nechce, nemá smysl s ním dále ztrácet čas a je vhodné se s ním pobavit o jeho dalším působení v bance nebo mimo ni.

Zaměstnanec, který je motivovaný a chce na sobě pracovat, ale nemá dostatečné schopnosti, tam má smysl zaměřit se na něj a prozkoumat možnosti, zda se dá ono

„neumí“ změnit na „umí“. Je třeba nastavit si s tímto zaměstnancem rozvojový akční plán, v němž je definováno co, jak a do kdy musí být splněno.

Ideálem je zaměstnanec, který chce a umí. Nejen, že řádně a včas plnění své úkoly, zároveň pozitivně ovlivňuje atmosféru v týmu a může motivovat své okolí k obdobným výkonům. Na těchto zaměstnancích musí ředitel stavět.

Nejnebezpečnějšími články týmu jsou zaměstnanci, kteří jsou schopní, tedy umí, ale jejich postoj je negativní. Tam je třeba důkladně zvážit, zda a jakou roli by v týmu měli zastávat a jak s nimi pracovat, aby svůj negativní postoj změnil.

Poté, co si ředitel zaměstnance tzv. rozškatulkuje, může začít přemýšlet o tom, jak s nimi dále na individuální bázi pracovat.

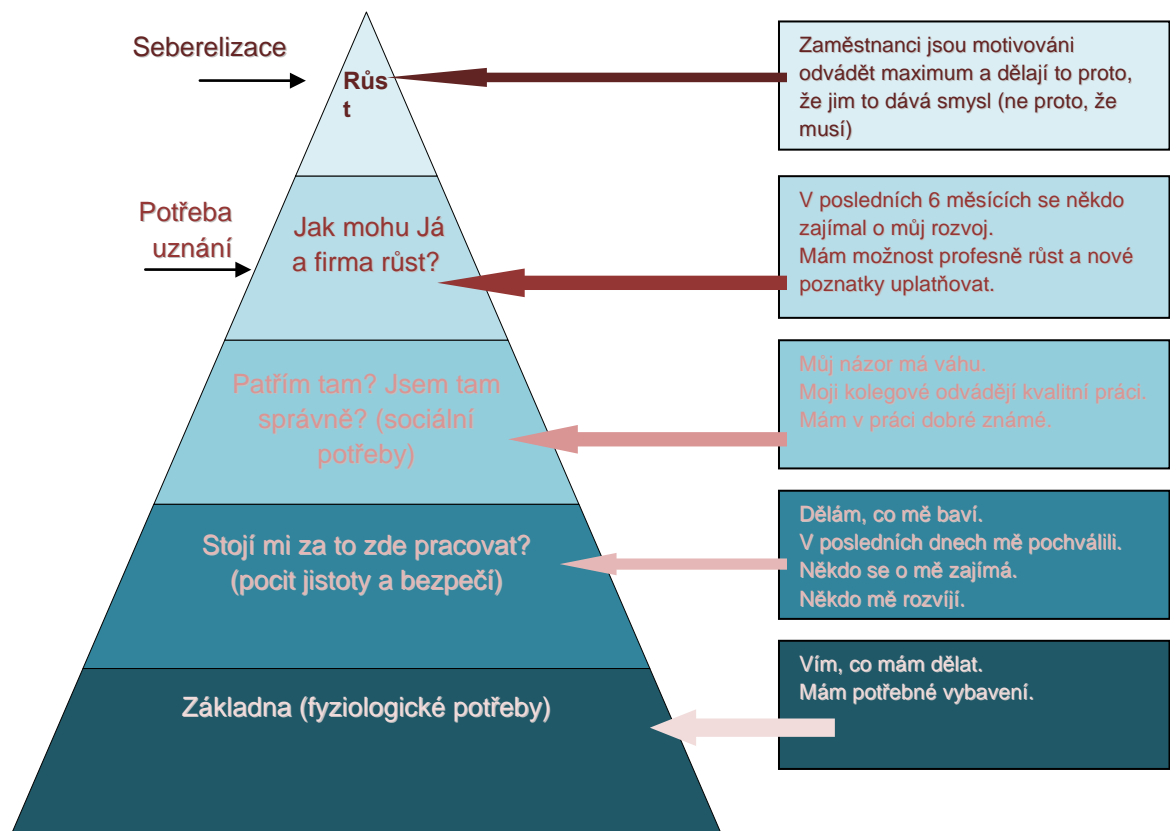
- Seznámení se s motivační kartou zaměstnance a tzv. Gallup dotazníkem a identifikace jejich souvislosti s upevňováním pozice ředitele pobočky.

Obecně známá Maslowova pyramida rozděluje potřeby člověka do pěti vzestupně uspořádaných kategorií, které jsou univerzálně platné¹⁷. Výzkumná společnost Gallup¹⁸ umožnila jejich přímou aplikaci do firemní praxe, a to tím, že sestavila tzv. Gallup test, v němž definovala 12 otázek, na které odpovídají zaměstnanci. Prostřednictvím jejich odpovědí vidíme, jak oni subjektivně vnímají uspokojování vlastních potřeb v rámci firemního prostředí, což řediteli může výrazně pomoci stanovit vhodné manažerské techniky pro práci s jednotlivcem a případně upravit samotnou matici CHCE/UMÍ.

