

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Využití koučinku a mentoringu v rozvoji lidských zdrojů

Autor: **Kateřina FOLTÝNOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina FOLTÝNOVÁ**

Osobní číslo: **S18B0333P**

Studijní program: **B2301 Strojní inženýrství**

Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**

Název tématu: **Využití koučinku a mentoringu v rozvoji lidských zdrojů**

Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Rozvoj lidských zdrojů a jeho metody
2. Rešerše v oblasti koučinku a mentoringu
3. Poznatky o využití koučinku a mentoringu v praxi
4. Analýza získaných poznatků
5. Závěrečná doporučení

Rozsah grafických prací: 0 výkresů
Rozsah kvalifikační práce: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
2. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vydání Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5
3. DAŇKOVÁ, M. *Koučování*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5
4. <http://Managementmania.com> a jiné elektronické zdroje

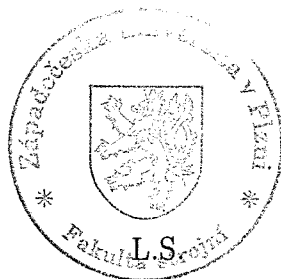
Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Viktória Hořánek**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. září 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. května 2019**



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.
děkan



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 24. září 2018

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Doc. Ing. Janu Horejcovi Ph.D za odborné vedení mé bakalářské práce a dále pak paní Ing. Viktorii Hořánek za ochotu při konzultacích k tématu mé bakalářské práce.

Mé největší díky však patří mé rodině za morální a hlavně finanční podporu během celého mého studia.

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Foltýnová	Jméno Kateřina		
STUDIJNÍ OBOR	B 2301 „Průmyslové inženýrství a management“			
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.		Jméno Jan	
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ		Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Využití koučinku a mentoringu v rozvoji lidských zdrojů			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2019
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	72	TEXTOVÁ ČÁST	46	GRAFICKÁ ČÁST	26
---------------	----	---------------------	----	----------------------	----

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Bakalářská práce se zabývá rozvojem a řízením lidských zdrojů a zaměřuje se především na metody vedení lidí - koučink a mentoring. Práce obsahuje vlastní průzkum využití koučinku a mentoringu v průmyslových podnicích a identifikace příležitostí pro využití koučinku a mentoringu.
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	lidské zdroje, rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, koučink, mentoring, využití koučinku a mentoringu

SUMMARY OF DIPLOMA (BACHELOR) SHEET

AUTHOR	Surname Foltýnová	Name Kateřina	
FIELD OF STUDY	B 2301 „Industrial Engineering and Management“		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPS		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	The use of coaching and mentoring in human resource development		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2019
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	72	TEXT PART	46	GRAPHICAL PART	26
----------------	----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	This bachelor thesis deals human resource development and management. It focusses on method - coaching and mentoring. This thesis contains own survey of use of coaching and mentoring in industrial enterprises and identification for use these methods.
KEY WORDS	Human Resource, Human Resource Development, Human Resource Management, Coaching, Mentoring, Use of Coaching and Mentoring

OBSAH

ÚVOD	3
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
1.1 Definice lidských zdrojů	4
1.2 Osobnost	4
1.2.1 Kompetence	5
1.3 Rozvoj lidských zdrojů	6
1.4 Řízení lidských zdrojů	6
1.4.1 Definice řízení lidských zdrojů	7
1.4.2 Metody řízení lidských zdrojů	7
1.4.3 Nábor a uvolňování zaměstnanců	7
1.4.4 Řízení mobility zaměstnanců	8
1.4.5 Odměňování a hodnocení zaměstnanců	9
1.4.6 Řízení změn z pohledu personalistiky	9
1.4.7 Motivace zaměstnanců	9
1.4.8 Řízení / vedení lidských zdrojů	10
2 DEFINOVÁNÍ POJMŮ KOUČINK A MENTORING	11
2.1 Vedení lidí	11
2.1.1 Definice vedení lidí	11
2.1.2 Obsah pojmu vedení	11
2.2 Koučování	13
2.2.1 Koučink nebo koučing?	13
2.2.2 Definice koučinku	13
2.2.3 Druhy koučinku	13
2.2.4 Kouč a koučovaný	14
2.2.5 Nástroje koučinku	14
2.2.6 Metody koučování	15
2.3 Mentorování	16
2.3.1 Mentorink nebo mentoring?	16
2.3.2 Definice mentoringu	16
2.3.3 Druhy mentoringu	17
2.3.4 Mentor a mentee	17
2.3.5 Proč lidé nementorují jiné?	18

2.3.6	Nástroje mentoringu	18
2.3.7	Metody mentoringu	18
2.4	Mentorování versus koučování.....	19
3	REŠERŠE VHODNÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	20
3.1	Informační zdroje o mentoringu	20
3.1.1	Literatura o mentoringu.....	20
3.1.2	Ostatní informační zdroje o mentoringu	23
3.1.3	Organizace nabízející mentoring.....	23
3.2	Informační zdroje o koučinku.....	23
3.2.1	Literatura o koučinku	23
3.2.2	Ostatní informační zdroje o koučinku	26
3.2.3	Organizace nabízející koučink	26
4	POZNATKY O VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI	27
4.1	Využití koučinku a mentoringu	27
4.2	Přínosy koučování a mentorování v organizacích	27
4.2.1	Tabulka přínosů koučinku a mentoringu.....	27
4.2.2	Přínosy koučinku v praxi.....	28
4.3	Popis „best practices“	30
4.3.1	Mentoring v IBM ČR, s.r.o.	30
4.3.2	Koučink v pojišťovnictví.....	31
4.3.3	Koučink v IT společnosti	31
4.3.4	ALS Czech Republic, spol. s. r. o.	32
4.3.5	LINET, spol. s. r. o.....	32
4.3.6	American Axle	32
4.3.7	IAG New Zealand	33
4.3.8	ERNST & YOUNG, s.r.o.....	33
5	VLASTNÍ PRŮZKUM O VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI A JEHO VYHODNOCENÍ	34
5.1	Dotazníkové šetření	34
5.2	Výsledky průzkumu a jeho grafické zpracování	34
6	IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ PRO VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI	47
6.1	Spolupráce s univerzitou	47
6.1.1	Zájem o vzdělávání na téma koučink a mentoring.....	47
6.1.2	Zájem o spolupráci při zavádění koučinku a mentoringu	48

6.1.3	Zájem o zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu	48
6.2	Oblasti využití koučinku a mentoringu v podnicích.....	49
6.3	Koučování a mentoring jako rozvojové aktivity	50
6.3.1	Mentoring jako nástroj adaptace nováčka	50
6.3.2	Mentorský program pro stávající zaměstnance	50
6.3.3	Koučování jako nástroj řízení	51
6.3.4	Výkonové koučování.....	51
6.3.5	Externí koučování jako podpora manažerů	51
6.3.6	Koučování během kariérního posunu.....	51
6.3.7	Koučování jako náprava	52
6.3.8	System KATA/KATA koučování	53
6.3.9	Týmové koučovací karty jako rozvojový nástroj	53
7	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	PŘÍLOHA č. 1	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Informace o respondentech	35
Graf 2 – Znalost pojmů koučink a mentoring	35
Graf 3 – Znalost využití koučinku a mentoringu	36
Graf 4 – Znalost podniků, které využívají koučink a mentoring.....	36
Graf 5 – Znalost efektů využití koučinku a mentoringu v podnicích.....	37
Graf 6 – Využití koučinku a mentoringu v podnicích.....	37
Graf 7 – Využití koučinku a mentoringu z hlediska vlastníků.....	38
Graf 8 – Využití koučinku a mentoringu z hlediska velikosti podniku	38
Graf 9 – Postavení respondentů v organizační struktuře.....	39
Graf 10 – Využití koučinku a mentoringu mezi respondenty	39
Graf 11 – Efektivita metod z pohledu respondentů.....	40
Graf 12 – Oblasti, které koučink a mentoring v podnicích zlepšil.....	40
Graf 13 – Nejvíce využívané druhy koučinku a mentoringu v podnicích.....	41
Graf 14 – Doporučení koučinku a mentoringu ostatním podnikům	42
Graf 15 – Přínos koučinku a mentoringu z pohledu respondentů	42
Graf 16 – Znalost druhů koučinku a mentoringu v podnicích, kde se metody nevyužívají....	43
Graf 17 – Co může koučink a mentoring zlepšit z pohledu podniků, které metody nevyužívají	44
Graf 18 – Co brání ve využití těchto metod z pohledu podniků, které metody nevyužívají....	45
Graf 19 – Znalost externích organizací nabízející koučink a mentoring	45
Graf 20 – Přípravenost respondentů podílet se na využití koučinku a mentoringu	46
Graf 21 – Spolupráce s univerzitou – vzdělávání na téma využití koučinku a mentoringu.....	47
Graf 22 – Spolupráce s univerzitou – při zavádění koučinku a mentoringu	48
Graf 23 - Spolupráce s univerzitou – zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu.....	49
Graf 24 – Oblasti využití koučinku a mentoringu.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Pyramida osobnosti [48]	5
Obr. 2 – Vyřazovací postup [52].....	8
Obr. 3 – Komplexní postup [52]	8
Obr. 4 - Maslowova pyramida lidských potřeb [16]	12
Obr. 5 - Metoda GROW [17]	15
Obr. 6 - Rozdíly mezi mentoringem a koučinkem [19]	19
Obr. 7 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska spokojenosti klientů [25].....	29
Obr. 8 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska spokojenosti klientů [25].....	29
Obr. 9 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska návratnosti investic [25].....	30
Obr. 10 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska návratnosti investic [25].....	30
Obr. 11 - Matice CHCE/UMÍ – vlastní zpracování, vzor Daňková [10]	52
Obr. 12 - Týmové koučovací karty [40].....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozdíly mezi koučinkem a mentoringem – (vlastní zprac. dle [14]).....	19
Tabulka 2 – Porovnání kapitol knih o mentoringu (vlastní zpracování).....	22
Tabulka 3 - Porovnání knih o koučinku (vlastní zpracování)	25
Tabulka 4 – Přínosy koučování a mentorování (vlastní zpracování)	28

ÚVOD

Snem každého zaměstnavatele je zaměstnávat talentované pracovníky s určitým potenciálem, jehož správné využití může vytvořit konkurenční výhody. Pokud má být potenciál efektivně využit, je nutné klást důraz na jeho vzdělávání a rozvoj. Také se neustále mění požadavky kladené na zaměstnance, proto se lidé musí neustále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Existuje mnoho rozvojových aktivit a metod vzdělávání. Tato práce se bude zabývat dvěma metodami vzdělávání – koučinkem a mentoringem. Mentoring je vztah dvou osob, kdy mladší pracovník získává své zkušenosti a znalosti pozorováním staršího (mentora), který mu současně pomáhá nalézt správný směr a řešení. Koučink podporuje hledání řešení a rozvoj člověka, v jímž zvolené oblasti prostřednictvím otázek, jimiž zralejší (kouč) vede mladšího zaměstnance k samostatnosti a zodpovědnosti.

První známky těchto technik se objevily již 400 let před našim letopočtem u řeckých filozofů Sókrata a jeho žáka Platona. Sókratés vedl dialog, ve kterém kladl zvědavé otázky, a ty vedly jeho studenty k nalezení pravdy. Sókratés u svých svěřenců aktivoval skryté zdroje a ti byli více motivováni ke změně a k uskutečnění toho, co si opravdu přejí. Sókratés zformoval základ, který platí v koučinku dodnes. Základy současného koučinku položil učitel z Harvardu Timothy Gallwey. Ten byl průkopníkem sportovního koučinku, soustředil se na výuku tenisu, golfu a lyžování. Zabýval se tím, co se během výuky odehrává v mysli hráče. Další jméno, silně spjato se vznikem koučinku je Sir John Whitmore. Whitmore se seznámil s Gallweyem během své stáže a byl ohromen jeho způsobem práce s lidmi. Rozhodl se, že tento způsob bude šířit i on sám. Gallwey a Whitmore transformovali sportovní koučink do oblasti vedení lidí v podnicích. V Česku se koučink začal rozvíjet v 90. letech 20. století a k největšímu rozkvětu došlo v prvním desetiletí 21. století. S příchodem nadnárodních společností na český trh se do jejich dceřiných firem začaly přenášet praktiky používané v zahraničí a s nimi i koučink zaměstnanců.

Mentoring můžeme znát z řeckých bájí. Odyssea se chystal do Trojské války a svěřil svoji rodinu mentorovi. Mentor je měl vést k samostatnosti a zodpovědnosti. Mentoring se objevil v různých dobách, ale cíleně se začal rozvíjet od 80. let 20. století.

Koučinkem se zabývá celá řada zahraničních i českých autorů. Co se týče mentoringu, v české literatuře mnoho poznatků či doporučení nenalezneme, a i to je důvod, proč si osvětlit tyto efektivní metody. Cílem bakalářské práce je popsat obě metody, vytvořit přehled o využití koučinku a mentoringu v podnicích a identifikovat příležitosti pro využití těchto metod.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole si nejprve definujeme pojem lidské zdroje. Ujasníme si, jak můžeme lidské zdroje rozvíjet, a to především metodou vzdělávání. Můžeme použít dva druhy vzdělávání - vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Dále si definujeme pojem řízení lidských zdrojů, základní metody aplikované v řízení lidských zdrojů a budeme se soustředit na procesy, na které se zaměřuje řízení lidských zdrojů.

1.1 Definice lidských zdrojů

Lidské zdroje patří – vedle zdrojů finančních, materiálně-technických a informačních – do základní čtveřice zdrojů podniku, jejichž co nejefektivnější využívání je dnes významným předmětem zkoumání i manažerských výkonů. Existuje poměrně rozsáhlá řada definic tohoto pojmu, z nichž mezi nejvhodnější patří tyto:

- Definice lidských zdrojů dle PhDr. Hany Heinové: „Jsou to především lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do organizace, ve které pracují. Lidské zdroje jsou lidským potenciálem, který ovlivňuje hodnotu organizace a její výsledky mnohem více než její technologické a materiální vybavení nebo stav financí.“ [23] PhDr. Hana Heinová také v knize uvádí, že to nejčinnější v organizaci jsou lidské zdroje, které se stávají nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat a rozvíjet ho.
- Definice dle profesora Koubka: „Lidské zdroje jsou nejčinnější zdroj v organizaci, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ [33]
- Dle autorů Vodáka a Kucharčíkové: „Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského potenciálu a lidského kapitálu. Lidský kapitál je charakterizován jako souhrn vrozených a získaných dovedností, vědomostí, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení ve firmě. Pokud lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, hovoříme o lidském potenciálu.“ [58]
- Některé podniky mění svůj pohled na lidské zdroje a své zaměstnance považují za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot. Dle prof. Z. Dvořákové [13] „Lidský kapitál je chápán jako vybavení člověka skupinovými či individuálními dispozicemi, v tomto případě především zásobou znalostí a dovedností, které odrážejí vzdělání a zkušenosti jednotlivého člověka.“

Podstatná však není definice lidských zdrojů, ale způsob práce s nimi a jejich vhodné řízení, přispívající k jejich pracovnímu rozvoji i rozvoji jejich osobnosti.

1.2 Osobnost

Úspěch firmy závisí na chování lidí uvnitř i vně firmy. Při vedení lidí je důležitá orientace v lidské osobnosti, je třeba vědět, která vrstva osobnosti právě ovládá člověka, od něhož potřebujeme určité chování. Pojem osobnost si zjednodušeně vysvětlíme na modelu

lidské osobnosti, který je popsán v knize Jiřího Plamínka [48]. Ten pyramidu osobnosti rozdělil na dvě části, a to na zděděné vlastnosti a naučené vlastnosti. Zděděné vlastnosti rozlišuje na sdílené – vlastnosti, které se projeví zejména v kritických situacích (umíme se chovat jako lovci i kořist, pečovat o děti, rozlišovat vlastní a cizí apod.) a na vlastnosti rozdílné – odlišně vnímáme riziko, city, odlišně si užíváme života apod. Vše dědit nemůže, a tak jsou na druhé straně vlastnosti naučené. Vlastnosti naučené vědomě či nevědomě. Nevědomé učení se projevuje například ve formě návyků. Získávat vzdělání či racionálně měnit své chování je učení vědomé.



Obr. 1 - Pyramida osobnosti [48]

1.2.1 Kompetence

Dále je třeba v této souvislosti definovat pojem pracovní kompetence. Obecně jimi rozumíme způsobilost vykonávat nějakou činnost. Je to soubor požadovaných vlastností, schopností, postojů, zkušeností, znalostí, dovedností, motivace, aktivit, kreativity a osobnostních charakteristik pro danou pozici. [42]

Kompetence dělíme: 1. Viditelné charakteristiky (např. vlastnosti, schopnosti, postoje atd.)
2. Neviditelné charakteristiky

Neviditelné charakteristiky popsal prakticky jako první Sigmund Freud v jeho teorii osobnosti, kde vychází z tzv. fyziologického determinismu, tzn., že je jedinec puzen fyziologickými silami, které mají silný vliv na jeho život a jsou hlavními determinantami chování a vývoje osobnosti. Hovoří o třech základních složkách osobnosti – Id, Ego, Superego. Id je zcela nevědomé, nebere ohled na realitu a jeho cílem je okamžité uspokojení svých přání, tužeb, snů. Ego je racionální, zvažuje činy i jejich následky. Je vědomě, předvědomě i nevědomě. Superego působí vědomě i nevědomě. Vzniká působením výchovy, vlivem okolí a snaží se nás civilizovat do standardů společnosti, ve které vyrůstáme. Je naší zažitou vnitřní morálkou, naším svědomím. [60]

Vlastnostmi označujeme soubor lidských zdrojů, které nelze měnit. Člověka určitých vlastností můžeme získat jen „hotového“. Později, v průběhu výkonu, můžeme vlastnosti konkrétního člověka již pouze trpělivě poznávat, ale nemůžeme je měnit. Díky jejich pochopení můžeme předvídat a ovlivňovat chování jeho nositele. [48]

Schopnostmi označujeme znalosti a dovednosti. Je to tedy to, co člověk umí a zná. Schopnosti se dají rozvíjet (například různými vzdělávacími programy). Mezi schopnosti řadíme i návyky, to jsou činnosti, které nastávají automaticky – nevědomě. [48]

Postoje souvisejí se snahou, energií, ochotou, vůlí, loajalitou a motivací. Postoje se dělí na dvě podskupiny – názory (to, co si lidé myslí a čemu věří) a motivy, tužby (co lidé chtějí a po čem touží). Postoje je možné rozvíjet vhodnými motivačními programy. [48]

1.3 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvojem lidských zdrojů rozumíme ty činnosti, které zvyšují znalosti a dovednosti pracovníka. Jedná se o vzdělávání, práci na projektech, stáže, pracovní aktivity vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a přínosu pro firmu. Rozvoj lidských zdrojů spadá do centra zájmu personalistiky a řízení lidských zdrojů. [42]

Slavík ve své knize [52] hovoří o rozvoji lidských zdrojů jako o kombinaci všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Pod pojmem všeobecné vzdělávání je rozvoj všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti. Jsou nezbytné pro rozvoj speciálních pracovních schopností. Odborné vzdělávání znamená rozvoj znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální složku. Formální složka tvoří vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech. Neformální složku tvoří kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem je kvalifikace pro konkrétní pracovní místo. K rozvoji zaměstnance dochází, když získá potřebné znalosti a dovednosti a dokáže je uplatnit v různých situacích. Jedná se spíše o orientaci na kariéru zaměstnance a budoucí potřeby firmy.

Rozvoj lidských zdrojů úzce souvisí se strategií firmy. Firma by měla mít podnikatelskou strategii, ale také lidi, kteří budou schopni ji vést. Vzdělávací proces je nutno neustále vyhodnocovat a aktualizovat, aby nedošlo k degradaci vzdělání. [52]

V praxi se používají dva základní typy vzdělávání – metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training) a metody vzdělávání mimo pracoviště (Off the Job Training). Metody vzdělávání na pracovišti jsou metody vzdělávání probíhající v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Mezi tyto metody řadíme instruktáž, pověření úkolem, pracovní porady, rotace práce, asistování, koučování a mentorování – těmto metodám se budeme věnovat v následujících kapitolách, briefing, apod. Metody vzdělávání mimo pracoviště zajišťuje vzdělávací agentura či externí lektor. Mezi tyto metody řadíme např. přednášky, demonstrování, simulace, workshopy, brainstorming, samostudium apod. [42]

1.4 Řízení lidských zdrojů

Aby docházelo k potřebnému rozvoji lidských zdrojů, je třeba tento proces zvládat řízeným způsobem a hledat, rozvíjet a vhodně využívat vhodné metody a nástroje řízení lidských zdrojů.

1.4.1 Definice řízení lidských zdrojů

Existuje opět celá řada definic tohoto pojmu, z nichž nejuhodnější se zdají tyto:

- Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako: „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Cílem je zajistit, aby byla organizace schopna plnit úspěšně své cíle prostřednictvím lidí.“ [3]
- Slavíkova definice pak má tuto podobu: „Řízení lidských zdrojů je oblast řízení zaměřená na zaměstnávání a rozvoj lidí v organizaci, nakládání s jejich schopnostmi a odměňování jejich práce na základě strategických cílů organizace a v souladu s požadavky jejich pracovního zařazení.“ [52]

1.4.2 Metody řízení lidských zdrojů

Základními metodami, aplikovanými v řízení lidských zdrojů, podle portálu Managementmania [42] jsou:

- Metody plánování, analýzy a prognózování systematizace míst a práce
- Metody hodnocení
- Metody vzdělávání
- Metody plánování nákladů
- Metody řízení lidských zdrojů
- Metody náboru
- Metody vedení lidí

Tato práce bude zaměřena zejména na metody řízení lidských zdrojů, jako jsou:

- Nábor a uvolňování zaměstnanců (viz kap. 1.4.3)
- Řízení mobility zaměstnanců – plánování jejich potřeby, postupu v zaměstnání a přemísťování mezi pracovišti (viz kap. 1.4.4)
- Rozvoj lidských zdrojů (viz kap. 1.3)
- Odměňování a hodnocení zaměstnanců (viz kap. 1.4.5)
- Řízení změn z pohledu personalistiky (viz kap. 1.4.6)
- Motivace zaměstnanců (viz kap. 1.4.7)
- Řízení (vedení) lidských zdrojů (viz kap. 1.4.8)

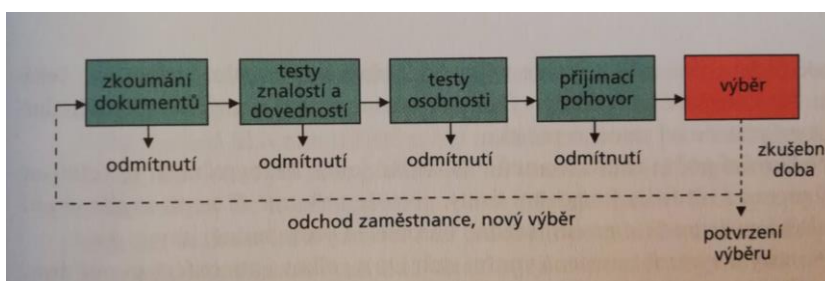
1.4.3 Nábor a uvolňování zaměstnanců

Nábor zaměstnanců se skládá ze dvou aktivit – získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. V první řadě musí firma zaměstnance získat – musí zajistit dostatečný počet uchazečů, z nich lze vybírat. Získávání zaměstnanců spočívá v informování veřejnosti o volných pozicích a podmínkách, z nichž by měli potenciální zájemci usoudit, zda splňují předpoklady pro danou pozici. Existují dva systémy získávání pracovníků – kariérový systém (pracovník je přijat bez určení pracovní pozice, v průběhu jeho práce je upřesněno jeho

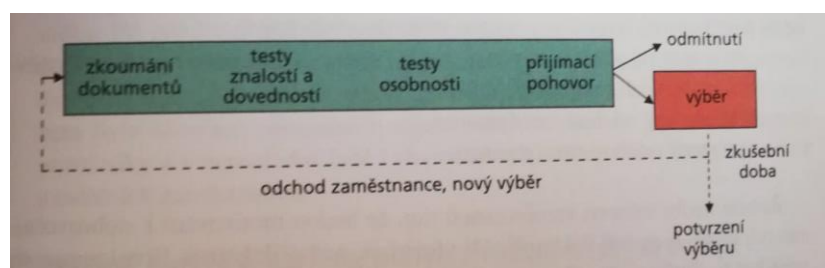
zařazení dle jeho schopností nebo dle potřeb organizace) a funkční systém (pracovník je přijat na konkrétní pracovní místo – funkci). [52]

Zaměstnanec firma získává ze dvou zdrojů – vnitřní trh práce (z řad vlastních zaměstnanců) a vnější trh práce (na trhu práce mimo organizaci). Orientace na vnitřní trh práce má své výhody, např. firma své zaměstnance dobře zná a zaměstnanci dobře znají chod firmy. Pokud vnitřní trh neposkytuje dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních uchazečů využívá firma vnější trh práce. [52]

Pokud firma zaměstnanec získá, následuje výběr zaměstnanců – cílem je vybrat nejvhodnější kandidáty na danou pozici z hlediska přínosu pro organizaci. Při výběru zaměstnanců se používají dva typy postupů – vyřazovací postup (Používá se tehdy, kdy je velký zájem uchazečů. Uchazeči jsou postupně vyřazováni, dle předem stanovených kritérií. V závěru nám zůstane malý okruh uchazečů.) a komplexní postup (Používá se při menším okruhu uchazečů a je možné, aby uchazeči své nedostatky v jedné oblasti kompenzovali přednostmi v jiné oblasti). [52]



Obr. 2 – Vyřazovací postup [52]



Obr. 3 – Komplexní postup [52]

Po přijetí zaměstnanec následuje zkušební doba, během které může zaměstnanec či firma podat rychlou výpověď.

