VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

DANA GIBBS

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Metody rozvoje zaměstnanců v teorii a ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Dana Gibbs / KLZ 10

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Z důvodu čerpání dat z interních zdrojů České spořitelny je tato práce důvěrná a obsah je určen pouze jejímu hodnotiteli. Žádám, aby práce nebyla přístupná jiným osobám. Bakalářskou práci budu prezentovat s vynecháním dat čerpaných z interních zdrojů České spořitelny.

Datum a místo: 15. 04. 2013 Praha

_____

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

METODY ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V TEORII A VE VYBRANÉ ORGANIZACI

THEORETICAL METHODS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT AND ITS PRACTICAL APPLICATION IN A CHOSEN ORGANIZATION

Autor: DANA GIBBS

Souhrn

Hlavním obsahem a cílem této práce je teoretický rozbor metod rozvoje zaměstnanců a na základě vyplývající literární rešerše zmapování jejich využití v konkrétní organizaci, kterou je v tomto případě Česká spořitelna, a.s. Metodami využitými k dosažení cíle jsou především literární rešerše a strukturovaný rozhovor, jehož cílem bylo nastínit využívání koučinku v České spořitelně. Respondenty byli 2 zaměstnanci České spořitelny a tak výsledek tohoto výzkumu nelze zobecňovat, jedná se pouze o názor těchto 2 respondentů. Oba respondenti odpovídali na 12 otázek a výstupem tohoto výzkumu je zjištění, že koučink v České spořitelně sice probíhá v souladu s teoretickými poznatky, ale jelikož se jedná o metodu, která je v České spořitelně využívána poměrně krátkou dobu, tak je stále prostor ke zlepšení. Největší nedostatky respondenti vidí v nedostatečné propagaci tohoto programu. Výsledkem práce je zjištění, že správně nastavený systém rozvoje lze efektivně využít k motivaci zaměstnanců a tím i ke zvýšení jejich výkonu. Organizacím, které se chtějí dále rozvíjet lze doporučit začít s rozvojem u svých zaměstnanců, jelikož zvýšením jejich výkonu docílí také naplnění strategických plánů celé organizace.

Summary

The main content and the aim of this work analyzes the theory of employee development methods and based on this research, it looks at the use of these methods in an actual company, namely Česká spořitelna, a. s. The methods which have been used to achieve the targets of this work are predominantly a review of literature and a structured interview, which aimed to outline the use of Coaching in Česká spořitelna. The outcome of this research cannot be generalized; it is only an opinion of two respondents, who are employees of Česká spořitelna. Both respondents answered 12 questions. The output of this research found that even though coaching in Česká spořitelna is occurring in accordance with theoretical knowledge, there is still some room for improvement as this method has been used in Česká spořitelna for a relatively short period of time. The respondents see the biggest need for improvement in the lack of promotion of this program. The main finding of this work is that a properly configured system of employee development can be effectively used to motivate employees and through this motivation an increase in their performance. For a company

which wants to develop itself, firstly, it should be recommended to start with development of its employees as an increase of their performance also helps to fulfill the strategic plans of the whole organization.

Klíčová slova:

Rozvoj zaměstnanců, adaptační proces, zaměstnanec, mentoring, koučink, metody rozvoje, zaměstnavatel.

Keywords:

Employee development, adaptation process, employee, mentoring, coaching, development methods, employer.

JEL Classification:

I290 – Education: Other
O150 – Economic Development: Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dana Gibbs
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 10
Téma:	Metody rozvoje zaměstnanců v teorii a ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Metody rozvoje zaměstnanců 2.2 Využitelnost rozvojových programů jako metody motivace 2.3 Metoda šetření v teorii – strukturovaný rozhovor 3. Analytická / praktická část práce 3.1 Profil vybrané organizace 3.2 Formy rozvoje zaměstnanců využívané ve vybrané organizaci 3.3 Mentoring a koučink 3.4 Základní údaje rozhovorů 3.4.1 Výsledky, závěry a porovnání rozhovorů 4. Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části 5. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 80-2460139-7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1. vyd. ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

Obsah

1 Úvod……...1
2 Teoreticko–metodologická část práce ……...2
2.1 Metody rozvoje zaměstnanců ..……...2
2.1.1 Adaptační program pro nové zaměstnance ……..5
2.1.2 Koučink……8
2.1.3 Mentoring ……..10
2.1.4 Rotace práce……...12
2.1.5 Trainee programs ……...14
2.1.6 Hodnocení zaměstnanců .……...15
2.2 Využitelnost rozvojových programů jako metody motivace ……20
2.3 Metoda šetření v teorii – strukturovaný rozhovor ...…….20
2.4 Metodika práce ……22
3 Analytická / praktická část práce ……25
3.1 Profil vybrané organizace …..……...25
3.2 Formy rozvoje zaměstnanců využívané ve vybrané organizaci …….…..26
3.2.1 Adaptační program pro nové zaměstnance České spořitelny….……27
3.2.2 Rotace práce v České spořitelně..…….29
3.2.3 Čas evoluce ……30
3.2.4 Group Graduate Programme ……..32
3.2.5 Absolventský program ČS ……33
3.2.6 Hodnocení zaměstnanců České spořitelny ……33
3.3 Mentoring a koučink ……...……..35
3.3.1 Koučink v České spořitelně ……...35
3.3.2 Mentoring v České spořitelně ……....37
3.4 Základní údaje rozhovorů ……...……..41
3.4.1 Výsledky, závěry a porovnání rozhovorů ..……41
4 Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části ……45
5 Závěr ……47
Literatura a zdroje ……...49
Přílohy ……53
Příloha 1 Formulář – plán adaptace ……53
Příloha 2 Strukturované rozhovory ……55
Příloha 3 International Coach Federation (ICF) – Etický kodex ……62

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou metody rozvoje zaměstnanců v teorii a ve vybrané organizaci, kterou je v tomto případě Česká spořitelna, a.s. Téma rozvojových aktivit je vysoce aktuální, protože tyto aktivity jsou v organizacích stále častěji využívány a jelikož se jedná o nákladově náročné procesy je nutné je využívat efektivně. Stále více organizací si uvědomuje, že pokud se chtějí jako celek dále rozvíjet a dosahovat svých cílů, je nezbytně nutné začít s rozvojem u svých zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je na základě shromážděných podkladů v literární rešerši zmapovat využívání rozvojových aktivit v České spořitelně, a.s. a na základě tohoto zjištění formulovat doporučení. Práce má také několik dílčích cílů a to:

- zaměření literární rešerše v teoretické části na rozvojové aktivity zaměstnanců,
- nastínění využívání koučinku zaměstnanců v České spořitelně za pomoci strukturovaného rozhovoru,
- souhrn poznatků vyplývajících z praktické části.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je částí teoreticko-metodologickou a seznamuje s jednotlivými metodami rozvoje zaměstnanců. Zároveň se zabývá otázkou využitelnosti těchto aktivit k motivaci zaměstnanců. Metodologická část je zaměřena na metodu šetření, prostřednictvím které byl realizován cíl této bakalářské práce a tou je strukturovaný rozhovor. Seznamuje také s metodikou této práce, která popisuje postup zpracování a dosažení výsledků.

Druhá analyticko-praktická část obecně seznamuje s Českou spořitelnou a jednotlivé formy rozvoje popsané v teoretické části převádí do praxe ukázkou jejich využívání v České spořitelně. Tato část práce také podrobně rozebírá odpovědi získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, porovnává je a na základě tohoto srovnání jsou formulována doporučení.

Třetí část bakalářské práce je závěrečným shrnutím předchozích dvou částí a obsahuje vyplývající výstupy a doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část bakalářské práce je zaměřena na literární rešerši rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, a také seznamuje s metodou šetření, která byla využita k dosažení cíle této práce.

2.1 Metody rozvoje zaměstnanců

Rozvojem zaměstnanců rozumíme především rozšiřování kvalifikace (Dvořáková a kol., 2007, s. 287). Dle Dvořákové (2007) je toto rozšiřování důležité především z důvodu formování pracovních schopností a tím i zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, kterým docílíme celkového zlepšení výkonnosti organizace. Rozvoj zaměstnanců je tedy přímo závislý na obchodních cílech dané organizace (Pilařová, 2008, str. 59). Cíle organizace jsou rozděleny do jednotlivých oddělení, divizí a pracovních týmů a poté se stávají cíli jednotlivých zaměstnanců (Pilařová, 2008, str. 59). Dle autorky je každý cíl spojen s jinými požadavky na kvalitu, počet a strukturu zaměstnanců a proto je nutné rozvoj zaměstnanců dobře naplánovat, tak aby zaměstnanci byli schopni se přizpůsobit novým pracovním podmínkám.

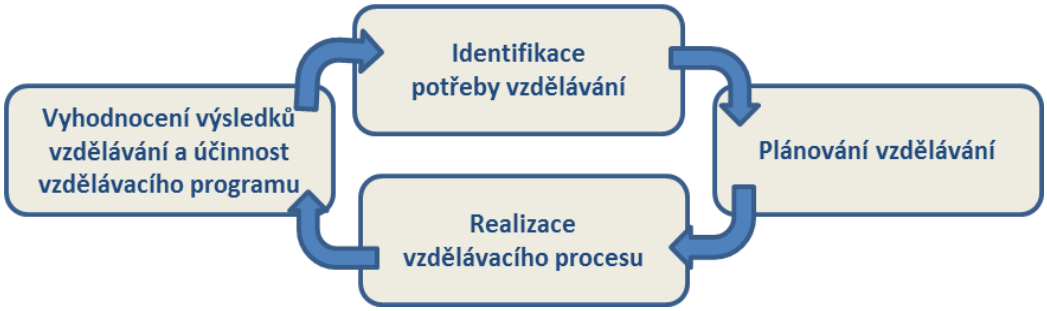
Před zahájením rozvojových aktivit je nutné identifikovat potřeby zaměstnanců. Dle Kocianové (2010) je k této identifikaci možné využít development centre, což je soubor různých metod, které mají za úkol rozpoznat potenciál jednotlivých účastníků a jejich slabé a silné stránky. Development centre se mohou účastnit pouze zaměstnanci dané organizace a probíhá během 1-2 dnů, přičemž délka závisí na velikosti skupiny a jejich pracovním zařazení (Kocianová, 2010, s. 168). Jako nejčastěji využívané techniky v rámci development centre Kocianová (2010) uvádí dotazníky, rozhovory, hodnocení, ale je možné využít také outdoorové formy.

Rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí personálního managementu (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 541) jehož cílem je dosažení toho, aby zaměstnanci byli iniciativní, odborně zdatní a schopni zvládnout pracovní změny v organizaci. Dle autorů zahrnuje rozvoj zaměstnanců kromě již zmíněného rozšiřování kvalifikace také výchovu, rekvalifikaci, výcvik a vzdělávání. Průběh rozvoje zaměstnanců se skládá ze 4 na sebe navazujících fází (Dvořáková a kol., 2007, s. 289). Dle Dvořákové (2007) se

v první fázi jedná o identifikaci potřeb, která přechází do fáze plánování a rozpočtování navazující na realizaci a poslední nezbytnou fází je vyhodnocení efektivnosti.

Jak je patrné z následujícího obrázku, který seznamuje s jednotlivými kroky vzdělávacího procesu, tak s Dvořákovou souhlasí také Folwarczná (2010).

Obrázek 1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Folwarczná (2010), vlastní úprava.

Z obrázku 1 je patrné, že systém vzdělávání je opakující se proces, který vychází z podnikové politiky a strategie. Nedílnou a důležitou součástí je vyhodnocení výsledků, které slouží nejen k vyhodnocení efektivnosti, ale také k identifikaci potřeb vzdělávání.

Hodnocení vzdělávacích aktivit probíhá stanovením si jejich cílů, které jsou po skončení porovnávány se skutečnými výsledky (Urban, 2003, s. 171). Dle Urbana (2003) je nutné tyto výsledky porovnat nejen ihned po jejich ukončení, ale také s časovým odstupem, kdy je možné jejich účinky pozorovat v praxi. Při hodnocení je nutné mít na paměti, že se nejedná o hodnocení popularity, ale přínosu dané firmě (Urban, 2003).

Způsoby realizace rozvoje zaměstnanců (Pilařová, 2008, str. 58):

- Zaměstnanec se dobrovolně hlásí na kurz, který mu schválí anebo zamítne nadřízený.
- Zaměstnanec je vyslán nadřízeným, který je přesvědčen o nutnosti rozvoje svého podřízeného.
- Po dohodě zaměstnance s nadřízeným je vybrána rozvojová akce, kterou poté zajišťuje personální oddělení. Nevýhodou této formy realizace je, že personální

oddělení obvykle nemá dostatečné informace o konkrétních potřebách rozvoje jednotlivých zaměstnanců a tak tento způsob může být neefektivní.
- Hospodaření jednotlivých manažerů s přiřazeným rozpočtem na rozvoj zaměstnanců. Tento způsob opět nemusí být zcela efektivní.

Za efektivní učení je z pohledu organizace považováno takové, které dosahuje požadovaných cílů s nejnižšími náklady (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 121). Jak autoři upozorňují tak k tomu, abychom mohli hovořit o efektivitě, je nutné ji správně vyhodnocovat.

Důležitou roli v procesu rozvoje hraje manažer, jehož úkolem je povzbuzovat, sledovat pokrok a v neposlední řadě odměňovat, kdykoli je to možné (Urban, 2003, s. 95).

Rozvojem zaměstnanců není míněno pouze školení, ale především proces, který se odehrává přímo během plnění pracovních úkolů (Urban, 2003, s. 165). Dle Urbana (2003) je rozvoj zaměstnanců často ze strany manažerů podceňován, jelikož berou potřebné znalosti a dovednosti za samozřejmé.

Jednotlivé metody můžeme rozdělit na (Dvořáková a kol., 2007, s. 298):

- **Metody vzdělávání na pracovišti** – využívané především u méně kvalifikačně náročných profesí. Patří sem například instruktáž, asistování, rotace práce, koučink, mentoring.
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – využívané především při vzdělávání vedoucích zaměstnanců. Jedná se například o přednášku, demonstrování, workshop, hraní rolí, assessment centre.
- **Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj** – například porady, trainee programs, samostudium, e-learning.

K dosažení vyšší efektivity využívání vzdělávacích metod je doporučováno tyto metody vzájemně kombinovat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113).

2.1.1 Adaptační program pro nové zaměstnance

Adaptační program lze chápat jako jednu z forem rozvoje zaměstnanců, se kterou se setkává v případě, že daná organizace tento program uplatňuje, každý nový zaměstnanec při nástupu do zaměstnání. Adaptační program lze definovat jako *„řízenou adaptaci znamenající systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“* (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Dle autorky tento program přispívá ke snížení nákladů na fluktuaci, která je u nových zaměstnanců vyšší než u stávajících, zvýšení produktivity a celkové spokojenosti zaměstnanců. Kocianová (2010) rovněž upozorňuje na nemalé náklady spojené s fluktuací a fakt, že i přesto, že nejdůležitější v rozhodování, zda zaměstnanec zůstane, jsou první 4 týdny, je nutné se zaměřit i na riziko odchodu v prvních 6 měsících. Dle autorky lze toto riziko úspěšně zmírnit právě efektivní řízenou adaptací.

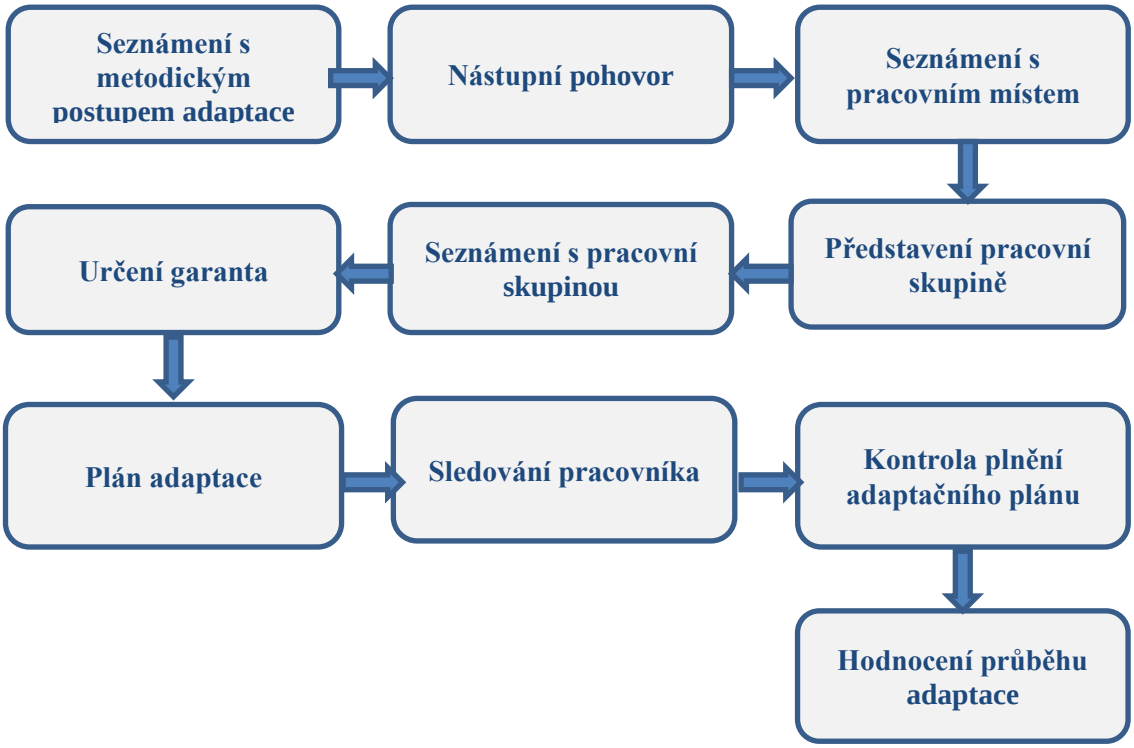
Hlavním cílem adaptačního procesu je pomoci zaměstnanci v (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 520):

- rychlém zvládnutí pracovních požadavků,
- získání možnosti odborného růstu a kariéry,
- začlenění se do struktury organizace.