¹⁷ Na spodní hraně pyramidy jsou fyziologické potřeby, následují potřeby jistoty a bezpečí, dále sociální potřeby a potřeby uznání až k vrcholu pyramidy, kde najdeme potřebu seberealizace. Teorie tvrdí, že v případě, kdy dojde k uspokojení nižší potřeby, se pozornost člověka obrátí k uspokojení potřeby vyšší. Nejvyšší potřeba seberealizace nedojde k naplnění nikdy, a proto je člověk stále motivován se jí co nejvíce přiblížit a naplnit ji. Psychologický rozvoj člověka je řízen právě snahou vyšplhat v pyramidě až k nejvyššímu stupni, přičemž se opakovaně vrací k uspokojování potřeb nižších. (Armstrong 2007, s. 223-224)

¹⁸ Společnost Gallup realizovala v rozmezí 20ti let rozsáhlý výzkum napříč nejrůznějšími organizacemi v rámci celého světa. Jeho cílem bylo zjistit, čím je dána výkonnost firem a jak dokáží nejlepší manažeři najít, vybrat a udržet talentované zaměstnance (online).

Obrázek 3 - Firemní pyramida potřeb s využitím Gallupova testu



Zdroj: vlastní zpracování: aplikace Q12 Gallupových otázek na pyramidu potřeb.

Základnu, tedy fyziologické potřeby, definují odpovědi na otázky:

Vím, co se ode mě očekává, mám jasně definované zodpovědnosti?

Mám k dispozici materiál a vybavení, které potřebuji, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci?

Pocit jistoty a bezpečí, ve firemní rétorice „Stojí mi za to pracovat pro tuto firmu“, měříme dle otázek:

Mám v zaměstnání možnost dělat každý den to, co mi jde nejlépe?

Dostalo se mi v posledním týdnu uznání nebo pochvaly za mou práci?

Zajímá se můj nadřízený nebo někdo jiný v práci o mě jako o člověka, projevuje lidský přístup?

Podporuje v zaměstnání někdo můj rozvoj?

Sociální potřeby – „Patřím tam? Jsem na správné adrese? se projektují do otázek:

Jsou v mém zaměstnání brány v úvahu moje názory?

Cítí moji spolupracovníci odpovědnost odvádět kvalitní práci?

Mám v zaměstnání dobré přátele?

Uspokojování potřeby uznání („Jak mohu já, resp. firma růst“) vyjadřují odpovědi na otázky:

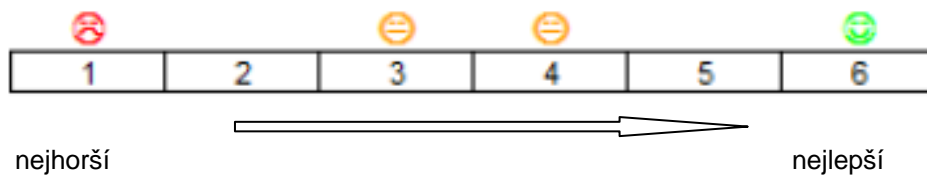
Zajímal se v posledních šesti měsících někdo o můj pracovní rozvoj?

Měl/a jsem ve svém zaměstnání v posledním roce možnost růst, učit se a nabyté poznatky uplatňovat?

Vrchol pyramidy, růst, tedy pocit vlastní seberealizace, reflektuje otázka:

To, co má firma dělá, mě naplňuje, mám pocit, že je moje práce důležitá? Z odpovědi si můžeme odvodit, zda je zaměstnanec motivovaný odvádět v práci maximum a nedělá to proto, že musí, ale proto že mu to dává smysl.

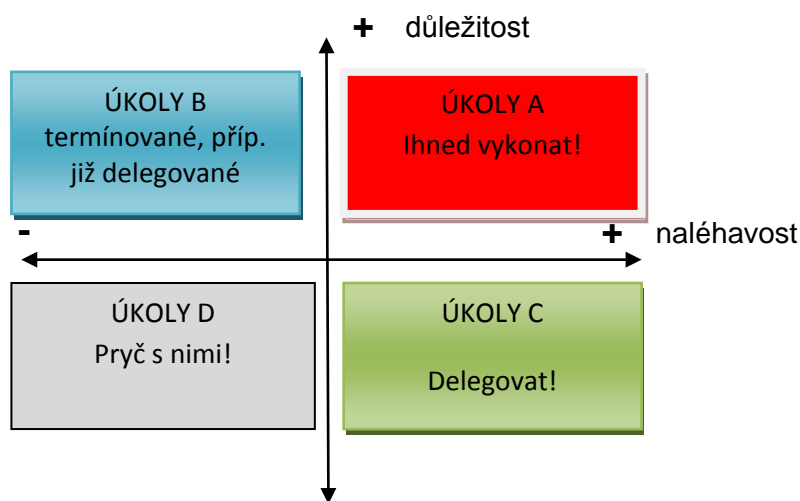
Odpovědi budou vyjadřovány na šestibodové škále, kdy 1 znamená absolutně ne a 6 absolutně ano, pro zjednodušení můžeme při hodnocení používat „smile systém“:



- Seznámení se s Eisenhowerovou maticí a její aplikace do praxe v podobě vhodného řízení priorit a jejich rozřazení dle důležitosti a urgency jejich řešení.