Propouštění – k propuštění pracovníka dochází ze dvou důvodů – hrubé porušení pracovní kázně (okamžitá výpověď) nebo nadbytečnost.(není pro zaměstnanec práce). Nadbytečnost je řešena dvěma způsoby – metodou LIFO (první se propouští zaměstnanci s nejkratší dobou zaměstnání) nebo metodou založenou na výkonu pracovníků (firma si nechává výkonnější pracovníky). [42]

1.4.4 Řízení mobility zaměstnanců

Pod pojmem řízení mobility zaměstnanců rozumíme kariérní růst zaměstnanců, jejich pohyb mezi pracovišti a plánování potřeby zaměstnanců – řízení pohybu zaměstnanců dovnitř a vně organizace.

Plánování potřeb zaměstnanců vychází zejména z předpokládané podnikové strategie, organizačních změn, vývoje trhu, vývoje používaných technologií, vývoje na trhu práce, věkové a kvalifikační struktury zaměstnanců a jejího vývoje. [52]

Kariéřním růstem zaměstnanců se zabývá plánování následnictví a plánování kariéry. Plánování následnictví má za úkol získat přehled o tom, zda existuje náhrada za osobu vykonávající nějakou funkci. Plány ukazují zaměstnancům, pro jakou funkci se s nimi do budoucna počítá a jak se bude jejich kariéra posouvat. Plánování následnictví probíhá na základě seniority (věk, praxe, doba zaměstnání) a způsobilosti. Plánování kariéry je vlastně péče o zaměstnance – orientuje se na jejich rozvoj, kariéru uspokojení. Upevňuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. [52]

1.4.5 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců vyjadřuje hodnotu zaměstnance pro organizaci - jak si organizace daného pracovníka cení a kolik je ochotná za to zaplatit. Cílem je dosažení cílů organizace tím, že zabezpečuje kvalifikovaného, způsobilého a motivovaného pracovníka. Při odměňování se hledí na výkon a lidský potenciál. Lidský výkon je oceňován spíše pohyblivou složkou odměny. Výkon se může výrazně a rychle měnit v čase a je výhodné, když na tyto změny může firma stejně pružně reagovat. Lidské zdroje bývají oceňovány pevnou složkou odměny. Firma je kupuje v určitém množství a kvalitě jako poměrně stálou hodnotu. V případě, že hodnota zdroje vzroste (například zaměstnanec vystuduje vysokou školu, získá řidičský průkaz), může na to firma reagovat zvýšením pevné složky odměny. Dalším typem odměňování jsou zaměstnanecké výhody – výhody, které organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci (pojištění, závodní stravování, vzdělávání, prodej podnikových produktů, automobily apod.). [52]

Cílem hodnocení zaměstnanců je motivace, kontrola a zhodnocení práce a chování pracovníka. Zjištěné informace představují zpětnou vazbu pracovníkovi i firmě. [42]

1.4.6 Řízení změn z pohledu personalistiky

Každou změnu je potřeba dobře naplánovat a provést, abychom dosáhli stanoveného cíle. Pokud chceme, aby změna byla úspěšná, měli bychom do její přípravy a provedení zapojit co nejširší okruh zaměstnanců, přičemž klíčem k úspěchu je, aby se s ní ztotožnil střední management. Důležité je nalézt správnou míru změn. Mnoho změn vede k přetížení a únavě zaměstnanců. Málo změn vede k pohodlné rutině a ustrnutí. [52]

1.4.7 Motivace zaměstnanců

Motivace je součástí řízení a vedení lidských zdrojů, je to vnitřní pohnutka, která podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť plnit úkoly a cíle. Člověka mohou motivovat dvě věci – pozitivní motivace (odměna za lepší výkon) a negativní motivace (obava o práci). Hlavním úkolem je přimět lidi, aby pracovali efektivněji a činili tak ochotně a dobrovolně. [42]

1.4.8 Řízení / vedení lidských zdrojů

Pojem management (řízení) lze definovat různými způsoby, jde v podstatě vždy o „efektivní dosahování stanovených cílů s danými zdroji za daných podmínek“, vedení je pak jednou ze složek řízení, a má rovněž celou řadu definicí, z nichž nejvýznamnější jsou uvedeny v následující kapitole 2.1.1. Obecně vedení lidí znamená, zejména usměřňovat je k samostatnosti a odpovědnosti, komunikovat s nimi, vytvářet jim podmínky a motivovat je. Smyslem vedení lidí je dosáhnout nějakého cíle, jehož dosažení je ve vlastním zájmu, jak manažera, tak i jím vedených lidí. Pokud manažer vede lidi dobře, tak lidé rostou a vyvíjí se. Práci, kterou lidé dělají, dělají rádi, ve vlastním zájmu jak nejlépe mohou a z dosažených výsledků mají dobrý pocit. Vedení lidí lze realizovat různými metodami, počínaje tzv. příkazováním (též „directing“), což znamená lidem říkat přesně to, co mají dělat, jak to mají dělat a kdy to mají dělat, kontrolovat je. Při použití dalších metod vedení lidí manažer používá spíše otázky či vlastní příklad nebo inspiraci, které vybudí člověka k přemýšlení o tom, jak práci vykonávat, a umožňuje lidem převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí. [42]

Mezi hlavní metody vedení lidí řadí např. portál Managementmania [42] tyto:

- Příkazování (directing) – Manažer vydává rozkazy a příkazy, soustředí se pouze na svůj názor. Ostatní nemají žádné slovo.
- Koučování (coaching) - Koučování je způsob vedení lidí dle logicky formulovaných otázek na které si koučovaný sám odpovídá. Podmínkou koučování je správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného.
- Mentorování (mentoring) – Mentoring je vztah dvou lidí (mentora a mentorovaného), kdy mentor předává mentorovanému své znalosti a zkušenosti a pomáhá mu nalézt správné řešení.
- Zmocňování (empowerment) – Je to přenos rozhodovacích pravomocí, doprovázený přenosem odpovědnosti, z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší.
- Týmová práce (teamwork) – Je to spolupráce mezi jednotlivými členy týmu.
- Konzultování (counselling) – Doplněk samostudia, kdy se pracovník může kdykoli obrátit na konzultanta, který poskytne pomoc.
- Koordinování (coordination) – Je to zajištění věcného, finančního a časového souladu mezi jednotlivými cíli podniku, činnostmi a pracovníky.
- Delegování (delegation) – Delegování je přenesení úkolů, předání odpovědnosti a pravomoci na jinou osobu.
- Pracovní porada (business meeting) – Je to setkání pracovníků, kteří spolu mají komunikovat a spolupracovat při plnění nějakého úkolu.
- Instruktaž (instructing) – Pracovník pozoruje instruktora, který mu předvádí a popisuje správné postupy a úkony. Pracovník je potom opakuje samostatně.
- Asistování (assisting) – Pracovník, který se připravuje na novou pozici, asistuje stávajícímu pracovníkovi, učí se od něj.

Z těchto metod jsou vybrány dvě moderní metody - koučování a mentorování, které jsou obsahem zadání této práce, a proto se těmito metodami budu zabývat v následujících kapitolách.

2 DEFINOVÁNÍ POJMŮ KOUČINK A MENTORING

V této kapitole si vysvětlíme pojem vedení lidí. Vedení lidí má mnoho metod, přičemž my se budeme zabývat koučinkem a mentoringem. Koučování a mentorování jsou způsoby rozvoje a řízení lidí. Jsou to též metody vzdělávání na pracovišti. Objasníme si, jaké jsou mezi těmito metodami rozdíly a definujeme si základní pojmy koučinku a mentoringu.

2.1 Vedení lidí

2.1.1 Definice vedení lidí

Jak už bylo uvedeno, existuje celá řada možných definic pojmu vedení lidí, z nichž nejvýznamnějšími jsou tyto:

- „Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucího, tak vedených lidí. Vedoucí toho dosahuje prostřednictvím rozšíření mapy světa vedených a motivací.“ [57]
- Vedení lidí a týmů je hlavním úkolem manažera a je především záležitostí jejich motivace a delegování pravomoci. Z hlediska moci manažera vystupuje do popředí síla osobnosti (charisma; vzniká, jestliže zaměstnanec obdivuje manažera pro jeho vlastnosti či pověst) a síla odbornosti (dána znalostmi a schopnostmi manažera pro řešení určitých problémů).[52]
- Pod pojmem vedení se v managementu rozumí charakteristické chování a postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů. [19]
- Vedení lidí dle Johna Kottera definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jméno budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám. [32]

2.1.2 Obsah pojmu vedení

Každý manažer by měl mít schopnost komunikovat, ovlivňovat a motivovat své lidi. Komunikace je důležitá pro řízení lidí, protože ti mají pocit, že jsou důležití, že se s nimi počítá, a že manažerovi záleží na jejich pocitech. Takový zaměstnanec vykonává lépe svoji práci, a pak se lépe vede i celé organizaci. Když manažer nekomunikuje se svými podřízenými, vede to k nespokojenosti zaměstnanců, tím pádem i k hůře vykonané práci a nespokojenosti zákazníků. Součástí komunikace je i tzv. zpětná vazba. Je to odezva na určité sdělení. [60]

Komunikace může být:

- Vnitřní – mezi vedením a podřízenými
- Vnější – mezi zákazníky, partnery
- Písemná – spíše formální, zpětná vazba bývá kontrolovaná, případně sankciovaná, řeší se tak spíše reklamace apod.
- Ústní – pro manažery velmi důležitá rychlá komunikace, kdy následuje okamžitá zpětná vazba

Manažer má moc nad lidmi a má možnost svým rozhodováním ovlivňovat jejich jednání i osudy v míře, jakou mu dovolují psaná a nepsaná pravidla. Manažerská věda rozeznává pět zdrojů síly manažera – síla odměny, síla trestu, síla pravomoci, síla osobnosti a síla odbornosti. Síla odměny - manažer může zaměstnanci dát odměnu jako je nárůst platu či různé výhody a morální ocenění. Síla trestu – manažer může způsobit svému podřízenému újmu v případě nesplnění úkolů nebo porušení daných pravidel. Může se jednat o finanční újmu, nepříznání jiných výhod nebo pokárání. Síla pravomoci – manažer může ovlivňovat zaměstnance v souvislosti s jejich postavením v podnikové hierarchii. Síla osobnosti – charisma, zaměstnanec přirozeně obdivuje manažera pro jeho vlastnosti či pověst. Zaměstnanci se snaží manažerovi zavděčit. Síla odbornosti – dána znalostmi a schopnostmi manažera pro řešení daného problému. Využití této síly je podmíněno zvyšováním příslušné odbornosti. [52]

Jedním z hlavních úkolů manažera je také motivace. Manažer by měl umět vést skupinu, tým a jednotlivce požadovaným směrem. Každého motivuje něco jiného, někoho pochvala, uznání a jiného třeba finanční odměna. Každý člověk je jiný, liší se věkem, ekonomickým postavením a manažer by měl být schopen rozpoznat jejich potřeby a tím pádem vědět, jak je motivovat. [60] Základem pro pochopení motivování lidí může být např. hierarchie lidských potřeb, kterou definoval profesor Abraham Maslow [52] a jejichž uspokojování lze využít k motivaci lidí.



Obr. 4 - Maslowova pyramida lidských potřeb [16]

Biologické fyzické potřeby představují nejzákladnější lidské potřeby (jídlo, spánek, bydlení, apod.). Ve vztahu k práci se jedná o dostatečný plat na nákup nezbytných potřeb a přiměřená pracovní doba. Potřeba jistoty znamená pocit bezpečí, např. práce v prostředí, které neškodí zdraví, zdravotní pojištění apod. Potřeba sounáležitosti se váže ke vzájemné sounáležitosti lidí, jsou to např. přátelské vztahy na pracovišti apod. Potřeba uznání zahrnuje uspokojení takových potřeb, jako je sebevědomí, respekt či pocit vlastní důležitosti. Ve vztahu k práci je to například ocenění vlastní práce či firmy. Potřeba seberealizace je nejvyšší potřebou hierarchie a zahrnuje pocit uplatnění a vlastního rozvoje. Např. stanovení a dosažení vlastních cílů. [52]

2.2 Koučování

2.2.1 Koučink nebo koučing?

Koučink, koučing nebo koučování? Určitě se každý z nás setkal alespoň s jedním z těchto pojmů. Všechny tři názvy jsou správné a vycházejí z anglického slova coaching. Hlavními osobami koučinku jsou – kouč (z anglického slova coach) a koučovaný neboli klient (z anglického slova coachee).

2.2.2 Definice koučinku

Stejně jako u předcházejících pojmů, existuje mnoho definic i pojmů koučinku.

- Koučink je především konverzace mezi koučem a jeho klientem, napomáhající klientovi nastavit si a dosáhnout vytouženého cíle. Kouč by měl klientovi během koučování poskytovat spoustu věcí, např. pomáhat klientovi vidět danou problematiku z různých úhlů pohledů a tím ho posouvat vpřed, pomáhat klientovi ujasnit si, co vlastně chce, být jeho podporou při důležitých rozhodnutích, diskutovat, povzbuzovat ho apod. [61]
- Dle Daňkové je koučování přirozený způsob komunikace a koučovaný by v podstatě neměl poznat, že je koučován. Během koučování dáváme klientovi jistotu, pochopení, naději, energii, někdy může pomoci ho „vyhecovat“. Při koučování v práci je cílem zlepšení výkonu a spokojenosti koučovaného pracovníka. [10]
- Dle Whitmora je koučování uvolňování potenciálu lidí pro dosahování vysoké výkonnosti. Je to poskytování pomoci pro vlastní učení a objevování, nikoliv vyučování a přikazování. [62]
- Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyžíval. [24]
- Koučink je účinná metoda osobního rozvoje, která formou vedeného rozhovoru pomáhá k uvědomění si toho, co přesně chceme jinak a proč, pomáhá k objevení možných i nemožných cest a pomáhá k vykročení a vytrvání na vybrané cestě. Umožňuje se podívat na svou cestu z více úhlů pohledu, najít v sobě to nejlepší řešení své situace a zvýšit zodpovědnost a důvěru v sebe. [36]

2.2.3 Druhy koučinku

Podle různých kritérií můžeme rozlišovat různé druhy koučinku. Například koučink portál [35] rozlišuje koučink:

- Dle toho, kdo koučuje - profesionální koučink (klient si najme profesionálního kouče) a manažerský koučink (manažer požívá koučovací principy a techniky pro koučování svých podřízených)

- Dle hloubky, kterou koučování zasáhne - transakční koučink (pomáhá k dosažení konkrétních cílů, nalézání nových způsobů řešení problémů) a transformační koučink (podporuje změnu životních postojů, hodnot a přesvědčení, pomáhá změnit způsob myšlení o problémech)
- Dle počtu osob – individuální (Jedná se o koučink jednotlivce, který může mít formální i neformální průběh. Pokud si kouč s koučovaným domluví schůzku, jehož cíl a rozdělení rolí je předem dané, jedná se o koučink formální. O neformálním koučinku můžeme mluvit tehdy, pokud např. dojde náhle k problému a vedoucí ho řeší s podřízeným za použití koučovacích otázek), skupinový (Jedná se o koučink týmů. Skupina by neměla mít více jak šest členů. V rámci skupinového sezení je stanoven společný formální cíl.) a koučování sebe sama (jedná se o koučink sebe samotného. Člověk, který chce sám sebe koučovat, se musí začít na sebe dívat očima jiného člověka (kouče). Tuto činnost však musí zdokonalovat pomocí profesionálního kouče.)
- Dle oblasti, které s koučinkem týká – profesní koučink (týkající se pracovních záležitostí), životní koučink (jedná se o osobní koučink, vztahový koučink atd.), sportovní koučink (tenis, hokej, apod.), manažerský koučink.
- Dále můžeme rozlišovat koučink zaměřený na rozvoj osobnosti nebo koučink zaměřený na řešení problémů.
- Dle teoretického konceptu, ze kterého kouč vychází – zde se jedná o nespočet příkladů koučinku. Můžeme sem zařadit např. systematický koučink, existenciální koučink, NLP koučink atd.

V následujících kapitolách se bude práce zaměřovat na profesní koučink, který se týká pracovních záležitostí.

2.2.4 Kouč a koučovaný

Koučovaný člověk (coachee) je klient, který chce něco změnit, rozhodl se dosáhnout nějakého cíle, chce být úspěšnější. Kouč pomáhá klientovi dosáhnout stanoveného cíle. Vede koučovaného k tomu, aby si uvědomil, co chce, jaká je realita, jaké jsou varianty, jaká jsou rizika a přínosy, co bude muset udělat – pro naplnění cíle, jak si to připravit, rozplánovat a sledovat. Dává mu prostor, aby se projevil. Nachází jeho skryté schopnosti nebo rozvíjí jeho talenty. Kouč klienta zbaví obav, které ho brzdí udělat cokoli nového a lepšího. Cílem kouče je, aby koučovaný realizoval to, pro co se rozhodl, byl spokojený a věci fungovaly, a aby věděl, jak si v budoucnu poradit sám s řešením nějaké situace, která nastane. [61][50]

2.2.5 Nástroje koučinku

Pokud chceme koučovat, musíme volit ty správné otázky. Přínosem koučovaného je přemýšlet o odpovědích a tím se posouvat vpřed řešení problému. U každé otázky musíme zvážit, zda by si ji nemohl koučovaný vyložit jinak, než bylo myšleno. Měli bychom se chovat a mluvit přirozeně. To co koučovaný vnímá je, jaký k němu máme vztah. Z každého koučovacího rozhovoru by měl mít koučovaný pocit, že máme dobrý vztah a jsme ochotni mu pomoci. Místo složitých dlouhých otázek volíme otázky krátké: „Co se děje? V čem je

problém?“ takové otázky komunikaci rozproudí. [10] Mezi další nástroje patří škálování (pokud se koučovaný neumí přesně vyjádřit, vyjadřuje své pocity na škále hodnot), vizualizace (používají se různé obrázky pro lepší přehled) a akční plány (ty slouží k přeměně slov na konkrétní úmysly koučovaného).

2.2.6 Metody koučování

Mezi metody koučování patří např.:

- Metoda GROW
- Metoda ADAPT
- Metoda Inner Game

Nejčastěji využívaná metoda při koučování je metoda GROW. Autorem této techniky je John Whitmore. Je to postup otázek, který lze uplatnit v každém koučovacím rozhovoru.[15]

G – goals (cíle)

R – reality (hodnocení stávajícího stavu)

O – options (varianty řešení)

W – who, when, where, what (Kdo, Kdy, Kde, ...)

GROW model

<p>Cíl Goal</p> <p><i>Kam jdeš? Jaký je tvůj cíl? Čeho chceš dosáhnout? Co chceš?..</i></p>	<p>Realita Reality</p> <p><i>Kde jsi teď? Jaká realita tě obklopuje? Čeho jsi dosud dosáhl/a? Kam ses dosud dostal/a?..</i></p>
<p>Možnosti Options</p> <p><i>Jaké máš možnosti? Co můžeš udělat? Jaké cesty tě dovedou k cíli?..</i></p>	<p>Vůle (chuť) Will</p> <p><i>Co (teď) uděláš? (Jakou máš vůli/chuť to udělat?) Jaký bude tvůj první (malý) krok?..</i></p>

Obr. 5 - Metoda GROW [17]

Další metoda využívaná při koučování je metoda ADAPT, ten je posloupností kroků, který by měl kouč s koučovaným procházet. Cílem je upravit něčí výkonnost. [15]

A – analyzovat současnou výkonnost

D – dát dohromady plán

A – aktivizovat plán

P – pravidelně kontrolovat pokrok

T – tázat se

Mezi koučovací metody, které stojí určitě za zmínku, patří metoda INNER GAME neboli vnitřní hra. Autorem této koučovací techniky je Timothy Gallwey. Tuto metodu vymyslel původně na tenisovém kurtu, později se ji naučil aplikovat i pro manažery. Metoda dokazuje, že pokud lidé necítí stres, jsou v pohodě a podávají lepší výkony. Metoda pracuje s vrozenými zdroji klienta a ty dále rozvíjí, může se jednat např. o odvahu, empatii apod. V průběhu koučovacího rozhovoru se vytváří prostředí, které posune člověka k cíli. [18]

2.3 Mentorování

2.3.1 Mentorink nebo mentoring?

Jako u koučování, i v případě mentoringu můžeme použít více podob tohoto slova. Mentorink neboli mentorování je překlad z anglického slova mentoring, a proto je použití všech podob tohoto slova správné. Mentor předává své znalosti a zkušenosti mentorovanému neboli menteemu, svěřenci či učňovi.

2.3.2 Definice mentoringu

Rovněž v případě pojmu mentoring existuje celá řada definic, z nichž nejvhodnějšími jsou:

- Mentorování je vztah dvou lidí – mentora a mentorovaného (mentee), který je založený na důvěře. Mentor předává své znalosti a zkušenosti mentorovanému a pomáhá menteemu nalézt správný směr a řešení. Tento proces může probíhat i obráceně a můžou se do něj zapojit všichni, kteří chtějí pracovat na svém profesním a osobním rozvoji. [9]
- Mentoring je profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti menteemu (mentorovanému). Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti či tématu a pomáhá menteemu nalézt správný směr či řešení. Předávání znalostí a dovedností probíhá zpravidla v přirozeném prostředí např. na pracovišti. [60]
- Mentoring představuje metodu, jak vést zaměstnance, profesně a sociálně je rozvíjet. Zpravidla probíhá mezi dvěma osobami (mentorem a menteem) za účelem předávání zkušeností a rad. [45]

Mentoring lze definovat i pomocí akronymu slova mentor [59]:

- M – modeling (utváření)
- E – encourage (podpora)
- N – nurtiring (péče)
- T – teaching (učení)
- O – opportunity (příležitost)
- R – relationship (vztah)

2.3.3 Druhy mentoringu

Základní rozdělení mentoringu:

- Interní mentoring – využití vlastních zdrojů, vlastní vyškolené mentory
- Externí mentoring – využívají se externí mentoři

Typy mentoringu ve firmě:

- Rozvojový mentoring – podporuje učení a rozvoj mentorovaného
- Zaučovací mentoring – pomáhá mentorovanému se rychle posunout v kariéře
- Mentoring pro řídicí manažery – manažeři pracují na své výkonnosti, rozvíjí způsob vedení lidí, strategické myšlení; mentor jim pomáhá vytvářet vazby a plánovat dlouhodobou perspektivu kariéry
- Obrácený mentoring – mentor může být mladší nebo na nižší pozici než mentorovaný; každý se učí o světě toho druhého

Můžeme se také setkat s dělením mentoringu:

- Transakční mentoring – slouží jako klasický nástroj učení, kdy dochází k transakci dovedností v čase (postupně se učíme nějaké dovednosti)
- Transformační mentoring – získávání dovedností při změně pracovního zařazení

V českém prostředí je nejvíce využíván manažerský mentoring, ve kterém se předávají profesní znalosti a dovednosti. Může se jednat o vztah mezi zkušeným a nově nastupujícím zaměstnancem, tak ale i mezi dvěma zkušenými zaměstnanci, kteří si předávají specifickou dovednost v určité oblasti. S mentoringem se můžeme setkat na úrovni podpory mladých lidí, a to jak v oblasti zájmů, volného času, tak i pomoci při výběru povolání. [60] Tato práce se bude v následujících kapitolách zabývat právě manažerským mentoringem.