Dvořáková (2007) poukazuje na důležitost spolupráce personalistů a vedoucích pracovníků během plánování adaptačního programu. Kocianová (2010) také upozorňuje na skutečnost, že každý člověk ovládá schopnost adaptovat se na nové podmínky rozdílně. Adaptabilita zaměstnance je tedy závislá na jeho povaze, charakterových vlastnostech, pracovních zkušenostech ale také na podmínkách ovlivnitelných ze strany organizace (Kocianová, 2010, s. 130).

Následující obrázek popisuje postup, jak by mělo řízení adaptačního procesu nového zaměstnance probíhat.

Obrázek 2 Průběh řízení adaptačního procesu



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2007), vlastní úprava.

Jak je patrné z obrázku 2, tak adaptační proces se skládá z několika na sebe navazujících fází. V první fázi se nový zaměstnanec seznamuje s metodami a plány adaptace na což navazuje nástupní pohovor, při kterém se zaměstnanec dozvídá obecné informace o organizaci a je mu upřesněno, co se od něj očekává (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 524). V dalších fázích se zaměstnanec již seznamuje s konkrétním pracovním místem a úkoly, je představen kolegům a podrobně se seznamuje s pracovní skupinou (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 524). Dle autorů může k úspěšné adaptaci významně přispět přidělení garanta nebo mentora, který je vybrán mezi zkušenými pracovníky. V další fázi dochází ke zpracování plánu adaptace, při kterém je důležité spolupracovat s pracovníkem a garantem a který by měl být sestaven v závislosti na charakteru nového pracovníka, jeho vzdělání a praxi (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 525). V závěru adaptačního procesu je důležité sledovat začlenění pracovníka do pracovní skupiny, poskytovat mu zpětnou vazbu, pravidelně kontrolovat plnění plánu a na úplný závěr provést hodnocení, na základě kterého je možné určit účinnost a efektivnost celého adaptačního procesu (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 525).

Cílem řízení adaptace je zajistit adaptaci pracovníků po stránce kulturní, pracovní a sociální, snížit stres z nové situace a minimalizovat problémy spojené s přijetím nového kolegy ze strany spolupracovníků (Kocianová, 2010, s. 131)**.**

Mezi objekty adaptačního procesu řadíme (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 521)**:**

- **Nové pracovníky** – odpovědnost za adaptační proces nese přímý nadřízený, který může značně ovlivnit formování pracovníka.
- **Vracející se pracovníky** – jedná se především o ženy po mateřské dovolené. Je zde nutný citlivý přístup ze strany manažera a snaha pomoci také v řešení osobních překážek.
- **Pracovníky měnící pracovní pozici** – dochází ke změně například z důvodu přechodu, přeřazení nebo jiného zařazení v organizaci, kdy je pracovník nucen se na tuto změnu adaptovat.
- **Pracovní skupiny** – adaptace je nutná například z důvodu inovace. Podmínkou úspěšné adaptace je správná příprava provedená manažery a zapojení pracovníků do samotného procesu inovace.

Za objekty adaptačního programu lze tedy považovat nejen nové zaměstnance, ale také zaměstnance, kteří se do pracovního procesu vracejí nebo v jejich práci dochází k určitým změnám, které si vyžadují adaptaci na nové podmínky.

Subjekty adaptačního procesu a jejich úkoly jsou (Dvořáková a kol., 2007, s. 144)**:**

- **Mentor a přímý nadřízený** – sledují výsledky a poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu.
- **Mentor a personalista** – kontrolují proces a realizaci adaptace.
- **Mentor a přímý nadřízený / personalista** – vypracují závěrečné hodnocení a zprávu o adaptovanosti zaměstnance.
- **Vedoucí nebo přímý nadřízený** – ve spolupráci s personalistou plánují další rozvoj zaměstnance.

Nejefektivnější zpětnou vazbou je rozhovor nadřízeného se zaměstnancem a výsledkem adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou lze hodnotit z hlediska daných kritérií a začlenění do pracovní skupiny (Dvořáková a kol., 2007, s. 144).

2.1.2 Koučink

Koučink je jednou z nových moderních metod využívanou především k rozvoji manažerů, ale stále častěji je uplatňována i u středního managementu (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Prostřednictvím této metody rozvoje zaměstnanci prohlubují své znalosti a zvyšují pracovní výkon, kdy zaměstnanec zvolí téma konverzace a kouč působí v roli naslouchatele (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Dle autorů je podstatou koučinku zaměření se na současný stav a na to, čeho a jak chce koučovaný v budoucnu dosáhnout. *„Koučinkový styl vedení znamená poskytnout individuální radu pracovníkovi s cílem rozšířit jeho rozhodovací pravomoci, které má na svém funkčním místě vykonávat. Pracovník tak má možnost vyzkoušet si řešit problémy svépomocí“* (Dvořáková a kol., 2007, s. 193). Jedná se o vztah, kdy kouč a koučovaný si jsou rovni, avšak je nutné dodržovat určité principy (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- **Partnerství** – kouč i koučovaný si jsou rovni bez ohledu na jejich postavení v organizaci, věk nebo zkušenosti.
- **Stanovení cíle** – je důležité stanovit cíle co nejkonkrétněji, aby bylo jasné, kam koučování směřuje.
- **Sebedůvěra** – jedním z úkolů kouče je koučovaného podporovat a prohlubovat jeho pocit úspěchu.
- **Objektivita** – kouč má být nestranný a neutrálně přistupovat k informacím, které mu předkládá koučovaný.
- **Spoluodpovědnost** za dosažení stanovených cílů.
- **Proaktivita** – úkolem kouče není poskytovat návody k řešení, ale navést koučovaného k iniciativě v hledání správné cestky k dosažení stanovených cílů.

Za nejdůležitější nástroj koučinku je považováno poskytnutí zpětné vazby, tak aby byl koučovaný dostatečně informován o svých slabých a silných stránkách (Urban, 2003, s. 104). Zpětná vazba by se měla týkat změnitelného chování, měla by být poskytnuta ihned, být dostatečně konkrétní, spravedlivá a zdůrazňovat především úspěchy koučovaného (Urban, 2003).

Koučování je možné dělit na interní a externí koučování (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 336). Externí koučování je organizováno externím koučem, na kterého jsou kladeny tyto požadavky (Bedrnová, Nový a kol. 2007):

- Mělo by se jednat o specialistu z oblasti managementu.
- Externí kouč musí být nezávislý, diskrétní a splňovat požadavky kladené na osobní kvalitu.
- V neposlední řadě musí dokonale ovládat metodu koučování.

Na rozdíl od externího koučování se interní koučování týká manažerů v dané organizaci, kteří koučování jako jednu z manažerských funkcí využívají v každodenním pracovním procesu (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Koučování je metoda náročná na přípravu, čas, kontrolu, emocionální sebekontrolu a důvěru a proto je mnoho manažerů, kteří se této metodě vyhýbají (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Požadavky na osobu interního kouče jsou (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

- Musí umět zaujmout a být vzorem, kterého si pracovníci přejí následovat.
- Namísto využívání pouhé teorie musí umět metodu koučování aplikovat v praxi.
- Musí vykazovat odborné znalosti, přiměřené charakterové vlastnosti, být komunikativní a umět naslouchat.

K tomu, aby byl koučink, co možná nejefektivnější je nutné se rozhodnout správně pro osobu kouče, který logicky může průběh procesu nejvíce ovlivnit. Zda by byl vybraný manažer dobrým koučem lze poznat dle následujících 10 znaků, které zmapoval Neitlich ve svém článku „10 znaků, že bys mohl být výborným koučem“(Neitlich, 2012):

1) Zaměstnanci se na manažera obrací s žádostí o radu, aniž by to bylo součástí jeho pracovních povinností.
2) Manažer je ke svým kolegům empatický a dokáže se s nimi jednoduše ztotožnit.
3) Manažer přirozeně klade mnoho otázek, aby zjistil pohled ostatních na danou situaci.
4) Manažer zdůrazňuje vztahy a výsledky v přiměřené rovnováze a tak jsou zaměstnanci schopni s ním jednodušeji komunikovat i citlivá témata.

5) Manažer se zajímá o to, jak výkonní zaměstnanci můžou dosáhnout ještě lepších výsledků.
6) Manažer je pozitivní a vždy vidí nové možnosti, i když ostatní se chtějí vzdát.
7) Manažer dobře přemýšlí a dokáže improvizovat, když za ním někdo přijde s těžkou otázkou nebo novým nápadem.
8) Manažerovi nečiní problém pohybovat se na stejné úrovni s úspěšnými a ambiciózními lidmi.
9) Manažer musí být schopný poznat hranice a být odhodlán k dosažení významných výsledků.
10) A nejdůležitějším znakem na závěr je, že manažerovi skutečně záleží na pomoci lidem zlepšit jejich vztahy, kariéru a výkon.

Koučování je pokročilou dovedností, která není vhodná pro každého, pokud ale osoba manažera odpovídá znakům uvedeným víše, pak by měl dalším krokem být rozvoj jeho přirozených schopností a specifických kompetencí koučování (Neitlich, 2012). Je nutné si uvědomit, že k tomu být koučem nelze nikoho nutit i když by odpovídal všem předpokladům (Noble, 2012). Je možné je však ke koučování správně motivovat, tak aby si uvědomili jeho důležitost a relevanci (Noble, 2012). Dle autora je tato motivace možná například tím, že prokážeme, že nejsilnější a nejúspěšnější lídři v dané organizaci jsou rovněž vynikajícími kouči, tak se manažeři začnou více o využití této metody rozvoje zajímat. Koučink by rovněž měl být jedním z témat diskuse během hodnocení výkonu manažera a zdůrazněn během povýšení nebo přidělení nové role v organizaci (Noble, 2012). Schopnosti nutné ke koučování je možné si osvojit nebo se naučit různými způsoby jako například účastí na workshopech, praktickou zkušeností s mentoringem nebo napodobováním úspěšných koučů (Noble, 2012).

2.1.3 Mentoring

Mentoring je další z metod, kterou lze využít k rozvoji zaměstnanců a která se v mnohém podobá koučinku. *„Cílem je podporovat a motivovat druhé a řídit jejich učení tak, aby mohli maximalizovat svůj potenciál, rozvinout své schopnosti, zlepšit svůj výkon a stát se osobou jakou chtějí být“* (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Dle Bedrnové je podstatou mentoringu předávání zkušeností od staršího spolupracovníka (mentora) a

tak je vhodné jej využít v průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců, jedná se o způsob vedení lidí, jehož podstatou je pomoci dosáhnout kolegům jejich stanovených cílů. Dunnett (2012) upozorňuje na fakt, že mentoring je obousměrný proces, kdy z této zkušenosti těží jak mentorovaný, tak i mentor a v žádném případě využívání mentora neupozorňuje na slabinu ale naopak na profesionální rozvoj. Autor také upozorňuje na výzkum, který prokázal, že 70 % malých firem, které uplatňují mentoring přežijí pět i více let, což je dvojnásobek oproti firmám, které mentoring neuplatňují a navíc mají 20 % šanci růstu. Alleyne (2012) zdůrazňuje, že i když talent, silná pracovní morálka a determinace jsou v pracovním procesu velice důležité, je téměř nemožné postoupit na vyšší pozici v rámci organizace bez pomoci mentoringu. Mentoring je tedy důležitou součástí kariéry.

Mentoring je možné využít ve dvou oblastech rozvoje zaměstnanců a to v profesním rozvoji a rozvoji dovedností (Watt, 2004). Stejně jako v případě koučinku by obě strany měly být rovnocenné a vzájemně si důvěřovat a jelikož se jedná o důvěrný vztah tak je důležitá také osobnost mentora, kterou by neměl být manažer koučovaného (Bedrnová, Nový a kol., 2007). V případě mentoringu se jedná o méně formální vztah než u koučinku a zaměstnanec si mentora vybírá sám, tak aby byl schopný s ním řešit kromě pracovní také mimopracovní oblast (Dvořáková s kol, 2007).

Mentoring probíhá zpravidla ve 4 fázích (Watt, 2004):

- **1. fáze** – v této fázi se specifikují cíle a stanoví se délka a průběh programu.
- **2. fáze** – vychází ze stanovených cílů, obsahuje dialog a jsou uplatňovány metody pozorování a brainstormingu.
- **3. fáze** – v této fázi dochází k souhlasu mezi mentorem a mentorovaným, že stanovený cíl byl splněn.
- **4. fáze** – v poslední fázi dochází k vyhodnocení celého programu a je diskutován budoucí vývoj.

Předchozí část je zaměřena především na individuální formu mentoringu jeden na jednoho, kterou se zaobírá většina autorů. Elizabeth Newell (2012) se ve svém článku pro Government Executive nazvaném „Mix and Match“ zabývá dle jejího názoru efektivnější formou mentoringu a to mentoringem skupinovým. Dle autorky se skupinový mentoring stává stále populárnějším, protože nabízí jiný, nový přístup a

naplňuje různé potřeby, ve kterých individuální mentoring zaostává. Newell ve svém článku cituje Mindy Zasloff, vedoucí konzultantku ve Strategic Partners Inc., která poukazuje na složitost fungování individuálního mentoringu a na to, že ne vždy je produktivní zaměřit se na to, co v minulosti pro mentora fungovalo. Dle Zasloff (Newell, 2012) by se měli noví zaměstnanci a organizace zaměřit především na budoucnost. Zasloff (Newell, 2012) vidí, jako jednu z výhod skupinového mentoringu, že se problém řeší z více pohledů, jelikož každý mentor má různé silné stránky a mentorovaný zase různé potřeby. Skupinový mentoring může probíhat ve skupině pěti až sedmi lidí s jedním nebo dvěma mentory, kteří vedou diskusi, nebo může diskusi vést moderátor a mentoři se pak mohou soustředit pouze na poslech a vedení procesu. Skupinový mentoring je přínosný také v tom, že se sejdou lidé s podobnými cíli a učí se jeden od druhého (Newell, 2012). Organizace skupinového mentoringu je dle Zasloff (Newell, 2012) daleko jednodušší než v případě individuálního mentoringu, ale je nutná pečlivá příprava a vedení kalendáře, do kterého se na každý měsíc předem naplánují nové aktivity. Zasloff také upozorňuje na to, že je nutné kontrolovat efektivnost těchto programů, jelikož na nich může záviset úspěch celé organizace (Newell, 2012).

Koučink versus mentoring

Koučink a mentoring si je jak je patrné z předchozího textu v mnohém velmi podobný. Dle Oxfordského slovníku sloveso koučovat znamená trénovat nebo instruovat a mentorovat zase radit nebo trénovat (Adams, 2010). Dle Adamse (2010) mají obě metody rozvoje zaměstnanců společný cíl a to, aby koučovaná / mentorovaná osoba byla motivována k touze po osobním růstu a seberealizaci a aby porozuměla tomu, kdo je a za čím si stojí. Autor vidí rozdíl mezi koučinkem a mentoringem v tom, že zatím co koučink je založený na principu dotazování, mentoring se zabývá řešením daného problému. Adams (2010) ve svém článku dále poukazuje na to, že i když mentoring dosahuje obvykle výsledků rychleji, správně vedený koučink může dosáhnout výsledku stejného.

2.1.4 Rotace práce

Tato metoda se využívá především během přípravy pracovníků na vedoucí funkce nebo u pracovníků, kde je nutná vzájemná zastupitelnost, kdy hlavní výhodou je následná

flexibilita zaměstnance a vyšší povědomí o problémech v dané organizaci (Dvořáková a kol., 2007). Rotace práce umožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti nebo se přiučit novým a organizaci přináší užitek v podobě zachování nebo zajištění talentovaných zaměstnanců za minimální náklady (Azulay, 2013). Weber a Kwoh (2012) ve svém článku pro Wall Street Journal píší, že rotace práce je ve firmách využívána delší dobu převážně na vyšších manažerských pozicích, kdy je hlavním smyslem, aby manažeři zjistili, jak fungují jiná oddělení. Dle autorek však bylo zjištěno, že tato metoda rozvoje zaměstnanců přináší užitek také ostatním zaměstnancům, kteří během krátké či středně dlouhé výměny pracovního místa mohou rozšířit své schopnosti, motivaci a také se mohou seznámit s rolemi, o které by mohli mít v budoucnu zájem. Rotace práce jako metoda rozvoje zaměstnanců funguje především proto, že vytrhne zaměstnance z jejich zóny pohodlí a donutí je k vyrovnání se s novou situací a novými aktivitami, což rozvíjí kromě jejich dovedností také vynalézavost a pružnost (Azulay, 2013). Je nutné však najít správnou rovnováhu, jak dalece může být zaměstnanec vytržen a k tomu je nutné rozeznávat **tři výkonnostní zóny (**Azulay, 2013):

- **Komfortní zóna** – v této zóně není pro zaměstnance práce již výzvou a pracují jednoduše bez velkého úsilí.
- **Zóna učení se** – v této zóně mohou zaměstnanci plně využít své znalosti a jsou schopni soustředit energii na získání nových dovedností, na nové úkoly nebo požadavky. Nové úkoly jsou těžké, ale stále zvládnutelné.
- **Zóna paniky** – v této zóně se již zaměstnanec cítí zmatený a je odrazen příliš neznámými veličinami. Tato zóna je nepohodlná a mělo by se ji vyhnout.