Eisenhowerův princip neboli time management čtvrté generace je efektivní pomůckou pro stanovování priorit, jehož osvojení si bude pro nováčky na manažerských pozicích velmi užitečné. Jeho podstatou je rozdělení činností na urgentní (naléhavé), které je třeba vykonat ihned a důležité, které sice nemusí být splněny ihned, ale jsou zcela zásadní pro celkový výsledek. (Lojda 2011, s. 49 – 50)

Obrázek 5 - Kvadranty time managementu čtvrté generace (Eisenhowerův princip)



Zdroj: zpracováno dle Lojdy (2001, s.47).

80% času by se mělo využívat na plnění ÚKOLŮ A a B, tedy těch, které jdou důležité pro celkové výsledky, ať už musí být splněny ihned nebo nejsou tolik urgentní. Řešení ÚKOLŮ A zůstává na řediteli. ÚKOLY B podléhají plánování a některé z nich je vhodné delegovat s určením termínu, do kdy musí být splněny. Zbývajících 20% času se ideálně věnuje řešením nedůležitých urgentních úkolů, které je vhodné rychle ukončit, případně je delegovat a všechny nedůležité a neurgentní úkoly buď rovnou ignorovat, případně delegovat a neztrácet s nimi vůbec čas.

Aby Eisenhowerův princip fungoval v praxi, je třeba si rozplánovat činnosti na více než jeden den a pevně si je ukotvit v kalendáři. Při koučování je vhodné zaměřit se i na tuto činnost, která může nováčka zachránit od rychlého pádu do chaotického plnění původních i nových úkolů, na což mu nebude stačit fond pracovní doby, stejně jako vlastní energie a radost z výsledků v nové roli. (Lojda 2011, s. 50) Naučit se efektivně využívat čas umožní řediteli zvládat nároky, které na něj klade metodika SFE a dodržovat dohody, které uzavře se svým týmem.¹⁹

- Dohoda o dalších krocích a zadání přípravy na další sezení.

Ředitel umístí své lidi do matice UMÍ/CHCE a navrhne, jak je řídit.

¹⁹ Stíhání dohodnutých termínů, nerušení schůzek na poslední chvíli, dodržování délky smluvených schůzek, apod..)

Sestaví motivační kartu minimálně 3 lidí, kteří „nechtějí“ (dle matice UMÍ/CHCE).

Zajistí vyplnění Gallup dotazníku zaměstnanci s vysvětlením, proč je to pro ředitele důležité.²⁰

Naplánuje si týdenní aktivity dle Eisenhowerova principu a dodržuje.

Druhý půlden

- Shrnutí a vyhodnocení aktivit, které ředitel mezi jednotlivými sezeními vykonal.

Kouč s ředitelem vyhodnotí zařazení zaměstnanců do matice UMÍ/CHCE, diskutují vhodné styly řízení, které pro jednotlivce využít (koučování, delegování, supervize, mentorování atd..)

- Zpětná vazba – Feedback. Kouč s ředitelem se domluví na principech efektivního feedbacku, projdou principy BOOST zpětné vazby a nejčastější chyby, jichž se poskytovatel zpětné vazby může dopustit. Praktický trénink zpětné vazby.

Zjednodušeně můžeme říct, že cílem zpětné vazby v našem kontextu je podpořit růst zaměstnance, říct mu, kde se aktuálně nachází a kam by měl směřovat, podpořit ho ve správné cestě, případně ho na ni nasměřovat. Soustředíme se na to, jaké návyky upevníme (co budeme i nadále dělat), co nám chybí a tedy začneme dělat a jaké věci si pro příště pohlídáme a nebudeme je již opakovat. Feedback by měl být BOOST²¹, tedy:

B (balanced) – Začni pozitivně! Mluv o oblastech pro zlepšení, ne o chybách.

O (observed) – Popiš, co jsi viděl/a nebo slyšel/a! Nehodnoť.

O (objective) - Zaměř se na fakta a projevy chování, ne na osobnost a pocity vůči ní.

S (specific) – Vždy používej konkrétní příklady!

T (timely) – Vyber si vhodný okamžik (co nejdříve po ukončení akce)!

Konkrétní doporučení pro efektivní zpětnou vazbu, vycházející z BOOST přístupu, jsou součástí metodiky BANKy:

²⁰ Může být přínosné nechat zaměstnance vyplnit dotazník znovu, např. za šest měsíců a porovnat výstupy u jednotlivců, zda došlo k posunu ve vnímání uspokojování jejich potřeb ať už pozitivním, nebo negativním způsobem a zamyslet se nad tím, proč k tomu došlo.

²¹ Dle Vitae: realising the potencial of researchers (online)

Zpětná vazba musí být konkrétní, přesně pojmenovávající!

Základem kvalitní zpětné vazby jsou písemné poznámky z rozhovoru²², na který chce ředitel zpětnou vazbu dávat. Ideální je použít přesné citace toho, co během rozhovoru zaznělo – ať již pozitivně či negativně. Zpětná vazba bez písemných poznámek zpravidla vypovídá pouze o dojmech a pocitech, které řediteli z rozhovoru utkvěly, ale pro pozorovaného to nebude mít žádný konkrétní výstup.

Zpětná vazba musí být objektivní!

Zpětná vazba není hodnocením – zpětná vazba je přesný popis to, co naslouchající během rozhovoru poradce s klientem viděl a slyšel. Dá se předpokládat, že hodnotícím postojům se nelze zcela vyhnout, je však důležité, aby si hodnocení, tedy svůj postoj, vytvořil sám pozorovaný. Variantou může být, že ředitel sdělí svůj názor, ale zároveň zdůrazní, že se jedná o jeho subjektivní hodnocení a je zde prostor vyslechnout si názor bankéře. Forma může vypadat takto: *Toto jsem viděl, toto jsem slyšel a takto to na mě zapůsobilo. Jak to působilo na tebe?*

Zpětná vazba musí hovořit o předvedeném výkonu, nikoliv o osobě!