2.3.4 Mentor a mentee

Mentor může být každý člověk, který chce své znalosti, zkušenosti, rady a nápady předávat dalším lidem. Podněcuje k profesionálnímu chování, napomáhá kariérnímu růstu a podporuje vytvoření prostředí pro učení se. Měl by jít mentorovanému člověka příkladem, umožňovat mu nahlédnutí na vlastní profesní rozvoj z nového úhlu pohledu a zvyšovat jeho sebevědomí a výkon. Pokud chce mentor pozvednout lidi na vyšší úroveň a pomoci jim být úspěšnější, musí jim pomoci zvýšit jejich vlastní sebehodnocení. Pokud ze sebe člověk

nebude mít dobrý pocit, nikdy nebude věřit, že je úspěšný. Mentor musí menteeho povzbuzovat a motivovat, aby dostal odvalu. [9] [43] Mentorovaný člověk může být každý, kdo má zájem pracovat na svém rozvoji. V průběhu mentoringu získává podporu a informace o možnostech řešení různých situací vycházejících ze zkušeností a znalostí mentora. [9]

Dle Johnsona [27] má mentorský vztah 4 fáze – iniciace (budování důvěry), kultivace (získávání nových dovedností), separace (mentor se vzdaluje mentorovanému) a nové vymezení vztahů (mentor a mentorovaný se stávají přáteli a kolegy)

Mentoring rozvíjí kompetence mentorovaného:

- v krátkodobém horizontu – mentorovaný se naučí to, co je nezbytné pro život ve firmě
- v dlouhodobém horizontu – rozvoj kariéry, odborných znalostí

2.3.5 Proč lidé nementorují jiné?

John C. Maxwell uvádí ve své knize [43] pět důvodů, proč lidé nementorují jiné lidi.

- Nejistota – lidé se cítí ohroženi při pomýšlení, že se ostatní stanou lepšími a mohli by se dostat na jejich místo
- Ego – lidé, kteří jsou pohlceni sami sebou, nikdy nebudou ztrácet čas tím, že budou podporovat jiné lidi
- Neschopnost rozpoznat v lidech „semínko úspěchu“ – někteří lidé v sobě, natož v ostatních lidech nikdy neobjeví potenciál
- Nesprávná koncepce úspěchu – úspěchem je znát svůj cíl, dosáhnout svého potenciálu a zasévat semínka ku prospěchu ostatních
- Nedostatek průpravy – lidé nevědí, jak na to

2.3.6 Nástroje mentoringu

Mezi nástroje mentoringu se řadí plánovací, reflektivní a evaluační rozhovor, konzultace, přednášky, instruktáže, samostudium, náslechy, pozorování, workshopy apod. V dnešní době se využívají IT technologie, jako je Skype, Moodle a další komunikační prostředky.

2.3.7 Metody mentoringu

V praxi se využívá jednoduchý třífázový model [14]:

1. fáze – prozkoumání situace (naslouchání, sumarizace - shrnutí)
2. fáze – nový pohled na věc (kladení otázek, motivace a pomoc mentorovanému vidět problém jinak, poskytování informací, stanovení cílů – SMART)
3. fáze – řešení problému – akce (myšlení, řešení problémů, zhodnocení)

2.4 Mentorování versus koučování

Mentorování a koučování nejsou stejné způsoby rozvoje a řízení lidských zdrojů. Mezi jejich rozdíly patří např.: [39]

1. Pokud jde o vztah, u koučování se jedná o rovnocenný vztah, přátelství. U mentorování se jedná o vztah učitel – žák, nadřízený – podřízený. U obou metod by ve vztazích měl panovat respekt, důvěra a zájem.
2. Mentoring je dlouhodobý proces (volná forma, dle potřeb mentee), u koučinku jde většinou o specifický časový rámec (předem dohodnutý počet setkání).
3. Koučování je přirozený dialog mezi koučovaným a koučem. Kouč však nedává koučovanému žádné rady, nikdy mu nepředá hotové řešení, jeho cílem je naučit koučovaného dospět k řešení sám. Mentorování je spíše volné vysvětlování, instruktáže, rady a příklady. Cílem mentora je předávat mentorovanému své zkušenosti a znalosti.
4. U koučování se obě strany dohodnou na určitém cíli. U mentorování jde spíše o širší oblast, zaučování dle potřeb rozvojového procesu.
5. Mentor, zkušený odborník, je expertem na danou problematiku mentorovaného. Kouč je expertem na koučování, ale nemusí být expertem na problematiku koučovaného.
6. Při koučování se neočekává přínos pro profesní rozvoj kouče, u mentorování nastává rozvojový přínos pro mentorovaného i pro mentora.
7. Koučování je řízeno výkonem. Cílem koučování je zlepšit výkon jednotlivce v práci. To zahrnuje buď zlepšení současných dovedností, nebo získání nových dovedností. Mentoring se řídí vývojem. Jeho cílem je rozvíjet jedince nejen pro současnou práci, ale i pro budoucnost.

	MENTORING	KOUCING
VZTAH	Učitel – Žák Nadřízený - Podřízený	Rvnocenný vztah Přátelství
ČAS	Dlouhodobý proces (dle potřeb mentorovaného)	Specifický časový rámec
OBOR	Mentor –Expert na danou problematiku	Kouč –nemusí být expert na danou problematiku
FORMA	Rady Instruktáže Vysvětlování Příklady	Přirozený dialog Žádné rady Kouč nepředává hotové řešení
CÍL	Mentor předává zkušenosti a znalosti	Koučovaný by měl dospět k řešení sám

Tabulka 1 - Rozdíly mezi koučinkem a mentoringem – (vlastní zprac. dle [14])

3 REŠERŠE VHODNÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Tato kapitola poskytuje přehled vhodných informačních zdrojů o koučinku a mentoringu. Zaměřuje se na literaturu v českém i cizím jazyce, webové stránky o koučinku a mentoringu a poskytuje také přehled organizací nabízející tyto metody.

3.1 Informační zdroje o mentoringu

3.1.1 Literatura o mentoringu

Seznam literatury v českém jazyce:

- Brumovská T., Seidlová G. – *Mentoring* [6]
- Maxwell C. J. – *Mentoring 101* [43]
- Kominácká J., Lacina L., Rozmahel P. – *Příručka mentoringu – posilování mentorských kapacit pedagogů* [31]
- Petrášová M. A., Štěpánek Z., Prausová I. – *Mentorink – forma podpory nové generace* [47]

První kniha, která jistě stojí za zmínku je „Mentoring“ od autorek Terezy Brumovské a Gabriely Seidlové. Kniha je určena pro koordinátory, manažery, psychology, rodiče i studenty, zkrátka pro všechny, kteří se o mentoring zajímají. Publikace obsahuje informace o mentoringu v jeho historickém vývoji, osvědčené modely jeho realizace, ale i současný stav poznání v oblasti výzkumu efektivity mentoringových programů. Kniha poukazuje na konkrétní postupy a metodické přístupy realizované v českém prostředí, ale také prezentuje výsledky zahraničních zkušeností z projektů evaluace mentoringových programů. [6]

Publikace „Mentoring 101“, je překlad knihy od Johna C. Maxwella. Ten se ve své knize zaměřuje na vedení lidí a týmovou práci. Maxwell je uznávaný expert v oblasti řízení zaměstnanců a své vlastní zkušenosti popisuje v knize. Tato publikace má pouhých 160 stran, ale i přesto zahltní čtenáře radami, jak se připravit na vedení lidí, jak je podpořit, rozvíjet jejich talent a jaké je správné prostředí pro ty nejlepší výkony. [43]

„Příručka mentoringu – posilování mentorských kapacit pedagogů“ od autorů Jitky Kominácké, Lubora Laciny a Petra Rozmahela se zabývá problematikou mentoringu a budování mentorských kapacit. Dle autorů je tato publikace „praktická příručka“ obsahující rady, doporučení a návody, které se osvědčily v praxi. Část knihy tvoří kapitoly týkající se praktického uplatnění technik mentoringu v praxi a kapitoly zabývající se trendy v oblasti moderních přístupů ztraktivnění výuky s využitím ICT a aktivizačních metod výuky. Cílem knihy je podpora zavádění mentoringu jako podpora jednotlivců a týmů. [31]

Autoři další zajímavé publikace „Mentorink – forma podpory nové generace“ jsou mentoři a koučové Marta Anna Petrášová, Zdeněk Štěpánek a Ilona Prausová. V knize vysvětlují, kdy je vhodné mentoring použít. Dále definují role mentorování, radí s výběrem mentora, zabývají se etikou této profese, popisují různé typy a jednotlivé fáze mentoringu. Seznámení se se zkušenostmi českých mentorů z různých odvětví podnikání je nedílnou součástí této knihy. [47]

Jaké kapitoly dané knihy o mentoringu obsahují, naleznete v následující tabulce:

Kap	Petrášová, M. A.: Mentorink: Forma podpory nové generace. Portál, Praha 2014	Maxwell, J. C.: Mentoring 101: Co potřebuje každý znát, Pragma, Praha 2015	Brumovská, T.: Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví. Portál, Praha 2010
1	Proč mentoring	Příprava na mentoring druhých	Vymezení pojmu mentoring
1a	Co vám může mentoring přinést	Co je potřeba znát, než se začne s mentoringem	Charakteristika mentoringu
1b	Historie mentoringu	Osvojení myšlení mentora	Základní pojmy
1c	Pole, na kterém hrajeme		Typologie formálního mentoringu
1d	Kdo se účastní mentoringu		
2	Teorie mentoringu	Zapojení do procesu mentoringu	Historie mentoringu
2a	Vymezení mentoringu od ostatních metod rozvoje	Koho má mentor vést	Vznik a vývoj mentoringu
2b	Výběr vhodného stylu mentorování	Jak nastartovat jiné k úspěchu	Historie hnutí Big Brothers Big Sisters
2c	Jak fungují příběhy v mentorování	Jak pomoci jiným pracovat lépe	
2d	Mentor	Vytvoření správného prostředí	
2e	Učeň		
2f	Proces mentoringu ve spirále		
2g	Mentoring v organizacích		
2h	Etika a mentoring		
3	Praktická příručka	Zdokonalování lidí	Myšlenková východiska současného mentoringu
3a	Mentor	Jak pomoci druhým, stát se lepšími lidmi	Mentoring v sociálním kontextu
3b	Učeň	Co dělat, když mě (mentora) mentee předběhne	
4	Zkušenosti z praxe		Principy mentorského vztahu
4a	Mentorský projekt ve světě – hnutí Woodcraft		Dospělí v okolí dítěte jako zprostředkovatelé kultury a sociálního světa
4b	Mentorské projekty v České republice		Přínosy mentoringu
4c	Projekt Tvoříme spokojené výkonné firmy		Role mentora
4d	Mentoring v koučování		
4e	Na co se zaměřit a na co si dát pozor		
5			Charakter a kvalita mentorského vztahu
5a			Vývoj vztahu

5b			Kvalita mentorského vztahu
5c			Typologie přístupu v mentorských vztazích
6			Dilemata a rizika mentoringu
7			Typologie mentorských vztahů v českém programu Pět P
7a			Rovnocenně přátelský vztah
7b			Vztah zaměřený na dítě s nespokojeností mentora
7c			Vztah zaměřený na dítě s dilematem či nejistotou mentora
7d			Autoritativně intencionální vztah
8			Dobrá praxe mentoringového programu
8a			Etické zásady
8b			Tvorba programu a jeho uvedení do praxe
8c			Profil práce mentora

Tabulka 2 – Porovnání kapitol knih o mentoringu (vlastní zpracování)

Seznam literatury o mentoringu v cizím jazyce:

- Blanchard K. – *One Minute Mentoring* [5]
- Alred G., Garvey B. – *The Mentoring Pocketbook* [1]
- Thompson J. – *Mentoring for All Season: Sharing Life's Experiences and God's Faithfulness* [56]
- Starr J. - *The Mentoring Manual: Your Step by Step Guide to Being a Better Mentor* [53]
- Kram E. K. - *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* [29]
- atd.

Jako příklad: Kniha „One Minute Mentoring“ od autora Kena Blancharda vytváří průvodce pro budování silných mentoringových vztahů. [5]

Další publikace o mentoringu, která ukazuje, jak navrhnout a spravovat systém mentoringu, jak se připravit na roli mentora, jak řídit setkání, jak udržovat vztahy apod. je kniha „The Mentoring Pocketbook“ od autorů Geofa Alreda a Boba Garveyho.[1]

3.1.2 Ostatní informační zdroje o mentoringu

O mentoringu naleznete mnoho webových stránek, např.:

- www.asociacementoringu.cz – kurzy pro mentory, pro mentees
- www.admp.cz - asociace dobrovolnických mentoringových programů
- www.mentoring.org – americký portál o mentoringu
- www.management-mentors.com – americký portál o mentoringu
- www.vrkacademy.cz – nabídka kurzů mentoringu
- www.mentorink.com – online mentorská platforma, umožňuje organizacím zahájit a provozovat efektivně mentorské aktivity
- www.managementmania.cz – teoretické informace o mentoringu
- www.emcc-czech.cz – EMCC je organizace, která sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně mentorování

3.1.3 Organizace nabízející mentoring

ČVUT v Praze – www.mentoring.cvut.cz

VRK ACADEMY - www.vrkacademy.cz

MINERVA21 – www.minerva21.net

IMPACT HUB BRNO - www.hubbrno.cz

UNIE MENTORŮ - www.uniementoru.cz

ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU - www.asociacementoringu.cz

a mnoho dalších.

3.2 Informační zdroje o koučinku

3.2.1 Literatura o koučinku

Seznam literatury o koučinku v českém jazyce:

- Daňková M. – *Koučování – kdy, jak a proč* [10]
- Suchý J., Náhlovský P. – *Životní koučink a sebekoučování* [55]
- Haberlandtner E. – *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi* [19]
- Silsbee D. – *Všímavý kouč – sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků* [51]
- Mohauptová E. – *Týmový koučink* [44]
- Zatloukal – *Koučování zaměřené na řešení* [63]
- Canfield, Chee - *Koučinkem k dosažení úspěchu* [8]
- Bungay Stanier: *Správné návyky kouče* [7]
- atd.

Velmi zajímavá publikace plná příběhů z praxe je „Koučování – kdy, jak a proč“ od autorky Michaely Daňkové, ta se věnuje koučování už 15 let a specializuje se na rozvoj manažerských dovedností. Díky této knize čtenář pochopí hlavní principy koučování a naučí se je naplňovat v každodenní praxi. [10]

Kniha „Životní koučink a sebekoučování - Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti“ od autorů Jiřího Suchého a Pavla Náhlovského směřuje k aktivnímu řízení života a k získání stálého upokojení. Podněcuje k hledání nejrůznějších variant další životní dráhy, k pozitivnímu postoji k sobě, k ostatním lidem i k životu samému. [55]

Další vynikající kniha „Vedení lidí a koučování v každodenní praxi“ od autorky Elisabeth Haberleitner je určená všem vedoucím pracovníkům. Ukazuje jim, jak pomocí technik koučování správně vést a rozvíjet své podřízené. Kniha obsahuje mnoho ukázkových rozhovorů, koučovacích otázek, příkladů a poznámek k typickým situacím koučování. Zároveň se čtenáři dozví, proč volit koučování, jaké jsou jeho přínosy, jak si budovat vztahy s podřízenými, jaké jsou nástroje koučování, jaké jsou nejčastější chyby koučování apod. [19]

Publikace „Všímavý kouč – Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků“ je přepracované vydání bestselleru Všímavý kouč od autora Douga Silsbeea. Ten představuje svůj model tzv. Septetu jako ideální nástroj pro vedení koučinkových rozhovorů s výkonnými pracovníky, kouči a jinými profesionály. Model rozlišuje sedm rolí a autor v této knize vysvětluje vztahy mezi nimi a ukazuje, jak je integrovat do šikovné strategie, kterou lze aplikovat na každý koučinkový rozhovor. V knize jsou ukázkové dialogy a užitečná cvičení pro porozumění a aplikaci modelu. [51]

První ucelenou knihu o koučování zaměřeném na řešení v České republice, napsali Pavel Vítek a Leoš Zatloukal. Publikace nese název „Koučování zaměřené na řešení“ a detailně představuje základní principy tohoto koučování a přibližuje nástroje, které je možné využít při práci s klienty. Autoři vše ukazují na příkladech z praxe. [63]

Jaké kapitoly dané knihy o koučinku obsahují, naleznete v následující tabulce:

Kap	Daňková: Koučování	Zatloukal: Koučování zaměřené na řešení	Canfield, Chee: Koučinkem k dosažení úspěchu	Bungay Stanier: Správné návyky kouče
1	Co je a není koučování	Co je koučování	Principy koučinku	Kouč potřebuje správné návyky
1.1	K čemu koučování je	Přístupy ke koučování		Jak se ptát
1.2	Vymezení koučování a jeho cíle	Účinnost koučování		1. Vykopávací otázka
1.3		Koučování zaměřené na řešení		
1.4		Model Dalet		
2	Proč je koučování účinné	Reflektování	Vztah a důvěra	Zvědavá otázka
3	Koučující manažer	Přístupování ke klientovi	Kladení otázek a zvědavost	Zaměřovací otázka
3.1	Co získáte a co ztratíte, když budete koučovat			
4	Jak manažer může řídit své lidi a v jakých situacích může koučovat	Rozvíjení řešení	Naslouchání a intuice	Základní otázka
5	Rozbor práce dělníků	Tanec kolem	Zpětná vazba a	Líná otázka

		problému	uvědomění	
6	Zájem o lidi může zvýšit jejich výkon		Rady a zjednodušení	Strategická otázka
7	Výběr dobrého vedoucího je klíčem k úspěchu		Cíle a plány	Učební otázka
8	Styl řízení		Zodpovědnost a úspěchy	
9	Řiďte podle situace a lidí		Model situačního koučinku	
10	Jaké rozhovory manažer vede		Převzetí odpovědnosti	
11			Budování sebeúcty	
12			Vyjasňujeme si smysl života	
13			Stanovení efektivních cílů	
14			Vizualizace výsledků	
15			Plánujeme kroky	
16			Jak využít zpětnou vazbu	
17			Zákon přitažlivosti	
18			Nemožný sen se stává možným	

Tabulka 3 - Porovnání knih o koučinku (vlastní zpracování)

Seznam literatury o koučinku v cizím jazyce:

- Backhausen W. – *Coaching* [4]
- Stoltzfus T. – *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills* [54]
- Hargrove R. - *Masterful Coaching* [20]
- Jones G., Gorell R. - *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and ...* [28]
- Hicks M. D. - *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others* [22]
- atd.

O koučinku píše německý spisovatel Wilhelm Backhausen ve své knize „Coaching“, kde popisuje implementaci koučovacích programů ve firmách. [4]

Autor Tony Stoltzfus ve své knize „Coaching Questions A Coach's Guide to Powerful Asking Skills“ spolu s deseti kouči popisuje desítky nástrojů, modelů a cvičení, které poté aplikují na příkladech. [54]

3.2.2 Ostatní informační zdroje o koučinku

O koučinku naleznete mnoho webových stránek, např.:

- www.koucinkportal.cz – teoretické a praktické informace o koučinku
- www.coachfederation.cz – sdružení profesionálních mezinárodně certifikovaných koučů
- www.asociacekoucu.com – asociace koučů; vzájemné sdílení, inspirace, vzdělávání, příběhy
- www.wikipedie.cz – teoretické informace o koučinku
- <https://www.coachingworld.cz> – kurzy koučování
- www.emcc-czech.cz – EMCC je organizace, která sdružuje všechny, jejichž společným cílem je zvyšování profesní úrovně koučování
- www.koucinkvpraxi.cz – kurzy, přednášky, workshopy, konference
- www.ericksoncoaching.cz – teoretické a praktické informace o koučinku
- www.emccouncil.org – rozvíjení, podpora v koučinku po celém světě
- www.koucinkpro.cz – koučink pro firmy a jednotlivce
- www.atriagroup.cz – teoretické informace o koučinku; blog; tréninky
- <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=906> – teoretické a praktické informace o koučinku
- www.eschola.cz – teoretické informace o koučinku; kurzy
- www.dobry-koucink.cz – teoretické informace o koučinku; kurzy
- www.new.coachingnetwork.org.uk – anglický portál o koučinku

3.2.3 Organizace nabízející koučink

MINDSET - www.mindset.cz

KOUČINK PORTÁL - www.koucinkportal.cz

KOUČINK CENTRUM - www.koucinkcentrum.cz

INTEGRATED CONSULTING GROUP – www.capability.cz

AKADEMIE - www.akademiesro.cz

ASOCIACE INTEGRATIVNÍCH KOUČŮ - www.koucinkypraxi.cz

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ - www.cako.cz

AKOR - www.akor.cz

ESCHOLA - www.eschola.cz

CENTRUM DOHODY - www.centrumdohody.com

EDUTICA - www.edutica.cz

a mnoho dalších.

4 POZNATKY O VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI

Tato kapitola se soustředí na využití koučinku a mentoringu v praxi. Popisuje, kde a jak se metody využívají, jaké jsou jejich přínosy v organizacích a zkušenosti lidí v jednotlivých společnostech. Kapitola také obsahuje výsledky celosvětového průzkumu společnosti ICF (Mezinárodní federace koučů), ta se zabývala průzkumem přínosů koučinku v praxi.

4.1 Využití koučinku a mentoringu

Koučink je nejčastěji využíván ve firmách a v osobním životě. Firmy si vychovávají vlastní interní kouče nebo si najímají externí kouče. Nejčastěji probíhá individuální koučink, týmový koučink nebo manažerský koučink – manažeři využívají koučovací styl vedení. Mezi koučování v osobním životě je nejrozšířenější životní koučink, vztahový koučink apod.

Mentoring je přirozený proces, s nímž se můžeme setkávat v různých etapách života a v různých rolích. Nejčastěji se můžete setkat s manažerským mentoringem – nově povýšení manažeři nabírají zkušenosti jak v dané roli fungovat a co nového přináší. [47]

4.2 Přínosy koučování a mentorování v organizacích

Koučování i mentorování jsou moderními trendy efektivního způsobu vedení lidí. Pro firmu mají mnoho přínosů. Tato kapitola nám tyto přínosy představuje a dále se zabývá výsledky celosvětového průzkumu společnosti Mezinárodní federace koučů (ICF), která se zabývala průzkumem přínosů koučinku v praxi.

4.2.1 Tabulka přínosů koučinku a mentoringu

Mentoring je vhodný pro manažery v nových pozicích, kteří si potřebují vybudovat nové pracovní návyky, naučit se delegovat a přenášet odpovědnost. Mentoring umožňuje předávání zkušeností, poznatků a vhodným způsobem zaměstnancům poradit. Mentor by měl na mentorovaného působit jako inspirátor, měl by zvyšovat jeho sebevědomí i výkon a podněcovat ho k profesionálnímu chování i dosahování cílů. Mezi cíle mentoringu patří profesní a sociální rozvoj mentorovaného, pomoc lépe poznat sám sebe a svůj potenciál, zvýšení efektivity práce zaměstnance.

Díky koučování zaměstnanci dosahují lepších výsledků, jsou kreativnější a více motivovaní (všichni vědí, že spokojený zaměstnanec pracuje lépe). Koučování má pozitivní vliv na atmosféru celé firmy, napomáhá odstraňovat vnitřní bariéry a lidé jsou tak více uvolněnější a spokojenější. Koučování obecně zlepšuje vztah klienta sám k sobě, zlepšuje jeho sebevědomí a sebedůvěru. Lze předpokládat, že se změní i jeho vztah k druhým lidem. Díky koučování dokáže zaměstnanec lépe komunikovat, třídít si priority a lépe pracovat s časem. Naopak organizace díky koučování získá vyšší produktivitu člověka, rozvoj lidí, lepší vztahy, tvůrčí myšlení, motivovanější zaměstnance a změnu kultury.

Následující tabulka porovnává přínosy koučování a mentorování v organizacích.