Dle Dvořákové (2007) má tato metoda také určité nevýhody a to náročnost na organizaci a riziko selhání v případě častého střídání pracovních míst.

Rozeznáváme (Dvořáková 2007):

- **Horizontální rotaci práce** – dochází ke střídání pracovních míst na stejné úrovni.
- **Vertikální rotaci práce** – střídání pracovních míst na jiné úrovni řízení.

K tomu aby byl program rotace práce, co možná nejefektivnější je nutná před, v průběhu a po ukončení tohoto procesu podpora ze strany managementu (Azulay, 2013).

2.1.5 Trainee programs

Tato metoda se využívá jako příprava zaměstnance na vedoucí funkci, popřípadě složité pracovní úkoly (Dvořáková a kol., 2007). Jak uvádí autorka, tak během tohoto programu dochází ke kombinaci dvou metod a to rotace práce a externího vzdělávání. Autorka dále uvádí, že tato metoda je zaměřena především na nové absolventy vysokých škol, s tím, že během programu dochází k identifikaci jejich silných a slabých stránek, rozšíření odborných předpokladů a k vyhnutí se obsazení daného místa nevhodným uchazečem. Trainee program bývá využíván především ve větších firmách a dá se říci, že se jedná o adaptační program pro absolventy vysokých škol, ze kterých si firmy za pomoci tohoto programu tvoří a rozvíjí zaměstnance do budoucna vhodné pro manažerské pozice (Bartoňková, 2010, s. 158).

V trainee programu lze využít tyto metody (Bartoňková, 2010, s. 158):

- **On the job metody** – mezi tyto metody patří například i v této práci zmiňovaná rotace práce nebo zahraniční stáž.
- **Off the job metody** – do této skupiny řadíme například jazykové a počítačové kurzy.
- **Ostatní aktivity** – jako například účast na informačních schůzkách na vysokých školách nebo různé exkurze na pobočkách organizace.

S průběhem a náplní tohoto programu seznamuje článek uvedený v Marketing Weekly News, který popisuje tuto metodu v praxi využívanou britskou firmou Payday Express, která se zabývá poskytováním krátkodobých úvěrů (Marketing Weekly News, 2012). Jak článek uvádí, tak Payday Express využívá tuto metodu za účelem rozvoje nadějných vedoucích týmů v různých oblastech organizace. Do jejich programu v roce 2012 bylo zahrnuto 6 zaměstnanců, kteří pracovali na různých pozicích v kontaktním centru, fondech, marketingu a rozvoji, takže program je navrhnut tak, aby vyhovoval zaměstnancům ze všech oddělení organizace. Na úvod tohoto programu má každý

účastník za úkol vytvořit svoji SWOT analýzu a osobní plán rozvoje, ke kterým se poté na konci programu vrátí a zhodnotí je (Marketing Weekly News, 2012).

Součástí programu je pravidelná týdenní schůzka s následující náplní (Marketing Weekly News, 2012):

- koučink manažerských dovedností,
- diskuse o požadavcích manažerských rolí,
- sdílení nápadů, zkušeností a znalostí, které se přiučili,
- součástí programu je také aktivní vyzkoušení si manažerské funkce.

Kromě pravidelných týdenních schůzek, tento program uplatňovaný v Payday Express také zahrnuje trénink v těchto oblastech (Marketing Weekly News, 2012):

- hodnocení zaměstnanců, efektivní reporting, úspěšná týmová motivace, technika rozhovoru, koučování a rozvoj, absence řízení a operativní přehled, řešení projevů nespokojenosti, reporting vedoucím, návrhy a realizace procesů.

Provozní manažerka Payday Express Sarah Caroll řekla, že úspěch tohoto programu spočívá především v tom, že účastníci dostanou šanci si ihned v praxi vyzkoušet, co se každý týden naučili a také mají šanci diskutovat chyby a potíže s lidmi, kteří jsou na stejné pozici (Marketing Weekly News, 2012).

2.1.6 Hodnocení zaměstnanců

Jak je patrné z předchozího textu a popisu jednotlivých rozvojových metod, tak nedílnou a důležitou součástí rozvoje zaměstnanců je také jejich hodnocení. Nejprve je nutné se rozhodnout pro správný systém hodnocení, který bude dané organizaci vyhovovat a lze doporučit vypracování příručky, která je určená jak pro hodnotitele, tak pro hodnocené a jejíž podstatou je vysvětlení pravidel hodnocení a tak i zvýšení účinnosti a efektivnosti celého procesu (Wagnerová, 2008, s. 79). Jak uvádí Kocianová (2010), tak hodnocení je pro zaměstnance zpětnou vazbou a tím i motivací k další práci. Je tedy možné jej využít jako jednu z motivačních metod. Dle Kocianové (2010) je cílem hodnocení především zvýšit výkonnost zaměstnanců a získat informace o potřebách jejich dalšího rozvoje. Úspěšné hodnocení zaměstnanců musí být pevně

stanoveno a být přirozenou součástí personálních činností organizace (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 526).

K tomu, aby bylo hodnocení co možná nejefektivnější, je třeba dodržovat určité principy (Bartoňková, 2010, s. 192):

- Hodnocení je třeba správně načasovat.
- Hodnotit je třeba z několika pohledů, kombinovat více metod a zaměřit se kromě spokojenosti s rozvojovým programem také na jeho průběh a výsledky.

Hodnocení zaměstnanců je možné provádět průběžně, příležitostně nebo systematicky, přičemž hodnotiteli jsou zpravidla přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, zákazníci, psycholog, skupiny hodnotitelů například v již zmíněném development centre nebo zaměstnanec sám (Kocianová, 2010, s. 147).

Výsledkem hodnocení je *„jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje"*(Dvořáková a kol., 2007, s. 257), kdy výsledek lze využít jako podklad pro odměňování, rozmisťování nebo povyšování zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007). K tomu, aby hodnocení probíhalo efektivně je nutné dle Diane Arthur (2010) dodržovat tyto pravidla:

- hodnocení by nemělo být pro zaměstnance překvapením,
- během hodnocení by hodnotitel měl nejen chválit, ale také kritizovat, kdy se nemusí jednat jen o negativní kritiku,
- je dobré vše zdokumentovat a tento výstup je možné během roku dle potřeby doplňovat a využít například v procesu koučování.

K hodnocení zaměstnanců lze využít mnoha metod. Tato práce se bude dále zabývat sebehodnocením, třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou a hodnotícím rozhovorem.

Sebehodnocení

Podstatou sebehodnocení je, aby se zaměstnanec zamyslel nad svým výkonem a tím si vytvořil podklad pro následující hodnotící rozhovor s nadřízeným, čímž dochází ke komparaci a zvýšení validity hodnocení (Wagnerová, 2008, s. 75). Dle Dvořákové a kol. (2007) se také často stává a pro organizaci je výhodou, že aktivním zapojením zaměstnance do procesu hodnocení si daný zaměstnanec vytyčí vyšší cíle než by mu byly stanoveny nadřízeným. Wagnerová (2008) vidí výhody sebehodnocení v tom, že

je zaměstnanec lépe připraven na případné dotazy, je schopen podat informace o svém pracovním výkonu, jelikož on by měl být ten, kdo zná svoji práci nejlépe a také sebehodnocení motivuje zaměstnance k tomu, aby přemýšleli o svých silných a slabých stránkách.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Další využívanou metodou hodnocení pracovního výkonu je 360° zpětná vazba někdy známá také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více hodnotitelů (Kocianová, 2010, s. 155), která stejně jako sebehodnocení slouží jako podklad pro následující hodnotící rozhovor. Sběr informací probíhá nejčastěji formou dotazníků, které obsahují otázky týkající se různých aspektů chování hodnoceného zaměstnance (Bartoňková, 2010, s. 79). Součástí hodnocení, které zpravidla probíhá anonymně je také sebehodnocení a dalšími hodnotiteli jsou nadřízený, spolupracovníci, zákazníci a v případě hodnocení manažerů také podřízení (Kocianová, 2010, s. 156). Původně byla tato metoda využívána pouze u vedoucích pracovníků, ale v současné době se běžně využívá u všech zaměstnanců (Arthur, 2012, s. 38).

Podstatou hodnocení je (Bhattacharyya, 2012):

- Hodnocení výkonu zaměstnanců a formulace možného dlouhodobého plánu kariéry.
- Podat organizaci ucelený přehled o potenciálu hodnoceného zaměstnance, což je nutné pro dosažení profesionálního výkonu na nejvyšší úrovni.
- Pomoci zaměstnanci navrhnout si svůj kariérní plán a rozvojové cíle.
- Výsledek hodnocení může být využit jako podklad při rozhodování o navýšení platu nebo povýšení.

Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby tedy přináší užitek a pomáhá při rozhodování nejen organizaci, ale také hodnocenému pro kterého slouží jako vodítko v jeho budoucí kariéře.

Tato metoda, která je považována za jeden z trendů v hodnocení zaměstnanců má **několik výhod** (Dvořáková a kol., 2007, s. 277):

- V případě úspěšné implementace jsou výsledkem vysoce kvalitní podklady pro hodnocení.

- Hodnocení spolupracovníku a podřízených je často objektivnější a cennější než hodnocení pouze nadřízeného.
- Dobře fungující systém vícezdrojového hodnocení je zdrojem informací v procesu seberozvoje.

K dosažení maximálního využití všech výhod, které tato metoda hodnocení přináší, je důležité dodržovat určitá pravidla a celý proces správně naplánovat.

Průběh 360°zpětné vazby je zpravidla následující (Pilařová, 2008, s. 37):

- Hodnocení probíhá v určitém časovém období prostřednictvím internetu / intranetu.
- Zpracování výsledků provádí personální útvar samotné organizace nebo firma, která byla za tímto účelem najatá.
- Výsledky jsou předány hodnocenému a hodnotiteli a slouží jako podklad pro následný hodnotící rozhovor.

Před tím, než se organizace rozhodne zavést tuto metodu hodnocení, je nutné se zamyslet také nad určitými nároky a problémy jako je nákladná administrativa, nedostatečná zkušenost účastníků, konfliktní mezilidské vztahy a nutná je také vysoká úroveň podnikové kultury (Dvořáková a kol., 2007, s. 278). Dle autorky lze negativní rizika vzniklá mezilidskými vztahy zmírnit například vynecháním nejlepšího a nejhoršího skóre, zprůměrováním výsledků, požadavkem na zdůvodnění faktů nebo anonymitou hodnotitelů. Pilařová (2008) také poukazuje na finanční náročnost 360°zpětné vazby a s tím spojenou redukci počtu hodnotitelů na minimum, jelikož zpracovatelům hodnocení se platí obvykle poplatek v závislosti na počtu hodnotitelů.

Úspěšný proces 360°zpětné vazby (Wagnerová, 2008, s. 77):

- Poskytuje zaměstnancům jasný cíl rozvoje, kvalitní zpětnou vazbu a motivaci.
- Informuje manažery o potřebách personálu.
- Zjišťuje potřeby školení a rozvoje zaměstnanců a podporuje zlepšování.
- Vytváří důvěru mezi personálem a managementem a podnikovou kulturu zaměřenou na vyšší výkonnost.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor lze zjednodušeně definovat jako *„schůzku mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář“* (Wagnerová, 2008, s. 12) přičemž hodnotící rozhovor je veden výhradně přímým nadřízeným pracovníkem (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 530). Hodnotící rozhovor je považován za nejdůležitější část celého systému hodnocení zaměstnanců a proto je velice důležitá příprava hodnotitele, tak aby byl rozhovor co nejefektivnější a splněny všechny stanovené cíle (Dvořáková a kol., 2007, s. 272). S Dvořákovou souhlasí i Kocianová a tvrdí, že prvním a důležitým krokem hodnotícího rozhovoru je jeho příprava, během které si hodnotitel i hodnoticí připravují podklady v podobě vykonané činnosti za hodnocené období a stanoví si nároky a požadavky do budoucna (Kocianová, 2010, s. 153). Za vedení hodnotícího rozhovoru nese odpovědnost hodnotitel, který musí mimo jiné dohlédnout na dodržování určitých zásad, mezi které patří například (Kocianová, 2010):

- Rozhovor musí být diskusí ne monologem a týkat se pouze pracovní činnosti.
- Hodnocení musí být spravedlivé a podložené platnými informacemi.
- Rozhovor musí být konkrétní, cílený a pokud možno vstřícný.
- Rozhovor má probíhat bez rušivých elementů a pocitu napětí. Hodnocený by měl cítit, že snahou hodnotitele, je mu pomoci. Na rozhovor je nutné vymezit dostatek času.
- Hodnotitel nesmí zapomínat hodnoceného chválit za dosažené výsledky a v případě kritiky kritizovat práci a ne osobu hodnoceného.
- Průběh rozhovoru by měl být zaznamenán.

Ne každý hodnotitel je schopný vést rozhovor bez toho, aby se vyvaroval chybám. Mezi ty nejčastější patří dle Kocianové (2010) například příliš shovívavosti nebo naopak kritiky, průměrnost v hodnocení, ovlivnění hodnotitele sympatiemi nebo naopak antipatiemi k osobě hodnoceného, přeceňování, hodnocení současnosti s ohledem na minulost, arogance nebo egocentrismus. S výčtem těchto možných chyb souhlasí také Dvořáková a kol. (2007), která kromě těchto chyb, které řadí do chyb na straně hodnotitele, také poukazuje na možné chyby v systému hodnocení (nesprávně stanovená

kritéria, špatná metodika) a ze strany hodnoceného (nedostatečná příprava a pocit nedůležitosti hodnocení).

2.2 Využitelnost rozvojových programů jako metody motivace

Všechny metody rozvoje zaměstnanců, kterým se věnuje předchozí část této práce lze úspěšně využít také jako metod motivace zaměstnanců a tím ovlivnit pracovní proces přičemž jejich nedostatek nebo neefektivnost často vede k vysoké fluktuaci. K dosažení úspěchu a k efektivnímu využití všech schopností a znalostí zaměstnanců je nutné je správně motivovat (Kocianová, 2010, s. 23). Kocianová (2010) uvádí jako jeden z motivu práce seberealizaci, která mimo jiné rozvíjí osobnostní předpoklady. Motivaci *„chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti“*(Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 362). Také Branham (2009) uvádí nedostatek koučování a zpětné vazby jako jeden z hlavních důvodů odchodu zaměstnanců. Dle autora je nezbytným prostředkem motivace zaměstnance zpětná vazba a koučování a to z důvodu souladu pracovního výkonu s cíli organizace. S tímto názorem souhlasí také Bedrnová, Nový a kol. (2007), kteří uvádí motivaci jako jeden z cílů koučování, kdy motivace má být optimistická, zaměřená na rozvoj a hlavním motivem je pak samotná práce. Proces motivace hraje významnou roli ve vytvoření zájmu zaměstnanců o aktivity jako je seberozvoj nebo rozvoj znalostí a dovedností (Dvořáková a kol., 2007, s. 164). Dle Kocianové (2010) existuje mnoho teorií pracovní motivace, ale prozatím chybí jedna ucelená teorie motivace pracovního jednání.

Je velmi obtížné nalézt univerzální motivační nástroje, které by působily na všechny zaměstnance stejně (Urban, 2003, s. 92). Dle Urbana (2003) je nalezení vhodných nástrojů v kompetenci manažera, kdy nejjednodušším způsobem zjištění je zeptat se přímo zaměstnanců.

2.3 Metoda šetření v teorii – Strukturovaný rozhovor

Jako metoda šetření využitá k účelu této bakalářské práce byla zvolena metoda strukturovaného rozhovoru, která je jednou z dotazovacích metod využívanou

v kvalitativních výzkumech. Johnová (2008, s. 107) tuto metodu řadí mezi nástroje exploračního výzkumu, kdy obvyklým výstupem je kvalitativní verbální studie a využíván je jen malý vzorek respondentů. Dle Johnové (2008) je explorační výzkum využíván především v případech, kdy se snažíme získat názor na zavádění novinek nebo změn. Strukturovaný rozhovor lze dle Bedrnové a Nového (2007) definovat jako *„naprogramovanou interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného.“* Dle Dismana (2011) má využití rozhovoru určité výhody, ale i nevýhody, které je před rozhodnutím se tuto metodu využít nutné zvážit.