Ředitel si musí dát pozor na to, aby nehodnotil osobu pozorovaného (ty jsi takový/á) a/nebo aby negeneralizoval (ty to vždycky děláš takhle). Vystavuje se riziku, že se poradce uzavře, začne se bránit a místo konstruktivního rozhovoru, směřujícího k dohodě o dalším postupu se z rozhovoru stane nepříjemná výměna názorů mezi pozorovatelem a pozorovaným. Mluvit by se mělo pouze o tomto momentálním výkonu, o tom, co dělat dále, co doplnit a co příště vynechat. Pokud se během jednání něco vyloženě nepovedlo, je na místě projevit důvěru, že příště to bude v pořádku.

Hlavním přínosem zpětné vazby je návod, jak dělat věci správně, případně je ještě vylepšit. Zaměření je na pozitivní stránku věci!

Často poskytovatel zpětné vazby velmi rychle a letmo projde ty věci, které se povedly, a zbytek času analyzuje to, co hodnotí jako méně zdařilé. Výsledkem je dokonalá analýza neúspěchu, což pro další rozvoj není příliš přínosné a může zaměstnance rychle demotivovat. Ředitel naopak potřebuje provést analýzu úspěchu – abychom mohli úspěch zopakovat. Je důležité věnovat čas a energii tomu „co se povedlo“ – co přesně znamenalo úspěch, na základě čeho je to tak hodnoceno, proč klient reagoval pozitivně a jak to přenést do dalších rozhovorů. Výstupem tedy je, co a jak budeme dále dělat.

²² Rozhovorem je míněn prodejní rozhovor poradce s klientem.

Nejlépe si bankéř zapamatuje a do praxe přenese to, co si sám vymyslí!

Efektivním prvkem zpětné vazby je to, že bankéř dostane slovo jako první a i v dalším průběhu by se ředitel měl zaměřit na kladení otázek a dát mu prostor k vlastnímu zhodnocení proběhlého rozhovoru. Velmi důležité je, aby ředitel udržel směřování rozhovoru k přesným, konkrétním výstupům a závěrům a vstupoval se svými poznámkami a citacemi věcí, které při rozhovoru zazněly. Důležitým principem je, aby pozorovaný dostal prostor zaujmout vlastní hodnotící stanovisko.

Výsledkem zpětné vazby by měl být jasný plán – konkrétní kroky, co dál

Zpětná vazba by měla vyvolávat akci, změnu k lepšímu. Pouze pokud dojde k definování jasného plánu (co a v jakém termínu uděláme), máme šanci dohodnuté kroky kontrolovat a usměrňovat. Plán by se měl zaměřovat nejlépe na jednu jasnou a konkrétní oblast – až se změna podaří, naplánujeme další. Je třeba postupovat krok za krokem, fixovat nové návyky, udržovat ty vhodné a odbourávat ty, které byly vyhodnoceny jako neodpovídající. Ideální je písemný zápis ze zpětné vazby, kde si následné kroky partneři zaznačí a mohou se k nim oba kdykoliv vrátit.

- Koučovací rozhovor na téma upevnění pozice ředitele.

Diskuze nad aktuálními situacemi, které nastaly v období po posunu zaměstnance do nové role ředitele pobočky.

- Postupné naplnění motivačních karet zaměstnanců, které mohou obsahovat:

Jméno, rodinné poměry, předchozí pracovní zkušenosti, dosavadní kariéra v rámci banky, mimopracovní aktivity, silné stránky (co rád/a dělá) a příležitosti pro zlepšení, čím je motivován/a k výkonu, kariérní plán (vize podřízeného, současnost, potenciál), dosud absolvovaná školení, co na něj platí (manažerský styl vedení), osobní cíle, případná omezení, která je třeba respektovat, týmová role, apod.

Třetí půlden

- Pravidelné hodnotící rozhovory

V rámci banky probíhají hodnotící rozhovory dvakrát ročně a jejich postup je definován interní směrnici. Cílem koučovacího sezení je teoreticky si projít samotný hodnotící rozhovor – jak by měl probíhat, jaké výhody může přinést řediteli a podřízeným. A následně si rozhovor vyzkoušet v praxi se zpětnou vazbou od kouče.

Hodnotící rozhovor je nástrojem efektivního řízení, ale může také snadno zesilovat účinky špatného řízení a podněcovat nespokojenost zaměstnanců ve chvíli, kdy je

špatně aplikován. Manažer se tedy musí vyvarovat chyb, které mají zásadní vliv na celý výsledek hodnotícího rozhovoru: na rozhovor musí být naplánovaný dostatek času, manažer musí investovat čas do kvalitní přípravy rozhovoru včetně sběru všech relevantních informací a musí se vyvarovat nevhodně podané zpětné vazby.

I podřízený se musí na rozhovor dostatečně připravit, proto musí znát termín konání dostatečně dopředu. Musí rozumět tomu, proč se rozhovor bude konat, jaké jsou jeho výstupy a co bude jeho obsahem, resp. co si má k rozhovoru připravit (výsledky, úspěchy, neúspěchy, kariérní očekávání atd..) Zaměstnanec musí vnímat přidanou hodnotu, kterou mu hodnotící rozhovor přinese.