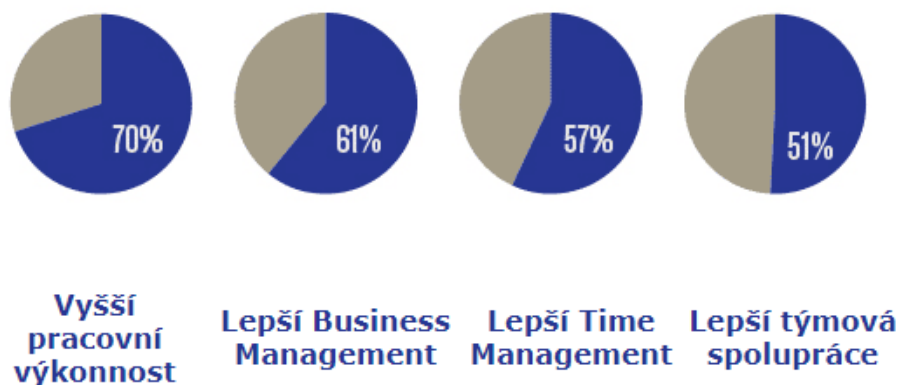
	Přínosy	KOUCINK	MENTORING
1.	Efektivní vedení lidí	X	X
2.	Získávání zkušeností		X
3.	Vzdělávání		X
4.	Motivování	X	X
5.	Přenos poznatků		X
6.	Zvýšení výkonnosti	X	X
7.	Delegování	X	X
8.	Posilování sebevědomí	X	X
9.	Hledání řešení	X	
10.	Efektivní dosahování cílů	X	X
11.	Zlepšení komunikace	X	X
12.	Kreativita	X	
13.	Profesní rozvoj	X	X
14.	Profesní růst	X	X
15.	Lepší řízení týmů	X	
16.	Vyšší kvalita firemní kultury	X	
17.	Spokojenější vztahy	X	
18.	Snížení stresu	X	
19.	Efektivní řízení času	X	
20.	Stanovení priorit	X	

Tabulka 4 – Přínosy koučování a mentorování (vlastní zpracování)

4.2.2 Přínosy koučinku v praxi

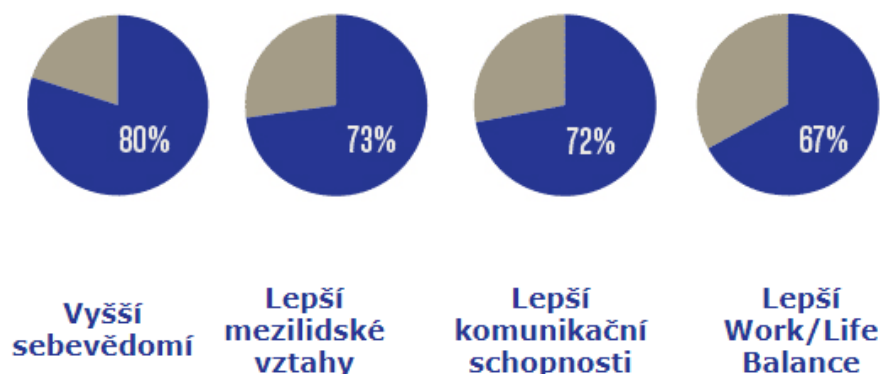
Následující obrázky nám představují výsledky celosvětového průzkumu společnosti Mezinárodní federace koučů (ICF), která se zabývala průzkumem přínosů koučinku v praxi. Zaměřovala se na produktivitu, spokojenost zaměstnanců a návratnost investic. Data získala od více než 2100 klientů koučinku z 64 zemí celého světa, včetně České republiky. [25]

Vyšší pracovní výkonnost byla zaznamenána u 70% případů. U 61% případů došlo ke zlepšení v oblasti řízení. Zlepšení Time Managementu bylo identifikováno u 57% případů a 51% případů došlo ke zlepšení pracovních týmů.



Obr. 6 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska produktivity [25]

Další zkoumanou oblastí byla oblast spokojenosti zaměstnanců. Až 80% klientů dosáhlo koučováním k vyššímu sebevědomí. U 73% případů došlo ke zlepšení mezilidských vztahů. Lepší komunikační dovednosti byly zaznamenány u 72% případů a u 67% koučovaných nastalo zlepšení v rovnováze mezi pracovním a osobním životem.



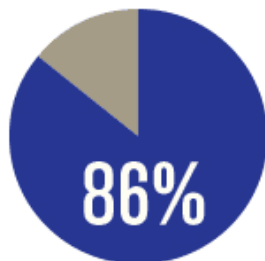
Obr. 7 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska spokojenosti klientů [25]

V podstatě všechny firmy i jednotlivci, kteří využili služeb profesionálního koučování, jsou spokojeni. Koučink by znovu rádo podstoupilo 96% klientů.



Obr. 8 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska spokojenosti klientů [25]

Další zkoumanou oblastí byla oblast návratnost investic. 86% firem odpovědělo, že se jim investice, které do koučinku investovali, vrátili. Dle parametru ROI uvedli, že návratnost investic byla nejméně 100%.



Obr. 9 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska návratnosti investic [25]

Parametr ROI vyjadřuje násobek hodnoty, kterou jsme do koučinku investovali. Průzkum ukazuje, že medián ROI (střední hodnota) návratnosti investic byl 700%, což je sedminásobek investic do koučinku. 19% firem uvedlo, že se jim investice vrátila 50krát.



Medián ROI uvedených spokojených společností byl 700%.



19% společností uvedlo hodnotu ROI minimálně 5000% (50x hodnotu investice).

Obr. 10 - Přínosy koučinku v praxi z hlediska návratnosti investic [25]

4.3 Popis „best practices“

Tato kapitola představuje, jakým způsobem jsou metody koučink a mentoring využívány v praxi v konkrétních společnostech a podnicích.

4.3.1 Mentoring v IBM ČR, s.r.o.

Jako jedna z prvních použila při řízení lidí mentoring společnost IBM ČR, s.r.o., která s ním má tyto zkušenosti:

- RNDr. Pavel Hrabina, ředitel Inovačního centra společnosti IBM: „Po nástupu do firmy jsem dostal svého mentora, kolegu ze Slovenska, který mne mentoroval. Po dvou letech na pozici jsem dostal svého prvního menteeho, novou kolegyni v Rumunsku. Nyní jsem mentorem nového kolegy v Turecku. Mentor ve firmě má za

úkol nového kolegu zaučit do nové pozice a pomáhat mu radou, jak splnit některé úkoly, popřípadě jak se úkolů zhostit. Samozřejmě je pomoc se všemi nástroji, které k práci používá, a s reporty. Úloha řídit Inovační centrum IBM je sama o sobě inovativní. Nikdo mi přesně neříká, co mám dělat. Je to způsobeno odlišností postavení IBM v jednotlivých zemích a úrovni spolupráce s obchodními partnery. Z toho vyplývá, že pokud mám poradit s jednotlivými úkoly kolegům v jiné zemi, musím se nejdříve seznámit s tím, jak to tam vypadá. To je samozřejmě obohacující informace i pro mne.“ [47]

- Ing. Lukáš Koběřský, senior managing consultant, IBM Česká republika: „Během celé své profesní kariéry jsem úzce spolupracoval s čerstvými absolventy vysokých škol a pomáhal jim naskočit do vlaku jejich profesního rozvoje. Mám radost, když s odstupem několika let je za nimi vidět kus práce a zároveň výrazný postup na kariéřním žebříčku. Jejich mentoring mě proto baví. I proto jsem v naší firmě aktivně zapojen do programu výběru a následného vedení mladých zaměstnanců (každoročně přijmeme v naší divizi asi šest absolventů do pracovního poměru). Mentoring mi dává příležitost udržovat aktivní kontakt se studenty a ČVUT mentoring i kontakt s alma mater.“ [47]

4.3.2 Koučink v pojišťovnictví

Klient pracuje v pojišťovnictví na postu regionálního manažera. Vede a řídí tým 8 manažerů, kteří mají pod sebou šesti členné týmy. Jeho hlavním cílem v práci je přinést společnosti plánovaný objem pojistných smluv za region. Klient je dlouhodobě úspěšný, rád se rozvíjí a hledá nové přístupy ve vedení svých podřízených. Aktuálně se dostal do situace, kdy vede mimo svůj region ještě jeden, který neplní své aktuálně nastavené cíle. Vyhledal kouče, a jejich cíl byl, za dobu 6 měsíců stabilizovat region, jehož plnění bude na 85% plánu. Závěr koučování: Klientovi od začátku velmi záleželo na tom, aby dosáhl svůj stanovený cíl. Míra klientovi motivace předurčila úspěšnost našich sezení. Koučovací sezení zde bylo realizováno na dlouhodobé úrovni. Na konci naší spolupráce region plnil na 88%. Klient si velmi pochvaloval právě dlouhodobost, protože jednak na sezeních probíhal vždy odečet dosažených cílů, tak na druhou stranu i utřídění myšlenek a prioritizace aktivit. [37]

4.3.3 Koučink v IT společnosti

Klient pracuje v IT, kde spravuje síť zakázek, které se primárně týkají reklamace od odběratele a celkového zajištění funkčnosti IT sítě. Zpětná vazba od nadřízených byla velmi dobrá. Váží si jeho preciznosti a dotahování zadaných úkolů do konce. Vzhledem k organizačním změnám došlo k odchodu několika klientových kolegů. Klient od vedení firmy dostal za úkol výběr nových kolegů a zodpovědnost vést a řídit je. V tom se klient necítil moc dobře, protože tuto zodpovědnost nechtěl přijmout. Na druhou stranu chtěl zůstat ve společnosti, takže tuto nabídku přijal. Cílem koučování bylo zajistit za dobu 2 měsíců, aby tým dokázal řešit požadavky sítě bez jeho pomoci. Závěr koučování: Bylo zajímavé, jak se v průběhu rozhovoru měnil klientův neverbální projev a intonace hlasu. Z uzavřeného klienta, který potichu a těžce popisoval situaci, se na konci sezení stal klient s rozhodností v hlase, který věří tomu, co si stanovil a bude hned další den v práci realizovat. S klientem jsme měli další sezení, kde jsme řešili detaily situace, v které je. Zpětnou vazbou byl odečet jednotlivých

kroků, které si nastavil v prvním setkání. Klient byl se sebou velmi spokojen, protože kroky nejenže realizoval, ale také byly úspěšné. Pochvaloval si přínos našeho sezení, především v tom, že mohl sdílet svou situaci s někým, kdo jí není „zatížený“. [37]

4.3.4 ALS Czech Republic, spol. s r. o.

Sít' ALS laboratoří tvoří 25 poboček ve 12 evropských zemích. Jedna z hlavních laboratoří, která poskytuje služby v oblasti testování je umístěna v České republice. Předmět podnikání tvoří služby v oblasti chemických, fyzikálních, radiochemických a mikrobiologických analýz. V tomto oboru dlouhodobě zaujímá na českém trhu vedoucí pozici. [2] V této firmě se vzdělávání zaměstnanců zabezpečuje interními lektory (mentory/kouči). Důvodem, proč firma volí interní lektory, je takový, že je přesvědčena o výhodách jejich provázanosti s problémy a úspěchy firmy. Další výhodou využití interních lektorů jsou nízké finanční náklady. Mentoring je ve firmě prováděn formou přednášek, seminářů a workshopů. Je využíván jako nástroj adaptace nového zaměstnance nebo jako součást talentového programu. V rámci tohoto programu má každý talent přiděleného svého mentora. Mentoring je samozřejmě přínosem i pro mentory, ti se během své kariéry setkávají s různými talentovanými lidmi, jejichž pohled na věc (problém) může být nový a inovativní. Mentoring je v této firmě umožněn zaměstnancům na základě jejich žádosti a efektivita mentoringu je hodnocena na základě splněných cílů, které byly na začátku stanoveny. Ve společnosti ALS Czech Republic se využívají i interní koučové, kteří získávají své zkušenosti na externích trénincích. Koučink ve firmě využívají spíše manažeři a platí, že je od zaměstnance vyžadována jeho ochota a chuť se podílet na svém rozvoji. [30]

4.3.5 LINET, spol. s r. o.

LINET spol. s r.o. je součástí skupiny LINET Group SE, předního světového výrobce zdravotnických lůžek. Svého postavení firma dosáhla zejména díky inovacím, které zkvalitňují úroveň zdravotní péče ve více než sto zemích. Tento podnik nabízí v rámci svých programů mentoring pro studenty. Smyslem toho programu je poznat prostředí firmy a náplň práce. Student, který se do tohoto programu přihlásí, spolupracuje se svým mentorem a spolupráce je založena pouze na jejich vzájemné dohodě. Mentor svého svěřence provází jeho běžným dnem a bere svého svěřence na různé porady a jednání. Student tak získává nové zkušenosti a znalosti. [41]

4.3.6 American Axle

American Axle je dceřiná společnost Cloyes Gear Company v Subjaco ve státě Arkansas. Dříve než se společnost rozhodla pro uskutečnění desetiměsíční implementace systému KATA (zlepšování KATA/koučink KATA), její management navštívil několik konferencí a workshopů Brandona Browna Buzz Electronics KATA (výrobní simulace využívající KATA pro zlepšení výrobních montážních procesů). Společnost se rozhodla spolupracovat s mistrem Kata koučování Brandonem Brownem. Během deseti měsíců se zavedlo 9 zlepšení a ušetřilo se tak přes milion USD a přemístěním výroby dalších 2,5 milionu USD. Začalo se s mapováním toku hodnot (současný stav a budoucí stav v každé oblasti, kde se zamýšlelo implementovat KATA). Následoval jednodenní trénink KATA ve

všech oblastech. Lidé pochopili koncept a management jim dovolil experimentovat a říct: „Mám překážku a nevím, jak ji překonat, ale pojďme experimentovat (PDCA) a uvidíme, co se stane a jak se z toho poučíme.“ Dovolil jim udělat chybu, aby se z ní poučili. Spojila se oddělení tým, že společně řešila společné PDCA experimenty. To zlomilo překážky, které léta brzdily zlepšování. [26]

4.3.7 IAG New Zealand

IAG (Insurance Austrálie Group) je největší všeobecná pojišťovna na Novém Zélandě. Společnost zaměstnává více jak 2000 zaměstnanců. IAG se rozhodla investovat do koučinku z důvodu neuspokojivých hospodářských výsledků, snížení angažovanosti a ohrožení schopnosti plnit růstovou strategii. V rámci rozvoje koučovacího potenciálu byly realizovány dva programy. První program byl zaměřen na trénink koučovacích dovedností a účastnili se ho všichni manažeři a někteří další klíčoví zaměstnanci. Každý trénink byl určen pro 12-14 koučovaných a zahrnoval 1,5 denní workshop, který se 2krát opakoval. Druhý program byl zaměřen na vytvoření týmu interních koučů. Programu se účastnilo téměř 50 leaderů a zahrnoval workshopy, koučování s externím koučem, formální hodnocení. Každý kouč koučoval dva koučované. Výsledkem těchto programů byl 50% nárůst angažovanosti, poloviční fluktuace a 94% manažerů využívajících koučovací dovednosti každý den. [46]

4.3.8 ERNST & YOUNG, s.r.o.

Ernst & Young je mezinárodní síť poradenských společností, která poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby. Senior manažer Rudolf Müller pracuje v Ernst&Young v Německu, a zároveň ve společnosti působí jako mentor. Talentovaní lidé se mohou přihlásit do strukturovaného programu rozvoje, tento program kombinuje mentoring a kariérové poradenství. Ke každému člověku musí pan Rudolf přistupovat jinak, musí mentorovaného nechat sdělovat své dojmy a pocity, prokázat mu porozumění a získat jeho důvěru. V první fázi se pan Rudolf věnuje poslechu a sledování chování mentorovaného. Chování mentorovaného mu dá jasnou představu o tom, co je to za člověka. Ve druhé fázi si pan Rudolf s mentorovaným stanovují cíle pro jejich budoucí mentoringová sezení. Mentoringový program je velmi komplexní proces, který zahrnuje poradenství a plánování. Pan Rudolf si umí řídit efektivně svůj čas, a tak není problém, aby za ním jeho svěřenec kdykoliv přišel. Pro pana Rudolfa je lidská duše velmi zajímavá studie a mentoringem si zvyšuje své znalosti o lidské mysli a chování. Rozdává své zkušenosti a znalosti z profesní oblasti mentorovaným. Ke svým svěřencům je vždy upřímný, nedává jim falešné naděje nebo sliby, a pokud si není v něčem jistý, přizná to svému svěřenci a tím si získá jeho důvěru. Někteří jeho svěřenci jsou již na vedoucích pozicích a pan Rudolf je na to nesmírně hrdý. [59]

5 VLASTNÍ PRŮZKUM O VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI A JEHO VYHODNOCENÍ

V praktické části bakalářské práce jsem se zabývala průzkumem využití koučinku a mentoringu v průmyslových podnicích. K tomuto průzkumu jsem použila metodu dotazníkového šetření. Dotazník (anglicky Questionnaire) je nástroj pro strukturovaný sběr dat nebo informací. Skládá se z otázek, které mohou být uzavřené nebo otevřené. Jeho účelem je sběr dat ve strukturované podobě tak, aby odpovědi šly co nejlépe vyhodnotit, analyzovat a porovnat. [42]

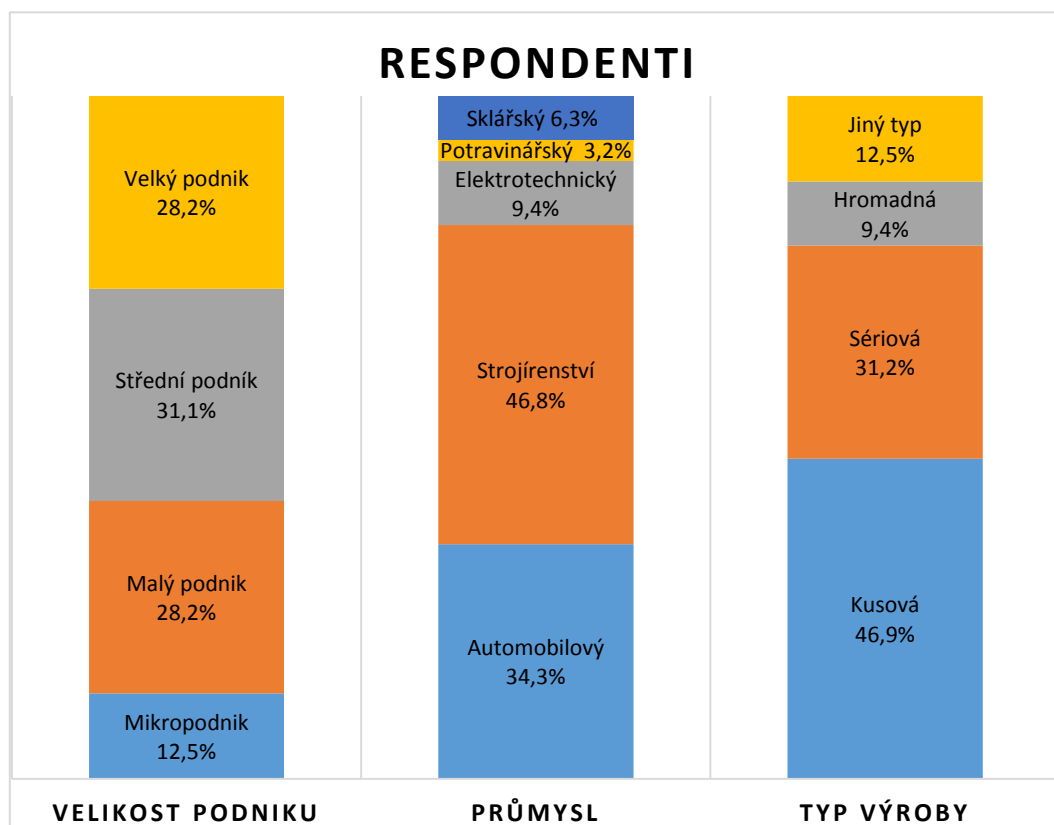
5.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl anonymní a skládal se ze dvou částí. První část měla 13 otázek společných pro všechny podniky. Druhá část měla 7 otázek a byla rozdělena na skupinu A a na skupinu B, dle toho zda podnik využívá koučink a mentoring či nikoliv. V otázkách č. 1, 2, 3, 4 a 5 jsem zjišťovala základní informace o dané firmě. Otázky 6, 7, 8, 9 a 10 se zaměřovaly na znalost pojmů koučink a mentoring. V otázkách č. 11, 12 a 13 jsem zjišťovala zájem o spolupráci s univerzitou ohledně vzdělávání, zpracování studentských prací a zavádění koučinku a mentoringu. Otázky skupiny A byly určeny pro podniky, které koučink a mentoring využívají. Zjišťovala jsem, co jim tyto metody pomohly zlepšit a zda si myslí, že jsou efektivní. Otázky skupiny B byly určeny pro podniky nevyužívající koučink a mentoring. V této skupině otázek jsem se respondentů dotazovala, co jim brání ve využití těchto metod a zda jsou připraveni, aktivně se podílet na jejich využití. Dotazník byl zaměřen na průmyslové podniky. Průzkum probíhal od ledna 2019 do března 2019. Dotazník je součástí přílohy.

5.2 Výsledky průzkumu a jeho grafické zpracování

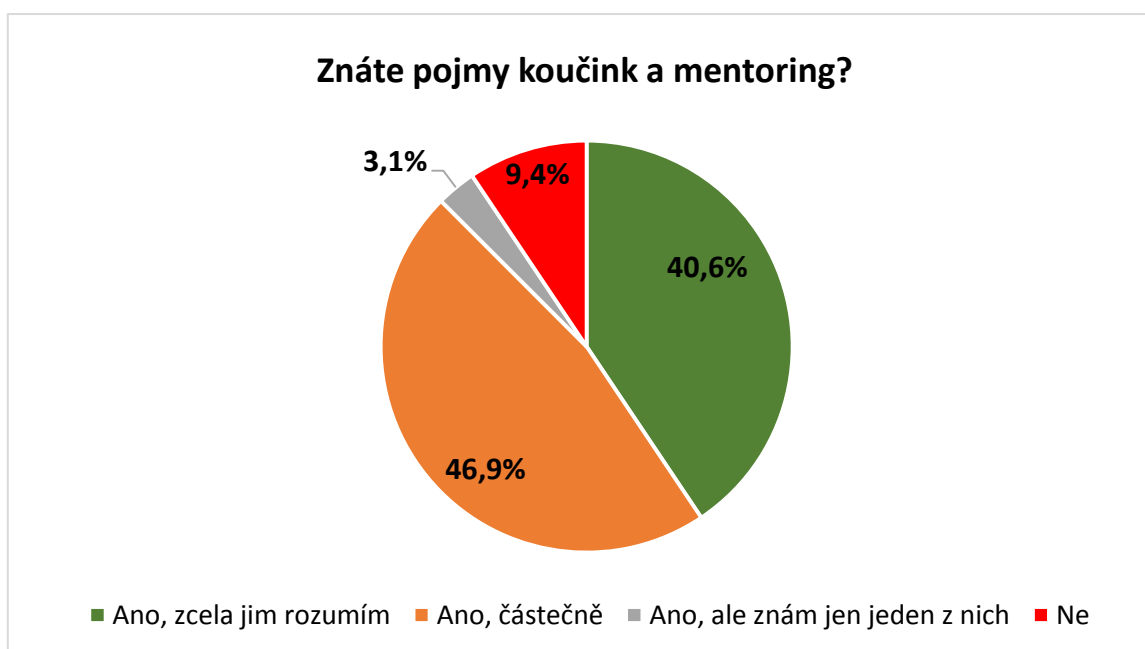
Celkový počet rozeslaných dotazníků byl 100 kusů, návratnost byla 32%. Dotazníky jsem rozeslala do průmyslových podniků v Plzeňském a Ústeckém kraji. Získané výsledky jsem zpracovala do přehledných grafů.

Vyhodnocení otázek zaměřených na získání informací o respondentech: Na prvním grafu můžete vidět informace o podnicích, které se průzkumu zúčastnily. Z hlediska velikosti podniku bylo nejvíce dotazovaných podniků středních (31,1%), v těsném závěsu byly malé (28,8%) a velké podniky (28,2%). V největším zastoupení byly podniky s oblastí činnosti v automobilové průmyslu (34,3%) a strojírenství (46,8%).