Výhody rozhovoru (Disman, 2011, s. 141):

- menší nároky na iniciativu respondenta, je obtížné vynechat odpověď na otázky,
- jistota, že odpovídá osoba, pro kterou jsou otázky určené,
- validita a úspěšnost dokončených rozhovorů ve srovnání například s návratností dotazníků.

Bedrnová a Nový (2007) jako další výhody uvádí možnost získání hlubších a kvalitnějších informací, jelikož rozhovor, který má tazatel pod kontrolou bývá zajímavější a také jej lze vzhledem k situaci přerušit nebo odložit.

Nevýhody rozhovoru (Disman, 2011, s. 141):

- nákladný a časově náročný sběr informací,
- nutnost vyškolených tazatelů,
- nepřesvědčivá anonymita pro respondenty, může dojít ke zkreslení informací z důvodu přítomnosti respondenta.

V nevýhodách se Bedrnová a Nový (2007) shodují s Dismanem a mezi hlavní nevýhody řadí vysoké náklady a časovou náročnost.

Před rozhodnutím se, zda danou otázku v rozhovoru použit či ne, je nutné si odpovědět na několik otázek (Disman, 2011, s. 148):

- Je otázka nezbytná, validní a srozumitelná všem dotazovaným?
- Jsou respondenti schopni odpovědět?
- Je otázka dostatečně konkrétní a není sugestivní?

- Jsou možnosti odpovědí v případě uzavřených otázek úplné?
- Je nutné klást otevřené otázky, u nichž je následující proces kódování náročný, a nejsou otázky příliš obecné?
- Jsou všichni respondenti stejně informovaní o daném problému?
- Necítí se pravdivou odpovědí respondent ohrožen?

Rovněž je nutné si dát pozor na úvod rozhovoru, který musí začít nenásilnou a přirozenou formou (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.4 Metodika práce

Bakalářská práce vznikla na základě porovnání výstupů z literární rešerše v teoretické části s výstupy z praktické části, která mapuje využití rozvojových aktivit v České spořitelně. Literární rešerše je zaměřená na shromáždění teoretických poznatků o rozvojových metodách zaměstnanců. Primární zdroje byly získány z dostupné odborné literatury a z databáze Proquest. Sekundárními zdroji využitými v praktické části jsou především internetové stránky České spořitelny, Intranet České spořitelny, Trendy (časopis pro zaměstnance České spořitelny) a další internetové zdroje.

K dosažení cíle bakalářské práce byla využita metoda strukturovaného rozhovoru, která je jednou z forem výzkumu veřejného mínění a pro účely této bakalářské práce se jeví jako nejlépe aplikovatelná. Podstatou výzkumu bylo porovnání odpovědí dvou respondentů na otázky týkající se využívání koučinku v České spořitelně. Validita odpovědí byla zajištěna využitím vhodného vzorku respondentů, o kterých je znám vztah ke zkoumanému problému a také umožněním volných odpovědí na jednotlivé otázky. K výběru respondentů byla využita metoda účelového výběru, která je dle Dismana (2011) založena na úsudku výzkumníka o tom, co bude předmětem pozorování. Dle Dismana (2011) sice účelový výběr neumožňuje širokou generalizaci závěrů, které ale i tak mohou být užitečné a v případě této bakalářské práce se jeví jako dostačující. Jako respondent kouč byla vybrána Brigitte Lintner, která je pravděpodobně tou nejvíce kompetentní osobou k zodpovídání otázek ohledně koučinku, jelikož formu interního koučinku v České spořitelně představila. Také ochotně poskytla informace týkající se jejího pracovního profilu. Koučovaný

respondent si přál zůstat v anonymitě a tak je jeho přání respektováno. Může to být také výhodou, jelikož jistota, že respondent zůstane v anonymitě, může přinést validnější a nezkreslené informace.

Brigitte Lintner je zaměstnancem České spořitelny, kde v současnosti zastává pozici vedoucí oddělení podpory v divizi Řízení rizik a zároveň působí jako interní kouč. Na různých pozicích v Erste Bank Group působí Lintner již více než 20 let. Mimo jiné má vynikající organizační schopnosti a více než 4 roky zkušeností s koučinkem a mentoringem. Spolupracovala na manažerských projektech v průběhu transformace banky po její privatizaci. Zkušenosti má také v oblasti výuky anglického jazyka a pomoci zahraničním studentům v jejich adaptaci. Jako kouč se Lintner zaměřuje především na problémy kulturních rozdílů, koučink talentovaných manažerů, podporu skupiny zaměstnanců 50 a více let, kde se jedná o rozvoj a motivaci zkušených zaměstnanců, připravených pokračovat v podílení se na úspěchu České spořitelny. Na základě její vlastní zkušenosti s životem v různých kulturních podmínkách je schopná pomoci jejím klientům pochopit a přijmout kulturní rozdíly a ukázat jim jak vytvořit „win win“ situaci. Lintner je schopná vést koučink v česko-anglickém nebo česko-německém jazyce a tak může pomoci svým klientům získat vyšší sebevědomí a asertivitu v případech, kdy se účastní mezinárodních jednání. Mluví anglicky, německy, česky, francouzsky a italsky.

Zvolené otázky byly využity proto, aby pomohly zjistit, zda Česká spořitelna využívá tuto rozvojovou aktivitu efektivně a v souladu s názory autorů odborných knih. Podstatou položených otázek bylo zmapování využívání koučinku v České spořitelně. Jednotlivé odpovědi byly během rozhovoru zaznamenány na diktafon a poté přepsány do písemné podoby. První otázka zda se jedná o kouče nebo koučovaného byla položena z důvodu rozlišení obou respondentů, tak aby bylo možné následně zpracovat odpovědi ze dvou různých pohledů a v závislosti na jejich zkušenostech. Otázky byly formulovány na základě výstupů z literární rešerše. Byly položeny otázky týkající se výhod a nevýhod koučinku, jeho zaměření a principu na jakém ve spořitelně probíhá. Jedním z témat, kterým se zabývá teoretická část, je osoba kouče, a tak byly otázky zaměřeny také na zjištění, co vše by měla osoba kouče splňovat a dle čeho je možné dobrého kouče poznat. Kromě koučinku se teoretická část zabývá také mentoringem a porovnáním rozdílů těchto dvou metod. Respondenti byli tedy dotázání na jejich názor

ohledně těchto dvou programů a v čem vidí hlavní rozdíly. Z teoretické části dále vyplývá, že koučink lze považovat za vhodnou metodu motivace zaměstnanců k jejich rozvoji a tak respondenti odpovídali také na otázku týkající se motivace zaměstnanců k zapojení se do tohoto programu a efektivnosti využití tohoto programu v praxi. Položené otázky lze tedy na základě propojení s teoretickou částí považovat za objektivní, validní a k tomuto výzkumu vhodné. Jednotlivé odpovědi byly kategorizovány dle obsahu, kdy jednotlivé kategorie podávají obraz o zkoumané problematice a poté jsou porovnány s výstupy teoretické části. Získané informace jsou informacemi nominálními a tak je nelze seřadit (Čichovský, 2011). Výzkum je nenumerickým šetřením interpretujícím sociální realitu, ve kterém byla využita induktivní metoda, která pátrá po pravidelnostech, které jsou poté popsány ve formě předběžných závěrů (Disman, 2011). Tyto závěry jsou poté ověřovány porovnáváním s teoretickými výstupy. Induktivní proces tedy zpracovává výsledky bez předem stanovených kritérií výběru dat. Na základě tohoto zjištění byla formulována doporučení uvedená v praktické části. Metoda rozhovoru byla využita z důvodu možnosti oslovení respondenta přímo a tím ujištění, že skutečně odpovídá daný kompetentní respondent. Nedochází tak ke zkreslení informací a snížení jejich validity. Relevantnost odpovědí záleží na zkoumané osobě a rozhodnutím jaké informace poskytne, také redukuje množství získaných dat. Další redukci tedy není nutné provádět. Strukturovaný rozhovor byl využit z důvodu porovnatelnosti jednotlivých odpovědí a možnosti zjištění, zda se názor obou respondentů shoduje či nikoli. Ze sesbíraných dat byly formulovány struktury a pravidelnosti z nich vyplývající.

Jednotlivé odpovědi jsou podrobně rozebrány v praktické části této bakalářské práce. Kompletní znění otázek a odpovědí je uvedeno v příloze číslo 2.

3 Analytická / praktická část práce

Praktická část bakalářské práce je rozdělena na tři části. První část se věnuje popisu zvolené organizace a detailně vysvětluje jednotlivé rozvojové aktivity touto organizací využívaných. Druhá část je zaměřena na výstupy získané z obou rozhovorů a ve třetí části jsou formulovány výstupy a doporučení vyplývající z praktické části.

3.1 Profil vybrané organizace

Organizací zvolenou pro účel této seminární práce je Česká spořitelna. Česká spořitelna (2012a) je bankovní společností s dlouholetou tradicí a její počátky se datují do roku 1825, kdy působila pod názvem Spořitelna česká. V roce 2000 se Česká spořitelna (2012a) stala členem rakouské Erste Group, která se řadí s počtem 17 milionů klientů na přední pozici mezi finančními společnostmi ve střední a východní Evropě. Statutárním orgánem České spořitelny je představenstvo, které od ledna 2011 tvoří 5 členů v čele s předsedou představenstva / generálním ředitelem.

Následující tabulka obsahuje základní data České spořitelny platná k 30. 9. 2012.

Tabulka 1 Základní fakta k 30. 9. 2012

Aktiva celkem	915,0 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 178 592
Počet aktivních klientů přímého bankovnictví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 455 513
Počet poboček	657
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 677
Počet karet	3 135 231
Počet bankomatů	1 445

Zdroj: Česká spořitelna (2012a)

Z dat uvedených v tabulce číslo 1 je patrné, že Česká spořitelna je počtem klientů největší bankou na Českém trhu. Vzhledem k počtu zaměstnanců se také řadí mezi jednoho z největších a nejvyhledávanějších zaměstnavatelů. Sídlo společnosti je v Praze a po celé republice má rozmístěno 657 poboček a 1 445 bankomatů, tak aby byla dostupná všem občanům. O tom, že se Česká spořitelna snaží být přístupná opravdu všem, svědčí také fakt, že v roce 2011 představila českému bankovnímu trhu první

mobilní pobočku, která slouží klientům v případě, že kamenná pobočka prochází rekonstrukcí (Výroční zpráva, 2011).

Oblíbenost a kvalita České spořitelny se také odráží v tom, že každoročně získává řadu ocenění. V roce 2012 to byla například tato ocenění (Česká spořitelna, 2012a):

- V soutěži Fincentrum Banka roku 2012:
  - **Nejdůvěryhodnější banka roku** – toto ocenění získala Česká spořitelna již podeváté v řadě.
  - Generální ředitel Pavel Kysilka obhájil titul **Bankéř roku.**
  - **Hypotékou roku** se stala Hypotéka České spořitelny.
- Mezinárodní ocenění **Banka roku v České republice**, které uděluje časopis The Banker.
- **Euromoney Best Bank in the Czech Republic**
- Dle hodnocení amerického časopisu Global Finance je Česká spořitelna **Nejbezpečnější banka regionu střední a východní Evropy.**

Česká spořitelna (2012b) si zakládá na tom, aby byla pro své klienty transparentní a důvěryhodnou bankou a tak mimo jiné každý rok vydává Zprávu o společenské odpovědnosti, ve které informuje o svých aktivitách v této oblasti, výhodách které nabízí klientům i svým zaměstnancům, strategii, budoucích plánech a firemním dárcovství.

3.2 Formy rozvoje zaměstnanců využívané ve vybrané organizaci

Jedním z cílů České spořitelny je být pro své stávající a potenciální zaměstnance zaměstnavatelem první volby. K dosažení tohoto cíle je třeba zaměstnance oslovit a zaujmout nejen nabídkou hmotného odměňování, ale také nabídkou různých vzdělávacích a rozvojových aktivit. Těchto aktivit spořitelna nabízí širokou škálu. Přehled těch hlavních a nejvíce využívaných uvádí spořitelna ve své Zprávě o společenské odpovědnosti (Česká spořitelna, 2012b):

- Adaptační školení pro nové zaměstnance
- Různé vzdělávací aktivity se zaměřením na manažerské dovednosti

- Odborné kurzy
- Jazykové vzdělávání
- E-learning
- Práce na projektech
- Rotace práce, stáže, stínování
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace
- Group Junior Trainee Program
- 360 % zpětná vazba
- Teambuildingové aktivity
- Development centra a Rozvojové konzultace
- Koučink, Mentoring a řadu dalších.

Jak je vidět z přehledu výše, tak spořitelna disponuje opravdu širokou nabídkou, ze které si určitě vybere každý, kdo má o vzdělávání a rozvoj zájem. V další části této práce jsou podrobně rozebrány některé z těchto aktivit, které jsou rovněž představeny v předchozí teoretické části.

3.2.1 Adaptační program pro nové zaměstnance České spořitelny

Česká spořitelna si uvědomuje, jak důležitá je efektivní adaptace nových zaměstnanců a tak disponuje do detailu vypracovaným adaptačním programem.

Účastníky adaptačního programu jsou vedoucí nového zaměstnance, samotný zaměstnanec a úsek lidských zdrojů. Každý zúčastněný se podílí na průběhu programu různými aktivitami. Mezi ty hlavní patří (Intranet ČS, 2013a):

- **Vedoucí pracovník**
  - Je odpovědný za průběh, plánuje adaptaci, stanovuje její cíle a vyhodnocuje jejich splnění.
  - Poskytuje a přijímá zpětnou vazbu, působí jako mentor v předávání zkušeností.
  - Vybírá průvodce, který novému zaměstnanci pomáhá s orientací a seznámením se s firemní kulturou.
  - Ke konci zkušební doby nastavuje řízení individuálního výkonu.

- **Zaměstnanec**
  - Účastní se povinných i volitelných kurzů a dalších aktivit například stáží a workshopů.
  - Rozvíjí se, učí se a získává zkušenosti od kolegů.
  - Stejně jako vedoucí pracovník poskytuje a přijímá zpětnou vazbu.

- **Úsek lidských zdrojů**
  - Vyhodnocuje zpětné vazby získané během procesu.
  - Poskytuje podporu manažerům.
  - Vede některá školení.

Adaptační proces probíhá během zkušební doby, tedy prvních 3 měsíců, během kterých probíhají dle stanoveného časového plánu různé aktivity. V průběhu prvního dne vedoucí pracovník přivítá nového zaměstnance, seznámí ho s adaptačním plánem a bezpečností ochrany a zdraví při práci (Intranet ČS, 2013a). Úkolem zaměstnance je seznámení se s průvodcem adaptačního procesu a různé administrativní úkony včetně přihlášení se do systémů, které bude ke své práci využívat (Intranet ČS, 2013a). Během prvního týdne vedoucí pracovník stanoví cíle adaptace, sbírá první zpětnou vazbu a pomáhá zaměstnanci v zapojení se do týmu (Intranet ČS, 2013a). Zaměstnanec se v průběhu prvního týdne účastní školení nazvaném Vítejte v ČS (Intranet ČS, 2013a). Ke konci zkušební doby dochází k vyhodnocení splnění adaptačního plánu a dosažení stanovených cílů, poskytnutí oboustranné zpětné vazby a zaměstnanci se účastní všech povinných prezenčních i elektronických kurzů (Intranet ČS, 2013a).

Mezi povinná prezenční školení v rámci adaptačního procesu, která každý nový zaměstnanec musí absolvovat patří Vítejte v ČS a Manažerem v ČS.

Vítejte v ČS

Na školení je nový zaměstnanec přihlášen úsekem lidských zdrojů automaticky a nejpozději do druhého dne po nástupu mu i jeho manažerovi přijde pozvánka (Intranet ČS, 2013a). Během tohoto pro všechny zaměstnance povinného školení se seznámí s organizací, její kulturou, vizí a hodnotami (Intranet ČS, 2013a). Jelikož se jedná o povinné školení, které probíhá do 7 pracovních dnů po nástupu, tak manažer musí účast zaměstnanci umožnit (Intranet ČS, 2013a).

Manažerem v ČS

Školení je povinné pro všechny vedoucí pracovníky a pracovník se přihlašuje sám nejpozději do tří měsíců od nástupu na novou pozici (Intranet ČS, 2013a). Během školení se zaměstnanec seznámí s běžnými manažerskými postupy, dozví se, co je od něj očekáváno, seznámí se s procesy a se svojí rolí (Intranet ČS, 2013a).

Mezi povinné elektronické kurzy, které spořitelna využívá během adaptačního procesu, patří například BOZP, etický kodex, krizová komunikace (Intranet ČS, 2013a).

Pro lepší orientaci v adaptačním procesu a tak i vyšší efektivnost Česká spořitelna poskytuje tyto podklady a aktivity (Intranet ČS, 2013a):

- **Brožura pro nové zaměstnance** – pomáhá novým zaměstnancům v lepší orientaci během prvních dnů v novém zaměstnání.
- **Check list** – tento materiál spořitelna využívá od ledna 2013 a jeho úkolem je pomáhat a kontrolovat, aby se v průběhu adaptace na nic nezapomnělo.
- **Včelín** – funguje od ledna 2013 a jedná se o sociální komunitu, kde se můžou noví zaměstnanci podělit o své dojmy.
- **Kafe s generálním ředitelem** – každý nový zaměstnanec má možnost se přihlásit a setkat se s generálním ředitelem, kterého se může na cokoli zeptat. Dle zájmu probíhá každé 2 měsíce.