Cíle hodnotícího rozhovoru:

- Vyhodnotit výsledky a výkon zaměstnance z předcházejícího období a nastavit cíle pro období následující (primárně obchodní plán a plán obchodních aktivit dle metodiky SFE).
- Definovat vzájemná očekávání ve vztahu k chování – žádoucí a nežádoucí chování.
- Motivovat podřízené k vyššímu výkonu, řešit oblast odměňování.
- Identifikovat oblasti rozvoje.
- Určit další kroky ke zlepšení práce podřízeného a jakou pomoc může očekávat od manažera

Přínosy hodnotícího rozhovoru (mimo akceptaci obchodních plánů a očekávaných aktivit):

- Zařazení správných lidí na správné pracovní pozice, diskuze nad dalším kariérním rozvojem zaměstnance, definování cílů, při jejichž splnění bude kariérní posun možný.
- Na základě znalostí možnost optimálně využívat schopnosti jednotlivců, rozpoznání vzdělávacích potřeb.
- Efektivní vedení jednotlivců a formování týmů, rozdělení úkolů.
- Podpora vytváření zdravých mezilidských vztahů, budování důvěry mezi manažerem a podřízeným.

- Realizace personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, motivace zaměstnanců.

Průběh a obsah hodnotícího rozhovoru

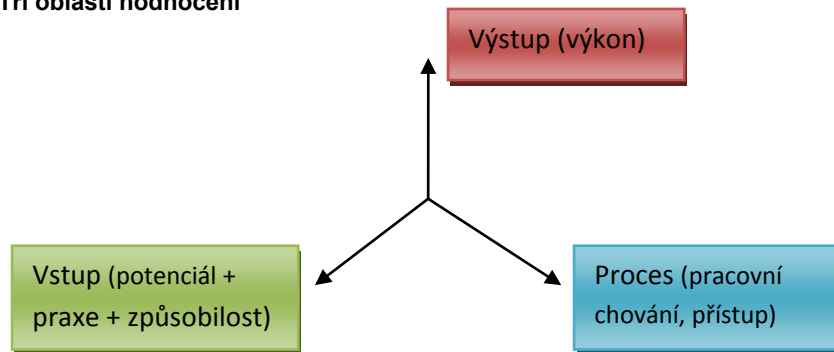
- Zahájení rozhovoru.
- Výkony/spolupráce v minulém období.
 - ✓ Kterých dohodnutých cílů bylo dosaženo?
 - ✓ Co zaměstnanci pomohlo v jejich naplnění? Co ho naopak brzdilo?
 - ✓ Pokud některé cíle nebyly naplněny, proč k tomu došlo?
 - ✓ Zhodnocení spolupráce, komunikace a podpora ze strany nadřízeného, případně dalších kolegů.
- Sebehodnocení a hodnocení kompetencí manažerem
 - ✓ Zaměstnanec hodnotí své úspěchy a neúspěchy, pracovní podmínky.
 - ✓ Manažer dává zpětnou vazbu na kompetentnost zaměstnance v definovaných oblastech.
- Cíle a dohody pro další období.
 - ✓ Cíle, úkoly, výkonnostní standardy (SFE).
 - ✓ Případná opatření pro zlepšení komunikace.
 - ✓ Podpůrná a rozvojová opatření.
 - ✓ Co může podřízený očekávat od manažera.
- Závěr rozhovoru.

Na co zaměřit samotné hodnocení?

- Výsledky práce a výkonnost: množství, kvalita, rychlost, včasnost
- Pracovní návyky: vlastní iniciativa, schopnost rozhodovat se, tah na branku, kvalita práce, kritičnost, ochota, rozvaha, umění jednat s lidmi apod.
- Potenciál zaměstnance

Neboli dle Hroníka (2006) existují tři oblasti, na které je třeba se při hodnocení soustředit:

Obrázek 6 - Tři oblasti hodnocení



Zpracováno dle Hroníka (2006, s. 21)

Výstupem jsou míněny výkony a výsledky, které jsou jednoduše měřitelné. Vstup představuje vše, co pracovník vkládá do své práce. Jako proces je chápán přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně, tedy to, jak se pracovník chová v práci. (Hroník 2006, s. 21)

Pokud bude hodnotící rozhovor veden správně, může manažer dosáhnout těchto úspěchů:

- Odbourání nedorozumění nebo předsudků.
- Díky vzájemné informovanosti se lidé lépe poznají.
- Vznikající problémy jsou řešeny společně.
- Spolupracovník má možnost vnést do rozhovoru vlastní myšlenky – identifikace s nalezeným řešením.
- Vzroste pochopení pro změny, bude-li zaměstnanec včas informován.
- Dojde k zamezení fámám a dezinformacím, čímž vzroste důvěra jak v manažera, tak i v zaměstnavatele.
- Podpoří se soudržnost a potřeba spolupráce.
- Může dojít k překlenutí rozdílů ve firemní hierarchii a navázání partnerství.
- U zaměstnance dojde ke zvýšení sebevědomí a připravenosti převzít zodpovědnost.

Manažer by v rámci hodnotícího rozhovoru měl koučovat a využít techniku aktivního naslouchání. Přinese mu to důležité věcné informace, které od partnera v rozhovoru získá. Seznámí se s názory, přáními a potřebami podřízeného, na které může

následně vhodně reagovat. Tím, že podněcuje partnera k pokračování v hovoru, zajímá se o obsah jeho sdělení, získává si jeho respekt a úctu. Pokud dojde k rozsáhlé výměně informací a očekávání, je potom mnohem snadnější vypracovat správné a pro oba partnery efektivní řešení probírané situace.