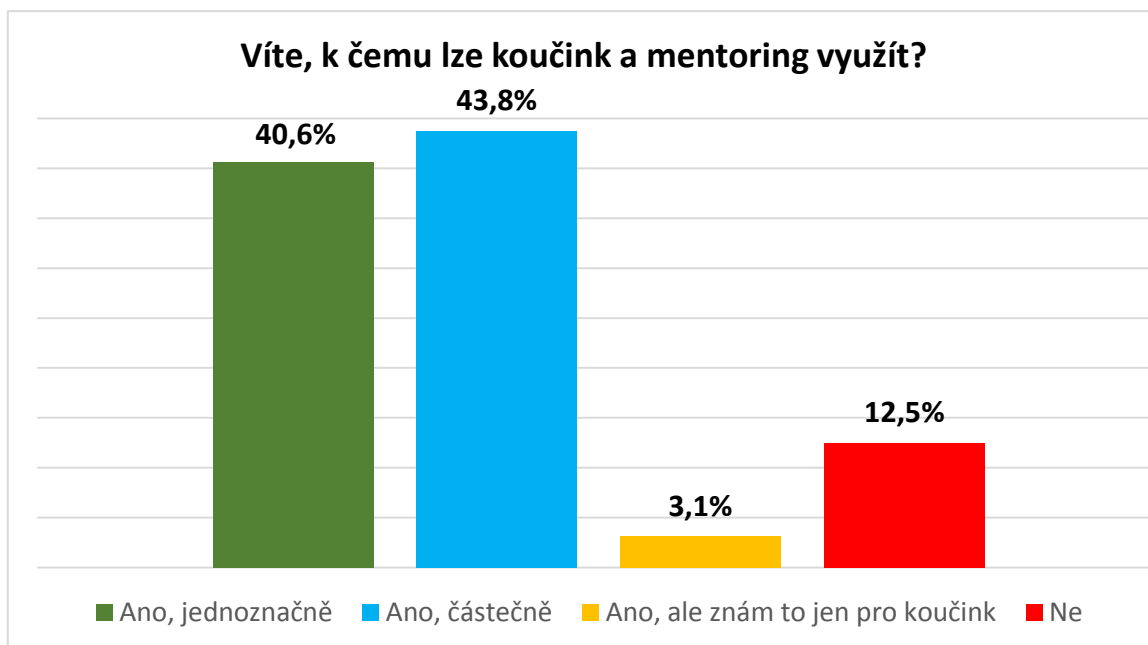
Graf 1 – Informace o respondentech

Vyhodnocení otázky č. 6: Znáte pojmy koučink a mentoring? Znalost pojmů koučink a mentoring je uspokojivá. 90,6% dotazovaných pojmy zná, z toho 40,6% zcela rozumí těmto pojmům a 46,9% zná tyto pojmy pouze částečně. Necelých 10% dotazovaných pojmy koučink a mentoring nezná.



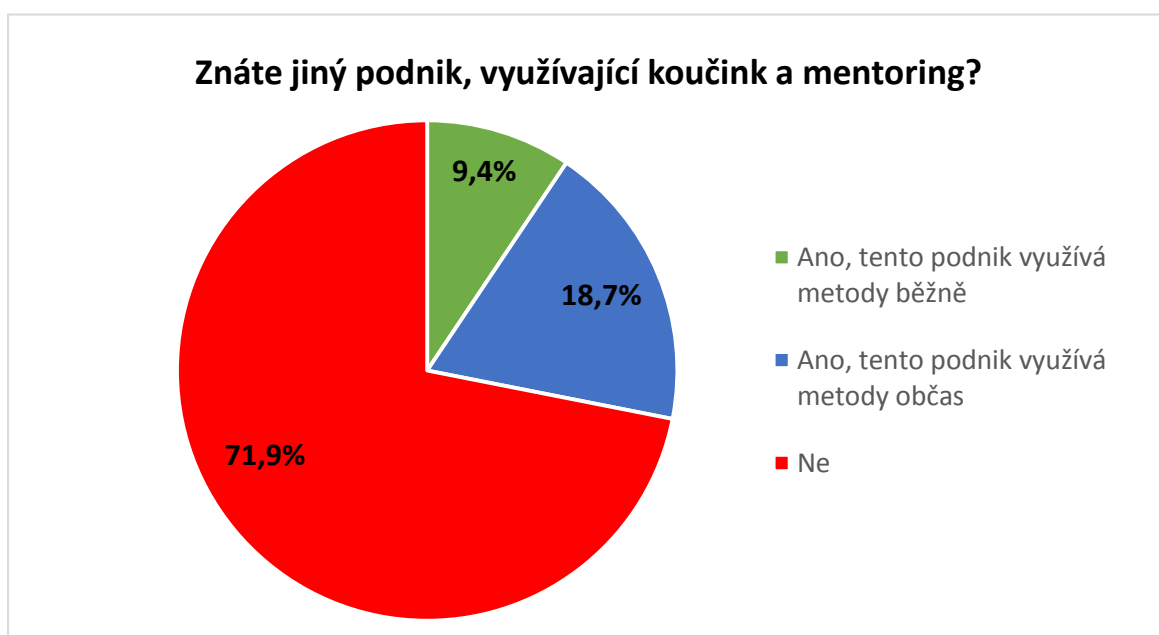
Graf 2 – Znalost pojmů koučink a mentoring

Vyhodnocení otázky č. 7: Víte, k čemu lze koučink a mentoring využít?
Z následujícího grafu vyplývá, že 40,6% dotazovaných vědí jednoznačně k čemu koučink a mentoring využít, 43,8% dotazovaných ví částečně k čemu je možné tyto metody využít, 3,1% dotazovaných ví k čemu lze využít metodu koučování a 12,5% respondentů neví k čemu metody využít.



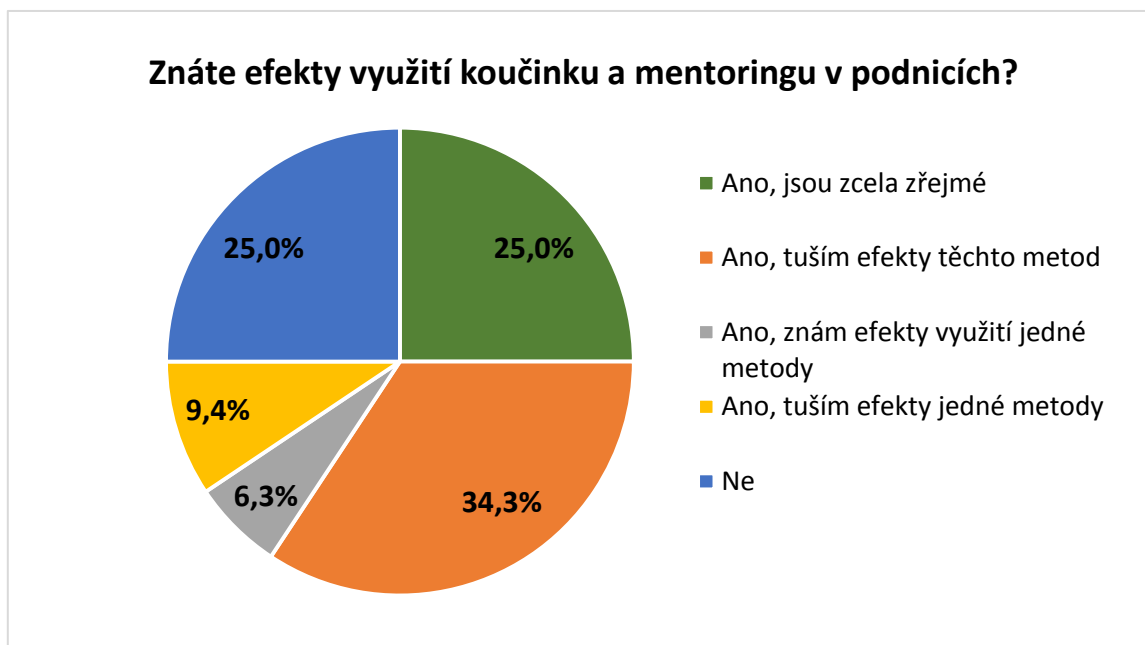
Graf 3 – Znalost využití koučinku a mentoringu

Vyhodnocení otázky č. 9: Znáte jiný podnik, využívající koučink a mentoring?
71,9% respondentů nezná žádný jiný podnik, který tyto metody využívá, tudíž nemají žádný vhodný vzor použití těchto metod. 28,1% dotazovaných zná podnik, který metody využívá.



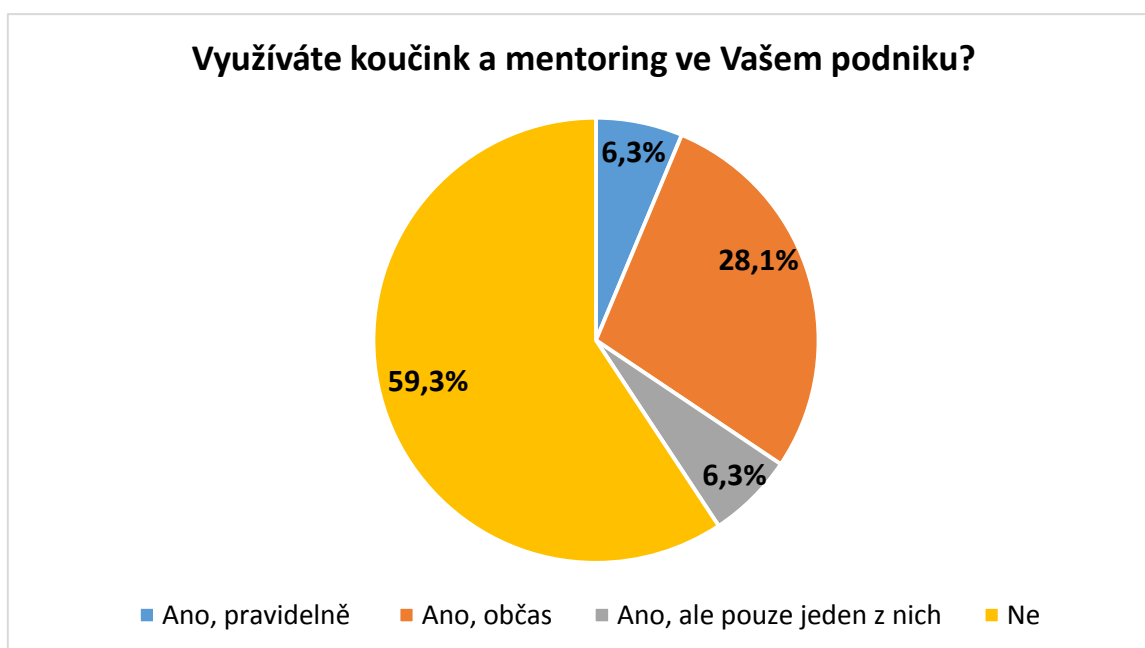
Graf 4 – Znalost podniků, které využívají koučink a mentoring

Vyhodnocení otázky č. 10: Znáte efekty využití koučinku a mentoringu v podnicích? 75% dotazovaných zná nebo tuší efekty alespoň jedné metody. Pro 25% z nich jsou efekty těchto metod zcela zřejmé. Naopak 25% netuší efekty využití koučinku a mentoringu



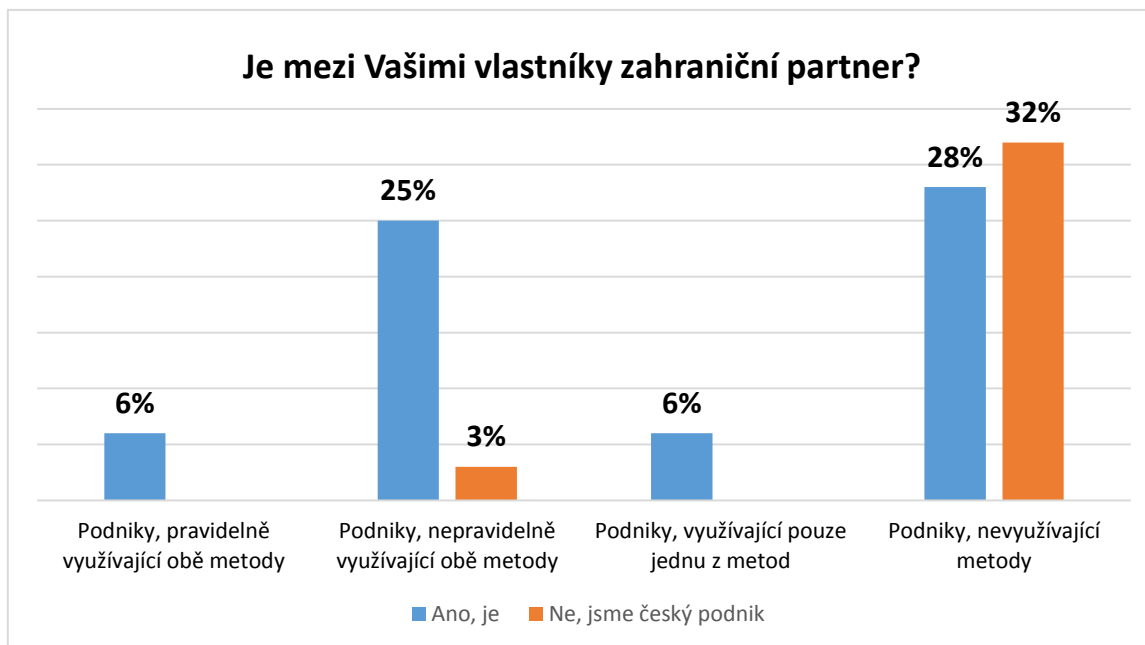
Graf 5 – Znalost efektů využití koučinku a mentoringu v podnicích

Vyhodnocení otázky č. 8: Využíváte koučink a mentoring ve Vašem podniku? Dle mého očekávání 59,3% podniků tyto metody nevyužívají. Z mého pohledu to je hlavně nedostatečnou znalostí těchto metod, což se také v následujících grafech potvrdí.



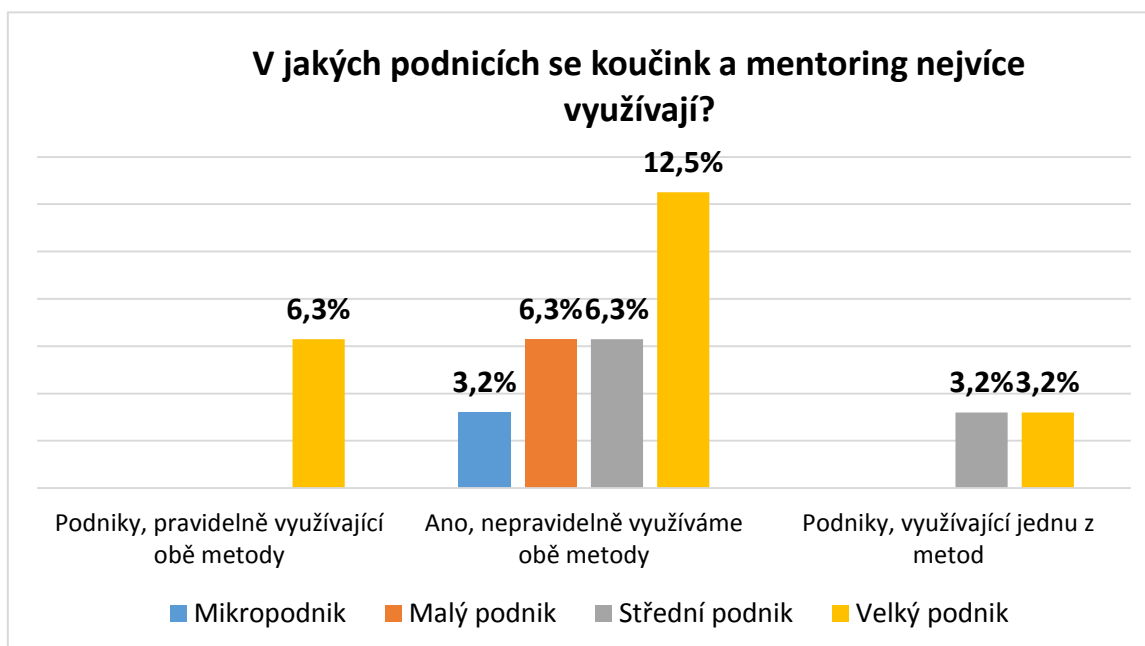
Graf 6 – Využití koučinku a mentoringu v podnicích

Z grafu 7 vyplývá, že tyto metody více využívají podniky, mezi jejichž vlastníky patří zahraniční partner. České podniky tyto metody používají méně. Dotazovaných podniků, mezi jejichž vlastníky je zahraniční partner, bylo podle průzkumu 65%, z toho 37% obě nebo alespoň jednu metodu využívají, což je každý druhý podnik. Průzkumu se zúčastnilo 35% českých podniků, z nichž pouze 3% metody využívá. Je to tedy jeden podnik z deseti.



Graf 7 – Využití koučinku a mentoringu z hlediska vlastníků

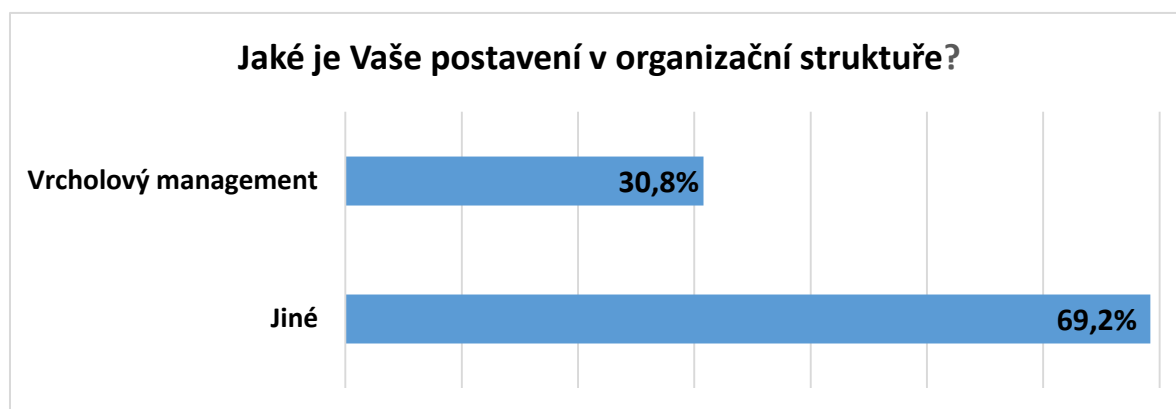
Z grafu 8 vyplývá, že tyto metody nejvíce využívají velké podniky (22%). Ostatní podniky využívají metody podstatně méně, a to střední podniky (9,5%), malé podniky (6,3%) a mikro podniky (3,2%).



Graf 8 – Využití koučinku a mentoringu z hlediska velikosti podniku

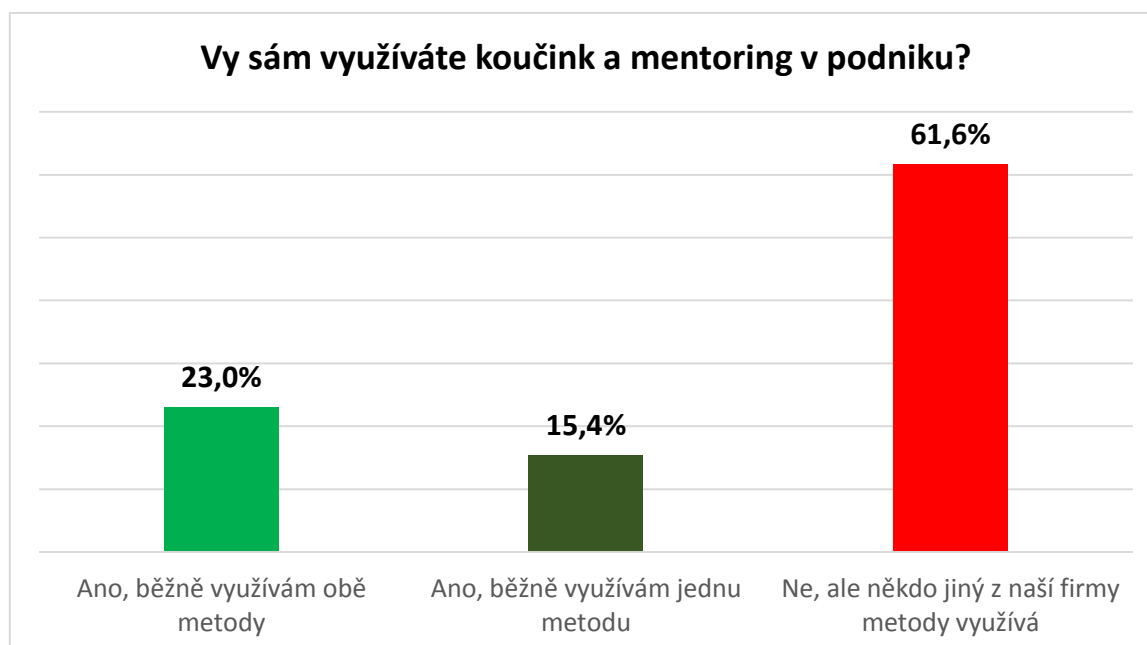
Grafy 9, 10, 11, 12, 13 a 14 se týkají podniků, které již koučink a mentoring využívají.

Vyhodnocení otázky č. 14a: Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře?
Následující graf poukazuje na postavení respondenta v organizační struktuře. Nejvíce respondentů spadá do vrcholového managementu (30,8%). Mezi dalšími respondenty byli např. manažeři kvality, manažeři logistiky, manažer technického vzdělávání, manažer vývoje, senior specialist, training coordinator, projektový manažer, HR manažer.



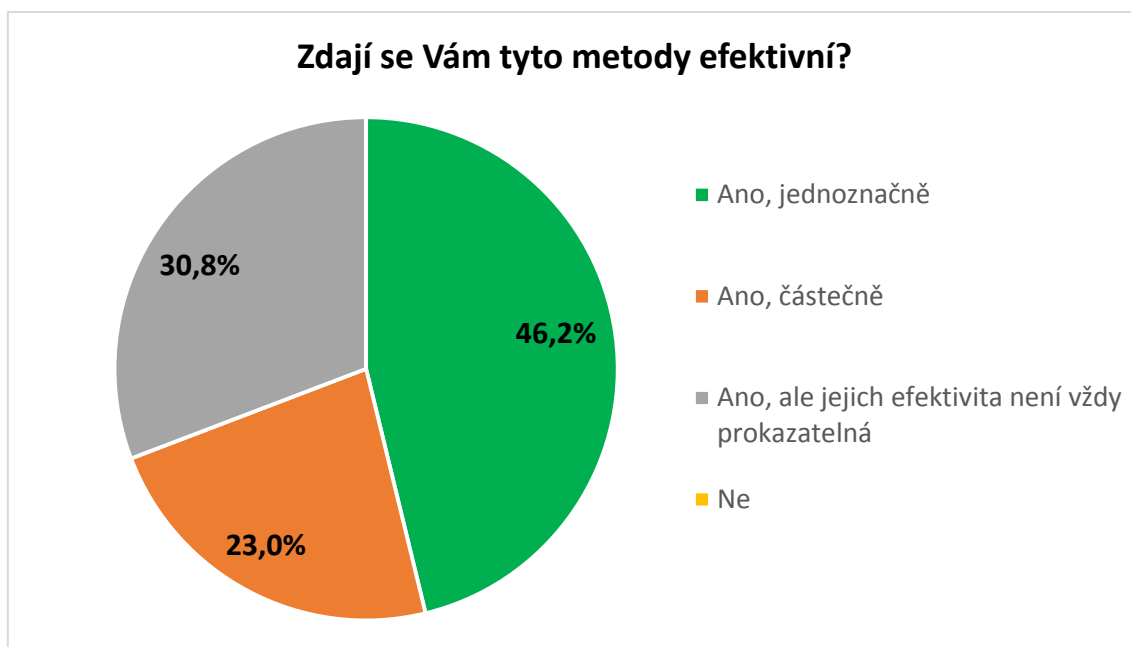
Graf 9 – Postavení respondentů v organizační struktuře

Vyhodnocení otázky č. 15a: Vy sám využíváte koučink a mentoring v podniku?
38,4% respondentů běžně využívá koučink a mentoring, z toho 15,4% využívá pouze jednu z nich. 61,6% respondentů metody nevyužívá, ale někdo jiný z jejich firmy ano.