Všechny tyto aktivity zajišťují dostatečnou informovanost všech zaměstnanců a tím jim také průběh celého adaptačního procesu usnadňují.

3.2.2 Rotace práce v České spořitelně

Rotace práce je jednou z aktivit sloužící k rozvoji zaměstnanců prostřednictvím dočasného výkonu jiné pracovní činnosti než je sjednána v pracovní smlouvě (Intranet ČS, 2012e). Mezi výhody, které přináší účastníkům, patří především možnost odborného nebo manažerského růstu, nové pracovní zkušenosti a kontakty, získání lepšího přehledu o fungování spořitelny a nové nápady na zlepšení pracovních procesů (Intranet ČS, 2012e). Tyto výhody jsou zajímavé i pro samotnou organizaci a kromě již jmenovaných sem patří také zvyšování mobility a zastupitelnosti zaměstnanců (Intranet ČS, 2012e).

Podmínky rotace

To že zaměstnanec absolvuje rotaci, neznamená, že automaticky získá pracovní postup, i když do budoucna na základě volné pozice a úspěšného výběrového řízení tato možnost existuje (Intranet ČS, 2012e).

Zaměstnanec se může do tohoto programu zapojit v případě, že splňuje tato **kritéria** (Intranet ČS, 2012e):

- má vysoký pracovní výkon potvrzený hodnocením v Řízení individuálního výkonu;
- je možnými kandidátem k dalšímu rozvoji;
- jeho schopnosti jsou dostačující ke zvládnutí dané pozice;
- je schopen nejen dostávat podporu od svého mentora ohledně dané pozice, ale také poskytovat podporu zaměstnanci, který jej zastupuje na jeho pozici;
- jsou schváleny veškeré náklady a jiné záležitosti s rotací související.

Účastník rotace spolu s manažerem, který jej vysílá a manažerem, který jej přijímá, stanoví pracovní a rozvojové cíle, které jsou po skončení rotace vyhodnoceny.

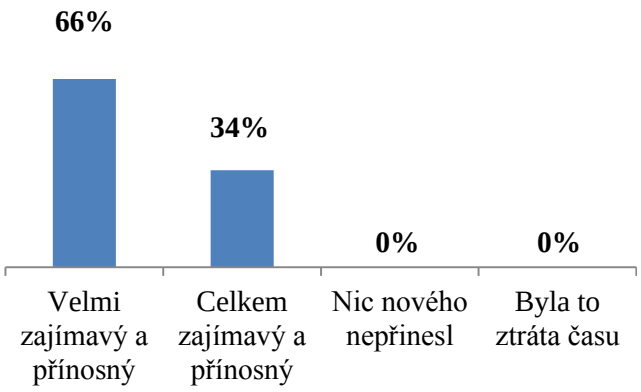
3.2.3 Čas evoluce

Čas evoluce je jedním z rozvojových programů určeným pro manažery, který sjednocuje jejich rozvoj, podporuje vzájemné porozumění a tím ovlivňuje pracovní vztahy mezi manažery (Intranet ČS, 2012f). Česká spořitelna si uvědomuje, že pro úspěšný rozvoj jakékoliv organizace je důležité mít výborné lídry, kteří jsou schopni udávat zaměstnancům směr, inspirovat je a správně motivovat (Intranet ČS, 2012f) a k tomu právě tento program významně přispívá. Program funguje od roku 2012 a jeho zaměřením je především rozvoj klíčových dovedností úspěšného lídra (Intranet ČS, 2012f). Pilotní verzí programu prošla většina členů představenstva, ředitelů úseků, odborů a také dceřiných společností, celkem přes 200 osob (Intranet ČS, 2012f), kteří jej nyní mohou na základě vlastních zkušeností doporučit dalším manažerským úrovním. Program je rozdělen do jednotlivých bloků a pro rok 2013 jsou plánovány bloky 3 (Intranet ČS, 2012f):

- **První blok** je zaměřený na rozvoj leadershipu a účastníky seznámí s novými trendy v této oblasti, dostanou rady jak rozvíjet své schopnosti v této oblasti a proběhne diskuze o tom, jak by měla vypadat firemní kultura a jaké lídry spořitelna potřebuje.
- **Druhý blok** je zaměřený na řízení změny a řízení ve změně. Účastníky seznámí s jednotlivými rolemi, naučí je jak správně vést a podporovat svůj tým v průběhu změn a s emočním prožíváním těchto změn.
- **Třetí blok** je zaměřený na jednání se zákazníkem. Účastníky seznámí s trendy v této oblasti, naučí je jak správně a efektivně vyjednávat, poradí jak nejlépe zvládat emoční a konfliktní situace a nabízí možnost otestovat si úroveň vlastní všímavosti.

Po ukončení pilotní verze, která proběhla v roce 2012, byli všichni účastníci osloveni a požádání o jejich názor na tento program. Výsledek je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 1 Spokojenost účastníků s programem Čas evoluce



Zdroj: Štěpánková, Vranovská, Egedová, (2012)

Jak je vidět z grafu 1, tak program Čas evoluce je účastníky považován za přínosný a nenašel se žádný z nich s názorem, že by pro něj tento program byl jen ztrátou času. Pilotního programu se účastnili pouze vrcholoví manažeři České spořitelny, a jelikož jej tito manažeři hodnotí jako přínosný, je možné jej vřele doporučit i ostatním manažerským úrovním.

3.2.4 Group Graduate Programme

Česká spořitelna je jednou z dceřiných společností Erste Group, pro kterou je rozvoj zaměstnanců jednou z priorit a pomocí programu Group Graduate Programme si své zaměstnance také vychovává.

Program je určen pro absolventy vysokých škol, kterým poskytuje možnost objevovat svět Erste Group a seznámit se s různými bankami v rámci této skupiny (Erste Group, 2013). Možnost pracovat a žít v mezinárodním prostředí spojenou s rozvojem přímo při práci je neocenitelnou zkušeností pro všechny účastníky (Erste Group, 2013). Program se skládá ze 3 pilířů (Erste Group, 2013):

- **Klasická výuka v učebně nebo distančně** – v rámci těchto odborných seminářů se účastníci seznámí s bankovní problematikou, s řízením úvěrových rizik, korporátním bankovnictvím, personálním rozvojem, IT projekty, managementem a zásobováním, controllingem, účetnictvím apod.
- **On the job training** – výuka a rozvoj probíhá přímo na pracovišti, které si účastníci zvolili jako své domovské a kde po ukončení programu budou pracovat na plný úvazek. Jako doplnění k této práci probíhají také rotace práce a to jak domácí, tak zahraniční.
- **Aplikace získaných znalostí** – účastnící převádí získané znalosti do praxe.

V programu těchto pilířů je tedy zahrnuto nejen získávání teoretických znalostí, ale především aplikace těchto znalostí v konkrétních situacích v praxi.

Každý účastník musí splňovat určité podmínky. Mezi ty základní patří (Erste Group, 2013):

- Vysoký zájem o práci ve finančním a bankovním sektoru.
- Vysokoškolské vzdělání se zaměřením na finanční trhy, bankovnictví, obchodní administraci, informatiku nebo matematiku.
- Výborné mezikulturní komunikační dovednosti, ochota pracovat v zahraničí.
- Flexibilita, schopnost pracovat samostatně a dosahovat týmových výsledků.
- Uchazeč musí být schopen a ochoten pracovat nadstandardně a pod tlakem.
- Plynulá angličtina, jelikož celý program probíhá v angličtině. Němčina nebo jiný jazyk je výhodou.

V roce 2012 se do tohoto programu zapojilo celkem 25 účastníků ze všech zemí, kde Erste Group působí a z toho jeden z České republiky (Česká spořitelna, 2012b). Program trvá 12 měsíců, během kterých účastnící získají odborné znalosti a zkušenosti potřebné k úspěšné kariéře v bankovním sektoru (Erste Group, 2013).

3.2.5 Absolventský program ČS

Česká spořitelna má kromě celoskupinového programu pro absolventy vysokých škol, také svůj vlastní. Jedná se o dvanáctiměsíční rozvojový program, který dává příležitost zapojit se všem úspěšným absolventům vysokých škol (Lobkowicz, 2012). Cílem tohoto programu je dle Lobkowicze (2012) přilákat absolventy do banky, rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a postoje k tomu, aby se stali specialisty v tomto oboru a úspěšnými manažery.

Součástí tohoto programu je vzdělávací modul nazvaný Mini-MBA, workshopy s top manažery a rotace práce, která seznámí účastníky s fungováním cele organizace (Lobkowicz, 2012). Nový účastnící nastupují do tohoto programu každý půlrok, kdy v září 2012 se přidalo osm nových absolventů (Lobkowicz, 2012).

Group Graduate Programme a Absolventský program ČS mají mnoho společného, podstatou obou je poskytnout příležitost v rozvoji absolventům vysokých škol a pomoci jim v budování jejich kariéry.

3.2.6 Hodnocení zaměstnanců České spořitelny

Jak vyplývá z literární rešerše v teoretické části této práce, tak hodnocení zaměstnanců je důležitou a nedílnou součástí jejich rozvoje. Česká spořitelna využívá k hodnocení svých zaměstnanců 360° zpětnou vazbu a Řízení individuálního výkonu.

360° zpětná vazba

Tuto formu hodnocení, která umožňuje posouzení chování, postojů a dovedností z více stran využívá Česká spořitelna pro všechny členy vrcholového managementu a probíhá pravidelně jednou za rok (Česká spořitelna, 2012b).

Hodnocení se poskytuje elektronickou formou, prostřednictvím vyplnění dotazníku a pro zajištění anonymity a tak i větší objektivity zajišťuje administrativu dotazníků externí dodavatel (Intranet ČS, 2012g). Otázky směřují na různé kompetence, které se posuzují dle předem stanovené stupnice s tím, že je možné je doplnit o vlastní komentář (Intranet ČS, 2012g). Součástí hodnocení je i sebehodnocení, v rámci kterého hodnotí hodnocený sám sebe a toto hodnocení může poté porovnat s hodnocením kolegů (Intranet ČS, 2012g). Hodnotícími jsou přímý nadřízený, podřízení, kolegové nebo interní klienti (Česká spořitelna, 2012b). Výstupem hodnocení je souhrnná zpráva, která obsahuje průměrné hodnoty a komentáře a je kromě zpětné vazby od přímého nadřízeného anonymní (Intranet ČS, 2012g). Souhrnná zpráva slouží k nastavení dalšího rozvoje hodnoceného a také jako podklad k následné diskusi s nadřízeným (Intranet ČS, 2012g). Hodnocení probíhá pravidelně jednou za rok a tak tato zpětná vazba mimo jiné umožňuje měření posunu a zlepšování se v manažerských dovednostech (Intranet ČS, 2012g).

Řízení individuálního výkonu

Jedná se o nový modernější nástroj hodnocení, který spořitelna začala využívat v lednu 2012 a bylo jim nahrazeno dosavadní hodnocení ROZA – rozhovor se zaměstnancem (Škorvaga, 2012). Rozdíl mezi těmito dvěma nástroji je především v tom, že zaměstnanci jsou hodnocení nejen za dosažené výsledky, ale také za způsob, jakým těchto výsledků dosáhli (Škorvaga, 2012). Toto hodnocení probíhá formou rozhovoru podřízeného s nadřízeným a úkolem je odpovědět na otázky typu (Česká spořitelna, 2012b):

- Na jaké úrovni je zaměstnancova práce?
- Jak je zaměstnanec vnímán svým manažerem a svými spolupracovníky?
- Jak přispívá k týmové práci?
- Jaké jsou jeho silné a slabé stránky?
- Kam by měl směřovat jeho rozvoj, jaký je jeho kariérní cíl a co je třeba pro dosažení tohoto cíle udělat? Apod.

Podstatná část rozhovoru je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnance, jelikož se jedná o jednu z priorit České spořitelny (Česká spořitelna, 2012b). Zaměstnanec si

společně s manažerem nastaví svůj rozvojový plán, dle kterého v následujícím období postupuje a plní jednotlivé aktivity (Česká spořitelna, 2012b).

Tento nový systém hodnocení, který se spořitelna rozhodla využívat, pomáhá především v tom, že každý zaměstnanec má vždy jasně dáno, co se od něj očekává a jakým způsobem bude za splnění těchto očekávání hodnocen (Škorvaga, 2012).

3.3 Mentoring a koučink

Výzkum této práce se věnuje především koučinku. Mentoring je této metodě rozvoje v mnohém podobný a tak další část této práce rozebírá využití těchto dvou metod v České spořitelně podrobněji.

3.3.1 Koučink v České spořitelně

Koučink je považován za účinný prostředek rozvoje zaměstnanců. V České spořitelně je hlavně pro nejvyšší úrovně managementu využíván již několik let externí koučink a v roce 2011 se tento program rozvoje rozšířil také o interní koučink určený pro střední a nižší management (Česká spořitelna, 2012b). Jak uvádí Šulcová a Vlachová (2012) ve svém článku pro interní časopis Trendy, tak rok 2011 byl pro rozvoj koučinku ve spořitelně velmi významný, došlo ke stabilizaci týmu interních koučů a celý program se tak posunul o kus dál.

Na konci roku 2011 Česká spořitelna evidovala celkem 51 žádostí o koučink a za celý rok bylo odkoučováno 323 hodin, které se dělí mezi tým dvaceti interních koučů (Šulcová, Vlachová, 2012), kteří prošli speciálním školením a získali certifikát ICF – mezinárodní federace koučů. Všichni koučové tedy mají pro tuto roli dostatečnou kvalifikaci. Provedené výzkumy dokazují, že koučink výrazně ovlivňuje manažerské dovednosti a tak se autorky zeptaly několika koučovaných manažerů na jejich názor a z poskytnutých odpovědí je možné vyvodit tyto závěry (Šulcová, Vlachová, 2012):

- Koučink pomáhá v uvědomění si, že i když problému, který je nutné vyřešit, rozumí manažer, nemusí to znamenat, že mu stejně rozumí i jeho podřízení. Napomáhá tedy

manažerům k větší pečlivosti v poskytování a přijímání zpětné vazby, tak aby se všichni chápali stejně.

- Koučink napomáhá v budování větší důvěry ve schopnosti ostatních a manažer si uvědomí, že někdy může být efektivnější méně navrhovat řešení, více naslouchat ostatním a správně položenými otázkami je navézt k tomu, aby si řešení našli sami. Takový přístup zaměstnance motivuje, dodává jim sebedůvěru a tím dochází i ke zvýšení výkonu.
- Prostřednictvím koučinku se manažer učí ovládat různé techniky, jak efektivně využívat potenciál druhých a to by mělo být základní charakteristikou každého manažera.
- Výsledkem koučinku by měl být manažer, který je schopen své podřízené více chápat, tolerovat a respektovat.

Zásady, které Česká spořitelna ohledně koučinku uplatňuje, se shodují s poznatky uvedenými v teoretické části a to, že koučink probíhá formou dialogu, k dosažení cílů je nutná dobrá vůle koučovaného, který musí sám chtít a že základní zásadou kouče je neradit (Intranet ČS, 2011b). Požadavky na vlastnosti kouče, které spořitelna vyžaduje, jsou především empatie, citlivost k danému problému, klid, trpělivost a umění naslouchat (Intranet ČS, 2011b).

Mezi možná témata koučinku patří například (Intranet ČS, 2011b):

- time management,
- motivace podřízených,
- efektivní řízení projektů nebo komunikace na pracovišti.

Průběh koučinku v České spořitelně

Nejdříve je třeba si stanovit cíle, kterých chce koučovaný dosáhnout a které se porovnávají s cíli firmy (Intranet ČS, 2011b). Na začátku plánování těchto cílů je nutné, aby si koučovaný za pomoci kouče uvědomil své slabé a silné stránky, kdy konečnou fází přípravy je stanovení si způsobu, jakým zvolených cílů dosáhnout (Intranet ČS, 2011b). Koordinace celého procesu je zajišťována Úsekem lidských zdrojů, který zodpovídá za zpracování poptávky, evidenci, kontrolu, podporu všem zúčastněným a vyhodnocení (Intranet ČS, 2011b).

Koučinku se podrobněji věnuje také výzkum provedený autorkou této bakalářské práce v České spořitelně, který je uvedený v praktické části.

3.3.2 Mentoring v České spořitelně

Mentoring Česká spořitelna zavedla v roce 2008 a je určen pro všechny nové zaměstnance, pro zaměstnance vracející se po více než 12 měsících a při přechodu na jinou pracovní pozici, je tedy součástí adaptačního procesu (Intranet ČS, 2011c). Cílem programu je pomoci nováčkům nejen v pracovní adaptaci, ale také sociální (Česká spořitelna, 2012b). Mentor je zpravidla vybírán již před nástupem nového pracovníka a o jeho přidělení rozhoduje přímý nadřízený daného pracovníka (Intranet ČS, 2011c). Jelikož se jedná o časově náročný program, tak není doporučováno, aby byl mentorem manažer, který se ale průběhu účastní v podobě dohledu nad adaptačním procesem nového zaměstnance (Intranet ČS, 2011c). Česká spořitelna neposkytuje mentorům žádné speciální školení, je však nutné, aby se seznámili s jejich rolí z předpisu mentoringu, který je uveřejněn na intranetových stránkách. Být mentorem je považováno za velice prestižní a oceňovanou roli, která je přínosem nejen pro mentorovaného, ale také pro mentora a to například v podobě obohacení o nové náměty a postřehy člověka, který přichází zvenčí (Intranet ČS, 2011c).