Čtvrtý půlden

- Konkrétní provedení hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem, na který manažer dostane od kouče zpětnou vazbu.
- Zopakování klíčových aktivit (hodnotící rozhovory, zpětná vazba, aj)

Pátý půlden

- Ranní porada pobočky, případně jednotlivých týmů, kouč sleduje vedení a strukturu porady, zapojení jednotlivců, atmosféru apod. Následně poskytuje zpětnou vazbu řediteli s ohledem i na prvně definovaný úkol programu: Zaměstnanec je vnímán a akceptován jako ředitel pobočky.
- Náslech schůzky bankéře s klientem, zpětná vazba ředitele bankéři a následné zhodnocení kouče, jak ředitel vedl feedback s bankéřem včetně hodnocení písemného záznamu.
- Kouč s ředitelem si projdou písemný záznam z hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem, který ředitel realizoval mezi sezeními a pobaví se o případných problematických pasážích, pokud ředitel takové identifikuje.
- Zhodnocení celého programu: výhody, přínosy, doporučení, zpětná vazba na kouče.

Aby externí koučování zafungovalo, bude samozřejmě klíčová osobní angažovanost nového ředitele, tedy to, jak proaktivně se ke koučování postaví a bude mít zájem se někam posunout. A také osobnost kouče a to, zda se vzájemně naladí na stejnou vlnu. Vzhledem k tomu, že koučování v naší bance není zatím pevně zakotveno, preferovala bych u kouče alespoň minimální znalost bankovního prostředí (i když tím popírám jednu ze základních tezí koučování, že kouč nemusí být odborník na oblast, v níž se koučovaný pohybuje), a to proto, že to může výrazně usnadnit vstup kouče na pobočku a jeho důvěryhodnost v očích někoho, kdo s koučováním nemá zatím zkušenost, ale nutně ji pro vlastní úspěch v nové pozici potřebuje.

Považuji za vhodné, aby všechny výše uvedené metody využívali i stávající manažeři v rámci práce se svým týmem, nebudu je proto znovu opakovat v rámci následující kapitoly.

5.4 Role externího a interního kouče

Využití externího kouče ve firemní praxi podléhá celkové strategii vzdělávání a rozvoje, ale také rozpočtu, kterým v této oblasti disponujeme. V mém návrhu hraje externí kouč zásadní roli jako podpora ve dvou oblastech: při kariérním posunu zaměstnance na manažerskou pozici a pro klíčové ředitele velkých poboček, jejichž úspěch výrazně ovlivňuje výsledky celé sítě. Ve společnosti působí pouze omezenou dobu dle objednávky zadavatele a do dosažení stanovených cílů koučování. Role interního kouče je dlouhodobá a univerzálnější. Aktuálně BANKA disponuje čtyřmi interními kouči a dvěma metodickými trenéry. Tři z nich jsou certifikovanými kouči, čtvrtý kouč je bývalý úspěšný bankéř. Trenéři jsou spíše procesně a produktově orientovaní a zabývají se metodikou. Zaškolují nováčky do bankovních systémů, učí je orientovat se v metodice a produktové podpoře, stávající zaměstnance proškolují na novinky v těchto oblastech. Koučové se více soustředí na přímou podporu prodeje, rozvoj prodejních dovedností a poradenského přístupu dle SFE. Samotný název kouč je v souvislosti s pobočkovou sítí spíše zavádějící, jeho role je mnohem širší a na skutečné koučování mu zbývá jen minimum času. Interní koučové jsou spíše trenéry, školiteli a poskytovateli zpětné vazby. Jejich úkolem je připravit a spolurealizovat formální vzdělávací program pro nováčky i stávající zaměstnance pobočkové sítě (prezenční školení, workshopy, tréninky prodejních dovedností, apod.), podílet se na vývoji prodejních pomůcek a e-learningových kurzů. Na svěřených pobočkách trénovat se zaměstnanci prodejní rozhovory a telefonáty, podílet se na následcích a poskytování zpětné vazby. Učit zaměstnance používat prodejní pomůcky a správně je vyplňovat.

Interní kouč musí být univerzální, co se využívání rozvojových metod týče. V rámci adaptace nového zaměstnance hraje podpůrnou roli. Během formálního vzdělávacího programu je školitelem a lektorem, následně s nováčkem na pobočce trénuje prodejní dovednosti, poskytuje mu zpětnou vazbu a zjišťuje jeho další potřeby v oblasti adaptace. S nováčkem na manažerské pozici konzultuje jeho postupy, seznamuje jej s metodikou SFE, trénuje její aplikaci a poskytuje zpětnou vazbu. Pokud oba najdou dostatek času a prostoru, mohou se dohodnout na individuálním koučinku. V kompetenci interního kouče je i realizace týmového koučování, pokud se najdou

témata, která jsou vhodná touto formou řešit. Aktuální významnou součástí práce interního kouče je pomoc ředitelům při zavádění metodiky SFE na pobočkách a do budoucna i soustavná podpora jejího dodržování. Klíčová je i jejich podpora ředitelů v osobním a profesním rozvoji a ve vztahu k řízení aktivit jejich podřízených. Dle mého názoru by nejvýznamnějším úkolem interního kouče směrem k řediteli mělo být to, že se na čas stane jeho mentorem a naučí jej co nejvíce z toho, co sám umí. Pokud má být ředitel ve své roli úspěšný, musí umět řídit aktivity svých podřízených a pracovat s nimi na jejich dalším rozvoji. Interní kouč by mu měl pomoci i s tím, jak na to. (pravidla zpětné vazby, průběh a provádění záznamů ze všech aktivit směrem k zaměstnanci - náslechy, koučovací rozhovory, hodnotící rozhovory, apod.)