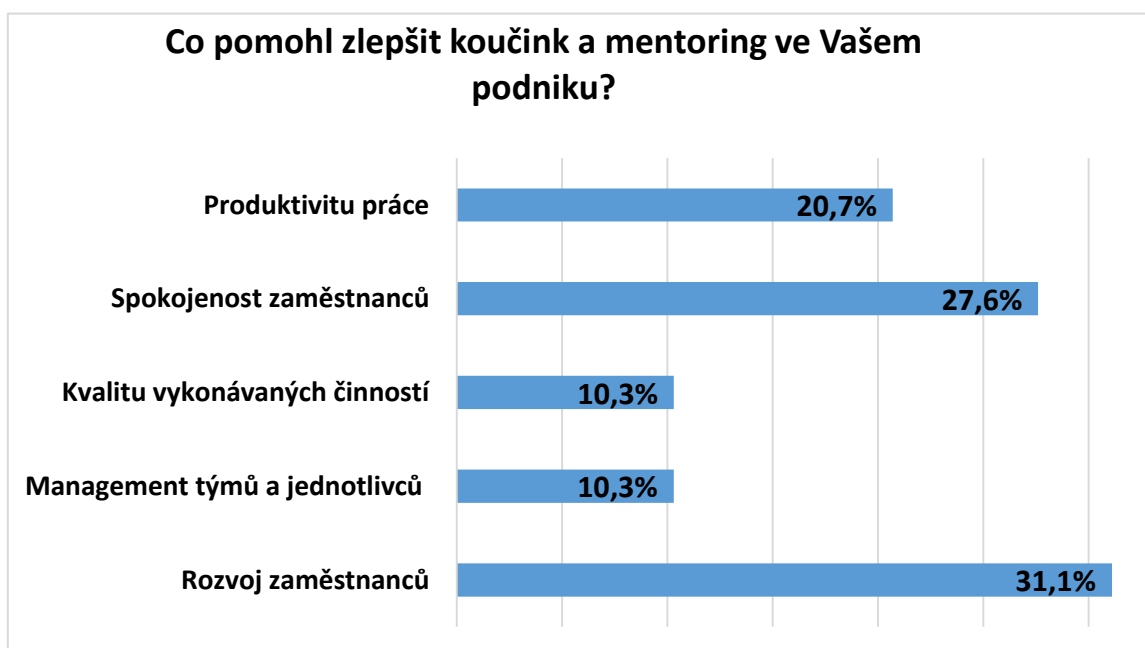
Graf 10 – Využití koučinku a mentoringu mezi respondenty

Vyhodnocení otázky č. 16a: Zdají se Vám tyto metody efektivní? Ze všech dotazovaných respondentů, kteří již tyto metody ve svém podniku využívají, si ani jeden z nich nemyslí, že koučink a mentoring jsou metody neefektivní. 100% dotazovaných si myslí, že jsou tyto metody efektivní, z toho 46,2% vidí metody jako jednoznačně efektivní, 23% pouze částečně a 30,8% si myslí, že jejich efektivita není vždy prokazatelná



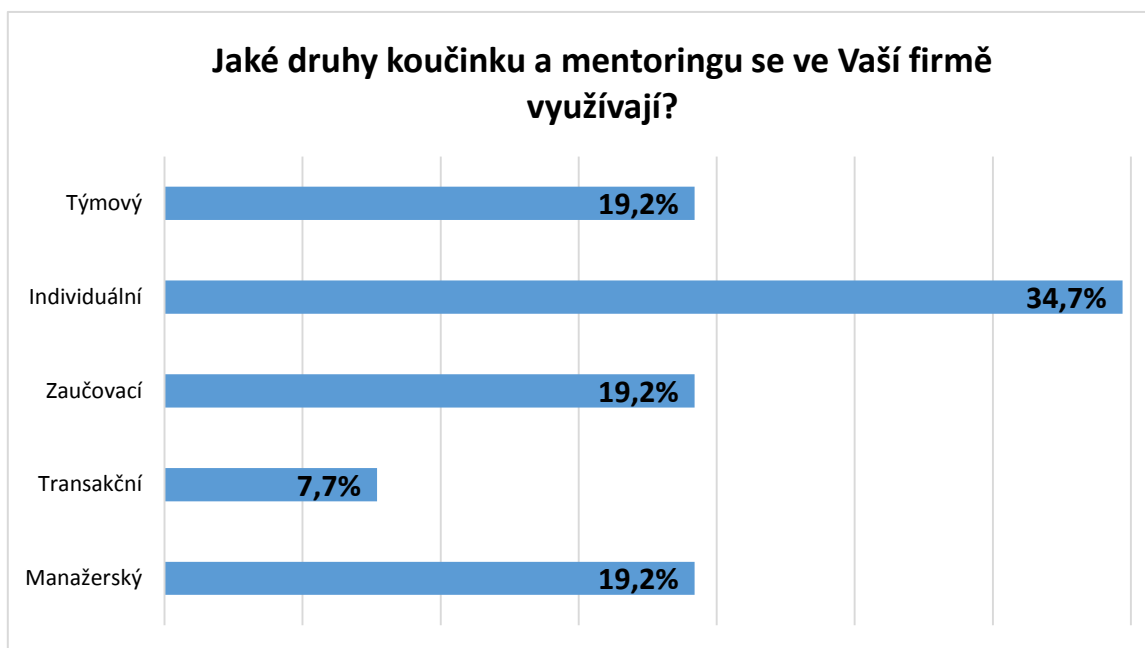
Graf 11 – Efektivita metod z pohledu respondentů

Vyhodnocení otázky č. 17a: Co pomohl zlepšit koučink a mentoring ve Vašem podniku? Z grafu vyplývá, že metody nejvíce pomáhají v rozvoji zaměstnanců (31,1%), ve spokojenosti zaměstnanců (27,6%) a v produktivitě práce (20,7%).



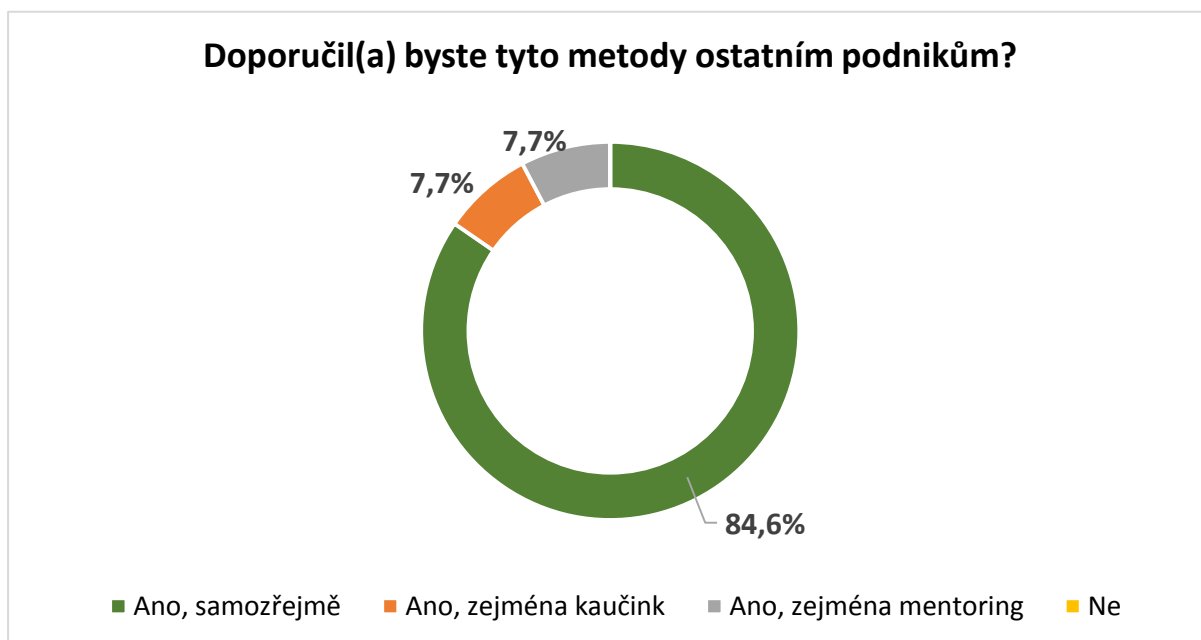
Graf 12 – Oblasti, které koučink a mentoring v podnicích zlepšil

Vyhodnocení otázky č. 19a: Jaké druhy koučinku a mentoringu se ve Vaší firmě využívají? V podnicích se nejvíce využívá individuální koučink nebo mentoring (34,7%) - pro řízení rozvoje jednotlivců. 19,2% podniků využívá týmový koučink nebo mentoring - pro rozvoj týmu, 19,2% podniků využívá manažerský koučink nebo mentoring – týká se zvládnutí stanovených úkolů, dalších 19,2% využívá manažerský koučink nebo mentoring - týká se zvládnutí profese. Transakční koučink nebo mentoring využívá 7,7% podniků - týká se rozvoje a změny činností.



Graf 13 – Nejvíce využívané druhy koučinku a mentoringu v podnicích

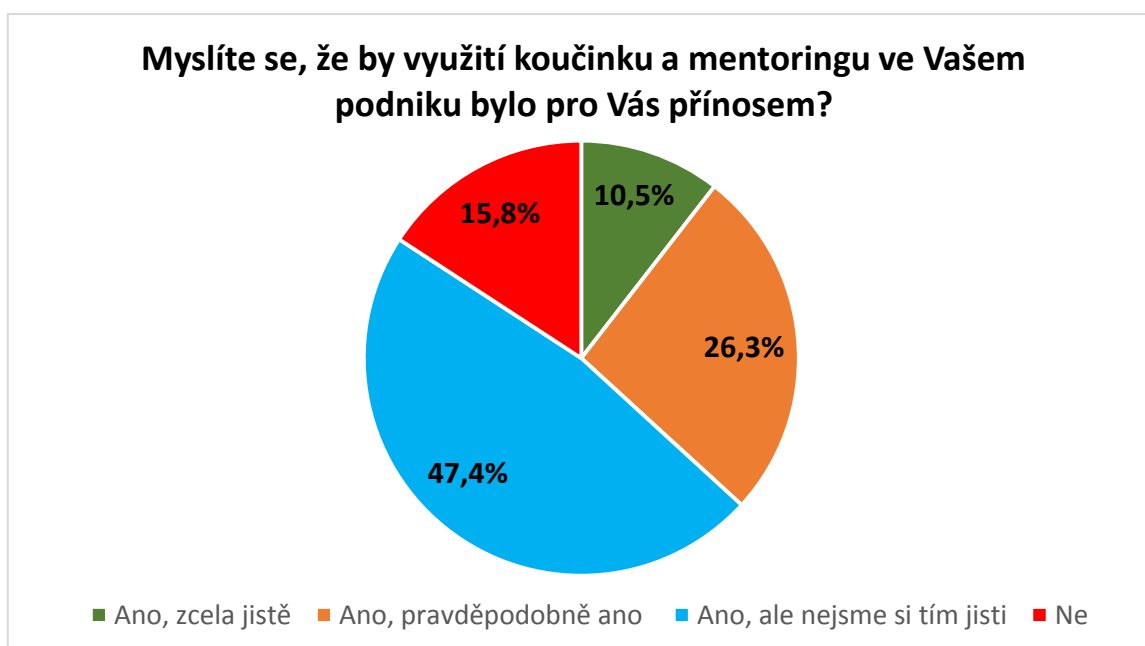
Vyhodnocení otázky č. 20a: Doporučil(a) byste tyto metody ostatním podnikům? U podniků, které koučink a mentoring využívají, jsem zjišťovala, zda by tyto metody doporučily ostatním podnikům. To, že jsou bezpochyby koučink a mentoring efektivní metody dokazuje, že 100% podniků by metody doporučily ostatním, z nich 84,6% samozřejmě, 7,7% zejména koučink a 7,7% zejména mentoring.



Graf 14 – Doporučení koučinku a mentoringu ostatních podnikům

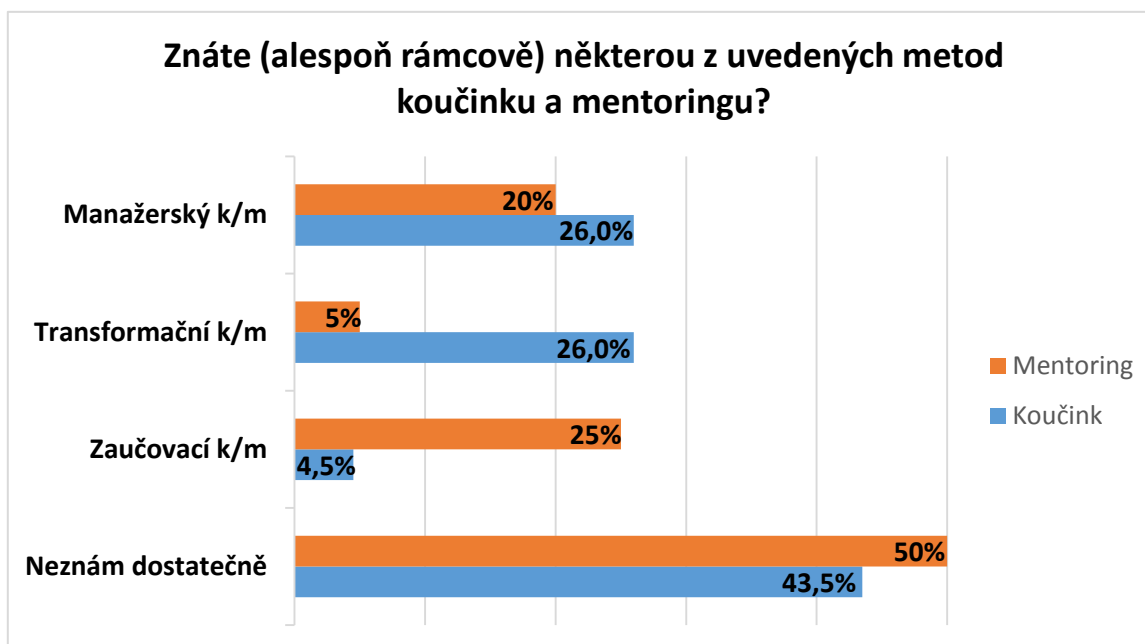
Grafy 15, 16, 17, 18, 19 a 20 se týkají podniků, které koučink a mentoring nevyužívají.

Vyhodnocení otázky č. 14b: Myslíte se, že by využití koučinku a mentoringu ve Vašem podniku bylo pro Vás přínosem? 36,8% respondentů se domnívá, že by pro ně metody byly přínosem. 47,4% respondentů si nejsou jisti, zda by pro ně metody byly přínosem, z nichž 22% nezná tyto metody a 78% pouze částečně. 15,8% respondentů se domnívá, že by pro ně metody nebyly přínosem, z nichž 34% neznají ani pojmy koučink a mentoring a 66% nezná efekty využití těchto metod.



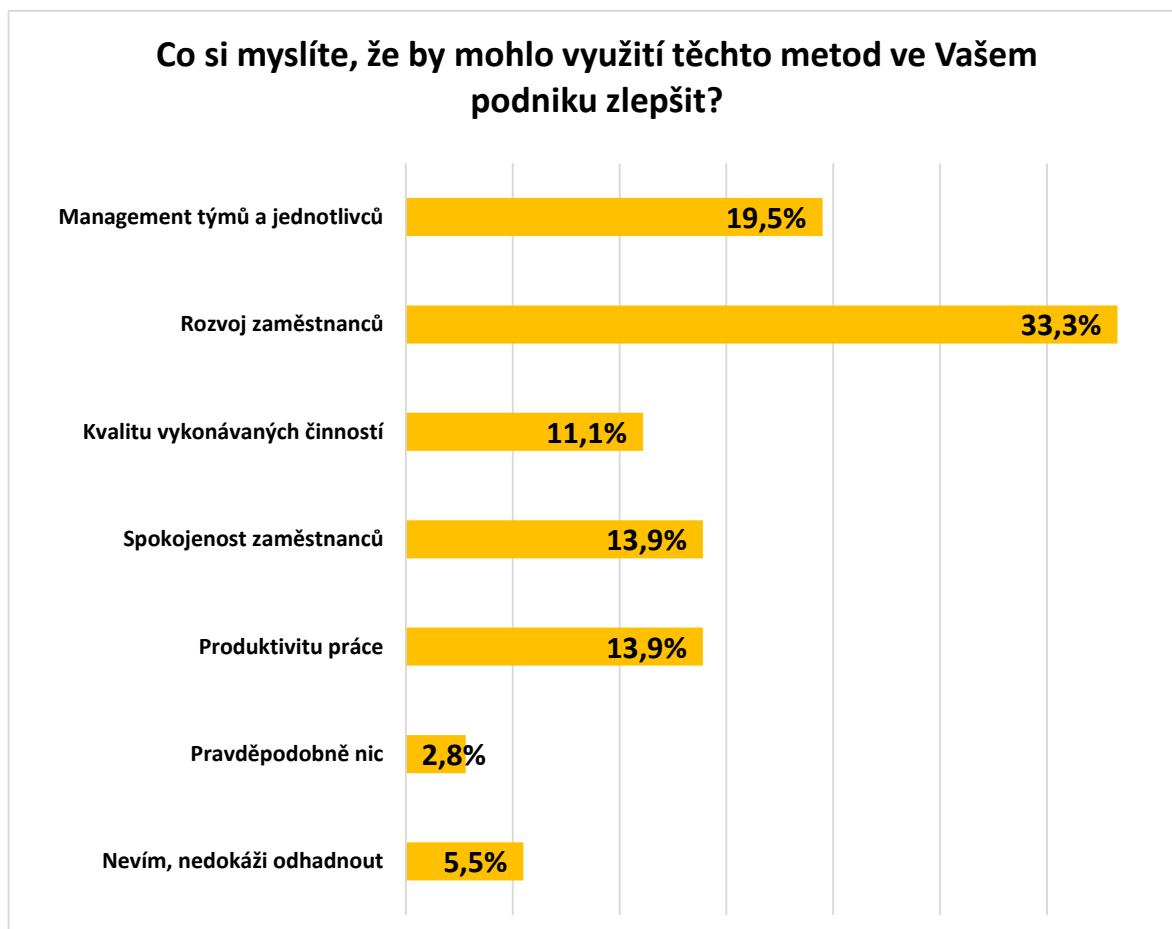
Graf 15 – Přínos koučinku a mentoringu z pohledu respondentů

Vyhodnocení otázky č. 15b a 16b : Znáte (alespoň rámcově) některou z uvedených metod koučinku a mentoringu? Znalost druhů koučinku a mentoringu v podnicích je vyrovnaná. 50% dotazovaných zná nějaký druh mentoringu a 50% nezná žádný druh mentoringu. 56,5% dotazovaných zná nějaký druh koučinku a 43,5% nezná žádný druh koučinku.



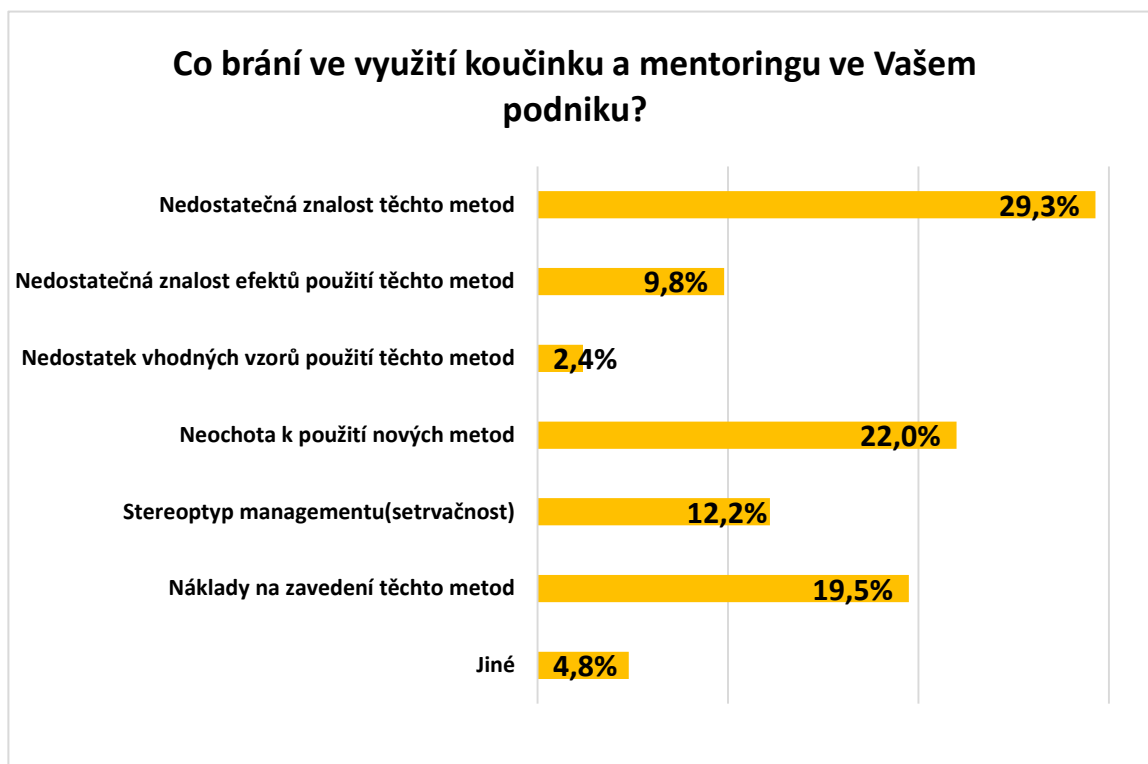
Graf 16 – Znalost druhů koučinku a mentoringu v podnicích, kde se metody nevyužívají

Vyhodnocení otázky č. 17b : Co si myslíte, že by mohlo využití těchto metod ve Vašem podniku zlepšit? Dotazovaní lidé si myslí, že by využití koučinku a mentoringu pomohlo v rozvoji zaměstnanců (33,3%), managementu týmů a jednotlivců (19,5%), produktivitě práce (13,9%) a spokojenosti zaměstnanců (13,9%). 2,8% dotazovaných si myslí, že by metody pravděpodobně nic nezlepšily. Jsou to však podniky, které v předchozích otázkách odpověděly, že tyto metody nebo efekty využití metod neznají.



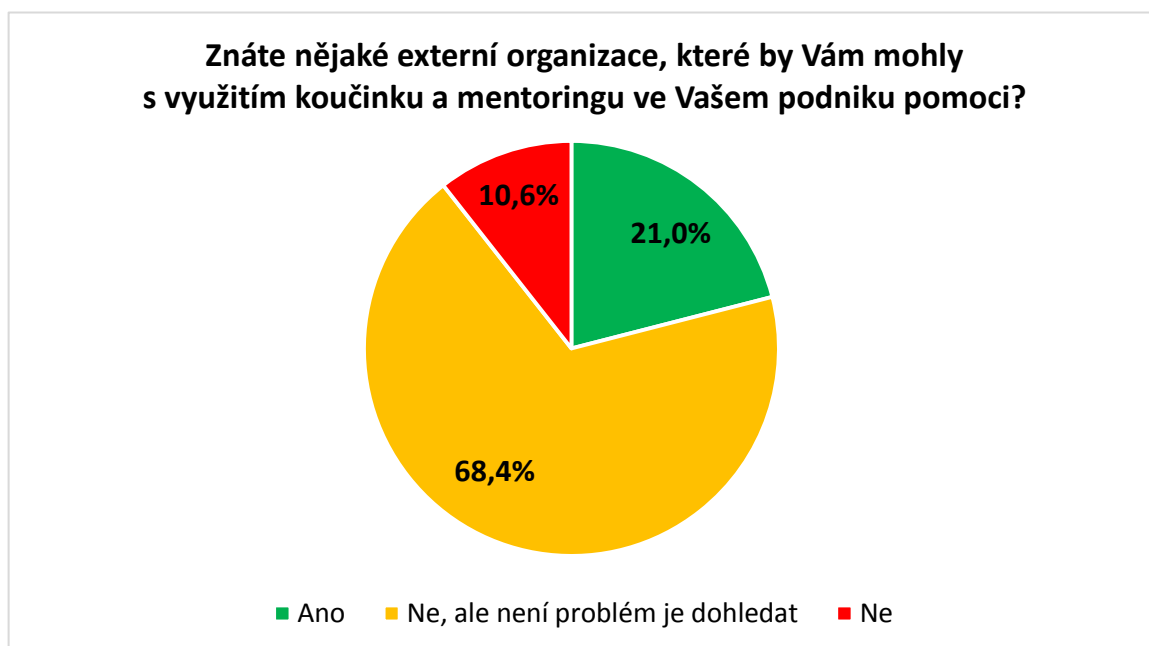
Graf 17 – Co může koučink a mentoring zlepšit z pohledu podniků, které metody nevyužívají

Vyhodnocení otázky č. 18b : Co brání využití koučinku a mentoringu ve Vašem podniku? 29,3% dotazovaných vidí problém v nedostatečné znalosti těchto metod, 22% v neochotě k použití nových metod a 19,5% v nákladech na zavedení těchto metod. Dále brání v zavedení metod nedostatečná znalost efektů použití (9,8%), nedostatek vhodných vzorů použití těchto metod (2,4%), stereotyp managementu (12,2%) a jiné (např.: „jsme sami dostatečně schopni“ nebo „Plná pracovní vytíženost, nikdo nemá čas se těmito věcmi v malém pracovním kolektivu zabývat. Můžeme o tom mluvit, ale nikdo nemá nakonec čas tuto aktivitu zajistit a ani se jí nakonec účastnit.“)



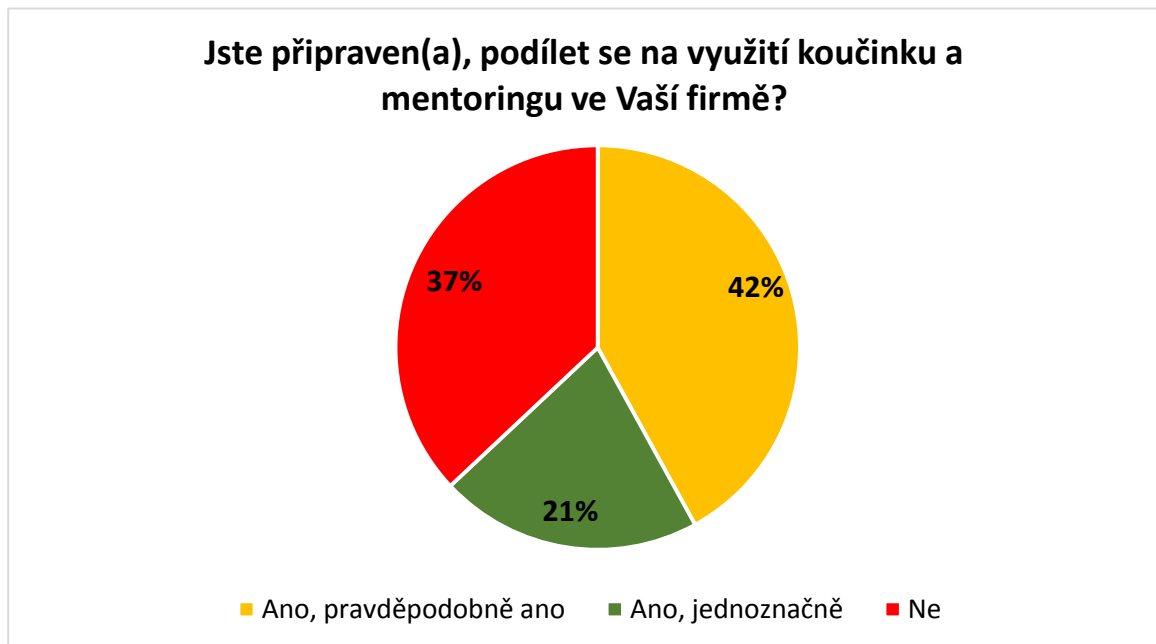
Graf 18 – Co brání ve využití těchto metod z pohledu podniků, které metody nevyužívají

Vyhodnocení otázky č. 19b: Znáte nějaké externí organizace, které by Vám mohly s využitím koučinku a mentoringu ve Vašem podniku pomoci? Pouze 21% respondentů zná nějakou organizaci nabízející koučink a mentoring. 79% respondentů nezná žádnou organizaci nabízející koučink a mentoring, z toho 68,4% respondentů nemá problém si organizace dohledat.