Mezi hlavní kompetence mentora v České spořitelně patří připravovat a kontrolovat plnění adaptačního plánu (viz. příloha číslo 1); zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění; poskytovat zpětnou vazbu o kvalitě procesu, připomínkovat a doporučovat školení; koordinovat komunikaci mezi mentorovaným a jeho nadřízeným a komunikovat se všemi osobami, které se podílí na adaptačním procesu (Intranet ČS, 2012d).

Mentoring v České spořitelně probíhá v těchto krocích (Intranet ČS, 2012d):

1. Po nástupu nového zaměstnance pošle specialista náboru informaci do schránky určené k registraci mentorovaných zaměstnanců.
2. Po zadání informací o nástupu je přidělen zaměstnanci mentor.
3. Mentor připraví adaptační plán, předá ho novému zaměstnanci a domluví se s ním na postupu plnění.

4. Mentorovaný zaměstnanec má za úkol zkompletovat formulář Plán adaptace (viz. příloha číslo 1) a poté jej předat mentorovi, který jej odešle odboru vzdělávání / odbornému garantovy.

Adaptační proces je časově náročný jak pro mentora, tak pro mentorovaného a je tedy nutné jej z časového hlediska správně a efektivně naplánovat. S doporučeným časovým rozsahem seznamuje následující přehled.

Tabulka 2 Doporučený časový rozsah mentoringu

Rozdělení zkušební doby	Mentorem věnovaný čas
den nástupu	formální převzetí nového zaměstnance a poskytnutí základních informací
1. – 2. týden	2 hodiny denně
3. – 4. týden	3 – 4 hodiny týdně
2. měsíc	2 hodiny týdně
3. měsíc	1 hodina týdně
2 týdny před koncem zkušební doby	probíhá závěrečná schůzka ohledně hodnocení zkušební doby, adaptačního procesu a doplnění formuláře Plánu adaptace
do 2 týdnů po skončení zkušební doby	mentor odešle vyplněný adaptační formulář

Zdroj: Intranet ČS, 2012d

Jak je patrné z doporučovaného časového rozsahu výše, tak mentoring je časově nejnáročnější v prvních 2 týdnech, kdy je doporučeno novému zaměstnanci věnovat 2 hodiny denně. Postupně se tento čas zkracuje a v posledních 2 týdnech se jedná spíše o dokončení všech s mentoringem spojených formalit a závěrečné hodnocení.

Česká spořitelna mimo jiné motivuje své mentory hmotnou odměnou ve výši 5 000,- Kč, která je rozdělena do dvou částí (Intranet ČS, 2011c).

První část z celkové odměny (3 000,- Kč) dostane mentor po splnění těchto podmínek (Intranet ČS, 2011c):

- Mentor ve stanoveném časovém termínu zašle kompletně vyplněný adaptační plán (viz. příloha číslo 1).
- Mentorovaný je zaměstnancem České spořitelny po uplynutí zkušební doby a absolvuje všechny aktivity uvedené v adaptačním plánu.

- Manažer písemně potvrdí úspěšné ukončení mentoringu a souhlasí s vyplacením odměny.
- V případě, že v průběhu procesu dojde ke změně mentora a manažer nerozhodne jinak, tak odměna náleží tomu mentorovi, který proces dokončil.

První část odměny tedy získá mentor po splnění všech formálních podmínek adaptace nového zaměstnance a po ukončení jeho zkušební doby.

Druhá část odměny (2 000,- Kč) je mentorovi vyplacena v případě že (Intranet ČS, 2011c):

- mentor je v době, kdy mu náleží odměna stále zaměstnancem České spořitelny, není s ním vedeno disciplinární řízení a není ve výpovědi;
- pracovní poměr nového zaměstnance trvá déle než 1 rok.

K nejvyšší fluktuaci zaměstnanců a tím i potřeby adaptačních programů spojených s mentoringem dochází v pobočkové síti a tak spořitelna od roku 2009 tento program právě v pobočkových sítích podporuje zavedením motivačního bonusového schématu (Česká spořitelna, 2012b).

Satori

Jedním z pravidel uplatňovaných v České spořitelně je pravidlo žádné diskriminace a tak v oblasti mentoringu spořitelna zavedla program **Satori**, který je mentoringem pro ženy a jehož cílem je podporovat rozvoj žen, které mají zájem o práci na vedoucích pozicích (Česká spořitelna, 2012b). Program Satori je založen na možnosti spolupráce se staršími kolegy, od kterých mentorované ženy získávají potřebné zkušenosti a informace (Česká spořitelna, 2012b). V roce 2011 se tohoto programu účastnilo 17 mentorů a 17 mentorovaných (Intranet ČS, 2011c).

Mentorované ženy jsou nominovány jejich manažery na základě nominačních kritérií (Intranet ČS, 2011c):

- Musí se jednat o ženu, která má zájem o postup na manažerskou pozici, má zkušenosti na vedoucí pozici nebo u ní byl rozeznán potenciální růst na manažerskou pozici.
- Podmínkou je také silná motivace ze strany mentorované ženy, která se musí rovněž zavázat k úspěchu.

Mentorem v programu Satori může být zaměstnanec, který má zkušenosti na vedoucí pozici po dobu minimálně 3 let, působí alespoň jeden rok na současné pozici, projevuje zájem o úspěch mentoringu a v neposlední řadě je schopný investovat do tohoto programu svůj čas, jelikož se jedná o aktivitu nad rámec pracovních povinností (Intranet ČS, 2011c). Úkolem mentora je působit jako vzor, který nabízí podporu mentorované ženě v jejím rozvoji, poskytuje potřebné informace, zkušenosti a zpětnou vazbu (Intranet ČS, 2011c).

Satori je součástí programu Diversitas, což je program na podporu rovných příležitostí pro všechny zaměstnance České spořitelny bez ohledu na pohlaví, věk rasu nebo zdravotní postižení (Čáp ČS, 2013). Česká spořitelna si je vědoma, že rovný přístup přináší řadu výhod nejen zaměstnancům, ale také organizaci (Čáp ČS, 2013). Průzkumy dokazují, že různorodost ve všech oblastech výrazně ovlivňuje hospodářský výsledek, kdy například společnosti, které mají ve svém nejvyšším vedení 3 a více žen dosahují o 35 % vyšší ROE - návratnost vlastního kapitálu (Čáp ČS, 2013). V České spořitelně bylo ke konci roku 2011 z celkového počtu zaměstnanců 75 % žen (Česká spořitelna, 2012b). Aktivity programu Diversitas jsou zaměřené především na skupiny potenciálně znevýhodněných zaměstnanců a jejich cílem je mimo jiné zajištění mentoringu, koučinku, reintegrace zaměstnanců po návratu z rodičovské dovolené, efektivnost náborů a hodnocení výkonu (Čáp ČS, 2013). Program Diversitas je důležitou součástí firemní kultury a Česká spořitelna za něj mimo jiné získala v letech 2009 a 2011 ocenění Firma roku v rovných příležitostech (Čáp ČS, 2013).

Program Sova

Dalším rozvojovým programem Diversitas je program nazvaný Sova, který je zaměřený na věkovou skupinu zaměstnanců 50 a více let. Jak uvádí Budway-Strobach a Lintner (2012) ve svém článku pro interní časopis Trendy, tak tento program vznikl na základě dobré zkušenosti s jinými rozvojovými programy a zpětné vazby od managementu. Cílem tohoto programu, který byl zahájen v roce 2012, je dle autorek podpora zkušenějších kolegů, vytvoření nových možností pro jejich rozvoj a tím i příspěvek k vytvoření dobré pracovní atmosféry napříč různými generacemi. Během jednotlivých setkání se účastnící mají možnost dozvědět o sebepoznání, jaký přínos může mít týmová diverzita, využívání různých komunikačních stylů, emoční inteligenci, asertivitě a

mentoringu (Budway-Strobach, Lintner, 2012). Z dosavadních výsledků autorky hodnotí pozitivně především vysokou míru entuziasmu, motivovanost a nadšení pro další osobní rozvoj a ochotu k týmové spolupráci.

Veškeré informace týkající se mentoringu mohou zaměstnanci České spořitelny získat na intranetových stránkách, z brožury pro mentory a na pravidelných setkáních mentorů.

3.4 Základní údaje rozhovorů

K dosažení cíle bakalářské práce byla využita metoda strukturovaného rozhovoru. Podstatou výzkumu bylo zmapování využívání koučinku v České spořitelně a porovnání získaných informací s poznatky vyplývajícími z teoretické části. Jako respondenti byli vybrání dva zaměstnanci České spořitelny, kteří se programu účastní. Jeden respondent se účastní jako kouč a druhý jako koučovaný. Jako respondent kouč byla vybrána Brigitte Lintner. Druhý, koučovaný respondent si přál zůstat v anonymitě. Podrobnému rozboru odpovědí se věnuje následující část této práce a kompletní znění otázek i odpovědí je uvedeno v příloze číslo 2.

3.4.1 Výsledky, závěry a porovnání rozhovorů

Tato část bakalářské práce porovnává jednotlivé odpovědi obou respondentů navzájem a také s teoretickou částí. Kompletní znění obou rozhovorů je uvedeno v příloze číslo 2. Výsledky a závěry tohoto průzkumu nelze v žádném případě zobecňovat, jedná se o porovnání názorů pouze 2 respondentů.

V první otázce měli respondenti zhodnotit, zda jsou dle jejich názoru zaměstnanci České spořitelny dostatečně informovaní o koučování, jakým způsobem a jak se o něm dozvěděli oni. Mezi aktivity, které uvádí Lintner, jako zdroje informací pro zaměstnance patří především články v interním časopise, prezentace na různých schůzkách a workshopech a osobní diskuze. Dle koučovaného respondenta těchto aktivit však není dostatek a informace se tak nedostanou ke všem zaměstnancům, kteří by mohli mít o tento program zájem. České spořitelně lze na základě poznatků získaných v teoretické části doporučit tento program propagovat například motivací

manažerů, kteří by mohli informovat své zaměstnance o tomto programu v rámci hodnocení jejich výkonu a tak by se informace dostaly ke všem zaměstnancům a zvýšilo by se využití tohoto programu. O nedostatku propagace svědčí také to, že organizace, která má více než 10 000 zaměstnanců evidovala na konci roku 2011 pouze 51 žádostí o koučování.

Mezi výhody, které koučink dle Lintner přináší kouči patří především pocit úspěchu v pomoci rozvíjet schopnosti svých klientů a řešení jejich problémů. Koučink zároveň pomáhá v rozvoji osobnosti kouče. Výhodou pro koučovaného je především realizace vlastních cílů. Výhody koučinku tedy obě strany chápou stejně a rozdíl je pouze v úhlu pohledu. Kouč považuje za výhodu úspěch koučovaného a ten je podmíněn dosažením cíle, což považuje za výhodu zase koučovaný.

Dle Lintner nemá koučink žádné nevýhody. Koučovaný s tímto však nesouhlasí a má pocit, že nevýhodou může být jedna z hlavních zásad koučinku uvedená v teoretické části této práce a to, že kouč neradí. Pro koučovaného respondenta by tedy bylo možné doporučit využití mentoringu namísto koučinku, jelikož jedním z úkolů mentoringu je správně poradit.

Oba respondenti se shodují na tom, že koučink je ve spořitelně zaměřený především na pracovní oblast a základním principem je dosažení stanovených cílů. Součástí koučinku je také podpis smlouvy mezi koučem a koučovaným. Jedná se tedy o formální vztah poskytující záruky, kdy kouč musí mimo jiné dodržovat pravidla stanovená mezinárodní federací koučů. Tato pravidla jsou uvedena v příloze číslo 3.

Respondenti se také shodují na základních charakteristikách, které by měl kouč splňovat. Měl by být schopen naslouchat, být chápavý, empatický a schopný vytvořit důvěrný vztah, tak aby se koučovaný nebál svěřit i s citlivými tématy. V tom se shodují respondenti s poznatky v teoretické části. Lintner také poukazuje na důležitost toho, aby kouč znal své hranice, kdy už není schopen pomoci osobně.

Dobrého kouče lze dle Lintner poznat kromě charakterových vlastností, které má splňovat také na základě jeho praktických zkušeností s koučinkem a vzdělání v této oblasti. Kouč by měl být zároveň i sám koučován a neustále pracovat na svém osobním rozvoji. Koučovaný respondent odpověděl, že si není jistý, jak dobrého kouče poznat a rozhoduje se na základě vlastních pocitů. Na základě těchto odpovědí lze tedy České

spořitelně doporučit vytvoření nástroje hodnocení koučů, kde by měli koučovaní zaměstnanci možnost hodnotit kouče na základě osobní zkušenosti, doporučit kouče a pomoci tak kolegům v hledání vhodného kouče. Z důvodu validnosti a omezení zkreslenosti by bylo vhodné toto hodnocení provádět anonymně. Dle poznatků v teoretické části, je správný výběr kouče základem úspěchu celého programu a proto je důležité správně rozpoznat potenciální kouče a ke koučování je motivovat. Kouč musí tuto funkci zastávat dobrovolně. Motivovat je možné příkladem úspěšných koučů, tak by se i k tomuto účelu hodil nástroj hodnocení koučů.

Z další odpovědi je patrné, že současný počet dvaceti koučů je z pohledu spořitelny dostačující, jelikož se dle Lintner žádní noví koučové nehledají. Jak vyplývá z odpovědi obou respondentů, tak zařazení zaměstnance do programu koučování z velké části ovlivňuje jeho nadřízený, se kterým musí zaměstnanec tuto možnost prodiskutovat a manažer musí zařazení do programu schválit. Nezáleží tedy pouze na vlastní vůli zaměstnance. Z toho vyplývá doporučení, že je velice důležité, aby byli všichni manažeři o výhodách a přínosech koučování dostatečně informovaní, tak aby byli schopni rozpoznat, zda je jeho podřízený vhodným kandidátem a program by pro něj byl z hlediska rozvoje přínosem.

Dle koučovaného respondenta Česká spořitelna zaměstnance nemotivuje k zapojení do tohoto programu a záleží jen na jejich vlastním rozhodnutí. Lintner ale uvádí, že důležitým motivátorem je hodnocení zaměstnance nadřízeným, který má zaměstnance k zapojení motivovat. Opět se zde tedy ukazuje nutnost dostatečné informovanosti manažerů. Jak vyplývá z teoretické části této práce, tak koučovaní zaměstnanci jsou více motivovaní k podávání lepšího výkonu a to přináší organizaci spoustu výhod.

Oba respondenti se shodují, že v případě podpory a propagace koučinku ze strany spořitelny je stále prostor ke zlepšení. To může být dáno tím, že se jedná o poměrně nový nástroj a bude tedy nějaký čas trvat, než se potřebné informace dostanou ke všem zaměstnancům a vzbudí důvěru. Je nutné si uvědomit, že bez podpory ze strany vedení nemůže efektivně fungovat žádný nástroj rozvoje a bez rozvoje zaměstnanců nemůže efektivně fungovat žádná organizace.

V otázce hlavních rozdílů mezi mentoringem a koučinkem se respondenti shodují s autory odborných knih a to že kouč neradí a mentor naopak radí.

Dle Lintner je v případě zapracování zaměstnance vhodnější využívat mentoring a koučink využít pro již zapracované zaměstnance, u kterých dochází k různým pracovním změnám. Koučování je přínosem v kariérním rozvoji a v rozvoji manažerských dovedností. Dle názoru koučovaného respondenta potenciál tohoto programu není využíván a na jeho využití má vliv mnoho faktorů. Jedná se o poměrně nový program a tak dle koučovaného respondenta zatím není možné hodnotit výsledky. Za osobní přínos považuje především uvědomění si, že kdykoliv a v kterékoliv fázi života je možné učinit změnu. Lintner uvádí jako hlavní přínos z pohledu kouče to, že má možnost se osobně podílet na úspěchu svých klientů. Je tedy opět nutné zvýšit informovanost o tomto programu, tak aby byl potenciál plně využit. Doporučit lze například zařazení přednášky na téma koučink do programu pravidelných manažerských konferencí. Tak bude šíření informací efektivní, jelikož se během jedné přednášky dostanou ke většině manažerů České spořitelny.

4 Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části

Jedním z cílů České spořitelny je být zaměstnavatelem první volby, z tohoto důvodu je nutné mimo jiné svým zaměstnancům nabídnout dostatek kvalitních rozvojových metod.