Závěr

Téma diplomové práce vzniklo na základě poptávky ze strany představenstva rozšířit formální vzdělávací program ve společnosti (banka) o prvky koučování a mentoringu a soustředit se na podporu zaměstnanců, kteří se kariérně posouvají na manažerskou pozici. Po společné dohodě jsem se rozhodla navrhnout plán využití koučování a mentoringu, a to v jedné z divizí společnosti, pobočkové síti, která funguje poměrně samostatně a její úspěch je klíčový pro celou společnost. Metodologicky je diplomová práce implementací teoretických poznatků o koučování a mentoringu do firemní praxe.

V rámci teoretického ukotvení tématu jsem charakterizovala koučování, jeho vybrané modely - klasický model koučování dle Whitmora, metodu Inner game W.T.Gallweye, v České republice vzniklé systemické koučování a týmové koučování dle Mohauptové, jejichž principy jsou následně využity při praktické aplikaci do banky. Součástí teoretického rámce byla i definice kouče a jeho očekávaných kompetencí. Popsala jsem koučování jako jeden z typů manažerských stylů, kdy, jak a s jakým cílem koučování uplatnit a jaké jsou rozdíly mezi ním a jinými způsoby řízení zaměstnanců. V praktické části typologii modifikuji pro potřeby pobočkové sítě. Dále jsem se věnovala charakteristice mentoringu a způsobům a pravidlům jeho využití, roli mentora a jeho vztahu k mentee, konkrétním variantám, které můžeme v praxi využít. Věnovala jsem se i vymezení rozdílů mezi koučováním a mentoringem a také jejich společným úkolům směrem k zaměstnanci.

Praktická část nastínila možné využití koučování a mentoringu jako rozvojových aktivit a v případě koučování jako nástroje řízení v pobočkové síti, což bylo cílem diplomové práce. V návaznosti na organizační strukturu společnosti, resp. pobočkovou síť jsem rozdělila zaměstnance na dvě skupiny: na manažery (ředitele poboček) a řadové zaměstnance a obě skupiny jsem dále rozdělila na nově příchozí do banky, a na ty stávající. Pro každou skupinu jsem dle jejich potřeb zvolila vhodný nástroj buď v podobě koučování nebo mentoringu. Zvláštní důraz jsem dle požadavků představenstva kladla na speciální skupinu, a to na stávající zaměstnance, kteří se v rámci kariérního posunu stávají řediteli poboček.

Pro nově příchozí zaměstnance (včetně manažerů) jsem zvolila mentoring jako nástroj adaptace, popsala jsem jeho formu, obsah (rozdílný pro zaměstnance a manažery), varianty a očekávaný průběh, zdroj mentorů z řad stávajících zaměstnanců a kritéria, na jejichž základě se zaměstnanec může mentorem stát. Dále jsem navrhla využití skupinového mentoringu jako nástroje pro sdílení znalostí a zkušeností v rámci celé

prodejní sítě a také jako koncept sítě garantů. Pro stávající zaměstnance ve vedoucích pozicích jsem připravila model koučování jako nástroje řízení v návaznosti na interní metodiku SFE, který následně aplikují na stávající zaměstnance v podobě výkonového koučování, jehož principy byly rovněž popsány. Dále jsem našla uplatnění pro využití skupinového koučování, a to především za účelem zvýšení zapojení manažerů (ve vhodných případech i zaměstnanců) do rozhodovacího procesu a následného prosazování změn s tím spojených. Pro klíčové stávající zaměstnance v manažerských pozicích jsem dále navrhla využití externího koučování včetně podmínek, které musíme respektovat pro jeho efektivní realizaci. Kapitola 5.3.6 se podrobně věnovala návrhu plánu pro podporu stávajících zaměstnanců, kteří se posouvají na manažerskou pozici, a to prostřednictvím modelu externího koučování. Model zahrnuje nulté sezení s nastavením konkrétních cílů a pět půldenních sezení, během nichž by ředitel za pomoci externího kouče prostřednictvím různých metod a technik definované cíle postupně naplňoval. Všechny dílčí kroky byly v rámci dané kapitoly podrobně popsány. Závěrečnou kapitolu jsem věnovala interním a externím koučům a jejich roli v celém konceptu koučování a mentoringu v pobočkové síti.

Aktuální situace ve společnosti bohužel příliš nenahrává tomu, že budu moci funkčnost navrženého plánu vyzkoušet v praxi. Došlo k výměně celého představenstva banky a tuto změnu doprovází právě probíhající výměna vyššího a středního managementu. Poptávka po zavedení koučování a mentoringu v celé síti byla tímto utlumena, přesto věřím, že se s výjimkou nákladného externího koučování, podaří navržené metody prosadit v maximální míře.

Použitá literatura a další zdroje

Literatura

- [1] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- [3] Bartoničková, M. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- [4] Bělohlávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- [5] Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011.
- [6] Cramwell-Ward, J., Bosons, P. *Mentoring: A Henley Review of Best Practice*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- [7] Daňková, M. *Koučování, Kdy, jak a proč*. Praha: Grada, 2008.
- [8] Fischer-Epe, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006.
- [9] Folwarzná, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010.
- [10] Gallwey, P. *Inner game pro manažery*. Praha: Management Press, 2010.
- [11] Horská, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009.
- [12] Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
- [13] Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.
- [14] Janoušková, T. *Magisterská diplomová práce - Koučování jako součást rozvoje zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010.
- [15] Lojda, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011.
- [16] Mohauptová, E. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013.
- [17] Pegg, M. *The Art of Mentoring*, Oxford: Management Books 2000 Ltd., 2003
- [18] Parma, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006.
- [19] Pučalíková, K. *Bakalářská diplomová práce- Talent management*
- [20] Suchý, J., Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007.
- [21] Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
- [22] Veber, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.

[23] Wagnerova, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008.

[24] Whitmore, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 2011.

Odborná periodika:

[25] Budík, J. *Manažerské techniky a koučování – vybrané přístupy a teorie*. In Acta Oeconomica Pragensia. Praha: VŠE, 2007, roč. 15, č. 3, s. 66-70.

[26] Horscroft, A. *Critical reflection*. In Coach link. 12/2013, s. 10.

[27] Chapman, M. *Emotional Intelligence and Coaching: An Exploratory Study*. In Cavanagh, M., Grant, A.M., & Kemp, T. (Eds.) Evidence-Based Coaching, 2005, vol 1, s. 183-192.

[28] Míček, M. *Rensis Likert: Patterns of Management*. In Sociologický časopis/Czech Sociological Review 3/1967, s. 73-75.

Internetové odkazy:

[29] Corporate Mentoring Models: *One Size Doesn't Fit All* (dostupné z:

<http://www.managementmentors.com/Portals/41809/docs/Corporate%20Mentoring%20Models%20-%20One%20Size%20Doesn't%20Fit%20All.pdf>, dne 2.3.2014)

[30] Crabtree, S. *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. 10/2013 (dostupné z: http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx?utm_source=WWW&utm_medium=csm&utm_campaign=syndication, dne 2.3.2014)

[31] Dědina, J. Dědina, J. *Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců*. (dostupné z:

https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf, dne 3.2.2014)

[32] Dotazník – Jaké máte pracoviště. Gallup dotazník v ČJ. (dostupné z:

http://www.braintools.cz/dotaznik---jake-mate-pracoviste-321.htm#_Uv_AjsuYZLM, dne 3.2.2014)

[33] Gallup Business Journal: *Feedback for Real*. (dostupné z:

<http://gmj.gallup.com/content/811/Feedback-Real.aspx>, dne 2.3.2014)

[34] Hejduková, K. *Jak na to – Jak vybírat kouče* (dostupné z:

<http://www.cako.cz/cs/studovna/clanky/jak-na-to-jak-vybirat-kouce-klara-hejdukova/>, dne 3.2.2014)

[35] Jindra, J. *Abeceda managementu – Motivace, stimulace pracovníků*. (dostupné z:

<http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/2653/ABECEDA-MANAGEMENTU.html/>, dne 3.2.2014)

[36] Stone, F. M. *Coaching, counselling & mentoring* (dostupné z:

<http://autodesarrollate.vitro.com/PORTAL/autodesarrollate/portal/pdf/CoachingCounselingMentoring.pdf>, dne 2.3.2014)

[37] Kramer, M. *Small Business Breakthrough*. Online 2012. (dostupné z: <http://www.smallbusiness-breakthrough.com/the-breakthrough-book/#.UyR2E8tOVLm>, dne 2.3.2014)

[38] Studie Hay Group: *Středoevropští manažeři by mohli od svých podřízených získat víc*. 10/2011 (dostupné z: http://www.haygroup.com/Downloads/cz/misc/HayGroup_vyzkum.pdf, dne 2.3.2014)

[39] Vzdělávací společnost EDOST, s.r.o. *Mentoring ve firemní praxi*. (dostupné z: <http://kvalitalektoru.ohkcv.cz/files/metodicke-listy/Studijn%C3%AD%20materi%C3%A1l%20-%20mentoring.pdf>, dne 3.2.2014)

[40] Working with others: Giving Feedback. (dostupné z: <https://www.vitae.ac.uk/researchers-professional-development/engagement-influence-and-impact/working-with-others/giving-feedback>, dne 3.2.2014)

Interní směrnice a metodika:

[41] SFE a standardy kvality.

[42] Hodnotící rozhovory se zaměstnanci

[43] Pravidla poskytování zpětné vazby.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Klára Pučalíková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF
UP

Název magisterské diplomové práce: Koučování a/nebo mentoring?

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Počet znaků: 115 208

Počet příloh: 0

Počet použitých zdrojů: 43

Klíčová slova: koučování, mentoring, kariérní rozvoj, manažerské styly, interní/externí kouč, mentor, systém koučování a mentoringu.

Anotace:

Diplomová práce předkládá na základě teoretických poznatků konkrétní plán implementace koučování a mentoringu do jedné z divizí vybrané společnosti (banka). Koučování a mentoring jsou navrhovány jako rozvojové aktivity, které by doplnily formální vzdělávací systém, jako způsob, jak vést zaměstnance a jako nástroj pro jejich rozvoj během adaptace, při běžném výkonu práce a kariérním posunu na manažerskou.