Graf 19 – Znalost externích organizací nabízející koučink a mentoring

Vyhodnocení otázky č. 20b: Jste připraven(a), podílet se na využití koučinku a mentoringu? 63% dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že jsou připraveni podílet se na využití těchto metod. 37% dotazovaných nejsou připraveni nebo se nechtějí podílet na využití koučinku a mentoringu. 57% nepřipravených nezná efekty využití a 43% pouze tuší efekty těchto metod. Opět je to spíše nedostatečná znalost metod a neochota k zavedení nových věcí.



Graf 20 – Připravenost respondentů podílet se na využití koučinku a mentoringu

6 IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ PRO VYUŽITÍ KOUČINKU A MENTORINGU V PRAXI

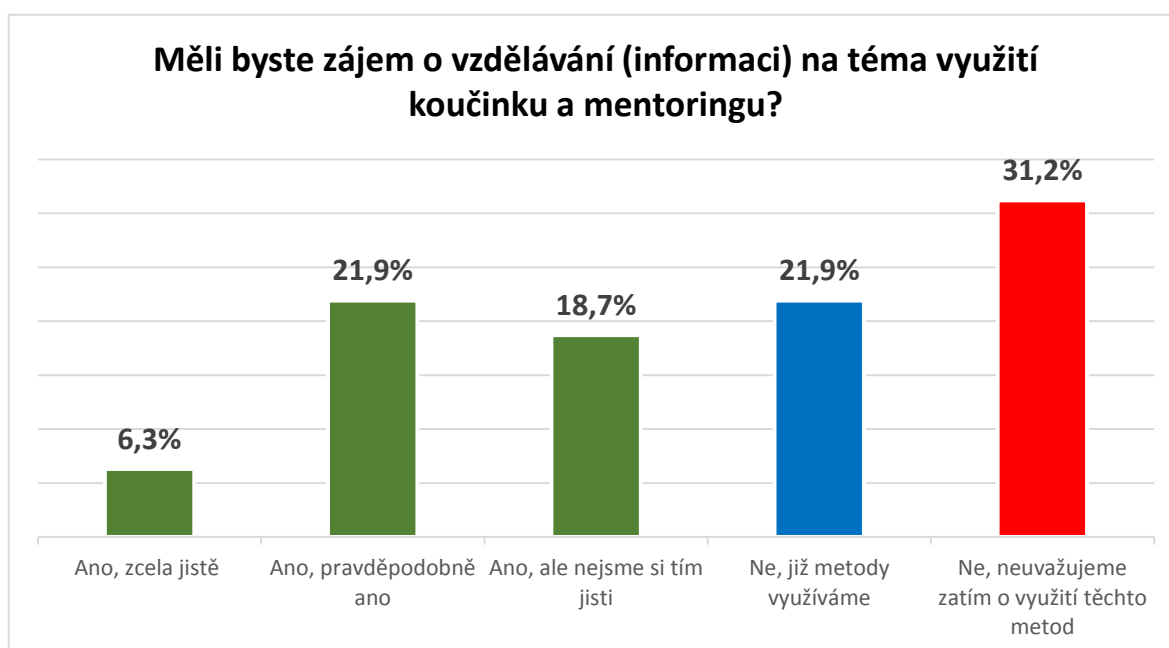
Tato kapitola má tři podkapitoly. V první podkapitole jsem zjišťovala, zda by podniky měly zájem o možnou spolupráci s univerzitou. Ve druhé podkapitole jsem identifikovala oblasti využití koučinku a mentoringu z pohledu podniků, které se zúčastnily dotazníku. Ve třetí podkapitole jsem identifikovala způsoby, kde a jak by se měl koučink a mentoring v podnicích využívat.

6.1 Spolupráce s univerzitou

Dotazník, kterým jsem se zabývala v praktické části mé bakalářské práce, obsahoval tři otázky ohledně spolupráce s univerzitou. Zjišťovala jsem, zda by podniky měly zájem o vzdělávání na téma koučinku a mentoringu, o spolupráci při zavádění koučinku a mentoringu a o zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu v podniku.

6.1.1 Zájem o vzdělávání na téma koučinku a mentoringu

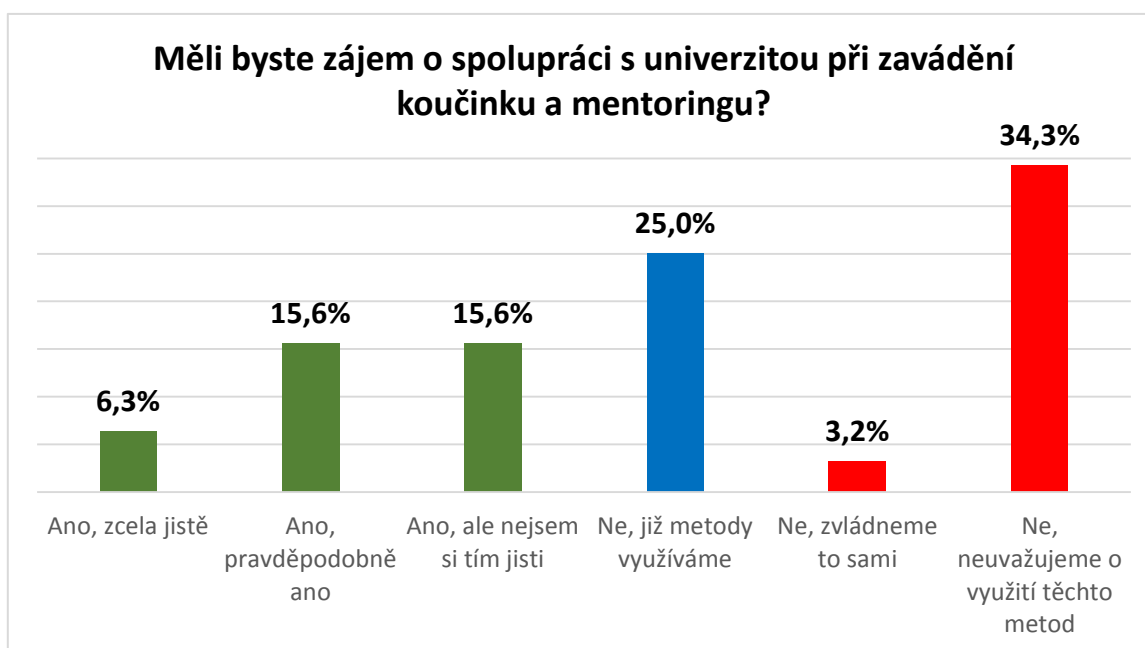
Vyhodnocení otázky č. 11: Měli byste zájem o vzdělání (informaci) na téma využití koučinku a mentoringu? V otázce č. 11 jsem zjišťovala, zda by firmy měly zájem o spolupráci s univerzitou. 46,9% dotazovaných by o spolupráci mělo zájem, z nichž si 18,7% není jisto. 66% firem, které si nejsou jisti pouze tuší efekty těchto metod a 34% dostatečně nezná metody ani jejich efekty. 21,9% dotazovaných již metody využívá. 31,2% dotazovaných o využití metod neuvažuje, z toho 50% nezná efekty metod, 40% tuší efekty metod a pouze 10% zná metody i jejich efekty. Kdyby tyto firmy byly dostatečně informovány o těchto metodách, možná by změnily svůj názor.



Graf 21 – Spolupráce s univerzitou – vzdělávání na téma využití koučinku a mentoringu

6.1.2 Zájem o spolupráci při zavádění koučinku a mentoringu

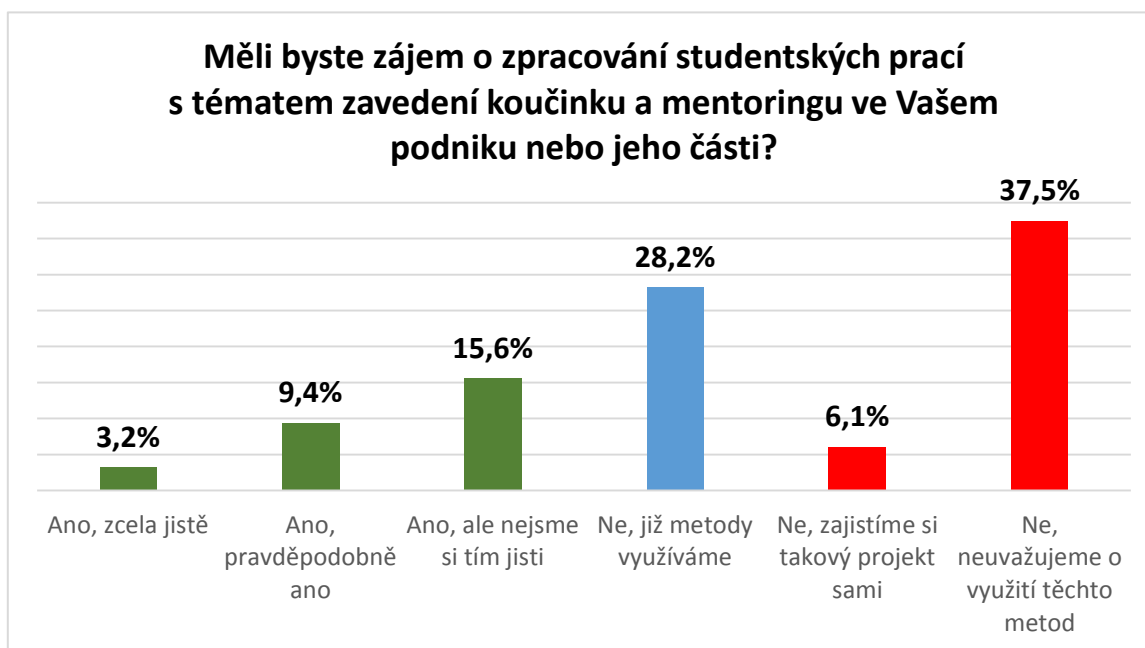
Vyhodnocení otázky č. 12: **Měli byste zájem o spolupráci s univerzitou při zavádění koučinku a mentoringu?** 37,5% dotazovaných by mělo zájem o spolupráci při zavádění koučinku a mentoringu, z toho 15,6% dotazovaných si ale ještě není jisto. 80% dotazovaných, kteří si nejsou jisti, znají metody pouze částečně. Pokud by se této skupině respondentů objasnily metody a jejich efekty, možná už by si jisti byli. 25% dotazovaných, již metody využívá. 3,2% dotazovaných zvládnou zavést koučink a mentoring ve své firmě sami. 34,3% dotazovaných neuvažuje o zavedení těchto metod, z nichž pouze 18,2% znají pojmy koučink a mentoring, 27,3% nezná tyto pojmy a 54,5% zná pojmy jen částečně.



Graf 22 – Spolupráce s univerzitou – při zavádění koučinku a mentoringu

6.1.3 Zájem o zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu

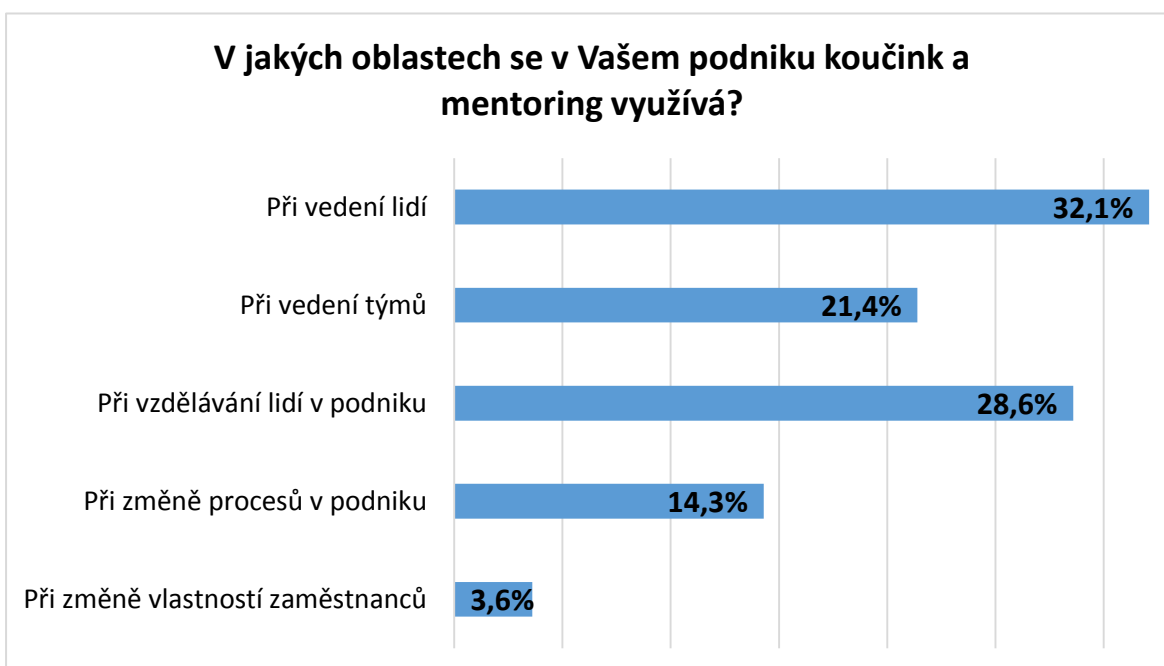
Vyhodnocení otázky č. 13: **Měli byste zájem o zpracování studentských prací (projekty, bakalářské či diplomové práce) s tématem zavedení koučinku a mentoringu ve Vašem podniku nebo jeho části?** 28,2% dotazovaných má zájem o zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu. 28,2% dotazovaných již metody využívá. 6,1% dotazovaných si takový projekt zajistí sami a 37,5% dotazovaných neuvažuje o využití těchto metod. 25% z dotazovaných, kteří neuvažují o využití těchto metod, nezná pojmy koučink a mentoring.



Graf 23 - Spolupráce s univerzitou – zpracování studentských prací na téma zavedení koučinku a mentoringu

6.2 Oblasti využití koučinku a mentoringu v podnicích

Vyhodnocení otázky č. 18a: V jakých oblastech se ve Vašem podniku koučink a mentoring využívá? Tato otázka byla položena podnikům, které již metody využívají, abych zjistila, při jakých činnostech se nejvíce využívají. Nejvíce podniků využívá koučink a mentoring při vedení lidí (32,1%), při vzdělávání lidí (28,6%), při vedení týmů (21,4%) a při změně procesů v podniku (14,3%).



Graf 24 – Oblasti využití koučinku a mentoringu

6.3 Koučování a mentoring jako rozvojové aktivity

Vzdělávací a rozvojové aktivity by měly být nedílnou součástí každého podniku. Pravidelné hodnotící pohovory se zaměstnanci by měly obsahovat i diskuzi na téma rozvojové aktivity. Zaměstnanec se sám může vyjádřit k tomu, v jakých oblastech by se chtěl dále rozvíjet. Nadřizený z hlediska jeho pohledu na věc navrhuje vhodné rozvojové aktivity pro zaměstnance. Je nutné mít připravený vzdělávací a rozvojový program jak pro nové zaměstnance, tak pro stávající zaměstnance. Potřeby pro stávající zaměstnance se samozřejmě odvíjí od délky, jakou na dané pozici strávili. Koučink a mentoring by měl být nedílnou součástí vzdělávacího a rozvojového programu pro zaměstnance. V následujících podkapitolách jsem identifikovala příležitosti využití koučinku a mentoringu v praxi.

6.3.1 Mentoring jako nástroj adaptace nováčka

Příchod nového člena (zaměstnance) do týmu je velmi náročná situace jak pro tým, tak pro nově nastupujícího zaměstnance. S touto citlivou situací je třeba novému zaměstnanci pomoci, aby ji co nejlépe zvládl, a aby neměla negativní dopad na výkon týmu. Nový zaměstnanec by si měl osvojit znalosti a dovednosti potřebné ke kvalitnímu plnění pracovních povinností, zvyknout si na nové prostředí, přijmout firemní kulturu a vytvořit si kladný vztah ke kolegům. Klíčem k tomuto úspěchu je kvalitní příprava adaptačního plánu a přidělení mentora, který ho adaptací bude doprovázet. Adaptační plán je souhrnný přehled informací, co se od nově nastupujícího zaměstnance očekává, kdo ho bude provázet a co by si měl nastudovat. Za plnění tohoto plánu je zodpovědný pouze on sám. Přidělený mentor neboli zkušený kolega, který ho tímto procesem bude doprovázet a bude jeho podporou, mu objasní, co a jak má dělat a zapojí nováčka do běžného života firmy. Po ukončení adaptace mentorský vztah končí, ale může se přenést do neformální podoby a pokračovat nadále. [58]

6.3.2 Mentorský program pro stávající zaměstnance

Mezi druhy mentoringu patří spontánní mentoring, kdy na základě důvěry požádám kolegu o jeho pomoc či radu. Další druh mentoringu je individuální mentoring, který se nejčastěji využívá v podnicích a je vhodný např. při adaptaci nováčků. Velmi efektivní je také skupinový mentoring, kdy mentor pravidelně pracuje s určitou skupinou lidí. Předávají si své znalosti a zkušenosti. Skupinový mentoring upevňuje vztahy mezi zaměstnanci, rozvíjí a motivuje je k lepšímu pracovnímu výkonu. V pozici mentora může vystupovat ředitel a skupinu tvoří zaměstnanci firmy. Témata se definují na základě potřeb firmy. Lidé mezi sebou sdílejí úspěšné postupy, řeší jak dobře komunikovat se zákazníkem, jak řešit reklamace apod. Mentor vede diskuzi, shrnuje úspěšné postupy, motivuje a povzbuzuje skupinu. [58] Velmi efektivní, ale časově a finančně náročné by dle mého názoru byl skupinový mentoring na úrovni pravidelných schůzek ředitelů poboček firmy. Například skupinový mentoring, kdy by se sešli ředitelé pobočky firmy XY z Plzně, z Prahy, z Brna a z Českých Budějovic, a předávali si své zkušenosti, znalosti, úspěšné postupy apod.

6.3.3 Koučování jako nástroj řízení

Koučovací styl vedení lze charakterizovat jako systematickou, dlouhodobou podporu základních principů koučování DUO - Důvěra, Uvědomění, Odpovědnost. Jedná se o koučovací manažerský styl, který je odlišný od pozice čistého kouče. Manažer, který využívá koučování jako nástroj řízení zaměstnanců, je většinou sám zainteresován na splnění cílů svých podřízených. Klíčovou rolí manažera je rozvoj jeho podřízených. Pokud manažer u podřízeného věří v potenciál k rozvoji, vede ho koučovacím způsobem. Zvyšuje uvědomění podřízeného, naslouchá mu, rozvíjí jeho kreativitu, motivuje ho k zodpovědnosti atd. Přínosem je dynamický růst jeho podřízených a vysoké využití jejich potenciálu. [34]

6.3.4 Výkonové koučování

Výkonové koučování je řízení aktivit ve firmě ze strany ředitele, který je zodpovědný za výsledky firmy. Ředitel realizuje náslechy porad nebo rozhovorů se zákazníkem a následně předává zpětnou vazbu zaměstnancům. Mezi základní nástroje výkonového koučinku patří záznamový arch a rozvojový plán. Záznamový arch je průvodce ředitele při koučování. Součástí záznamového archu je tzv. check list, který umožňuje komentovat různé fáze rozhovoru. Rozvojový plán navazuje na záznamový arch. Ředitel identifikuje silné a slabé stránky zaměstnance a oba se zamýšlí nad tím, jak s nimi dále pracovat. Jak využít silné stránky a zároveň vylepšit ty slabé. Zaměstnanec musí mít pocit ocenění silných stránek a chuť dále pracovat na svém rozvoji.[49]

6.3.5 Externí koučování jako podpora manažerů

Pokud nadřízený chce, aby externí koučování bylo opravdu efektivní, musí vhodně zvolit cílovou skupinu lidí a nastavit si, jakého cíle chce dosáhnout. Nejprve vybere motivovaného účastníka, který je pro firmu klíčový, chce a má potenciál pro další rozvoj. Pro koučování je nutné, aby na sobě sám koučovaný chtěl pracovat. Při koučování musí být koučovaný uvolněný, otevřený a musí mít důvěru ke svému kouči. Proto si dle svého uvážení vybere vlastního kouče. Po výběru kouče následuje první schůzka, kde si kouč s koučovaným objasní, jak často se budou setkávat a cíl, kterého chce koučovaný dosáhnout. Také si objasní náklady a rozsah koučinku. Optimální koučování je maximálně šest sezení v délce jednoho sezení 90 minut. V průběhu koučování nadřízený sleduje celou akci a hodnotí, jakých změn bylo dosaženo. Koučování může kdykoli ukončit. [49]

6.3.6 Koučování během kariérního posunu

V každé firmě se může stát, že se uvolní pozice ředitele firmy. Vhodné je dát příležitost úspěšným zaměstnancům, kteří firmu dobře znají. Vhodný kandidát musí mít předpoklady pro manažerskou pozici. Pokud ve výběrovém řízení uspěje, je na firmě, aby mu pomohla uspět na nové pozici. V takovém případě je vhodné povolat externího kouče. Zaměstnanec je ve firmě dlouho, a tak zná všechny procesy a systémy firmy do detailu. Kouč bude mít na starost, pomoci mu zorientovat se v oblasti manažerských kompetencí a najít správnou cestu jak uspět jako nadřízený svých původních kolegů. Vhodné je zvolit model pěti koučovaných půldnů po dobu tří měsíců přímo na pracovišti ředitele. [49]



Obr. 11 - Matice CHCE/UMÍ – vlastní zpracování, vzor Daňková [10]

První půlden probíhá seznámení s maticí CHCE/UMÍ. To je matice, která popisuje, jaké lidi v týmu máme a jak s nimi pracovat. Dále probíhá seznámení s Eisenhowerovým principem. To je technika určování priorit a rozdělení úkolů podle dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti. Druhý půlden kouč s koučovaným vyhodnotí zařazení zaměstnanců do matice UMÍ/CHCE a zamýšlí se nad vhodnými styly řízení pro různé typy zaměstnanců. Dalším bodem je zpětná vazba, která má podpořit růst zaměstnance a podpořit ho ve správné cestě. Základem zpětné vazby jsou písemné poznámky z rozhovoru. Zpětná vazba je popis toho, co naslouchající během rozhovoru slyšel. Výsledkem zpětné vazby jsou kroky, jak dál postupovat, které vedou k nějaké lepší změně. Tento den probíhá koučovací rozhovor na téma upevnění pozice ředitele, diskutuje se o aktuálních situacích. Třetí den probíhají hodnotící rozhovory, ujasnění jak by měly probíhat a co můžou přinést jak řediteli, tak podřízeným. Cílem hodnotícího rozhovoru je vyhodnocení výsledků a výkonu zaměstnance z uplynulého období a nastavení cílů pro následující období. Hodnotící rozhovor by měl také motivovat podřízené, řešit oblast odměňování, řešit možný kariérní rozvoj, budovat důvěru mezi nadřízeným a podřízeným apod. Při hodnotícím rozhovoru by měl nadřízený použít koučování a aktivní naslouchání, díky kterému se seznámí s názory a potřebami podřízeného. Čtvrtý půlden probíhá hodnotící rozhovor ředitele se svým podřízeným, ředitel dostane od kouče zpětnou vazbu. Dále se zopakují klíčové aktivity jako je hodnotící rozhovor, zpětná vazba apod. Pátý půlden následuje firemní porada. Kouč sleduje vedení porady a poté poskytuje zpětnou vazbu řediteli. Následuje zhodnocení tříměsíčního koučinku.[49]