Česká spořitelna disponuje velice promyšleným adaptačním procesem, ale využívá jej pouze pro nové zaměstnance během zkušební doby a pro pracovníky nastupující na manažerské pozice. Na základě informací získaných v teoretické části, je vhodné doporučit využívat tento program také pro všechny zaměstnance měnící pracovní pozici nebo vracející se po určité době zpět do zaměstnání, kterým může tento program změnu nebo návrat ulehčit a urychlit tak jejich zapracování a aklimatizaci na nové úkoly. Ohledně adaptačního procesu lze ocenit, že Česká spořitelna využívá mentora, tak jak doporučují Bedrnová, Nový a kol. (2007).

Koučování v České spořitelně probíhá na základě písemné dohody mezi koučem a koučovaným, čímž je zaručeno dodržování určitých pravidel. Nejedná se tedy jen o neformální setkávání, ale o přesně stanovený proces. Ohledně koučinku lze kromě zvýšení propagace také doporučit využít externí školení svých koučů, tak aby získali nové zkušenosti z venku. Úspěch celého programu závisí na kvalitě kouče a tak by bylo vhodné, aby například více koučů mělo možnost účastnit se kromě povinného školení na základě, kterého získají certifikát mezinárodní federace koučů, také školení v zahraničí. Tak jako Brigitte Lintner (respondent rozhovoru), která si ovšem toto školení organizovala sama ve svém volném čase. K tomu, aby se externího školení účastnilo více koučů, by bylo vhodné organizovat toto školení Českou spořitelnou včetně hrazení nákladů s tím spojených. Výchova kvalitních koučů se jistě vrátí v efektivnějším využití celého procesu. Doporučit lze také zvážení, zda by nebylo vhodné využít koučink i pro nemanažerské pozice a tím si vychovat manažery ze svých stávajících zaměstnanců, kteří by o tento postup měli zájem. O nedostatečné propagaci nebo zájmu o tento program svědčí také nízký počet přihlášených zájemců o koučování v roce 2011.

Průzkumy dokazují, že společnosti, které mají v nejvyšším vedení zastoupeny také ženy, dosahují vyšší návratnosti vlastního kapitálu. Přesto, že 75 % zaměstnanců České spořitelny tvoří ženy, není mezi nejvyšším vedením, tedy představenstvem společnosti,

žena žádná. Lze tedy doporučit změnu této skutečnosti a například správně vedeným koučinkem si členku představenstva ze stávajících zaměstnanců vychovat.

Dalším rozvojovým programem, který využívá Česká spořitelna je mentoring. Jedná se o časově náročný proces, kdy je každému novému zaměstnanci nebo zaměstnanci při přechodu na jiné místo přidělen mentor. Z důvodu časové náročnosti lze České spořitelně doporučit zavedení také skupinového mentoringu, který je dle Elizabeth Newell (2012) efektivnější a nabízí řadu výhod.

Jednou z metod hodnocení, kterou využívá Česká spořitelna a lze ji chápat spíše jako formu rozvoje zaměstnanců než hodnocení je 360°zpětná vazba. Jedná se o velice efektivní proces a tak je škoda, že jej Česká spořitelna využívá pouze pro manažerské pozice. Z důvodu výsledků zpracovávaných externí firmou je tento proces nákladný a to může být jedním z důvodů, proč je jeho využití omezeno pouze na manažerské pozice. Doporučit tedy lze interní zpracování, tím snížit náklady a umožnit účast i ostatním zaměstnancům.

Jedním z pravidel uplatňovaným v České spořitelně je pravidlo žádné diskriminace. Toto pravidlo tedy platí i v případě rozvoje zaměstnanců. Důkazem dodržování tohoto pravidla je například program Satori (mentoring pro ženy) nebo program Sova, který je zaměřený na věkovou skupinu 50 a více let. Ocenit tedy lze zájem České spořitelny o rozvoj nejen mladších zaměstnanců, ale také těch starších.

U většiny rozvojových programů postupuje Česká spořitelna v souladu s názory odborníků uvedenými v teoretické části. Z informací získaných v praktické části vyplývá, že Česká spořitelna disponuje velkým počtem kvalitních rozvojových aktivit zaměřených na různé způsoby rozvoje, ze kterých si určitě vybere každý zaměstnanec. Lze ji tedy doporučit jako vhodného zaměstnavatele pro ty, kteří mají o svůj rozvoj zájem.

5 Závěr

Z bakalářské práce je patrné, že systém rozvoje zaměstnanců se skládá z mnoha forem a metod. Do této práce byly vybrány jen ty nejvíce využívané. Zařazení rozvojových aktivit neupravuje žádný zákon a tak vždy záleží na konkrétní organizaci, zda se rozhodne je využít. Při rozhodování je důležité zvážit efektivnost programu a přínos pro zaměstnavatele i zaměstnance. Jedná se o proces, který je časově a organizačně náročný, ale správnou investicí do tohoto programu dojde ke zvýšení výkonu zaměstnanců a tím k uspokojení obou stran.

Z výstupů provedených rozhovorů je možné získat obraz o využívání koučinku v České spořitelně. Jelikož se jedná pouze o 2 respondenty, tak výsledek nelze v žádném případě zobecňovat, jedná se o názor pouze těchto dvou respondentů. Jako respondent kouč byla vybrána pravděpodobně k tomuto účelu nejvíce kompetentní osoba, jelikož se jedná o manažerku, která tento program v České spořitelně představila. Ve většině odpovědí se názor obou respondentů shoduje. Především je důležité zvýšit propagaci tohoto programu oslovením více manažerů, kteří hrají v zařazení zaměstnanců do tohoto programu velkou roli, jelikož zařazení musí schválit, mohou zaměstnance doporučit a během hodnocení jej mohou k účasti motivovat. Respondenti se neshodují v otázce nevýhod tohoto programu. Respondent kouč žádnou nevýhodu nevidí, ale koučovaný za nevýhodu považuje především jednu z hlavních zásad koučování a to, že kouč neradí.

Česká spořitelna je jedním z největších a nejvyhledávanějších zaměstnavatelů v České republice a disponuje velice promyšleným systémem rozvoje zaměstnanců. Nabízí širokou škálu těchto aktivit, ze kterých si určitě vybere každý, kdo má o rozvoj zájem. Českou spořitelnu lze tedy z hlediska rozvoje zaměstnanců doporučit jako zaměstnavatele, který splňuje nároky rozvoje zaměstnanců a je možné ocenit jejich širokou nabídku.

Výsledkem této bakalářské práce je zjištění, že správně nastavený systém rozvoje zaměstnanců lze považovat za jednu z nejefektivnějších metod motivace zaměstnanců a její využití lze doporučit všem organizacím bez ohledu na velikost nebo předmět podnikání. Pokud má organizace zájem o svůj vlastní rozvoj, je nutné začít s rozvojem u svých zaměstnanců a tím je motivovat k vyšším výkonům, které poté vedou k naplnění cílů celé organizace.

Za přínos této práce lze považovat seznámení se se systémem rozvoje zaměstnanců České spořitelny a především koučinkem, kterému se věnuje výzkum. Zjištěné informace mohou být užitečné jak pro zaměstnance České spořitelny včetně autorky práce, tak i pro samotnou organizaci.

Literatura a zdroje

Monografie

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozš. a dopl.vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodu, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketingový výzkum.* 2. aktualizované vyd. Praha: VŠEM, 2011. 322 s. ISBN 978-80-86730-75-2.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* 4. nezměněné vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Odborné časopisy a novinové články

ADAMS, J. (2010). *Coaching v. mentoring.* Training Journal, 68-70. [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/202950540?accountid=130206.

ALLEYNE, S. (2012). *Mentoring pays off.* Black Enterprise, 43, 52-52. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1102033559?accountid=130206.

AZULAY, H. (2013). *Learning beyond the comfort zone.* T + D, 67(1), 76-77. [cit. 2013-02-02].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1270282563?accountid=130206.

Banking, financial services; payday express holds internal trainee team leader program for 2012. (2012). *Marketing Weekly News,* 857. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/925014579?accountid=130206.

BHATTACHARYYA, R. (2012). *ET in the classroon*: *360-degree feedback [jobs]*. The Economic Times (Online). [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1037403549?accountid=130206.

BUDWAY-STROBACH, V., LINTNER, B. Začíná pilot programu Sova. *Trendy – časopis pro zaměstnance Finanční skupiny České spořitelny.* 2012, 4/2012. s. 49.

DUNNETT, R. (2012). *Mentoring matters.* Director, 65, 50-53. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/921467896?accountid=130206.

LOBKOWICZ, N. J. Absolventský program ČS – dáváme příležitost úspěšným. *Trendy – časopis pro zaměstnance Finanční skupiny České spořitelny.* 2012, 4/2012. s. 49.

NEITLICH, A. (2012). *10 signs you might be an excellent coach.* T + D, 66(11), 70-73. [cit.2013-01-25].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1179015068?accountid=130206.

NEWELL, E. (2012). *Mix and match.* Government Executive, 44(7), 43-43.[cit. 2013-01-27].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1027607115?accountid=130206.

NOBLE, M. (2012). *Transform managers into coaches: Five steps for coaching success.*T+D,66(3),32-33.[cit.2013-01-25].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1015775714?accountid=130206.

ŠKORVAGA, J. Co nám přinese nový systém Řízení výkonu. *Trendy – časopis pro zaměstnance Finanční skupiny České spořitelny.* 2012, 2/2012. s. 48.

ŠTĚPÁNOVÁ, L., VRANOVSKÁ, K., EGEDOVÁ, J. Čas Evoluce učí manažery vést zaměstnance. *Trendy – časopis pro zaměstnance Finanční skupiny České spořitelny.* 2012, 2/2012. s. 48.

ŠULCOVÁ, M., VLACHOVÁ, I. (2012) Manažeři a koučink v roce 2011. *Trendy – časopis pro zaměstnance Finanční skupiny České spořitelny.* 2012, 1/2012. s. 41.

WATT, L. (2004). *Mentoring and coaching in the workplace.* The Canadian Manager, 29(3),14-16.[cit.2013-01-24].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/213647711?accountid=130206.

WEBER, L., KWOH, L. (2012). *Co-workers change places; job swaps help employees stay motivated and identify future opportunities.* Wall Street Journal (Online). [cit. 2013-01-27].
Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/922287805?accountid=130206.

Internetové zdroje

Čáp. *Vše o programu Diversitas* [online]. 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: WWW: https://www.csas.cz/banka/menu/cs/cap/nav02_akce_pro_rodice_zam.

Česká spořitelna. *Profil České spořitelny* [online]. 2012a [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413.

Česká spořitelna. *Výroční zpráva 2011* [online]. 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka.

Česká spořitelna. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011* [online]. 2012b [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka.

Česká spořitelna (Intranet). *Brožura pro mentory* [online]. 2012d [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/static_intranet/cs/lidske_zdroje/vzdelavani/ostatni/prilohy/brozura_pro_mentory.doc.

Česká spořitelna (Intranet). *Centrální rozvojové programy* [online]. 2012f [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_9743.xml.

Česká spořitelna (Intranet). *Koučink* [online]. 2011b [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_3073.xml.

Česká spořitelna (Intranet). *Mentoring* [online]. 2011-2012c [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_3393.xml.

Česká spořitelna (Intranet). *Programy šité na míru* [online]. 2012 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_9714.xml.

Česká spořitelna (Intranet). *Průvodce adaptací pro centrálu* [online]. 2013a [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/static_intranet/cs/lidske_zdroje/vzdelavani/ostatni/prilohy/adaptace_pro_centralu.ppt.

Česká spořitelna (Intranet). *Stínování, rotace, stáže* [online]. 2012e [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs.sc_8590.xml.

Česká spořitelna (Intranet). *360°Zpětná vazba* [online]. 2012g [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: WWW: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_4270.xml.

Erste Group. *Group Graduate Programme* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: WWW: http://www.erstegroup.com/en/Career/how-to-grow/group-graduate-programme

International Coach Federation. *Etický kodex ICF kouče.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: WWW: http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/kdo-je-icf-kouc/eticky-kodex-ichf-kouce.html.

Přílohy

Příloha 1 Formulář – Plán adaptace

Česká spořitelna disponuje do detailu promyšleným adaptačním procesem a je si vědoma, že adaptaci je nutné především dobře naplánovat a dle plánu postupovat. Využívá tedy tento formulář, který slouží jako důkaz, že adaptace proběhla přesně podle stanovených pravidel a správného načasování.

Adaptace zaměstnance:	

Oddělení:		název:			
Nadřízený pracovník:		e-mail:		tel:	
Mentor:		e-mail:		tel:	
Tým mentorů:		e-mail:			

Průběžné aktivity pro 1. měsíc			
datum	týden	plánovaná aktivita	splněno
		úvodní schůzka s manažerem	
	I		
	II		
	III		
	IV		
		schůzka s manažerem	

Průběžné aktivity pro 2. měsíc			
datum	týden	plánovaná aktivita	splněno
	I		
	II		
	III		
	IV		
		schůzka s manažerem	

Průběžné aktivity pro 3. měsíc			
datum	týden	plánovaná aktivita	splněno
	I		
	II		
	III		
	IV		
		schůzka s manažerem – vyhodnocení ZD	
		závěrečná schůzka s mentorem – vyhodnocení mentoringu	

Aktivity pro splnění do konce ZD		
datum	plánovaná aktivita	splněno
	schůzka s manažerem – proveden rozhovor ROZA	
	absolvovány povinné elektronické kurzy zakončené úspěšným testem	

Zdroj: Intranet ČS, 2012d

Příloha 2 Strukturované rozhovory

Rozhovor s interním koučem České spořitelny:

1) **Účastníte se programu koučování jako kouč nebo koučovaný?**

- Jsem kouč.

2) **Jsou zaměstnanci České spořitelny dostatečně informovaní o nabídce koučování? Jakým způsobem? Jak jste se o tomto programu dozvěděla Vy?**

- Já jsem byla jedním z prvních koučů v bance, účastnila jsem se z vlastní iniciativy školení ve Velké Británii (které jsem si rovněž sama hradila) a poté jsem si domluvila několik schůzek s úsekem lidských zdrojů, abych se podělila o zkušenosti s koučováním, které jsem během školení získala. Možná to byla právě moje propagace tohoto programu, která pomohla k tomu, aby se koučink stal manažerským nástrojem využívaným v České spořitelně. Jako koučové využíváme různé aktivity k tomu, abychom o koučinku informovali i ostatní. Mezi tyto aktivity patří například články v interním časopise, prezentace na schůzkách a workshopech nebo osobní diskuze.

3) **Jaké výhody Vám koučink přináší?**

- Pro mě je koučink velmi obohacující, hlavně v tom, že mám možnost vidět a přispět k rozvoji mých klientů. Být součástí jejich úspěchů v hledání vlastních odpovědí na jejich otázky nebo problémy, problémy, které chtějí vyřešit a ve kterých se chtějí zlepšit. To pomáhá také mně v mém vlastním rozvoji jako kouče, manažera a člověka. Koučink rozšiřuje můj obzor, dodává mi spoustu energie a povzbuzuje mě v práci na mém vlastním rozvoji, pro můj vlastní benefit a pro to být schopná prezentovat mé zkušenosti nejen slovy, ale také činy.

4) **Má koučink také nějaké nevýhody? A jaké?**

- Žádné mě nenapadají.

5) **Na co je koučink v České spořitelně zaměřený a jaké jsou principy?**

- V podstatě je koučink, který využíváme pracovně zaměřený a to na různá témata jako například zvýšení výkonu, vypořádání se se změnami, komunikační dovednosti a řešení konfliktů, motivaci nebo asertivní jednání. Klienti se nejdříve dohodnou s jejich přímými nadřízenými, kteří musí se zařazením do programu souhlasit, a poté si vybrat jednoho z koučů. Výběr probíhá někdy na základě rozhovoru s několika kouči a někdy prostě jen na základě toho, že vědí, s kým chtějí pracovat. Kouč a klient podepíší smlouvu o koučování, která nejen že stanový parametry celého programu, ale slouží také jako záruka klientovi, že kouč dodrží etická pravidla stanovená mezinárodní federací koučů (ICF), kde jedním z klíčových pravidel je dodržení důvěrnosti.

6) **Co vše by měl kouč dle Vašeho názoru splňovat (kritéria, charakteristické vlastnosti)?**

- Dle mého názoru musí být kouč schopen naslouchat, 100 % se zaměřit na klienta, během koučování nemyslet na svou vlastní agendu, musí dodržovat ICF normy a měl by být schopný empatie. V koučinku je důležité vytvořit dobrý vztah mezi klientem a koučem, který je základem důvěryhodného vztahu. Koučink je citlivé téma, kouč se může dozvědět o velice citlivých věcech a tak musí být schopný vytvořit pro klienta takové prostředí, ve kterém se bude cítit bezpečně. Kouč také musí znát své hranice, například když je jasné, že se kouči nepodaří vyřešit problém, který by měl dle jeho názoru řešit například někdo s psychologickými znalostmi, měl by si se svým klientem promluvit a dohodnout se na správném postupu řešení dané situace. Kouč musí být schopen zajistit, že si klient nejen naplánuje nové aktivity, ale také mu musí pomoci stanovit si správné SMART cíle a navést ho k odpovědné práci na dosažení těchto cílů.

7) **Podle čeho je možné poznat, že daná osoba by byla dobrým koučem?**

- Pro mě jsou klíčové všechny vlastnosti uvedené v předchozí odpovědi. Pravděpodobně jich může být více, ale momentálně mě žádné další nenapadají. Založení důvěryhodného vztahu a správná chemie mezi koučem a klientem je dle mého názoru klíčové. Jako potenciálního klienta by mě také zajímalo, kde můj kouč absolvoval trénink, co bylo zaměřením a kdo je jeho kouč a garant. Dle mého názoru, každý kouč by měl mít vedoucího (garanta), se kterým může diskutovat svoji roli kouče a učit se od

něj. A každý kouč by rovněž měl mít svého kouče, jelikož jako koučové prosazujeme trvalé vzdělávání a rozvoj, tak bychom neměli jen mluvit, ale také pracovat na svém vlastním rozvoji. Takže kouč by měl rovněž pokračovat ve svém vlastním vzdělávání a ujasnit si na co by se jeho koučování mělo zaměřit především.

8) Jakým způsobem a kdo nominuje účastníky programu koučování (kouče i koučované)?

- Žádní noví koučové momentálně nominováni nejsou. Stávající koučové se mohli sami zapsat, museli projít pohovorem s HR a školiteli koučování. Koučovaní se mohou do programu přihlásit po dohodě a na základě rozhovoru s manažerem, během kterého prodiskutují hlavní témata procesu.

9) Motivuje Česká spořitelna zaměstnance k zapojení se do tohoto programu a jak?

– Jedním z klíčových motivátorů je pravidelné hodnocení zaměstnanců, kdy manažer se zaměstnancem mimo jiné diskutuje jejich rozvoj a rozvojové nástroje.

10) Je tento program dostatečně podporován ze strany vedení České spořitelny a jak?

– Někteří manažeři podporují tento program velice aktivně, hovoří o přínosu koučinku otevřeně a povzbuzují jejich zaměstnance k účasti a využití všech výhod, které koučink poskytuje. U jiných manažerů je stále prostor k rozšiřování propagace tohoto programu.

11) Česká spořitelna využívá také mentoring. Jaký je hlavní rozdíl mezi mentoringem a koučinkem v České spořitelně?

– V mentoringu pomáháme našim zaměstnancům vyřešit konkrétní problémy, nabízíme možnosti řešení, předáváme znalosti a dělíme se o zkušenosti. Koučové naslouchají svým klientům, pokládají náročné otázky, které jsou pro klienty výzvou a pomáhají jim v nalezení jejich vlastních odpovědí. To vše probíhá s důvěrou, že nalezené řešení pod naším vedením bude takové, se kterým se koučovaný může zcela ztotožnit.

12) **Je koučink v České spořitelně využíván jen pro zapracování koučovaného nebo také jako metoda rozvoje s následným přebíráním nových úkolů, změnou pracovní pozice nebo povýšením? Jaké přináší výsledky v praxi a co přinesl nebo přinese Vám?**

– Řekla bych, že pro adaptaci je vhodnější využití mentoringu a koučování je zase vhodné pro zaměstnance v různých fázích jejich pracovního procesu, především v situacích, kdy dochází ke změnám například z důvodu převzetí nových úkolů nebo změny pozice. V tomto okamžiku je sebereflexe, uvědomění si sama sebe a učení se z vlastních zkušeností velmi užitečné. Měla jsem možnost vidět klienty, kteří úspěšně našli to, na co se chtějí soustředit v jejich kariérním rozvoji a poté získali novou pro ně obohacující pozici v bance. Byla jsem svědkem toho, jak zaměstnanci rostou do nových manažerských pozic. Měla jsem možnost vidět jejich nadšení ze zaměření na nové klíčové úkoly a to jak se pod vedením kouče učí úspěšně zprostředkovat a motivovat k převzetí těchto úkolů. Nedávno ke mně přišla mezi jednáním bývalá klientka a povídala mi, jak často v praxi využívá toho, co jsme spolu diskutovali během jejího koučování a jak moc ji to pomohlo k získání nové uspokojující pozice. Někdo další mi říkal, že se v určitých situacích sám sebe ptá, na co by se jej asi Brigitte zeptala? Odpoví si a poté odpověď realizuje. Tohle vše je pro mě velikým obohacením, je to to, co mně dodává energii a často také poskytuje nový pohled na to, co bych sama mohla udělat jinak.

Rozhovor s koučovaným zaměstnancem České spořitelny:

1) **Účastníte se programu koučování jako kouč nebo koučovaný?**

– Jako koučovaný.

2) **Jsou zaměstnanci České spořitelny dostatečně informovaní o nabídce koučování? Jakým způsobem? Jak jste se o tomto programu dozvěděla Vy?**

– Myslím, že informací o programu jako takovém je dostatek na intranetu. Tyto informace ale většinou zaměstnanci vyhledávají až poté, co se o koučinku dozvědí z jiných zdrojů, především od kolegů, nebo z interních časopisů a těchto zdrojů dle mého názoru dostatek není. Myslím, že by koučink měl být propagován více. Já jsem první informaci získala od nadřízeného a poté právě vlastním pátráním z intranetu.

3) **Jaké výhody Vám koučink přináší?**

– Možnost zamyslet se nad pracovními cíli, svými schopnostmi a tím čeho chci dosáhnout. A prostřednictvím koučinku toto zamyšlení také realizovat.

4) **Má koučink také nějaké nevýhody? A jaké?**

– Z mého pohledu je nevýhodou to, že koučovaný si musí sám najít způsob řešení. Mně by více vyhovovalo, kdyby kouč občas i poradil s řešením. To je ale jen věcí názoru. Vím, že existují určitá pravidla, kterých se kouč musí držet a každému vyhovuje něco jiného.

5) **Na co je koučink v České spořitelně zaměřený a jaké jsou principy?**

– Zejména na oblast pracovní. Principem je snaha dosáhnout stanovených cílů za pomoci kouče. Kouč ale pouze dohlíží a snaží se mě navést správným směrem bez toho, aby mi přímo radil. Což dle mého názoru může být pro kouče občas stresující, obzvlášť v případě, kdy koučovaný tápe v hledání správného směru a přesto, že kouč si je řešení vědom, nemůže koučovanému poradit přímo.

6) **Co vše by měl kouč dle Vašeho názoru splňovat (kritéria, charakteristické vlastnosti)?**

- Hlavně by měl koučovaný mít dobrý pocit z kouče tj. padnout si lidsky do noty.
  Měl by být chápavý a ochotný naslouchat, veškeré informace považovat za velmi důvěrné a mít dostatek pracovních i životních zkušeností.

7) **Podle čeho je možné poznat, že daná osoba by byla dobrým koučem?**

- To nevím. V mém případě je to dáno především osobním pocitem, ale to je velice individuální, protože já můžu mít pocit, že by se daná osoba na kouče hodila, ale někdo jiný ne a proto je důležité si kouče správně vybrat, tak aby si obě strany pocitově sedly.

8) **Jakým způsobem a kdo nominuje účastníky programu koučování (kouče i koučované)?**

- V případě koučů si nejsem jistá, jelikož jsem se o tuto roli nezajímala, ale určitě by se tato informace dala dohledat na intranetu. V mém a v případě ostatních koučovaných, je důležité projevit zájem o zapojení do tohoto programu, prodiskutovat tuto možnost s nadřízeným a na základě jeho schválení se do programu přihlásit. Myslím, že je zde také možnost, že nadřízený sám upozorní podřízeného o této možnosti a program mu doporučí nebo to vyplyne z úkolů stanovených v řízení individuálního výkonu. Je to ale podmíněno osobou manažera a tím jaký má o rozvoj svých podřízených zájem.

9) **Motivuje Česká spořitelna zaměstnance k zapojení se do tohoto programu a jak?**

- Koučované dle mého názoru nemotivuje, záleží to na každém osobně, zda se pro tento program rozhodne.

10) **Je tento program dostatečně podporován ze strany vedení České spořitelny a jak?**

- Myslím si, že není dostatečně využíván a ani propagován. Více je prezentován a podporován mladšími manažery k jejich rozvoji než k rozvoji týmových hráčů, což je škoda, protože dle mého názoru se jedná o dobrý nástroj s vysokým potenciálem k rozvoji všech zaměstnanců.

11) Česká spořitelna využívá také mentoring. Jaký je hlavní rozdíl mezi mentoringem a koučinkem v České spořitelně?

- Mentoring především vede, radí, předává zkušenosti a je určen pro všechny nové zaměstnance.
- Koučink napomáhá správně volenými otázkami k zamyšlení a nalezení cest řešení samotným koučovaným a je určen především pro manažery.

12) Je koučink v České spořitelně využíván jen pro zapracování koučovaného nebo také jako metoda rozvoje s následným přebíráním nových úkolů, změnou pracovní pozice nebo povýšením? Jaké přináší výsledky v praxi a co přinesl nebo přinese Vám?

- Jak jsem již uvedla, není moc využíván. Věřím, že tento program může být dobrým nástrojem rozvoje zaměstnanců, ale je to podmíněno mnoha faktory jako je osoba koučovaného, kouče, co vede koučovaného k zapojení se do tohoto programu a jaké jsou stanovené cíle. Koučování není ve spořitelně využíváno příliš dlouho, myslím, že interní koučink byl poprvé představen v roce 2011, takže dle mého názoru zatím nelze pozorovat, srovnávat a hodnotit výsledky. Uvidíme do budoucna. Mně osobně přinesl koučink především to, že jsem si dokázala říci, že v každém pracovním i biologickém věku je možné učinit změnu a zamyslela jsem se nad pořadím svých hodnot.

Příloha 3 International Coach Federation (ICF) – Etický kodex

Část první: Definice koučinku

Sekce 1: Definice

· **Koučink:** Koučink je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu.

· **Profesionální koučovací vztah:** Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.

· **ICF profesionální kouč:** ICF profesionální kouč souhlasí s tím, že bude koučovat v souladu s klíčovými profesionálními kompetencemi podle ICF a zaručuje se, že bude dodržovat ICF Etický kodex. Pro vyjasnění rolí v koučovacím vztahu je často nutné rozlišovat mezi klientem a sponzorem. Ve většině případů je klient a sponzor ta samá osoba a lze tedy používat jeden termín: klient. Z důvodů jednoznačného pojmenování definuje Mezinárodní federace koučů tyto role následovně:

· **Klient:** „Klient“ je člověk (lidé), který je koučován (kteří jsou koučováni).

· **Sponzor:** „Sponzorem“ je člověk (včetně jeho zástupců), který platí a domlouvá dodávání služeb kouče.

Ve všech případech by koučovací smlouva nebo dohody měly jasně stanovit pravidla, role a odpovědnosti, jak pro klienta, tak i pro sponzora, pokud to není jedna a táž osoba.

Část druhá: ICF standardy etického chování

Preambule: ICF profesionální koučové usilují o chování, které pozitivně odráží koučovací profesi, respektují různé přístupy ke koučování a zároveň uznávají, že jsou zodpovědní dodržovat příslušné zákony a pravidla.

Sekce 1: Obecné zásady profesionálního chování

Jako kouč:

1. Nebudu vědomě činit žádná veřejná prohlášení, která jsou nepravdivá nebo zavádějící, nebudu tvrdit nic nepravdivého v písemných dokumentech, které se vztahují ke koučovací profesi, mé certifikaci nebo ICF.

2. Přesně pojmenovávám svou koučovací kvalifikaci, odbornost, zkušenost, certifikace a
certifikace ICF.
3. Uznávám a ctím všechno úsilí, přispění a tvorbu druhých a nevydávám cizí dílo za svoje. Chápu, že porušením tohoto standardu se mohu stát účastníkem právního jednání s třetí stranou.

ICF Etický kodex

4. Budu se za každých okolností snažit, abych poznal/a, kdy má vlastní témata či moje osobní problémy mohou narušovat moji koučovací práci a být v rozporu s profesionálními vztahy. Pokud to bude podle daných skutečností a okolností nutné, rychle vyhledám profesionální pomoc a stanovím kroky, které je třeba udělat, současně zvážím, zda je třeba pozastavit nebo ukončit mé koučovací vztahy.
5. Budu se chovat v souladu s Etickým kodexem ICF při všech koučovacích školeních, koučovacím mentorinku a při koučovací supervizi.
6. Budu provádět a podávat zprávu o výzkumu kompetentně, pravdivě, čestně a v rámci uznávaných vědeckých standardů. Můj výzkum bude prováděn se všemi potřebnými souhlasy a přijetím zúčastněných osob. K výzkumu budu přistupovat tak, abych chránil/a jeho účastníky před jakýmkoli potenciálním poškozením. Veškerý výzkum bude prováděn v souladu se zákony země, ve které se výzkum provádí.
7. Budu udržovat, ukládat a disponovat se všemi pracovními záznamy, které byly vytvořeny v rámci koučovací praxe takovým způsobem, který zaručuje důvěrnost, bezpečnost a ochranu soukromí a je v souladu s odpovídajícími zákony a dohodami.
8. Budu používat ICF členské kontaktní informace (e-mailové adresy, telefonní čísla atd.)pouze v rozsahu schváleném ICF.

Sekce 2: Střet zájmů

Jako kouč:

9. Budu se snažit předejít střetům zájmů a potenciálním střetům zájmů, a pokud nastanou, budu o nich otevřeně jednat. Vznikne-li takový střet, nabídnu své odstoupení.

10. Otevřeně sdělím svému klientovi nebo klientce a sponzorovi veškeré předpokládané platby, které mohu zaplatit nebo obdržet za zprostředkování služeb či kontaktu klienta třetím stranám.
11. Barterový obchod za služby, zboží nebo jiné nepeněžní odměny budu dělat pouze tehdy, pokud to negativním způsobem neovlivní koučovací vztah.
12. Nebudu vědomě využívat žádné osobní, profesionální nebo finanční výhody nebo přínosy z koučovacího vztahu, kromě platby dle dohody nebo smlouvy.

Sekce 3: Profesionální chování s klienty

Jako kouč:

13. Nebudu záměrně podávat zavádějící nebo falešná tvrzení o tom, co můj klient nebo sponzor může ode mne jako od kouče získat z koučovacího procesu.
14. Nebudu dávat svým klientům nebo potencionálním klientům informace nebo rady**,** o kterých vím, že mohou být zavádějící nebo nepravdivé.
15. Se svými klienty a sponzory uzavřu jasné dohody a smlouvy. Všechny dohody a smlouvy budu respektovat v rámci profesionálních koučovacích vztahů.
16. Pečlivě vysvětlím a budu usilovat o to, aby na prvním setkání klient a sponzor (sponzoři) porozuměli povaze koučování, důvěrnosti sdělovaných informací, finančním dohodám a dalším podmínkám koučovací dohody nebo smlouvy.

ICF Etický kodex

ICF- Advanced Art, Science and Practise of Professional Coaching 3 z 3

17. Budu zodpovědný za stanovení jasných, řádných a kulturně citlivých hranic týkajících se fyzického kontaktu, který mohu mít s klientem nebo sponzory.
18. Nebudu se sexuálně stýkat s žádným ze svých současných klientů nebo sponzorů.
19. Budu respektovat klientovo právo kdykoli ukončit koučovací proces v souladu s podmínkami dohody nebo kontraktu. Budu věnovat pozornost signálům, že pro klienta není koučovací vztah nadále přínosný.
20. Povzbudím klienta nebo sponzora, aby udělal změnu, pokud jsem přesvědčen, že klient nebo sponzor dostanou lepší služby od jiného kouče nebo z jiného zdroje.
21. Navrhnu klientovi, aby vyhledal služby jiných profesionálů, když to budu považovat za vhodné nebo nutné.

Sekce 4: Soukromí a důvěrnost

Jako kouč:

22. S veškerými informacemi získanými od klienta nebo sponzora budu nakládat na nejpřísnější úrovni důvěrnosti. Budu mít jasnou dohodu nebo smlouvu s klientem před tím, než případně předám tyto informace další osobě, kromě výjimek vycházejících ze zákona.

23. Udělám jasné dohody, které se týkají toho, jak dochází k výměně informací mezi koučem, klientem a sponzorem.

24. Když jsem v pozici lektora studentů koučování, objasním tento přístup důvěrnosti svým studentům.

25. S kouči a dalšími osobami, se kterými spolupracuji při poskytování služeb svým klientům a jejich sponzorům za platbu nebo jako dobrovolnou činnost, učiním jasné dohody nebo smlouvy, aby dodržovali ICF Etický kodex část 2, 4: Soukromí a důvěrnost a celý ICF Etický kodex, je-li třeba ho uplatnit.

Část třetí: ICF etický závazek

Jako ICF profesionální kouč uznávám a souhlasím s tím, že budu respektovat etické a právní závazky vůči svým koučovaným klientům a sponzorům, kolegům a veřejnosti. Zavazuji se k dodržování ICF Etického kodexu a k uplatňování těchto standardů s těmi, které koučuji. Pokud tento etický závazek nebo kteroukoli část Etického kodexu poruším, souhlasím s tím, že mne ICF podle svého úsudku bude volat k odpovědnosti. Dále souhlasím s tím, že moje odpovědnost vůči ICF za takové porušení může znamenat takové sankce, jako je ztráta členství v ICF a/nebo ICF certifikace.

Schváleno komisí ICF pro etiku a standardy 30. října 2008.

Schváleno ICF představenstvem 18. prosince 2008

Zdroj Etického kodexu: International Coach Federation, 2009