6.3.7 Koučování jako náprava

Mezi cíle koučování patří náprava něčeho, co není optimálně funkční, co je brzdou a brání v rozvoji. Pokud je touto brzdící částí označen člověk (resp. jeho chování), avšak podnik rozhodne, že je pro výsledky podniku nebo z jiných důvodů (znalost podniku, kontakty, vazba na klienty apod.) postradatelný, pak se podnik rozhodne jako metodu nápravy využít koučování daného jedince. Člověk, který má být koučován, však musí s koučováním souhlasit

a musí mít chuť něco změnit. Než začne samotný proces koučování, musí se identifikovat cíle koučování, jakých změn má být dosaženo. Problém identifikují kolegové, nadřízený či podřízený pracovníci daného zaměstnance. Přijetí tohoto problému za svůj může být pro koučovaného obtížné, v některých případech nemožné. Koučování jako náprava může být úspěšné, pokud se koučovanému podaří ztotožnit s problémem, nebo je kouč při úvodních setkáních schopen ukázat klientovi příklad nefunkčního chování a následně jej motivovat ke změně. Pokud se koučovanému nepodaří ztotožnit s problémem, nemůže být toto koučování úspěšné. Některými zaměstnanci je koučování jako metoda nápravy vnímána negativně a pro některé je to až ponižující, jelikož se manažeři obávají, že budou viděni jako neschopní a neúspěšní. Avšak koučování jako náprava zaměstnancům dává možnost se rozvíjet a zlepšit své slabé stránky. [38]

6.3.8 Systém KATA/KATA koučování

Mike Rother, autor světového bestselleru Toyota KATA říká: *“Bez koučování ztrácíme směr a nenacvičujeme správný vzorec nebo nacvičujeme neefektivně. Bez koučování se změna v našem myšlení – v budování nových propojení v našem mozku – těžko objeví.”*

Systém KATA pracuje se základními nástroji managementu: nastavení očekávání (řízení výkonu), podrobná analýza výchozího stavu (VSM, mapa procesů, TWI Job Methods), systémové zlepšování a PDCA, drobné experimenty, pravidelná a cílená komunikace s podřízenými (koučink). Všechny tyto používané nástroje skládá v jeden do sebe logicky zapadající systém. [8] Kata koučink byl vyvinut ve firmě Toyota a vychází z rutinních činností při učení se a chování lidí. Kata koučink umožňuje přetvářet vzorce myšlení lidí a budovat u nich zcela nové vzorce při hledání řešení problémů. Obava lidí z neúspěchu často brání vytvářet trvalé pozitivní změny ve firmách. Kata zlepšování a koučování tuto obavu omezuje – zlepšování probíhá díky tzv. experimentům, které se vyhodnocují v koučovacích cyklech podle PDCA za pomoci pěti otázek: [11]

1. Jaký je nejbližší cílový stav?
2. Jaký je aktuální stav?
3. Jaké překážky brání dosažení cílového stavu a na kterou se zaměříte?
4. Jaký bude váš následující krok (experiment) a jaký očekáváte výsledek?
5. Jak rychle budete vědět, jaký výsledek je a co jsme se z experimentu naučili?

Správně aplikovaný KATA koučink má za následek zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování a je to nástroj pro jejich neustálý rozvoj a současný růst jejich výkonu. Plní nejen zvyšování výkonu společnosti, ale také spokojenost a motivaci zaměstnanců. To samozřejmě vede k jejich vyšší angažovanosti, což spočívá ve větší chuti něco změnit, loajalitě, pocitu seberealizace, čímž se zvýší pocit jistoty a sníží prostor pro chyby. [12]

6.3.9 Týmové koučovací karty jako rozvojový nástroj

Týmové koučovací karty neboli Team Cards obsahují mnoho koučovacích otázek a citátů, které pomáhají týmům nastartovat diskusi, díky ní vznikají různé nápady a návrhy jednotlivých členů týmu. Dále se tým snaží dospět k týmové dohodě, co a jak v dané oblasti udělat a na co je potřeba se zaměřit. Používají se tehdy, pokud tým potřebuje vymezit

jednotlivé cíle, dostat se z bodu A do bodu B, posílit týmové fungování, diskutovat o problémech nebo se tým potřebuje shodnout na směru, ve kterém potřebují rozvoj. [40]



Obr. 12 - Týmové koučovací karty [40]

7 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit přehled o využití koučinku a mentoringu v průmyslových podnicích.

V první části mé práce jsem si prohloubila znalosti o rozvoji a řízení lidských zdrojů. Objasnila jsem si pojem vedení lidí a jeho metody, z nichž jsem se zaměřovala na koučink a mentoring, o kterých jsem psala v dalších částech práce. Dále jsem zpracovala rešerši české a zahraniční literatury o koučinku a mentoringu a zabývala jsem se přínosy těchto metod a zkušenostmi zaměstnanců s metodami.

V praktické části mé bakalářské práce jsem provedla a vyhodnotila průzkum využívání metod koučování a mentorování v podnicích a identifikaci příležitostí koučinku a mentoringu v praxi. Vlastní průzkum probíhal metodou dotazníkového šetření a ukázalo se, že koučink a mentoring nejvíce využívají velké podniky. Zaměřují se na individuální koučink a mentoring. Díky koučinku a mentoringu se zlepšila spokojenost zaměstnanců v podniku, rozvoj zaměstnanců a produktivita práce. Podniky nejvíce využívají tyto metody při vzdělávání zaměstnanců a vedení lidí i týmů. Podniky, které zatím tyto metody nevyužívají, se domnívají, že by tyto metody mohly rozvíjet jejich zaměstnance a zlepšit management týmů a jednotlivců. Z průzkumu vyplynulo, že podnikům brání v zavedení metod koučinku a mentoringu jejich nedostatečná znalost, neochota k zavedení nových věcí a náklady k zavedení metod. Když to shrnu, hlavním problémem je nedostatečná informovanost o těchto moderních metodách. Bylo by vhodné zavést různé přednášky, školení apod. na toto téma a podniky by možná změnily svůj názor na metody. Necelých 50% dotazovaných by mělo zájem o spolupráci s univerzitou při vzdělávání na téma koučink a mentoring. V poslední části mé práce jsem popsala příležitosti, kde a jak by bylo nejvhodnější využívat koučink a mentoring v podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALRED, G.; GARVEY, B. *The Mentoring Pocketbook*. 3. vydání. Management Pocketbooks, 2010. ISBN-13 978-1906610203.
- [2] ALS CZECH REPUBLIC, spol. s r. o. *ALS Europe*.
<https://www.alsglobal.cz/home/als-czech-republic/als-europe>
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] BACKHAUSEN W., THOMMEN J. *Coaching*. 4. vydání. Germany: Springer Gabler, 2017. ISBN 978-3-658-18777-4.
- [5] BLANCHARD, K.; ORTIZ, D. C. *One Minute Mentoring*. Harper Collins UK, 2017. ISBN 978-0-00-814681-8.
- [6] BRUMOVSKÁ, T., SEIDLOVÁ, M. *Mentoring – Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5.
- [7] STANIER, B, M. *Správné návyky kouče: Říkejte méně, žádejte více a změňte způsob vedení*. Omega, 2017. ISBN 978-80-7390-472-2.
- [8] CANFIELD, J.; CHEE, P. *Koučinkem k dosažení úspěchu*. Omega, 2017. ISBN 978-80-7390-725-9.
- [9] ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU. *Mentoring*.
<http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/> Praha.
- [10] DAŇKOVÁ, M. *Koučování, kdy, jak a proč*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.
- [11] DMC MANAGEMENT CONSULTING, s.r.o. *Americký kouč Brandon Brown představil v Praze nástroj trvalého zlepšování prostřednictvím Kata*. Ing. Mgr. Barbora Nykodýmová. <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/americky-kouc-brandon-brown-predstavil-v-praze-nastroj-trval-id-3233920> Praha: ManagementNews, 2017.
- [12] DMC MANAGEMENT CONSULTING, s.r.o. *KATA – koučováním jednotlivce k efektivitě celku*. Jitka Tejnorová. <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/kata-koucovanim-jednotlivce-k-efektivite-celku-id-3652750> Praha: HR News, 2019.
- [13] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [14] EURION, o.s.
https://www.barrister.cz/psknihy/wpcontent/uploads/2016/02/3_nacvik_mentorskyh_dovednosti.pdf
- [15] EUROSCHOLA. *Koučování – vzdělávací kurz zaměřený na měkké dovednosti*. Pracovní skripta. <http://www.euroschola.cz/Files/File/Skripta%20Coaching.pdf>
- [16] FILOSOFIE ÚSPĚCHU. *Jak motivovat zaměstnance*.
<https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>. 2012.
- [17] FRIEDEL, L. *Rostete? Nastartujte své turbo 4x4*.
<https://www.liborfriedel.cz/rostete-nastartujte-sve-turbo-4x4/>. 2017.
- [18] GALWEY, W.T.: *Inner Game pro manažery*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

- [19] HABERLAITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [20] HARGROVE R. *Masterful Coaching*. 3. vydání. Pfeiffer, 2008. ISBN-13: 978-0470290354.
- [21] HARTMUT, L. *99 typů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [22] HICKS, M. D.; PETERSON, B. D. *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Korn Ferry Leadership Consulting, 1996. ISBN 13: 9780938529149.
- [23] HEINOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů – učební text č. 16*. Šumperk: JENA, 2010.
- [24] ICF CZECH REPUBLIC. *Co je ICF koučink?*
www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html Praha.
- [25] ICF CZECH REPUBLIC. *Výsledky průzkumu*.
<https://www.coachfederation.cz/cz/proc-koucink/vysledky-pruzkumu.html>. Praha: 2009.
- [26] IPA CZECH, s.r.o. *Jak dosáhnout a udržet skutečný systém plynulého zlepšování*. Zuzana Lendvayová. <https://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktualni-vzdelavani/jak-dosahnout-a-udrzet-skutecny-system-plynuleho-zlepsovani> Český Těšín: 2017.
- [27] JOHNSON, B. W. *On Being a Mentor: A Guide for Higher Education Faculty*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN-13: 978-0805848960.
- [28] JONES, G.; GORELL, R. *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People*. Kogan Page, 2012. ISBN-13: 978-0749466008.
- [29] KRAM, E. K. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life*. Scott, 1985. ISBN 13: 9780819167552.
- [30] KOLMISTROVÁ, A. *Srovnání možností použití metod interního podnikového vzdělávání – koučinku a mentoringu*. Bakalářská práce. Praha: 2013.
- [31] KOMINÁCKÁ, J.; LACINA, L.; ROZMAHEL, P. *Příručka mentoringu: Posilování mentorských kapacit pedagogů*. Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-067-7
- [32] KOTTER, P. J. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.
- [33] KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [34] KOUČINK CENTRUM, s.r.o. *Aplikace koučinku ve firmách*. Zelingerová Lenka. <https://www.modernirizeni.ihned.cz/c1-49607050-aplikace-koucinku-ve-firmach>. Praha: Moderní řízení, 2011.
- [35] KOUČINK PORTÁL. *Jak se rodí kouč*. Irma Bohoňková <http://www.koucinkportal.cz/jak-se-rodí-kouč/> České Budějovice: 2016.
- [36] KOUČINK PORTÁL. *O koučinku*. <http://www.koucinkportal.cz>
- [37] KOUČINK PROFESIONÁLNĚ. *Příklady z praxe firemního koučování*. Mgr. Nikola Šrubařová. <http://koucinkprofesionalne.cz/priklady-z-praxe-firemniho-koucovani/> Praha: 2013
- [38] LANGROVÁ, V. *Rozvoj zaměstnanců metodou koučování se zohledněním problematiky kvality*. Disertační práce. Praha, 2008.

- [39] LEKTORSKÝ KRUH. Koučink a mentoring. Kristina Klimszová
<http://www.lektorskykruh.cz/wp-content/uploads/2014/12/LK-Koucink-a-mentoring.pdf>. 2015.
- [40] LIFE UP, s.r.o. *TEAM Cards*. <https://www.koucovacikarty.cz/teamcards/team-cards/>
- [41] LINET, spol. s r. o. *Příležitosti pro studenty*.
<https://career.linetgroup.com/go/Job-for-students-CZ/3008301/>
- [42] MANAGEMENT MANIA www.managementmania.com
- [43] MAXWELL, J. C. *Mentoring 101*. Praha: PRAGMA, 2015. ISBN 978-80-7349-457-5.
- [44] MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.
- [45] MONSTER <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mentoring-koucink-metody-firemniho-vzdelavani>
- [46] NEUROLEADERSHIP, s.r.o. *Dopady koučinku na firemní výsledky: Dvě případové studie z Nového Zélandu*. Vladimír Tuka. <https://www.neuroleadership.cz/dopady-koucinku/> Praha: HR News, 2013.
- [47] PETRÁŠOVÁ, A. M. PRAUSOVÁ, I.; ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink – forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.
- [48] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 5., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [49] PUČALÍKOVÁ, K. Mgr. *Koučování a/nebo mentoring? Magisterská diplomová práce*. Olomouc: 2014.
- [50] SMIČKOVÁ, P. *101 expertů - Rozvoj osobnosti*. Praha: 101 expertů, 2014.
- [51] SILSBEE, D. *Všímavý kouč: Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. Maitrea, 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.
- [52] SLAVÍK, J. *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC PUBLIC, 2010. ISBN 978-80-86534-16-9.
- [53] STARR, J. *The Mentoring Manual: Your Step by Step Guide to Being a Better Mentor*. FT Press, 2014. ISBN 1292017899.
- [54] STOLTZFUS, T. *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*. Pegasus Creative Arts, 2008. ISBN 0979416361.
- [55] SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada, 2006.
- [56] THOMSON, J. *Mentoring for All Seasons*. Leafwood Publishers, 2017. ISBN-13: 978-0891123934.
- [57] VEDEME.CZ. *Definice vedení lidí*. Martin Hájek.
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/21-definice-leadership.html>.
- [58] VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. rozšířené vydání, Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8.
- [59] Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o., *Mentoring ve firemní praxi*. 2012.
- [60] WIKIPEDIE. www.wikipedia.cz
- [61] WOOD, D. *Manuál profesionálního kouče*. Praha: L. Pejchal, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.
- [62] WHITMORE, J.: *KOUČOVÁNÍ. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 4. Doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. ISBN 9788072615599.

- [63] ZATLOUKAL, L.; VÍTEK, P. *Koučování zaměřené na řešení*. Praha: Portál, 2016.
ISBN 978-80-262-1011-5.

PŘÍLOHA č. 1

Dotazník k bakalářské práci

Využití koučinku a mentoringu v rozvoji lidských zdrojů

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Foltýnová a jsem studentkou ZČU v Plzni. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku (**20 otázek**), jakožto podkladu k mé bakalářské práci. Dotazník slouží k průzkumu aktuálního stavu využívání mentoringu a koučinku v průmyslových podnicích. **Dotazník je anonymní**, ale můžete na konci uvést své jméno, příjmení a název Vaší organizace. Rovněž můžete uvést případný zájem o výsledky, získané analýzou navrácených dotazníků. Vyplnění dotazníku nezabere mnoho času a **zčásti je závislé na tom, zda již uvedené metody využíváte či nikoliv** (což není považováno za nedostatek).

Předem Vám **velmi děkuji za vyplnění dotazníku** (zatrhněte, popř. doplňte příslušnou odpověď):

1) Velikost Vašeho podniku?

- Mikropodnik (<10 zaměstnanců)
- Malý podnik (<50 zaměstnanců)
- Střední podnik (<250 zaměstnanců)
- Velký podnik (>250 zaměstnanců)

2) Oblast Vaší činnosti?

- Automobilový průmysl
- Strojírenství (jiný obor)
- Elektrotechnický průmysl
- Skladování a logistika
- Potravinářský průmysl
- Jiná:

3) Jaký typ výroby (činnosti) ve Vašem podniku převažuje?

- Kusová (zakázková)
- Sériová
- Hromadná
- Jiný typ činnosti (např. služby):

4) Je mezi Vašimi vlastníky zahraniční partner?

- Ano, má 100% vlastnictví
- Ano, má většinové vlastnictví
- Ano, má menšinové vlastnictví
- Ne, jsme český podnik

5) Váš podnik (Vaše společnost) je:

- Autonomní (nezávislý)
- Součástí seskupení podniků (společností)
- Jinak zařazen:

ODBORNÁ SPOLEČNÁ ČÁST DOTAZNÍKU:

6) Znáte pojmy koučink a mentoring (můžete je znát i s jinou transkripcí)?

- Ano, zcela jim rozumím
- Ano, částečně
- Ano, ale znám jen jeden z nich, a to
- Ne

7) Víte, k čemu lze koučink a mentoring využít?

- Ano, jednoznačně
- Ano, částečně
- Ano, ale znám to jen pro jeden z nich, a to
- Ne

8) Využíváte koučink a mentoring ve Vašem podniku?

- Ano, již je pravidelně využíváme
- Ano, již je občas (nepravidelně) využíváme
- Ano, ale zatím využíváme jen jeden z nich, a to
- Ne

9) Znáte jiný podnik, využívající koučink a mentoring v jejich činnosti?

- Ano, tento podnik využívá tyto metody běžně
- Ano, tento podnik využívá tyto metody občas
- Ano, tento podnik využívá pouze jednu metodu z nich, a to
- Ne

10) Znáte efekty (vč. ekonomických) využití koučinku a mentoringu ve Vašem nebo v jiném podniku?

- Ano, jsou zcela zřejmé
- Ano, tuším efekty použití těchto metod
- Ano, znám efekty využití jedné metody
- Ano, tuším efekty využití jedné metody
- Ne

11) Měli byste zájem o spolupráci s univerzitou při vzdělávání (informaci) na téma využívání koučinku a mentoringu?

- Ano, zcela jistě
- Ano, pravděpodobně ano
- Ano, ale nejsme si tím jisti
- Ne, již metody využíváme
- Ne, zajistíme si ho pravděpodobně sami
- Ne, neuvažujeme zatím o využití těchto metod

12) Měli byste zájem o spolupráci s univerzitou při zavádění koučinku a mentoringu?

- Ano, zcela jistě
- Ano, pravděpodobně ano
- Ano, ale nejsme si tím jisti
- Ne, již metody využíváme
- Ne, zvládneme to pravděpodobně sami
- Ne, neuvažujeme zatím o využití těchto metod

13) Měli byste zájem o zpracování studentských prací (projekty, bakalářské či diplomové práce) s tématem zavedení koučinku či mentoringu ve Vašem podniku nebo jeho části?

- Ano, zcela jistě
- Ano, pravděpodobně ano
- Ano, ale nejsme si tím jisti
- Ne, již metody využíváme
- Ne, zajistíme si takový projekt sami
- Ne, neuvažujeme zatím o využití těchto metod

Pokud se koučink nebo mentoring ve Vašem podniku používá, pokračujte ve vyplňování části a), pokud tyto metody ve Vašem podniku ještě nevyužíváte, pokračujte částí b).

a) OTÁZKY PRO PODNIKY, CO JIŽ VYUŽÍVAJÍ KOUČINK A MENTORING

14a) Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře?

- Vrcholový management
- Střední management – manažer kvality
- Střední management – manažer vývoje
- Management první linie – manažer logistiky
- Management první linie – produktový manažer
- Jiné:

15a) Vy sám využíváte koučink a mentoring v podniku?

- Ano, běžně využívám obě metody
- Ano, běžně využívám metodu
- Ano, občas využívám metodu
- Využíval jsem metodu, nyní už ji využívat nepotřebuji
- Ne, ale někdo jiný z naší firmy tyto metody využívá

16a) Zdají se Vám tyto metody efektivní?

- Ano, jednoznačně
- Ano, částečně
- Ano, ale jejich efektivita není vždy prokazatelná
- Ne

17a) Co pomohl zlepšit koučink a mentoring ve Vašem podniku?

- Management týmů a jednotlivců
- Rozvoj zaměstnanců a managementu
- Kvalitu vykonávaných činností
- Spokojenost zaměstnanců a manažerů (podnikovou kulturu)
- Efektivnost a produktivitu práce
- Jiné:
- Pravděpodobně nic

18a) V jakých oblastech se ve Vašem podniku koučink a mentoring používá?

- Při vedení lidí
- Při vedení týmů
- Při vzdělávání (rozvoji) lidí v podniku
- Při změně procesů (aktivit) v podniku
- Při změně vlastností zaměstnanců
- Jinde:

19a) Označte, popř. doplňte jaké druhy koučinku a mentoringu se ve Vaší firmě využívají:

- Týmový (pro řízení rozvoje týmů)
- Individuální (pro řízení rozvoje jednotlivců)
- Manažerský k. (využívaný při zvládnutí stanovených úkolů)
- Transakční k. (týká se rozvoje a změny činností)
- Transformační k. (týká se rozvoje a změny vlastností člověka)
- Zaučovací k. (týká se zvládnutí profese)
- Jiný:

20a) Doporučil(a) byste tyto metody ostatním podnikům?

- Ano, samozřejmě
- Ano, zejména koučink
- Ano, zejména mentoring
- Ne, tyto metody se mi nezdají nadstandardně efektivní v porovnání s jinými metodami

Ne,

b) OTÁZKY PRO PODNIKY, CO ZATÍM NEVYUŽÍVAJÍ KOUČINK A MENTORING

14b) Myslíte si, že by využití koučinku a mentoringu v podniku bylo pro Vás přínosem?

- Ano, zcela jistě
- Ano, pravděpodobně ano
- Ano, ale nejsme si tím jisti
- Ne

15b) Znáte (alespoň rámcově) některou z uvedených metod koučinku?

- Manažerský k. (využívaný při řízení lidí)
- Transakční k. (týká se rozvoje a změny činností)
- Transformační k. (týká se rozvoje a změny vlastností člověka)
- Zaučovací k. (týká se zvládnutí profese)
- Jiný:
- Neznám dostatečně

16b) Znáte (alespoň rámcově) některou z uvedených metod mentoringu?

- Manažerský m. (využívaný při zvládnání stanovených úkolů)
- Transakční m. (týká se rozvoje a změny činností)
- Transformační m. (týká se rozvoje a změny vlastností člověka)
- Zaučovací m. (týká se zvládnutí profese)
- Jiný:
- Neznám dostatečně

17b) Co si myslíte, že by mohlo využití koučinku a mentoringu ve Vašem podniku zlepšit?

- Management týmů a jednotlivců
- Rozvoj zaměstnanců a managementu
- Kvalitu vykonávaných činností
- Spokojenost zaměstnanců a manažerů (podnikovou kulturu)

- Efektivnost a produktivitu práce
- Jiné:
- Nevím, nedokáži tyto efekty odhadnout
- Pravděpodobně nic

18b) Co (podle Vás) zatím brání využití koučinku a mentoringu ve Vašem podniku?

- Nedostatečná znalost těchto metod
- Nedostatečná znalost efektů použití těchto metod
- Nedostatek vhodných vzorů použití těchto metod
- Neochota k použití nových metod
- Stereotypy managementu (setrvačnost)
- Náklady na zavedení těchto metod
- Jiné:

19b) Znáte nějaké externí organizace, které by Vám mohly s využitím koučinku a mentoringu ve Vašem podniku pomoci?

- Ano
- Ne, ale není problém je dohledat
- Ne

20b) Jste připraven(a), podílet se aktivně na využití koučinku a mentoringu ve Vašem podniku?

- Ano, jednoznačně
- Pravděpodobně ano, ale ještě to zvážím
- Ne

V dne 2019

DĚKUJI VÁM ZA ODPOVĚDI NA PŘEDLOŽENÉ OTÁZKY!!

ZPRACOVATEL ANKETY (VYPLNĚNÍ JE DOBROVOLNÉ):

Jméno, příjmení, tituly:

Pozice (útvár) v podniku:

Název podniku:

Podpis: