



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Kateřina Hofmanová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Využití techniky koučování v rámci
rozvoje firmy a osobního rozvoje
manažerů**

Vypracovala:

Kateřina Hofmanová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Praha, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
» Využití techniky koučování v rámci rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů «
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2007

Podpis

Anotace

Využití techniky koučování v rámci rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů

Cílem práce je analýza metody koučování a její využití v oblasti rozvoje firmy a osobního rozvoje manažerů v konkrétní firmě.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady a informace

bych chtěla poděkovat

prof. Ing.Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a

všem kolegům,

kteří mi pomohli při tvorbě a přinesli mnoho inspirací.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	KOMUNIKOVÁNÍ	3
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY	3
2.1.1	<i>Interakce</i>	3
2.1.2	<i>Komunikace</i>	3
2.2	SEBEPOJETÍ, SEBEUVĚDOMĚNÍ A SEBEODHALENÍ	4
2.3	VNÍMÁNÍ	4
2.3.1	<i>Chyby ve vnímání lidí</i>	5
2.4	ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA	6
2.4.1	<i>Obsahová a vztahová rovina</i>	7
2.4.2	<i>Průběh komunikace</i>	7
2.5	VZTAHOVÁ KOMUNIKACE	7
2.5.1	<i>Zpětná vazba</i>	8
2.6	VĚCNÁ KOMUNIKACE	9
2.6.1	<i>Způsob vyjadřování</i>	9
2.6.2	<i>Aktivní naslouchání</i>	10
2.7	KOMUNIKAČNÍ PASTI	10
3	KOUČOVÁNÍ	13
3.1	DEFINICE KOUČOVÁNÍ	13
3.2	PODSTATA KOUČOVÁNÍ	14
3.2.1	<i>Zlepšení vnímání reality</i>	14
3.2.2	<i>Zvyšování odpovědnosti</i>	15
3.3	VYUŽITÍ KOUČOVÁNÍ	15
3.4	MODELÝ KOUČOVÁNÍ	16
3.4.1	<i>Individuální</i>	16
3.4.2	<i>Skupinové</i>	16
3.4.3	<i>Vedoucí = kouč</i>	17
3.4.4	<i>Sebekoučování</i>	17
3.5	TYPY KOUČOVÁNÍ	17
3.5.1	<i>Koučovací pohovor</i>	17
3.5.1.1	<i>Struktura koučovacího rozhovoru</i>	18
3.5.2	<i>Koučování v poli</i>	21
3.5.2.1	<i>Struktura koučování v poli</i>	21
3.6	KOUČ	23
3.6.1	<i>Vlastnosti kouče</i>	23
3.6.2	<i>Role kouče</i>	24
3.6.3	<i>Výhody a nevýhody externího kouče</i>	25
3.6.3.1	<i>Výhody</i>	25
3.6.3.2	<i>Nevýhody</i>	26
3.6.4	<i>Výhody a nevýhody interního kouče</i>	26
3.6.4.1	<i>Výhody</i>	26
3.6.4.2	<i>Nevýhody</i>	26
3.6.5	<i>Manažer jako kouč</i>	26
3.7	BARIÉRY KOUČOVÁNÍ	30
3.7.1	<i>Vnější bariéry</i>	30
3.7.2	<i>Vnitřní bariéry</i>	30
3.8	PŘÍNOSY KOUČOVÁNÍ	30
4	KOUČOVÁNÍ V BANCE	33
4.1	VÝVOJ IMPLEMENTACE KOUČOVÁNÍ	33
4.2	DEFINICE KOUČOVÁNÍ	35
4.3	PRAVIDLA KOUČOVÁNÍ PRO RETAIL	35
4.3.1	<i>Matice pozic</i>	35
4.3.2	<i>Frekvence</i>	36
4.4	PRAVIDLA PRO MEM	37
4.4.1	<i>Matice pozic</i>	37

4.4.2	<i>Frekvence</i>	37
4.5	KOUČOVÁNÍ PRO OBA SEGMENTY	38
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
4.6.1	<i>Nadřízenost a podřízenost vedoucích pracovníků regionální pobočky</i>	40
4.6.2	<i>Kompetence a pravomoci ředitelky regionální pobočky</i>	41
4.6.3	<i>Ředitel pobočky</i>	41
4.6.3.1	<i>Účel</i>	41
4.6.3.2	<i>Odpovědnosti</i>	41
4.6.4	<i>Ředitel pro občany a firemní klientelu</i>	42
4.6.4.1	<i>Účel</i>	42
4.6.4.2	<i>Odpovědnosti</i>	42
4.6.5	<i>Zástupce ředitele pro občany a firemní klientelu</i>	43
4.6.6	<i>Ředitel obchodního centra</i>	43
4.6.6.1	<i>Účel</i>	43
4.6.6.2	<i>Odpovědnosti</i>	43
5	KOUČOVACÍ POHOVORY	44
5.1	KOUČOVACÍ ROZHOVOR - ŘEDITEL PRO OBČANY A FIREMNÍ KLIENTELU	44
5.1.1	<i>Záznam z koučovacího rozhovoru č. 1 - ředitel pro občany a firemní klientelu</i>	44
5.1.2	<i>Záznam z koučovacího rozhovoru č. 2 - ředitel pro občany a firemní klientelu</i>	45
5.1.3	<i>Záznam z koučovacího rozhovoru č. 3 - ředitel pro občany a firemní klientelu</i>	46
5.1.4	<i>Chyby na straně kouče</i>	47
5.1.5	<i>Chyby na straně koučovaného</i>	47
5.1.6	<i>Důvody chyb</i>	47
5.1.7	<i>Doporučení</i>	48
5.1.8	<i>Pozitiva</i>	48
5.1.9	<i>Uzavření tématu</i>	48
5.2	KOUČOVACÍ ROZHOVOR – ŘEDITEL OBCHODNÍHO CENTRA.....	48
5.2.1	<i>Záznam z koučovacího rozhovoru č. 1 – ředitel obchodního centra</i>	48
5.2.2	<i>Záznam z koučovacího rozhovoru č. 2 – ředitel obchodního centra</i>	50
5.2.3	<i>Chyby na straně kouče</i>	51
5.2.4	<i>Důvody chyb</i>	51
5.2.5	<i>Doporučení</i>	52
5.2.6	<i>Pozitiva</i>	52
5.3	SHRnutí.....	52
6	DOTAZNÍK.....	54
6.1	SHRnutí.....	64
7	ZÁVĚR.....	66
8	LITERATURA	68
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
10	SEZNAM TABULEK	70
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

1 Úvod

Téma koučování jsem si pro svou diplomovou práci vybrala z důvodu mého zájmu o personální problematiku, která je součástí mé pracovní náplně.

Strategii v oblasti lidských zdrojů chápu jako jednu z nejdůležitějších složek celkové strategie rozvoje podnikatelské jednotky. Koučování jako nový styl řízení a vedení lidí k rozvoji jejich osobnosti a zvyšování výkonnosti mě svou podstatou založenou na konzultativním stylu řízení velmi zaujalo.

Ve své pozici neobchodního náměstka ředitelky regionální pobočky nemám žádné podřízené. Z toho důvodu zavedení koučování v naší firmě a jemu předcházející kurzy zpočátku příliš neupoutaly mou pozornost. Slovo koučink, koučování jsem pouze slýchala, ale nedávala jsem mu přílišnou pozornost.

To se změnilo v okamžiku, kdy se na poradách ředitelky začalo s nácvikem koučovacích dovedností ředitelů poboček. Zjistila jsem, že koučování je o něčem jiném než hodnocení a začalo mě zajímat. Půjčila jsem si proto od své nadřízené publikaci Johna Whitmora „Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti“. Po jejím přečtení jsem se rozhodla, že toto téma bych ráda prostudovala podrobněji a také ho použila do své diplomové práce.

I když zatím nemohu uvést své poznatky v praxi, jsem přítomna na poradách vedení regionální pobočky s řediteli poboček, na setkáních vedení regionální pobočky, jezdím do terénu a setkávám se s kolegy na pobočkách.

Všechny získané poznatky bych chtěla využít také pro svou práci. Poznáním problematiky koučování bych ráda zlepšila svůj styl jednání s kolegy i nadřízenými, a pokud tomu bude příznivě nakloněna atmosféra, stala se prozatím teoretickým rádcem ředitelky regionální pobočky v oblasti koučování, při kterém bych mohla uplatnit svůj odstup od obchodních problémů manažerů naší regionální pobočky.

Cílem mé práce je popsat a zanalyzovat metodu koučování v konkrétní firmě, a to v oblasti distribuční sítě, tedy hybné části tohoto systému. Jak jsem již uvedla výše konkrétní oblastí bude regionální pobočka.

Z důvodu citlivosti tématu a řešení reálných problémů manažerů jsem se rozhodla neuvádět přesný název této firmy. Jedná se o velkou finanční instituci, která patří k nejvýznamnějším bankovním institucím nejen v České republice, ale i v regionu střední

a východní Evropy a spadá pod jednu z největších bankovních skupin v Eurozóně. Proto ji budu dále v textu označovat jako „banka“.

Součástí praktické části budou také koučovací pohovory s manažery regionální pobočky, které se pokusím zhodnotit a vypracovat na jejich základní doporučení pro manažera - kouče.

Dále bych ráda prostřednictvím krátkého anonymního dotazníku a získaných teoretických znalostí posoudila vnímání a rozsah implementace metody koučování a názory manažerů regionální pobočky.

Výsledky této ankety ve formě stručné a obecné informace plánuji mimo jiné použít pro ředitelku regionální pobočky, která bude mít na základě zjištění možnost rozvíjet koučování v rámci svého týmu. Dále mohou být využity i jako obecný přehled pro implementaci koučování v jiných firmách.

Konkrétním přínosem mé práce by mělo být zlepšení použití principů koučování pro rozvoj firmy a jejích pracovníků.

Úvodní kapitolu věnuji stručnému popisu základních pojmů a prvků komunikace. Důvodem uvedení této kapitoly do mé práce je moje přesvědčení, že kdo chce koučovat musí umět komunikovat, a to s ostatními i sám se sebou.

Další kapitola bude teoretickým shrnutím problematiky koučování. Chci zde uvést nejdůležitější poznatky ze studia odborné literatury, článků souvisejících s touto problematikou a také školících materiálů z kurzu koučování a z kurzu manažerských dovedností.

Obsahem třetí kapitoly bude popis objektu, tedy regionální pobočky banky a jejích manažerů a popis provádění koučování.

Čtvrtá kapitola bude praktickou částí mé diplomové práce. Zahrnuje záznam koučovací rozhovor s konkrétními manažery regionální pobočky. Jedná se o ředitele pro občany a firemní klientelu a ředitele obchodního centra, jejichž koučem je ředitelka regionální pobočky.

V závěrečné kapitole budou shrnuty výsledky dotazníku s manažery regionální pobočky.

2 Komunikování

Komunikování je základem koučování. Ten kdo neumí komunikovat s ostatními lidmi nemůže být dobrým koučem, ale ani vhodným adeptem pro koučování.

Komunikování odráží naše vzájemné vztahy i osobnost, ale také je spoluutváří. Základem utváření těchto vztahů je kvalitní komunikace, ať už slovy intonací, gesty, mimikou nebo mlčením.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Interakce

V souhrnu lze interakci chápat jako proces sociálního kontaktu a znamená vlastně vzájemné komunikování v širším smyslu. Konkrétně ji můžeme specifikovat jako skutečnost, že akce jedné osoby může ovlivňovat akci osoby jiné.

2.1.2 Komunikace

Komunikace je proces nebo akt sdělování.

Můžeme ji dělit na intrapersonální a interpersonální. Jak již z názvu vyplývá, intrapersonální komunikací rozumíme komunikaci, kdy hovoříme sami se sebou, poznáváme nebo posuzujeme sami sebe. Sebepoznání je východiskem pro kvalitní interpersonální komunikaci.

Při interpersonální komunikaci na sebe vzájemně působíme s druhými lidmi, poznáváme je i sami sebe a poskytujeme jim možnost nás poznat.

Komunikaci považuje sociální psychologie za sociální akt a v tomto smyslu ji definuje jako druh sociální interakce znamenající jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací.

Původ slova komunikace je z latinského slova „communis“ mající význam „společný“.

Komunikace vyjadřuje, co mezi lidmi probíhá, když si společně předávají informace, společně debatují, řeší společně úkoly a problémy, mají společnou radost nebo zármutek, něco spolu vytváří, nějak se k sobě navzájem chovají.

Komunikace je základem mezilidského styku. Vzájemná výměna významů probíhá především prostřednictvím používání tradičních symbolů, sdílených znaků.

Hlavním a nejobecnější cílem komunikace je co nejlepší vzájemné porozumění.

2.2 Sebepojetí, sebeuvědomění a sebeodhalení

Jak pohlížíme na svou osobu, jak se vnímáme, to jsou skutečnosti, které základním způsobem ovlivňují způsob naší komunikace s ostatními lidmi a také naše reakce na ně.

▪ Sebepojetí

Jedná se o představu člověka o tom, kdo je – tzn. vnímání sebe sama, jaké jsou naše silné a slabé stránky, jaké máme schopnosti atp.

Pohled sama na sebe je ovlivněn:

- Pohledem druhých pro nás významných osob.
- Srovnáním s ostatními sobě rovnými.
- Vlastním hodnocením svých názorů a svého chování.
- Kulturními vlivem.

▪ Sebeuvědomění

Jde o základ komunikace, který je v odborné literatuře vysvětlován pomocí tzv. okna Johani. Toto okno je složeno ze čtyř částí představujících součásti osobnosti: otevřenost, slepota, skrývání a neznámé. V oblasti otevřenosti se nachází věci, které o sobě víme a sdílíme je dle svého uvážení s ostatními. Oblast slepoty obsahuje skutečnosti, které o nás vědí ostatní, ale mi je netušíme. Zde máme prostor pro otevření komunikace, a to minimalizací této oblasti. Věci, které o sobě víme, ale skrýváme je před ostatními jsou součástí oblasti skrývání. Jak již napovídá název čtvrté oblasti jedná se o části, které jsou podvědomé, neznáme je mi ani nikdo jiný.

▪ Sebeodhalení

Jedná se o přesun z oblasti skrývání do oblasti otevřenosti. Aby mohlo být naplněno musí být přítomny minimálně dvě osoby – odesílatel a příjemce. Pomocí sebeodhalení můžeme dospět k silnější důvěře mezi zúčastněnými a komunikace se tak stává mnohem otevřenější.

2.3 Vnímání

Jedná se o prvek procesu komunikace.

Vstup (stimul) - **vnímání** - výstup (chování)

Naše vnímání je subjektivním odrazem reality. Je ovlivňováno subjektivními psychologickými a sociálními faktory.

- **Minulá zkušenost**

Do vnímání se promítají naše znalosti a vědomosti, minulé zkušenosti a vše co jsme doposud prožili.

- **Motivy**

Jedná se o vnitřní pohnutky, které se generují z našich potřeb, zájmů, návyků, hodnot, ideálů a postojů.

- **Emoce**

Naše vnímání je ovlivněno také aktuálním emocionálním prožíváním. V případě, že mám strach z trestu od svého nadřízeného, jen těžko s ním budu kriticky diskutovat o nějakém procesu v jím podřízeném úseku.

- **Sociální podmíněnost**

Naše sociální podmínky (rodina, škola, naše skupiny) často určují co vnímáme – tzn. určitou selektivitu a dále hodnocení vnímaného.

2.3.1 Chyby ve vnímání lidí

Všechny výše uvedené psychologické a sociálně psychologické faktory se uplatňují při našem vnímání ostatních lidí. Abychom se vyvarovali špatnému vnímání druhého člověka měli bychom znát chyby, kterých se můžeme dopustit.

- **První dojem**

V případě setkání probíhá na obou stranách utváření dojmu. Pozorujeme chování druhého podle kterého usuzujeme na jeho charakteristiky. Pokoušíme se odhadnout jeho potřeby, emoce, cíle, postoje a osobnostní rysy. Přesnost našeho odhadu závisí mimo jiné na otevřenosti druhé osoby. Jestliže však na naší nebo druhé straně dojde k chybnému odhadu, může docházet k nedorozumění. Všem se jistě občas stává, že jejich dojem je buď příliš negativní a posléze jsou mile překvapeni a naopak.

- **Výběrová organizace**

Jedná se o utváření celku na základě dílčích informací o osobnosti člověka. Opět můžeme „sklouznout“ jak k negativní tak pozitivní výběrové organizaci. Můžeme si například na základě dílčí informace, že daná osoba má ráda psi, vytvořit obraz osobnosti, která má ráda všechna zvířata a kdo má rád zvířata má rád i lidi. To však může být velký omyl – daná osoba má možná ráda své psi, ale ty má třeba na hlídání, aby se k ní nikdo nedostal, protože nechce komunikovat s žádnými lidmi.

- **Haló efekt**

Neboli zkreslené hodnocení podle povrchního, ale nápadného dojmu. Při vnímání osoby, o které máme obecně pozitivní dojem, máme tendenci velmi vysokého hodnocení v žádoucích rysech a nízkého v nežádoucích a naopak.

- **Prekoncepce**

Každý z nás má svou prekonceptci neboli soukromou teorii osobnosti – jak je osobnost organizovaná, jaké rysy se vyskytují společně s rysy jinými. Fixace tohoto přesvědčení je tím vyšší, čím častěji jsme přesvědčováni o její platnosti. Když potom přijde něco nového, neznámého a nezapadajícího do našeho vzoru, je velmi těžké toto správně vnímat.

- **Stereotyp**

Jsou to naše relativně zjednodušená poznání sociálních skupin, která mohou stírat rozdílnosti mezi jednotlivými členy. Příslušnost ke skupině pro nás znamená jasné charakteristiky jejích členů.

Pro efektivnost komunikace je důležité, abychom měli neustále na paměti, že naše vnímání je podmíněné, jak se tato podmíněnost projevuje a jaké má důsledky. Každý z nás má tendenci vnímat okolní svět svým pohledem, který nám někdy nedovolí vidět to, co je a naopak nás svádí k výše uvedeným chybám. Je proto třeba osvojit základní zásady, které nám pomohou snížit riziko chybného vnímání na minimum:

- Dokonalá znalost sebe sama – jaká je moje podstata, hodnoty, potřeby, jaké mám předsudky, jaký je můj fyzický a duševní stav = podmíněnost .
- Neustále si připomínat možné důsledky chyb ve vnímání.
- Snaha o co nejobjektivnější poznání druhých – vyžaduje to neustálé ověřování a doplňování informací o nich.

2.4 Základní komunikační pravidla

- **Permanentnost**

Kontakt dvou a více lidí znamená komunikaci. I odmítnutí vyslat nebo přijmout sdělení je svým způsobem komunikace – dávám najevo své pocity.

- **Nelineárnost**

Komunikace není jednoduchý přímočarý proces. Do komunikačního toku, tedy mezi to, co chci komunikovat a co komunikuji vstupuje tzv. úhel zkreslení.

2.4.1 Obsahová a vztahová rovina

Obsahová rovina sdělení tvoří věcnou informovanost.

Na druhé straně vztahová rovina vystihuje vztah jedinců a význam informace v souvislosti tohoto vztahu. Nedorozumění mezi lidmi vyplývají většinou ze vztahových záležitostí. Bez větších problémů probíhá komunikace založená na rovném a otevřeném vztahu, třebaže jde o sporné téma. Jestliže je však nějakým způsobem narušen vztah mezi komunikačními partnery, tzn. komunikace je agresivní, jeden partner shazuje druhého partnera apod., pak dochází velmi často ke konfliktům, ani ne tak kvůli tématu jako právě kvůli vztahové rovině sdělení.

Jak můžeme nalézt v odborné literatuře, poměr mezi vztahovou a věcnou složkou komunikace ukazuje na primárnost vztahové složky – věcná 7-9%, vztahová 91-93%.

2.4.2 Průběh komunikace

Prvním 20-40 vteřin při komunikaci dochází k testu vztahu s naším komunikačním partnerem. Jestliže je tato fáze vyhodnocena jako v pořádku, dochází k přechodu na rovinu věcnou.

Přechod na věcnou rovinu však neznamená zmizení vztahových signálů, znamená to jen, že naše pozornost je soustředěná na signály věcné.

Jestliže začneme pociťovat, že náš naše vztahové signály začínají nějakým způsobem rušit, měli bychom ukončit věcnou komunikaci a pokračovat v ní až po ujasnění komunikačního vztahu s partnerem. Z tohoto vyplývá další požadavek na efektivní komunikaci a sice umění rozlišit vztahové a věcné signály. Neumíme-li signály rozlišit může se stát, že se začnou oba typy signálů mísit a komunikace se stává nepřehlednou, ztrácí se cíl a může dojít k vzájemnému nedorozumění až ke konfliktu.

2.5 Vztahová komunikace

Nositelem vztahových signálů je naše neverbální chování a tzv. paralingvistické charakteristiky řeči. Mezi paralingvistické charakteristiky řeči řadíme barvu, tón a intenzitu hlasu, pomlky v řeči, rychlost řeči atp. Neverbálním chováním rozumíme řeč těla a její složky – mimika, gestikulace.

Obě jsou nezávislé na slovech a jazyce, nejsou tedy nositelem věcného, nýbrž vztahového obsahu.

Vnímání a vysílání neverbální komunikace často není vědomé, avšak jeho působení je neoddiskutovatelné. Z mimiky, očního kontaktu, gestikulace, hlasu apod. jistě poznáme, zda

se jedná o příkaz, zákaz, prosbu; z tónu a intenzity hlasu, zda se jedná o skutečnou radost či smutek.

Jak uvádí docent Ivo Plaňava ve své knize Průvodce lidskou komunikací je velmi zavádějící chápat různé neverbální projevy jako dogma – např. ruka před ústy = chci něco říci. Bez situačního kontextu jen velmi těžko můžeme rozpoznat, co přesně určitým neverbálním signálem vysílající člověk sděluje.

Pro efektivní komunikaci je v této rovině podstatné sladění vztahové a věcné složky sdělení. Vhodné je také použití slov pro vyjádření pocitů. Budeme-li lidi kolem sebe informovat o tom, co si myslíme a případně, co cítíme, můžeme tím zabránit mnoha omylům ve vnímání.

I přesto musíme mít stále na paměti, že naše tělo za nás nějakým způsobem mluví i když bychom si to třeba mnohdy nepřáli.

2.5.1 Zpětná vazba

Chceme-li si při komunikaci co nejlépe rozumět, zejména pak ve vztahové rovině, je důležité se vzájemně informovat, jak prožíváme komunikačního partnera resp. jeho chování při komunikaci s námi. K tomu nám slouží zpětná vazba, jak ve verbální, tak v neverbální formě.

„Zpětná vazba je informace podaná zpět v reakci na informaci (sdělení) zdroje.“¹ Může pocházet z vlastních sdělení (znaků, informací) zdroje (například slyšíme, co říkáme) nebo od příjemce například ve formě zívání, potlesku, dotazů, překvapených výrazů apod.

Požadovat, dávat a přijímat, co možná nejčastěji, to je zlaté pravidlo úspěšného porozumění při komunikaci s ostatními.

Jako základ pro možnost využívání tohoto pravidla můžeme dialog rozdělit na tzv. komunikační sekvence. Jedná se o jednotlivé části, po nichž by měl být dán prostor komunikačnímu partnerovi. Jde o to ujistit se, že skutečně naslouchá a dekoduje sdělení ve shodě s naším záměrem.

Aby zpětná vazba měla odpovídající význam měli bychom se vyvarovat tzv. dvojným zpětným vazbám, tedy nesouladu mezi verbální a neverbální zpětnou vazbou. Tím se vyvarujeme nepochopení.

Mezi nejdůležitější pravidla poskytování zpětné vazby patří popis chování komunikačního partnera a popis našeho prožívání jeho chování.

Tato pravidla bychom měli využívat tam, kde je naším záměrem konkrétní chování posílit či upravit. Nejprve popíšeme konkrétní chování – např. “Všimla jsem si, že při jednání se mnou

¹ Joseph A. DeVito; Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, Praha, 2001, ISBN: 80-7169-988-8; strana 409.

stále odvracíš pohled..... „ a poté informujeme o svých pocitech – „ trochu mě to znervózňuje.“.

Při druhém pravidlu bychom se měli vyhnout záměně popisu prožívání s agresí, hodnocením, interpretací, domýšlením toho, co je skryto za pozorovaným chováním či dobrými radami. Tato záměna přináší do komunikace vztahové defekty, které ji narušují.

Proto bychom se při poskytování zpětné vazby měli snažit o:

- Přiměřenost – brát ohledy na potřeby všech zúčastněných osob.
- Upotřebitelnost – upozornění na chování, které může příjemce účinně ovlivnit.
- Žádoucnost – vyžádaná zpětná vazba je nejúčinnější.
- Včasnost – čím menší časová prodleva od příslušného chování tím je účinnější.

2.6 Věcná komunikace

Prostředkem věcné komunikace je jazyk. Slova jsou znaky, které vytvářejí znakový a jsou tak nositeli obsahové složky komunikace.

I zde nám jde o co nejlepší pochopení při komunikaci. Nicméně i jazyk obsahuje více či méně nejednoznačné pojmy, které mohou způsobovat jisté zkreslení. Proto bychom se měli zaměřit na základní předpoklady jasné a srozumitelné věcné komunikace a těmi jsou způsob vyjadřování a aktivní naslouchání.

2.6.1 Způsob vyjadřování

Jedná se o způsob, jakým formulujeme naše myšlenky a jaká je jasnost poskytovaných informací.

Zaměříme-li se na efektivitu způsobu vyjadřování – ptáme se:

- CO? – uvědomění si, co chceme říci.
- JAK? – nejlépe sdělit, aby nám všichni, co nejlépe porozuměli a nedocházelo ke zkreslení.

Základní zásady:

- Stručnost – pouze podstatné informace.
- Jasnost – od jednoduššího ke složitějšímu nebo logická návaznost.
- Srozumitelnost – používat jen takové pojmy o nichž jsem přesvědčen, že je všichni chápou.

Je nutné se vyvarovat následujících chyb:

- Neuspořádanost myšlenek před započítím hovoru.

- Nepřesné vyjadřování.
- Mnoho nepodstatných informací, ve kterých se ztrácí podstatné.
- Nedání prostoru partnerovi pro odhalení jeho vnímání.
- Přehlédnutí podstatných bodů v odpovědi partnera.

2.6.2 Aktivní naslouchání

Jedná se o naslouchání, při němž se naslouchající na rozhovoru podílí a to jak kognitivně, emočně i akčně, čili je aktivní. Aktivita spočívá nejen ve snaze porozumět, ale také se do komunikačního partnera vcítovat. Umění naslouchat není tak snadné, jak se může mnohdy zdát. Jedním ze základních požadavků je přestat se soustředit sám na sebe.

Zásady aktivního naslouchání:

- Vhodné prostředí – uspořádání prostoru bez rušivých vlivů a vymezení si času pro komunikačního partnera.
- Kontakt – jasné vyjádření, že posloucháme – verbálně i neverbálně.
- Soustředěnost – nemyslíme na svou odpověď, ale na to co nám náš partner sděluje.
- Hledání podstaty – zaměření se na smysl a podstatu celého sdělení na úkor podrobností.
- Nedomýšlení – nedomýšlíme myšlenky partnera, soustředíme se na to co nám opravdu komunikoval.
- Sumarizace – test vzájemného porozumění – parafráze slyšeného – ujistíme tak sami sebe i partnera, jak jsme porozuměli.

2.7 Komunikační pasti

Nedodržování pravidel kvalitní a efektivní komunikace nás může svést do komunikační pasti nedorozumění, nepochopení a k dalším komunikačním problémům.

Porušování pravidel může být jak nevědomé (chyby) tak vědomé (triky).

S jakými nejčastějšími chybami (či triky?) se můžeme setkat a jak se jim můžeme bránit?

▪ Zamlžování

= maskování vlastní chyby, viny či nečistého úmyslu:

- výroky typu: „situace je složitá“ – obrana – „V čem vidíte složitost?“
- odborničení, používání cizích slova a odborných výrazů – obrana – „Mohli byste mi to říci srozumitelněji?“

- **Tvrzení**

= použití různých tvrzení namísto logického důkazu:

- ale – „Ano máš pravdu, ale v naší firmě toto neplatí.“ - obrana - žádost o věcné detaily

- kontra – „Ne, nemáš pravdu, tak to není.“ obrana – žádat argumenty

- hodnotící – „Tomu nerozumíš.“ – obrana - nereagovat na hodnotící část výroku

- odvolávka – „Většina normálních lidí se domnívá,...“ – obrana – žádost o konkretizaci – kteří lidé?

- odvolávka na autoritu – „I pan náměstek je toho názoru.“ – obrana – jsou autority neomylné?

- **Zabíhání**

= odklon od tématu, většinou od věci k člověku.

Obrana – nereagovat na osobní rovinu sdělení a vrátit se k věci.

- **Zneužívání empatie**

= odhad postoje, názoru partnera na věc a snaha zneužít tento jeho postoj:

- „Je zřejmé, že se mnou nebudete souhlasit.“ – obrana – hlídat si neverbální složku komunikace, jestliže se partner trefí, pak potvrdit tvrzení a ptát se věcně na detaily.

- **Porušení míry**

= porozumění po svém, bagatelizování, vytržení z kontextu, zkreslení, přehánění apod.

Obrana – uvést věci na pravou míru – bagatelizované přehnat, přeháněné bagatelizovat, vytržené zasadit do kontextu, zkreslené narovnat.

- **Logická chyba**

= nesprávné použití statistiky vytržením z kontextu.

Obrana – vést věcnou diskusi.

- **Nesjednocení definic**

= každý člověk rozumí pod též slovem něco jiného.

Obrana – zpětná vazba vyžádaná – ujistit se, zda mluvíme o stejné věci.

- **Relativizace**

= zpochybňování sdělení poukázáním na vlastní minulou zkušenost.

Obrana – věcně konstatovat reálné skutečnosti – „Ano, ale ve vašem případě to bylo učiněno špatně a jistě by se to nemělo stát vzorem.“

- **Ano, ale**

= nepřímé ne schované za počáteční souhlas.

Obrana – požádáme (ne)schvalovatele, aby detailně popsal vše před ale.

- **Vazba**

= navázání na tvrzení o dobrých či špatných vlastnostech.

- „Každý slušný člověk by se mnou souhlasil...“ – obrana – požádáme řečníka, aby věcně upřesnil, o co mu jde.

- **Útok na autoportrét partnera**

= napadání partnera místo věcného vysvětlení.

Obrana – vracet diskusi k věci.

- **Vydírání**

= snaha o získání výhody poukázáním na ústupek.

- „Já jsem ti ustoupil ve výběru dodavatele, teď ustup ty mně.“ – obrana – neustoupit a vrátit se k věci.

- **Alibismus**

= protichůdné příkazy vyslovené odděleně a maskované krycím hovorem.

Obrana – upozornění na rozpor a snaha o věcnou diskusi.

3 Koučování

Pojem koučování vychází z anglického slova „coach“. Původním významem tohoto slova je kočár. Z hlavního smyslu použití kočáru, tedy jako pomocného prostředku cestování, vyplývá i využití pojmu coaching neboli po česku koučování. To je vlastně také prostředkem pomocí jehož se můžeme vydat na cestu za stanoveným cílem a dosáhnout ho.

V bližším významu se slovo coach začalo používat v 1.polovině 19.století a to jako označení soukromého opatrovníka pro studenty university. V 2.polovině 19. století se začal tento název využívat i ve sportu, odkud ho zná většina populace. Do podnikatelské sféry proniklo koučování jako styl vedení lidí zaměřený na osobu a její rozvoj v 70. a 80. letech 20. století.

V současné době si můžeme tento pojem představit ve třech souvislostech, a to jako:

- **individuální psychologická péče** ve vrcholovém sportu;
- **styl vedení**, které je orientováno na vývoj, osobu a rozvoj;
- **individuální poradenství** pro manažery a projektové manažery.

3.1 Definice koučování

Co je to koučování? Na tuto otázku nalezneme v odborné literatuře, časopisech i na Internetu velmi mnoho odpovědí.

Velmi často používaná definice zní takto:

Koučování je vědomý proces, kdy kouč (nadřízený či nestranný) pomáhá koučovanému (podřízenému či klientovi) dosahovat vytyčených cílů a maximalizovat jeho potenciál při plnění každodenních úkolů.

Další definice je uvedena v publikaci Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu od autorů Suchý, Náhlovský je koučování definováno takto:

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“²

² Suchý, J.- Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3; strana 15.

V případě, že koučem je nadřízený můžeme říci, že koučování je nedirektivním způsobem vedení lidí, kdy vztah mezi nadřízeným a podřízeným je partnerský a panuje v něm oboustranná důvěra. Podřízený při koučování přináší problém a zároveň jeho řešení a jeho nadřízený mu pomáhá dojít co nejefektivněji k řešení. Nezaměřuje se na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.

Základním předpokladem koučování je samozřejmě zájem koučovaného měnit sám sebe, svoje postoje a návyky, musí být rozhodnutý pro vlastní růst. Tento zájem může samozřejmě kouč vhodnými otázkami vyvolat. Nikdy by však nemělo být koučování povinné, není totiž možné někoho přinutit, aby na sobě začal pracovat a koučování pak znamená ztrátu času pro obě strany, jak pro koučovaného, tak pro kouče.

3.2 Podstata koučování

„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“³ Tak jak je uvedeno v povídce o rybáři a hladovém – rybář nedá hladovému rybu, ale raději ho naučí si rybu ulovit.

K uvolnění lidského potenciálu dochází na základě jasného a nezkresleného uvědomění si cíle a situace, v které se s ohledem na cíl koučovaný nachází. Klíčovými faktory úspěchu jsou postoje, znalosti a dovednosti. Koučování by se mělo být zaměřeno na postoje, přes které se znalosti a dovednosti realizují do praxe.

Základním a klíčovým cílem koučování je tedy:

- **zlepšování vnímání reality;**
- **zvyšování odpovědnosti.**

3.2.1 Zlepšení vnímání reality

Umění vnímání reality znamená vědět, co se kolem nás děje, dává nám jasnější a zřetelnější pohled na svět kolem nás. Prostřednictvím koučování lze dosáhnout soustředění pozornosti, koncentrace a jasného pochopení konkrétní situace a tím zlepšení vnímání reality. Jedná se o rozvíjení schopnosti pozorovat a naslouchat. Velmi důležité je také získávání relevantních dat a informací na základě kterých jsme schopni rozlišit, co je pro nás významné. Dalším krokem je poznání a uvědomění si sebe sama, které nám pomůže pochopit, které naše emoce a pocity narušují naše vnímání reality – vnímat sebe sama znamená vědět, co prožíváme. Významné je

³ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 18.

také uvědomění si tělesných pocitů neboli vnímání vlastního těla, které nám dává jasné signály, které bychom neměli přehlížet.

Každý člověk vnímá věci kolem sebe, uvažuje o nich a základě toho reaguje určitým způsobem. Problémem některých manažerů je jejich předpoklad, že jejich lidé nejsou schopni si uvědomit, co se kolem nich děje a proto nejsou schopni adekvátně reagovat na konkrétní situaci. Místo, aby pomocí koučování pomáhali zlepšit vnímání reality, dali svým podřízeným důvěru a umožnili jim převzít odpovědnost, raději vše mnohokrát vysvětlují, kontrolují a rozhodují místo svých podřízených. Z toho poté plyne na straně jedné jejich přetížení, zahlcení nepodstatnými věcmi a roste jejich přesvědčení, že jsou nepostradatelní. Na straně druhé nechut' a neochota podřízených využít svého potenciálu.

3.2.2 Zvyšování odpovědnosti

Odpovědnost je tedy dalším klíčovým pojmem a cílem koučování. V případě, že člověk skutečně přijme odpovědnost za konkrétní činnost, oblast nebo cíl, vyvolá to automaticky zvýšení jeho odhodlání realizovat a s tím spjaté podání lepších výkonů, tzn. výraznější využití jeho potenciálu. Toto funguje u skutečné odpovědnosti tedy tam, kde je možnost volby – možnost rozhodnout jakým způsobem budu realizovat - zapojení vlastního potenciálu. Významným prvkem je zde budování sebedůvěry a poskytnutí důvěry, což je považováno za nejlepší motivaci. Naopak není možné toto očekávat u odpovědnosti vynucené či tam, kde odpovědnost vyplývá pouze z pocitu, že bychom jí měli mít. Zde můžeme identifikovat problém obviňování, který funguje právě tam, kde není možnost volby, nejsme tázáni a používá se příkazování. V této situaci není překvapující nechut' na straně realizátora a při případném nezdaru svalování viny a obviňování typu: dostal jsem příkaz, činil jsem dle něj a nepovedlo se, ale já za to nemůžu, činil jsem přesně dle instrukce. Proto je koučování zaměřeno na posílení pocitu odpovědnosti, kouč koučovanému neradí, jak se má v konkrétních situacích chovat, ale koučovaný s jeho pomocí nalezne vlastní řešení, za které se cítí odpovědný.

3.3 Využití koučování

V pojetí koučování jako stylu vedení lidí znamená důsledně uplatňovat principy koučování, promítnout je do chování manažerů a jejich vztahů s ostatními pracovníky, což umožní uvolnění jejich pracovního potenciálu. V tomto pojetí by mělo být koučování používáno spontánně při každodenním kontaktu se zaměřením na výše uvedené klíčové pojmy – vnímání reality a odpovědnost.

Koučování prostřednictvím manažerů či odborných koučů (interních nebo externích) můžeme aplikovat v oblastech:

- „motivace zaměstnanců;
- delegování;
- řešení problémů;
- vztahové problémy;
- vytváření týmů;
- ocenění a hodnocení;
- realizace úkolů;
- plánování a kontrola;
- osobní růst zaměstnanců;
- činnosti týmů.“⁴

Dalšími možnostmi využití koučování jsou:

- „určení osobní pozice, vývoje a vize a formulování cílů;
- rozvoj vhodných strategií řešení problémů a jejich přenesení do praxe;
- analýza a další vývoj vlastního chování;
- ujasnění rolí a vymezení pozice v obtížných situacích rozhodování;
- zvládání všedního pracovního dne.“⁵

3.4 Modely koučování

3.4.1 Individuální

Využívá se většinou pro vedoucí pracovníky u nichž firma předpokládá potenciál dalšího růstu, po nástupu do pozice, při nutnosti vyřešit určitý problém a dále pro talentované zaměstnance, kteří jsou v plánu nástupnictví tzn. mají potenciál stát se manažery. Jedná se o základní model. Jeho nevýhodou je vysoká cena. Probíhá prostřednictvím osobních schůzek kouče a koučovaného, které jsou doplněny telefonickou a e-mailovou komunikací.

3.4.2 Skupinové

Jak již název napovídá používá se skupinové koučování pro práci se skupinou nebo týmem, který musí být pro tento účel vhodně sestaven. Je levnější než individuální model, proto je

⁴ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 24.

⁵ Fischer-Epe, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9; strana 18.

možné zapojit do něj více pracovníků. Skupinové schůzky se zpravidla konají blízko pracoviště, proto je zde úspora i v oblasti času a cestovních nákladů. Nadřízený pracovník je také v pravidelném kontaktu s koučem. Účelem těchto setkání je předání informací: ze strany manažera dostává kouč podněty, očekávání, novinky; ze strany kouče dostává manažer obecné informace – nikdy nesděljuje důvěrné informace o koučovaných.

Cíle skupinových schůzek:

- „Podpora spolupráce a dobrých vztahů mezi jednotlivými členy koučované skupiny;
- podpora sebedůvěry, pozitivního postoje k sobě, k lidem, k firmě;
- sebezpoznání, poznání vlastního potenciálu;
- sdílení zkušeností;
- přijímání nových znalostí.“⁶

Pro vyšší účinek může být ještě doplněno individuálními schůzkami.

3.4.3 Vedoucí = kouč

Jedná se o koučování ze strany vedoucího pracovníka. Vzhledem k tomu, že analýza v praktické části je analýzou tohoto modelu, věnovala jsem tomuto modelu větší pozornost v kapitole Manažer jako kouč.

3.4.4 Sebekoučování

Základním předpokladem je vytvoření jakéhosi vnitřního kouče. Sebekoučování je uváděno jako vhodný předstupeň pro budoucího kouče. Ten musí dokonale poznat sám sebe a je vhodné, aby si svoje poznatky vyzkoušel přímo na sobě.

3.5 Typy koučování

Obecně můžeme koučování rozlišit na dva typy, a to koučování v poli a koučovací pohovor.

3.5.1 Koučovací pohovor

Jedná se o rozhovor mezi koučem a koučovaným, při němž nedochází k pozorování pracovního výkonu.

Pro úspěšný průběh koučovacího rozhovoru je důležitá jeho příprava, jak na straně kouče, tak na straně koučovaného. Oba účastníci by měli přijít na pohovor připraveni:

⁶ Suchý, J.- Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3; strana 49.

- na úvodním setkání by měl kouč vysvětlit koučovanému, co to koučování je, jak bude probíhat a jaké nároky klade na oba účastníky
- oba by měli mít představu o tématu rozhovoru
- velmi důležité je, aby měli oba pro koučovací rozhovor vymezen čas

3.5.1.1 Struktura koučovacího rozhovoru

Úvod

Nejprve je vhodné vytvořit příjemnou partnerskou atmosféru. Vhodné je použití neutrálních otázek na uvolnění případného napětí – např. Jak jsi se měl o víkendu?

Poté by se měl kouč zaměřit na úvahu o splnění akčního plánu z předchozího sezení. Zde je vhodné použít popisné otázky, tzn. ty které podněcují koučovaného k detailnímu popisu způsobu práce a konkrétních situací. Poté kouč vede koučovaného k uvědomění si důsledků jeho dosavadního konání. Zde je třeba být ostražitý a vyhnout se hodnocení, spíše je vhodné vyjádřit emoce, případně věcně definovat výstupy a důsledky. Je však nutné mít stále na paměti, že koučovací rozhovor není výslechem a snažit se o budování vztahu založeného na důvěře, při kterém koučovaný sám dostatečně popíše úspěchy i neúspěchy.

Příklady otázek pro úvod:

- Dostal(a) jsi se k akčnímu plánu, který jsme si minule stanovili?
- Jak jsi udělal(a)...?
- Jaké byly reakce zúčastněných stran?
- Nakolik výsledek naplnil tvoje očekávání?
- Myslíš, že byl problém vyřešen?
- Jaké to v tobě vyvolalo pocity?
- Jaké další kroky jsi podnikl(a) k vyřešení problému?

Na začátku koučování můžou mít koučovaní obavu, že jejich otevřenost a upřímnost bude zneužita při jejich hodnocení. Proto je nutné stále ujišťovat o důvěrnosti koučování. Zejména je-li koučem nadřízený je velmi důležité, jak bude jednat v budoucnu. Předpokladem úspěšného zvládnutí na straně kouče manažera je důsledné oddělení manažerské role od role kouče.

Problém

V další fázi se snažíme zjistit „v čem je problém“. ALE slovo problém by v koučování nikdy nemělo zaznít. Cílem této fáze je otevření se koučovaného. Kouč se primárně snaží o maximální porozumění. V některých případech přijde sám koučovaný s již připraveným

problémem. Zde by měl kouč rozpoznat, zda se nejedná o pouze zástupný či sekundární problém. „Zkušených“ koučovaných se může kouč přímo ptát:

- Co pro tebe mohu udělat?
- Na čem bys rád(a) pracoval(a)?

Tam, kde koučování nejsou příliš otevření, měli bychom otázkami zjistit jejich pocity:

- Je něco na vaší práci, s čím nejste zcela spokojen(a)? Prosím zkuste mi o tom povyprávět.
- Co pro vás v práci vytváří nepohodu?
- Z čeho máte ve své práci radost a co vás naopak rozčiluje? Myslíte, že jste schopen(a) pro zlepšení sami něco udělat?
- Je něco co byste rád(a) zlepšil? Co to je a jak byste to udělal(a)?
- Napadá vás nějaká situace, kterou byste rád(a) řešil(a) jinak? Zkuste mi to popsat.

Základním aspektem je, aby koučovaný porozuměl, jak může situaci pozitivně ovlivnit on sám.

Pokud koučovaný uvede více problémů, je třeba mu pomoci stanovit priority. Vhodné otázky jsou:

Co vás tíží nejvíce?

Co byste chtěl(a) zlepšit jako první?

Co vnímáte jako nejdůležitější?

Definice cílů

V okamžiku, kdy máme definován a popsán problém, můžeme zahájit práci na jeho odstranění či vyřešení. Pro start řešení je nutné stanovit žádoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Na rozdíl od definice problému, cíl je třeba vymezit pozitivně. Jedná se o jednu z nejdůležitějších fází koučování. Cíl je prostředek k vymezení jak současného jednání tak k porovnání posunu koučovaného.

Vlastnosti cílů - aneb jaké bychom měli stanovovat cíle:

„Specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické, rozložené v čase, pozitivně formulované, dobře pochopené, relevantní, etické, náročné, legální, ekologicky přijatelné, přiměřené, zaznamenané“⁷

Můžeme použít následující otázky:

- Zkuste si představit, že mám tu moc váš problém odstranit. Jak poznáte, že už ho nemáte?

⁷ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 72.

- Zkuste si představit, že se ráno probudíte a zjistíte, že vás problém přes noc zmizel. Na čem to poznáte?
- Až toto koučování skončí, na čem pozná vnější pozorovatel, že bylo úspěšné?
- Jak přesně by to mělo vypadat?
- Jak přesně.....; kolik přesně.....; jak to poznám.....; co ještě.....; jak to poznají kolegové, šéf, podřízení.....; jak to poznáte vy.....?

Po zaznamenání cílů je vhodné provést jejich prioritizace, příp. je rozdělit do několika dílčích cílů a stanovit si, jak bude postupováno.

„Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Když něco chci, dělám to kvůli sobě. Když něco musím, dělám to kvůli někomu. Vnitřní motivace je věc osobní volby.“⁸

Hledání řešení

V této fázi jde o to najít co nejvíce možných řešení. Tuto fázi můžeme rozdělit do tří subfází a v každé použít vhodné otázky typu.

Otázky na přímé zkušenosti s podobnými situacemi:

- Jaké řešení jste již zkoušel(a)? Co přesně jste udělal(a) a jaký to mělo výsledek?
- Myslíte, že toto řešení mohlo po nějaké úpravě fungovat? Po jaké?
- Už se vám něco podobného stalo? Jak jste to řešil(a)? Bylo to účinné?

Otázky na zkušenosti jiných lidí, u nichž byl koučovaný svědkem:

- Znáte někoho, kdo to dělá dobře? Jak to přesně dělá?
- Viděl(a) jste někdy někoho řešit podobnou situaci? Jak to přesně udělal(a)? Jaký byl výsledek?

Otázky na vlastní představy řešení:

- Jaká vás napadá možnost řešení?
- Napadá vás ještě další?
- Co by se ještě dalo dělat?

Po vyčerpání zásobárny nápadů na možnosti řešení se přistupuje k vyhodnocení možných řešení zejména z ohledem na jejich efektivnost a realizovatelnost. Další fází je pak tvorba akčního plánu.

Tvorba akčního plánu

Jedná se vlastně o plán realizace zvoleného řešení, jde tedy o to naplánovat:

- Přesný a konkrétní popis úkolu
- Termín realizace

⁸ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 68.

Ze strany kouče by v této fázi měli zaznít otázky typu:

- Je něco, co bych mohl(a) udělat já, abyste svůj cíl dosáhl?
- Mohu vám nějak pomoci při plnění cíle?

Závěrečné shrnutí

Tato fáze by měla obsahovat.

- Rekapitulaci akčního plánu – ujistění se o správném porozumění na obou stranách.
- Ujistění se, že koučovanému je tento druh práce příjemný, příp. zjištění, co by na něm rád změnil.
- Určení dalšího termínu koučovacího pohovoru.

3.5.2 Koučování v poli

Označení v poli znamená, že kouč je účastem pracovního výkonu koučovaného (např. obchodní schůzky, vedení porady) a koučuje přímo při jeho práci, a to na základě sledování jeho výkonu.

3.5.2.1 Struktura koučování v poli

Stanovení cíle koučování

Ještě před začátkem výkonu je třeba, aby si kouč s koučovaným domluvili, na co se zaměří, a to pomocí otázek typu:

- Na co se chcete dnes zaměřit?
- Na čem budeme dnes pracovat?
- Ke vidíte největší mezeru, výzvu, příležitost pro rozvoj?
- Čím byste se chtěl(a) dnes zabývat?

V této fázi se může stát, že koučovaný odmítá na tyto otázky odpovědět, možná je přesvědčen, že žádné problémy nemá. Pro kouče je možné smířit se s touto odpovědí při prvním setkání, které může kouč pojmout jako diagnostiku. Do budoucna to však není možné, neboť zde hrozí riziko přesunutí zodpovědnosti na kouče nebo přílišné obecnosti akčního plánu. Řešením je např. nabídnout jako východisko poslední hodnocení výkonu. V konečné fázi je třeba si dohodnout pravidla společného fungování při výkonu koučovaného.

Sledování jednání koučovaného

Spočívá ve sledování a dělání si poznámek. Je třeba předem upozornit koučovaného o stylu kouče – např. neplatí, že čím více si píše poznámek, tím horší je váš výkon. Je vhodné popsat co nejvíce konkrétně, používat přímé citace výroků a vyhnout se zobecňování. Je třeba si

všimát pozitivních dovedností, protože právě jejich další rozvoj a upevňování je zdaleka nejefektivnější cesta rozvoje lidí.

Sebereflexe koučovaného

Reflexi svého výkonu provádí sám koučovaný. Kouč v žádném případě nehodnotí, neposkytuje zpětnou vazbu, nepoučuje, pouze dotazy pomáhá koučovanému uvědomit si největší úspěchy a výzvy. Kladením otázek podněcuje koučovaného pojmenovat své jednání a jeho reflexi – tzn. zlepšuje jeho vnímání reality. Pro otázky platí stejná pravidla jako při vedení koučovacího rozhovoru. Cílem je, aby si koučovaný uvědomil a pojmenoval, jak postupoval a jaké mělo jeho jednání důsledky.

Zpětná vazba kouče

Pomáhá při identifikaci prvků výkonu, které je nutné změnit a těch, které je vhodné udržovat v nezměněné formě. V případě provedení kvalitní sebereflexe, probíhá zpětná vazba pouze v úrovni ocenění postřehů koučovaného a vyjádření souhlasu.

Shrnutí koučovaného

Koučovaný shrne, co se mu povedlo, co fungovalo dobře, na čem by měl dále pracovat a kde vidí největší rezervy a mezery, tzn. sám sobě určí priority své práce na sobě. Pokud kouč cítí, že je třeba ještě něco dodat, může podpořit otázkami typu např.:

- Napadá vás ještě něco dalšího, na co bychom se mohli zaměřit?

Akční plán

Poté, co si koučovaný vybral oblasti, na které je třeba se zaměřit, kouč vede otázkami koučovaného k vytvoření akčního plánu.

Vhodnými otázkami jsou např.:

- Co uděláte, aby.....?
- Kdy to uděláte?
- Pomůže tato činnost naplnit cíl, který jste si stanovil(a)?
- Znáte nějaké překážky, na které můžete narazit a jak je překonáte?
- Jakou podporu potřebujete, jak a kdy jí získáte?
- Co mohu udělat já, aby váš cíl byl splněn?
- Napadá vás ještě něco dalšího? O čem ještě uvažujete?
- Pokuste se vyznačit na desetistupňové stupnici jistotu, že daný plán zrealizujete. Co vám brání k dosažení 10 bodů?

Zde odborná literatura doporučuje opustit cíle, které koučovaný hodnotí méně než 8 body a pokusit se postupně dosáhnout více.

Zpětná vazba pro kouče, závěr

Před závěrem je vhodné, aby se kouč zeptal koučovaného, zda mu koučování v takovéto podobě vyhovuje, co by ráda změnil a co se mu líbilo. Na úplný konec je vhodné shrnout akční plán, ujistit se, že v tomto bodě panuje shoda a vše bylo správně pochopeno. Pak již zbývá dohoda o dalším termínu, pozitivní ukončení a rozloučení.

3.6 Kouč

Kouč by měl být zralá, silná a důvěryhodná osobnost. To, co káže by měl i činit. Měl by tedy být pozitivně orientovaný, stále na sobě pracovat a učit se. Předpokladem je samozřejmě dostatek zkušeností, přiměřené vzdělání a životní optimismus na rozdávání. Je inspirátorem, podněcujícím rozvoj talentu, intelektu a dovedností koučovaného.

Pro zdárný průběh koučinku je jistě vhodné, aby si koučovaný vybral svého kouče sám.

Podle vztahu ke koučovanému a k firmě se může jednat o:

- Externího kouče – specialista, zpravidla psycholog, který má za sebou psychoterapeutické vzdělání, zkušenost a zároveň i manažerskou praxi.
- Interního kouče – obdoba externího kouče, který je však zaměstnán ve firmě, kde koučink provádí. Hodně často se jedná o specialistu lidských zdrojů.
- Manažera – jedná se v podstatě o typ interního kouče, kdy osobou kouče je nadřízený koučovaného.

3.6.1 Vlastnosti kouče

Ideální a úspěšný kouč by měl mít následující vlastnosti:

- „sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem;
- silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu;
- dostatek životních a pracovních zkušeností;
- schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a respektem naslouchat;
- připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví;
- schopnost sebeovládání;
- vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných;
- odhodlání měnit sám sebe k lepšímu;
- připravenost pozitivně přijímat kritiku;
- přizpůsobivost;
- ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované;
- určitá pokora;

- laskavost;
- trpělivost;
- tolerance;
- vyrovnanost;
- optimista každým coulem.“⁹

Další charakteristiky jsou:

- odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, důvěrnost, autorita;
- vysoká emoční inteligence – významné jsou zejména její složky sebeovládání a empatie; dalšími složkami jsou sebeuvědomění, motivace a sociální dovednosti;
- při jednání s ním se cítíme dobře.

Kouč se musí vyvarovat být:

„Autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký, sebestředný, namyšlený, přezíravý a pesimistický.“¹⁰

Špatný kouč není schopen dostat koučovaného do zóny komfortu – aby se s ním cítili lidé dobře a otevřeli se mu a nebo se snaží udržet si koučovaného pod kontrolou, tzn. nepodněcuje ho k samostatnému růstu.

3.6.2 Role kouče

Dle potřeb situace vstupuje kouč do různých rolí. Čím více rolí je schopen kouč zastat, tím úspěšnější může být.

Jedná se zejména o následující:

Kladení otázek:

- jde o základní a hlavní roli kouče v procesu koučování. Kladením otázek kouč podporuje samostatné uvažování, rozhodování a jednání koučovaného. Pomocí kladení otázek dochází k určení cílů, priorit, poznání a uvědomění si reality, stanovení možností a výběru řešení, postupu a v konečné fázi sestavení akčního plánu.

Vrba:

- na rozdíl od kladení otázek dochází v procesu koučování k situacím, v kterých je třeba koučovaného trpělivě vyslechnout bez kladení otázek a rad. Do této role se kouč dostává v případě, že koučovaný se potřebuje zbavit psychické zátěže a vyjasnit si sám realitu.

Vypravěč příběhů:

⁹ Suchý, J.- Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3; strana 25.

¹⁰ Suchý, J.- Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3; strana 26.

- všichni lidé bez rozdílu rádi poslouchají příběhy ostatních. Rolí kouče je nejen vyprávět, ale zejména vyprávět tak, aby si koučovaný vzal z příběhů ponaučení pro své jednání.

Oponent:

- v této roli se kouč ocitá ve chvíli, kdy koučovaný žádá úsudek na svůj záměr. Může se zde objevit riziko nepochopení kritiky, proto je nutné si vzájemně ujasnit, že se jedná o oponenturu.

Partner:

- pro mnohé manažery, kteří jsou odtrženi od skutečné reality, či pro uzavřené lidi je kouč partnerem do dialogu, z kterého plyne lepší sebepoznání, porozumění situaci a rozšíření úhlu pohledu.

Trenér:

- v procesu koučování velmi často dochází k nácviku dovedností.

Průzkumník:

- na základě zadání manažera provádí průzkum v rámci skupiny jeho lidí a přináší informace z neformálních rozhovorů, své poznatky a postřehy.

Inspirátor:

-podněcuje k nalezení vhodných variant a řešení.

Moderátor:

- při skupinovém koučování – vede a usměrňuje diskusi, sdílí zkušenosti a přispívá k atmosféře spolupráce.

Mediátor:

- řízení dvou stran konfliktu, možnost řešení nedorozumění, při neschopnosti znesvářených stran vyřešit konflikt samostatně s objektivním nadhledem.

3.6.3 Výhody a nevýhody externího kouče

3.6.3.1 Výhody

- nadhled s jakým vidí nás a naše pracovní prostředí;
- odstup od odborné problematiky;
- absence emotivního vtažení do problematiky;
- nezaujatost - absence souvislosti ze vztahy na pracovišti, což umožňuje poskytnout pomoc bez ohledu na okolnosti;
- možnost srovnání s naprosto odlišnými situacemi – pomoc při objevení variant a možností, které jinak koučovaného nenapadly;

- finanční zainteresovanost – je za koučování placen – a z toho vyplývající snaha v dosažení stanovených výsledků;
- koučovaný si na nic nehraje - přítomnost externího kouče při koučování během výkonu neboli koučování v poli překvapivě ruší méně než přítomnost někoho, s kým máme pracovní vazby. Před svým nadřízeným či kolegou se většinou snažíme vypadat výkonnější, vzdělanější, znalejší atp. než ve skutečnosti jsme.

3.6.3.2 Nevýhody

- vysoká cena – pohybuje se od 4 do 15 tisíc za hodinu sezení;
- omezený počet pracovníků, kterým je koučování poskytnuto;
- neznalost podnikatelských aktivit;
- dlouhodobější budování důvěry.

3.6.4 Výhody a nevýhody interního kouče

3.6.4.1 Výhody

- úspora nákladů – jedná se o výhodu na straně zadavatele neboli firmy;
- možnost poskytnout koučování více lidem;
- znalost podnikatelských aktivit;
- porozumění kultuře vlastní firmy;
- příprava a výcvik manažerů.

3.6.4.2 Nevýhody

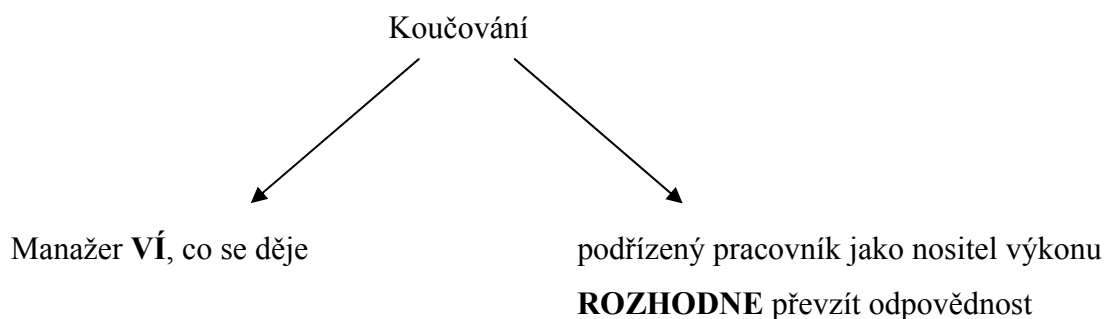
- absence nadhledu, emoční zainteresovanosti;
- kouč může být součástí problému;
- možná nedůvěra koučovaného v mlčenlivost kouče- obavy z postihu;
- sklon k odborným radám;
- velké pokušení nabídnout koučovaným určité řešení jejich problémů místo prostoru k samostatnému hledání možností řešení.

3.6.5 Manažer jako kouč

Jak je uvedeno výše koučování pomocí interních koučů a zejména koučování prostřednictvím samotných manažerů sebou přináší řadu nevýhod. Použití manažerů jako koučů není zpravidla vhodné pro hlubší koučování, ale spíše pro koučování orientované na úkol. Spornou otázkou je také situace, kdy je manažer součástí problému tzn. je pro něj velmi těžké zachovat odstup a nepokoušet se radit a navrhovat řešení.

Na druhou stranu přináší nespornou výhodu, a to možnost využívat koučování jako systematické a spontánní a učinit z něj styl vedení lidí a týmů. Předpokladem pro dobrého manažera kouče je především jeho víra v potenciál lidí, které vede. Své podřízené může úspěšně koučovat jen tehdy, když předpokládá, že jsou lidmi na svém místě, že jsou dostatečně kompetentní k tomu, aby byli schopni si své pracovní problémy řešit sami. Nesmí posuzovat své lidi dle minulých výkonů, ale snažit se rozvíjet jejich osobnost, přistupovat ke každému jako k individualitě a maximálně vytěžit jejich potenciál, a to zejména prostřednictvím předáním důvěry, neboť to je ta nejlepší motivace pro ochotu převzít odpovědnost. Převzetí odpovědnosti je pak základem pro zvýšení ochoty zapojení, výkonnosti a maximální produktivity. Vede k aktivaci zaměstnanců a zvýšení jejich iniciativy. Spočívá v zadání úkolů a činností k samostatnému provádění, tedy předání odpovědnosti a je podporováno individuálním či skupinovým koučováním. Předání odpovědnosti však neznamená, že manažer se zříká své zodpovědnosti. Koučování je cesta, jak zařídit, aby manažeři nepracovali za své lidi a ti aby přemýšleli o tom, co dělají a proč, činili sami za sebe rozhodnutí a byli za ně zodpovědní. Přehled můžeme získat z obrázku:

Obrázek 1 Koučování jako styl vedení¹¹



Manažer, který se rozhodne své lidi vést prostřednictvím koučování by měl mít s koučováním osobní zkušenosti a získat teoretické poznatky. Je vhodné využít sebekoučování a velmi účinná je také zkušenost z vlastního koučinku. Problémem manažerů v procesu koučování je často kladení otázek a trpělivé vedení k samostatnému nalezení řešení, neboť mají tendenci řešení vymýšlet.

Koučování prostřednictvím manažerů může mít ze své podstaty neformální a nestrukturovanou formu založenou na každodenním styku a komunikaci a být doplněno koučovacími rozhovory. Pro fungování je důležité nastavit vztah manažera a jeho

¹¹ Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 34.

podřízených jako vztah partnerský, kde partneři usilují společně o stejný cíl. Pro tento vztah je nezbytnou podmínkou vzájemná důvěra, pocit jistoty, bezpečí a minimálního nátlaku.

Nezbytnými schopnostmi, které musí manažer kouč mít jsou:

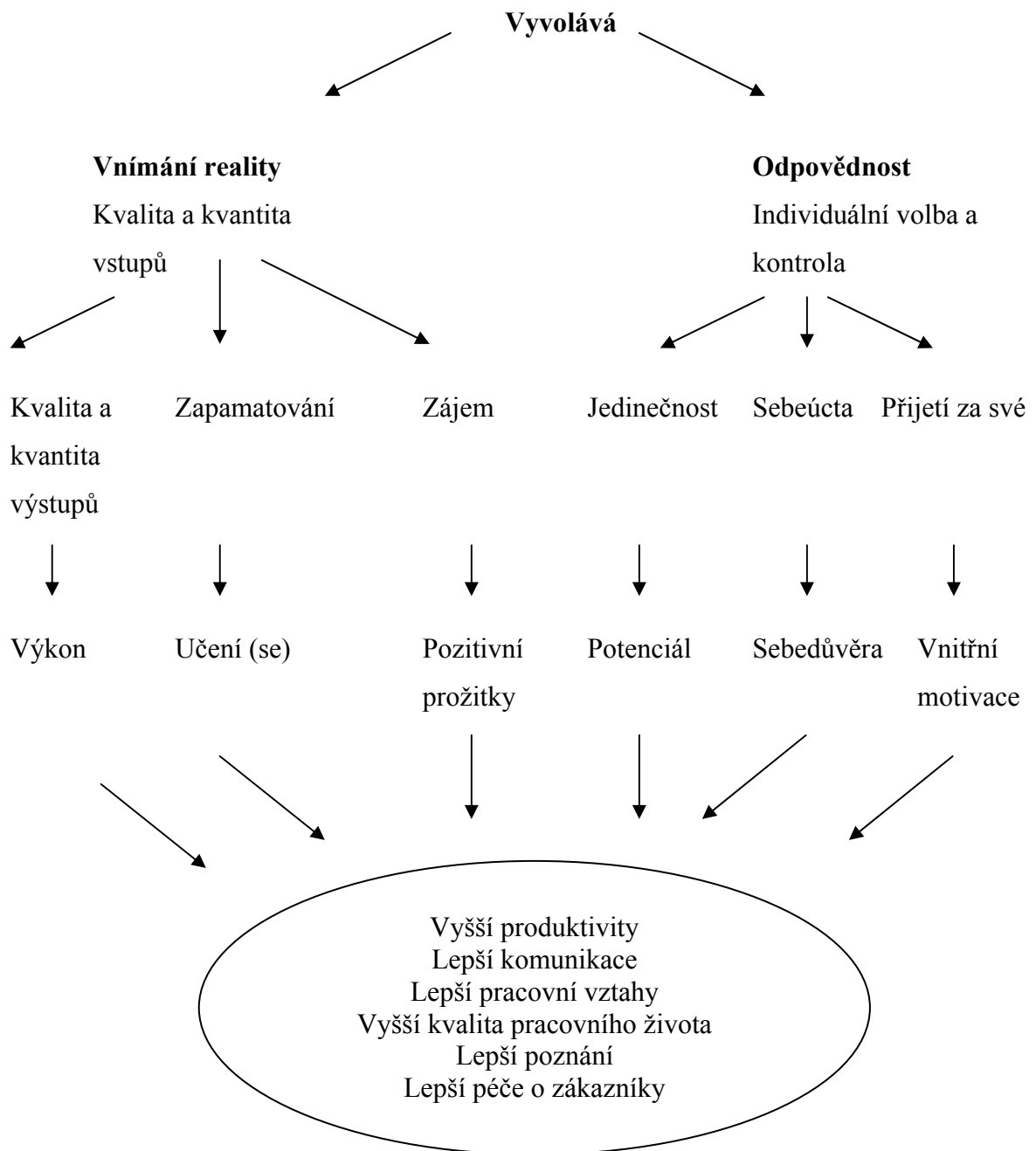
- umění empatie – vcítění se do druhých;
- objektivita;
- upřímnost vůči sobě samému;
- ochota přijmout principy koučování jako stylu vedení.

Mylnou představou mnoha manažerů je jejich přesvědčení, že hotová fakta, dávání pokynů a příkazů je rychlejší než vedení v duchu koučování a že mají věci více pod kontrolou. Tento velký omyl vede k demotivaci a pasivitě pracovníků, kteří vykonávají jen co se jim řekne bez tvůrčí fantazie a kreativity a bez využití svého potenciálu. Tato pasivita vede velmi často ke špatným náladám, nespokojenosti, vysoké fluktuaci a hlavně k výkonu hluboko pod potenciálem. Příliš autokratické řízení mimo jiné vyvolává také atmosféru strachu, kdy nikdo nedává najevo své pocity a názory, tudíž nefunguje zpětná vazba. Jak uvádí ve své knize John Whitmore: „Cukr a bič jsou používané a motivační stimuly. Pokud ale zacházíme s lidmi stejně jako s osly, budou se tak chovat“.

Pomocí metody koučování se manažer prostřednictvím otázek dozví, co jeho podřízený bude skutečně dělat, neboť ten si je v případě převzetí odpovědnosti vědom, co úkol obnáší a co je nutno udělat pro jeho realizaci a manažer má tak mnohem větší kontrolu než při systému řízení pomocí příkazování. Zapojením manažera do koučování mu umožníme být blíž lidem a dát jim najevo motivaci k jejich rozvoji.

Na níže uvedeném schématu můžeme vidět, jak management založený na koučování multiplikuje zdroje do něj vložené a jaká pozitiva nám může přinést:

Obrázek 2 Management založený na koučování¹²



¹² Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1; strana 179.

3.7 Bariéry koučování

Úspěch koučování může narušit několik skutečností.

3.7.1 Vnější bariéry

- **Kultura společnosti** – jestliže kultury společnosti není v souladu s principy koučování je pro manažera velmi složité prosadit svůj styl vedení prostřednictvím koučování. Není to však nemožné.
- **Nedůvěra lidí** – obava z nepochopení a nedání důvěry. Lze překonat důsledností a systematickostí. Lidem je třeba vysvětlit, že koučování není jen další manažerský trik, ale že se jedná o nastavení lepších vztahů, zvýšení výkonnosti atd.
- **Čas** – nedostatek času je mnohdy považován za nejvýznamnější důvod, proč neprovádět koučování. V naléhavých případech je možno používat příkazování (pokud možno s vysvětlením), ale dlouhodobě se doporučuje pracovat s lidmi pomocí metod koučování.
- **Neochota převzít odpovědnost** – manažeři jsou přesvědčení, že jejich lidé chtějí přesně vědět, co mají dělat a nechtějí nést zodpovědnost. V tomto případě, je třeba v podřízených pěstovat sebedůvěru, neboť sebevědomí lidé odpovědnost přijímají bez problémů.

3.7.2 Vnitřní bariéry

Jedná se o obavy manažera týkající se vlastní osoby.

- **Nebudu to dělat dobře** – k odstranění této obavy je doporučeno zkusit koučovat nejprve sebe nebo se domluvit se svým partnerem či přítelem, aby se nechal zkoučovat. A nakonec nezbývá než zkusit.
- **Nebudu vědět na co se ptát** – tato obava se dá odstranit pozorným nasloucháním koučovaného (kouč vlastně jen přihrává), je nutné sledovat jeho chování – soustředit se na koučovaného a ne na sebe.

3.8 Přínosy koučování

Koučování je založeno na principu výhra/výhra/výhra – má kladný vliv jak na koučovaného, tak na firmu, tak na kouče (manažera). Jedná se zejména o tyto výhody:

- **vyšší výkonnost a produktivita** = základní cíl koučování, které probouzí skrytý potenciál a využívá ho ke zvýšení výkonnosti lidí a maximalizaci výkonu.
- **rozvoj lidí** - koučování jako styl řízení – systematické věnování se rozvoji osobnosti.
- **lepší schopnost učit se** - prostřednictvím koučování dochází k rychlejšímu učení, koučovaný má z učení radost a lépe si zapamatuje – následující tabulka mám dává důkaz:

tabulka 1 Schopnost zapamatování dle typu učení

	sdělení	sdělení, ukázka	sdělení, ukázka a možnost vyzkoušet si
vybaví si po 3 týdnech	70%	72%	85%
vybaví si po 3 měsících	10%	32%	65%

- **lepší vztahy** – koučování otvírá cestu pozitivnímu myšlení a přístupu k sobě a ostatním lidem.
- **vyšší kvalita života** – koučování mám pomáhá stanovit životní priority, dát věcem správný význam, je to impuls neustálého rozvoje a pozitivního přístupu k životu.
- **více času pro manažera** – v pracovním životě vytváří volné ruce pro manažera pomocí naučení se důvěry ve vlastní lidi, delegování činností a předání odpovědnosti za jednotlivé činnosti.
- **tvůrčí myšlení** – tam, kde je podporována iniciativa a proaktivní jednání, vznikají nové inovativní nápady.
- **lepší využití lidí, dovedností a zdrojů** – prostřednictvím koučování můžeme lépe poznat potenciál a dovednosti lidí a proto je lépe využijeme.
- **rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení** – tam, kde panuje atmosféra důvěry a kooperace se nikdo nebojí upozornit na hrozící nebezpečí a proaktivně začít spolupracovat na jeho zažehnutí.

- **větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám** - člověk s pozitivním přístupem k životu, který má přiměřenou sebedůvěru dokáže brát změny jako výzvy a lépe se jim přizpůsobí.
- **motivovanější zaměstnanci** – důvěra jako jeden ze základních předpokladů koučování je jedním z nejvýznamnějších faktorů motivace; tam, kde je koučování využíváno přebírají lidé odpovědnost a jsou více motivováni k úspěchu.
- **schopnost pro život** – koučování je postoj, chování, filosofie jehož výhody lze využít v převážné většině činností a rolí v životě.

4 Koučování v bance

4.1 Vývoj implementace koučování

Koučování bylo poprvé představeno **ve druhé polovině roku 2003**, kdy bylo vydáno Rozhodnutí „Zásady obchodního řízení v pobočkové síti“. Toto rozhodnutí přineslo jedno velké pozitivum – manažeři se naučili pravidelně stýkat s bankovními poradci. Přesto měl stanovený systém i slabinu. Manažerům chyběl trénink, jak má takové koučování správně vypadat. V důsledku toho většina z nich pojímala koučování jako schůzky hodnotící výlučně obchodní výsledky, během kterých se jejich podřízeným dostávalo často jen negativní zpětné vazby. Proto se **na začátku roku 2005** začalo v distribuční síti pracovat na oddělení koučování od hodnocení výkonu.

V srpnu 2005 byl uspořádán workshop pro topmanažery distribuční sítě - ředitele Regionů za účelem představení konceptu koučinku a jeho pravidel. Koučink byl představen jako cesta, jak manažeři mohou vést lidi k permanentnímu růstu. Cíle workshopu byly pochopit skutečnou podstatu koučování a rozdílů mezi ním a hodnocením, příprava a odsouhlasení nového konceptu koučinku a hodnocení a odstartování trénovacího pilotu.

Oddělení koučování od hodnocení bylo formalizováno v Rozhodnutí výkonného ředitele pro distribuční kanály „Hodnocení výkonu a koučink“. Prošlo doporučením vedoucího útvaru Podpora prodeje Retail a MEM (Segment střední podniky a municipality) a v neposlední řadě také doporučením výkonného ředitele pro lidské zdroje.

V listopadu roku 2005 nahradilo rozhodnutí „Zásady obchodního řízení v pobočkové síti (retail)“. Navržený systém v sobě spojuje pravidelné hodnocení výkonu zaměřené zejména na prodejní výsledky a průběžné koučování, které manažerům umožňuje rozvíjet schopnosti a dovednosti svých podřízených a zlepšovat tak prodejní výsledky i kvalitu služeb poskytovaných klientům. Pro pozice v denním kontaktu s klientem se využívá tzv. koučování v poli a pro ostatní pozice tzv. koučovací rozhovor. Rozhodnutí se vztahuje na segmenty Retail a MEM a zahrnuje pozice po úroveň ředitele regionální pobočky.

Trénink koučování byl rozdělen do dvou modulů:

- Modul 1 – 2 dny

Zaměření na: pochopení koučování v bance, schopnost identifikace potenciálu podřízených a stanovení akčního plánu, použití koučovacích metod.

- Modul 2 – 1 den

Podpora manažerů po prvních zkušenostech s koučováním.

Školení bylo ukončeno v **březnu 2006**.

Dalším krokem v podpoře koučování bylo zahájení **Programu Evolution**. Program Evolution byl zahájen **3.října 2006**, tehdy o něm dostaly první informaci čtyři desítky nejvyšších manažerů. Cílem tohoto programu je zaměřit se na posílení manažerských dovedností v oblastech, jakými jsou vedení lidí, komunikace, osobní a kariérový rozvoj zaměstnanců. Pro konkrétnější zacílení a zaměření co nejvíce prakticky byla manažerská populace banky a dceřiných společností rozdělena do čtyř cílových skupin :Top manažeři, strategičtí manažeři, operativní manažeři a operativní manažeři – teamleadři. Evolution bude probíhat **po celý rok 2007** a podle předběžného harmonogramu je předpoklad ukončení tohoto vzdělávacího programu v **polovině roku 2008**.

Vzdělávací moduly:

- Operativní manažeři - teamleadři

- sebehodnotící dotazník

- 2 denní modul: Implementace strategie; 2 denní modul: Manažerské styly a chování I.; Rozvíjení lidí; Vedení meetingů

- Akční plán

- Svědectví a best practices (manažeři z českého prostředí)

- Operativní manažeři

- 180° hodnocení

- 2 denní modul: Implementace strategie; 2 denní modul: Manažerské styly a chování I.; Rozvíjení lidí; Vedení meetingů

- Akční plán

- Svědectví a best practices (manažeři z českého i mezinárodního prostředí)

- Strategičtí manažeři

- 360° hodnocení

- 2 denní modul: Role manažera v zavádění strategie; Implementace strategie; Manažerské styly a chování

- Svědectví a best practices (manažeři z českého i mezinárodního prostředí)

- 1 denní modul Rozvíjení lidí

- 6 externího koučinku

- Akční plán

- Top manažeři

- 1 denní modul

- 360° hodnocení
- 6 měsíců externího koučinku
- Akční plán
- Svědectví a best practices (manažeři z českého i mezinárodního prostředí)

4.2 Definice koučování

„Koučování je cesta, jak zařídit, aby manažeři nepracovali za své lidi a ti aby přemýšleli o tom, co dělají a proč, činili sami za sebe rozhodnutí a byli za ně zodpovědní.“

Co bychom si měli zapamatovat o koučování:

- musí být odděleno od hodnocení výkonu,
- je založeno na rovnocenné komunikaci kouče a koučovaného,
- stojí na aktivním přístupu koučovaného,
- je důvěrným rozhovorem kouče s koučovaným,
- v distribuční síti slouží především ke zdokonalování dovedností potřebných pro úspěšné jednání s klienty,
- lze jako styl řízení použít i v dalších útvarech banky, neboť jeho principy jsou obecně platné.

4.3 Pravidla koučování pro retail

4.3.1 Matice pozic

Koučování se provádí vždy mezi pozicemi v přímé podřízenosti. V segmentu retail platí pro koučování následující hierarchie.

Nadřízená pozice

Koučovaná pozice

ředitel regionální pobočky

→ ředitel pro občany a firemní klientelu
→ ředitel pobočky

ředitel pro občany
a firemní klientelu

→ bankovní poradce náměstek ředitele pobočky
→ bankovní poradce - vedoucí týmu
→ bankovní poradce top affluent¹³
→ specialista pro hypotéční úvěry
→ specialista pro podnikatelské úvěry

¹³ Bankovní poradci obsluhující movité klienty.

→ specialista na investiční a pojistné produkty

ředitel pobočky → ředitel pobočky – nižší stupeň
→ bankovní poradce náměstek ředitele pobočky
→ bankovní poradce vedoucí týmu
→ bankovní poradce top affluent
→ bankovní poradce
→ specialista pro hypotéční úvěry
→ specialista pro podnikatelské úvěry
→ specialista na investiční a pojistné produkty

bankovní poradce → bankovní poradce vedoucí týmu
náměstek ředitele pobočky → bankovní poradce

bankovní poradce vedoucí týmu → bankovní poradce

4.3.2 Frekvence

Hodnocení výkonu a koučování je nezbytné plánovat v oddělených termínech.

V segmentu retail platí pro koučování následující frekvence.

tabulka 2 Frekvence koučování v segmentu retail

Hodnocení výkonu a koučování – retail	Hodnocená a koučovaná pozice	2 x měsíčně	1 x měsíčně	2 x čtvrtletně	1 x čtvrtletně
	ředitel pro občany a firemní klientelu		●	○	●
	ředitel pobočky		●	○	●
	BaPo náměstek ředitele pobočky		●	○	●
	vedoucí týmu	●	○		●
	bankovní poradce	●	○		●
	specialista pro hypotéční úvěry		●		●○
	specialista pro podnikatelské úvěry		●		●○
	specialista na investiční a pojistné		●		●○

Hodnocení výkonu ● Koučování ○

Zodpovědnost za hodnocení výkonu a koučování ředitelů poboček má ředitel regionální pobočky. Je však v jeho pravomoci tuto činnost delegovat při zachování dvou pravidel: na

ředitele pro občany a firemní klientelu lze delegovat hodnocení výkonu a koučování nejvýše 50% z celkového počtu ředitelů poboček v dané regionální pobočce; ředitel regionální pobočky nesmí delegovat hodnocení a koučování ředitelů poboček level 2.

4.4 Pravidla pro MEM

4.4.1 Matice pozic

Koučování se provádí vždy mezi pozicemi v přímé podřízenosti. V segmentu MEM platí koučování následující hierarchie.

Nadřízená pozice

Koučovaná pozice

ředitel regionální pobočky

→ ředitel obchodního centra

ředitel obchodního centra

→ bankovní poradce OC

→ specialista MEM – senior

→ specialista MEM

specialista MEM – senior

→ specialista MEM

4.4.2 Frekvence

Hodnocení a koučování je nezbytné plánovat v oddělených termínech. V segmentu MEM platí pro hodnocení výkonu a koučování následující frekvence.

tabulka 3 Frekvence koučování v segmentu MEM

Hodnocení výkonu a koučování – MEM	Hodnocená a koučovaná pozice	2 x měsíčně	1 x měsíčně	2 x čtvrtletně	1 x čtvrtletně
	ředitel obchodního centra		●	○	●
	bankovní poradce OC		●○		●
	specialista MEM - senior		●		●○
	specialista MEM		●		●○

Hodnocení výkonu ● Koučování ○

Hodnocení a koučování provádí pouze specialista MEM – senior, který nemá vlastní portfolio.

Specialisté MEM musí být koučování individuálně. V hodnocení výkonu specialisty MEM musí být obsaženy výsledky týmu tzn. bankovní poradce OC a specialista MEM.

4.5 Koučování pro oba segmenty

Účinné koučování musí probíhat průběžně, kouč dává koučovanému **zpětnou vazbu ihned a tak často, jak je potřeba**. Kromě průběžného koučování, které nevyžaduje písemný záznam, musí každý kouč provádět:

- Pro pozice v denním kontaktu s klientem tzv. koučování v poli: **každý kouč má za povinnost v dané frekvenci vidět koučovanou osobu při jednání s klientem** (na přepážce, u klienta, při telefonování klientům, ...). V průběhu tohoto setkání si kouč dělá poznámky. Po skončení jednání kouč společně s koučovaným vyhodnotí setkání a shodnou se na co se koučovaný zaměří, jakým způsobem dosáhne změny a v jakém termínu. K záznamu cílů koučování slouží formulář „Záznam z individuálního rozhovoru“. Společně si dohodnou termín dalšího koučování v poli.
- Pro pozice, které nejsou v denním kontaktu s klientem tzv. koučovací rozhovor: **každý kouč má za povinnost se v dané frekvenci setkat s koučovanou osobou**. Při tomto typu koučování se problémy rozebírají bez přímého pozorování kouče v poli (koučovaná pozice to neumožňuje). K záznamu cílů koučování slouží formulář „Záznam z individuálního rozhovoru“ viz Příloha č. 1. Společně si dohodnou termín dalšího koučování.

„Záznam z individuálního rozhovoru“ si ponechávají pouze kouč a jeho koučovaný. Záznam nesmí být zakládán do osobní složky zaměstnance a nesmí sloužit jako podklad pro personální opatření vůči zaměstnanci.

4.6 Organizační struktura

Organizace distribuční sítě je založena na systému Regionů a Regionálních poboček.

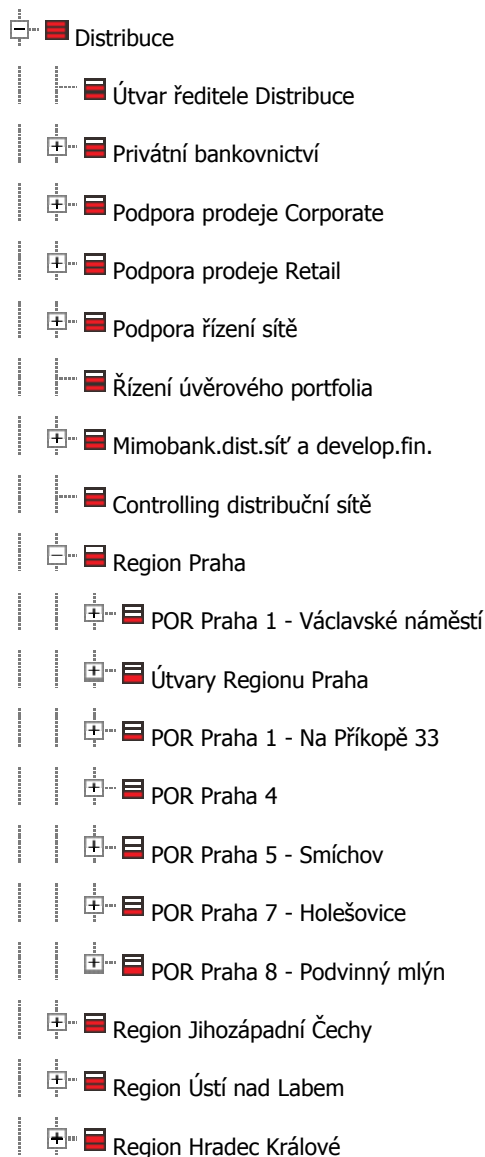
Oblastí popisu a analýzy, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, je regionální pobočka. Jedná se o organizační jednotku na 4. úrovni výkonného řízení spadající pod Region Praha.

Každá regionální pobočka se sestává z:

- Retailu zastoupeného jednotlivými pobočkami, které pokrývá segmenty občanů a drobného podnikání.
- Segmentu střední podniky a municipality (Obchodní centra)
- Obchodní centra také odpovídají za klienty International Desk

Konkrétní umístění v rámci organizační struktury distribuční sítě banky znázorňuje:

Obrázek 3 Základní organizační struktura distribuční sítě





Dle organizačního uspořádání je tedy regionální pobočka přímou nadřízenou organizační složkou pro obchodní místa na 5. úrovni výkonného řízení (pobočky):

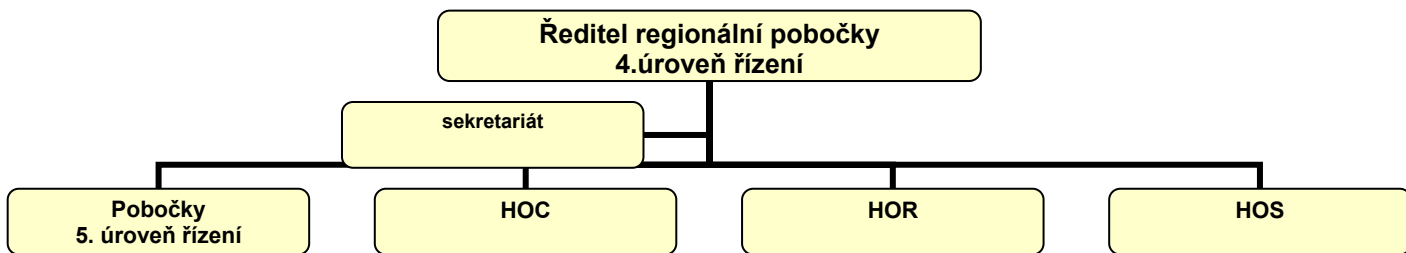
Popisovaná regionální pobočka má ve svém řízení 15 podřízených poboček. Pobočky se dle počtu obsluhovaných klientů rozdělují do tzn. levelů, a to vzestupně 1a, 1b, 2a, 2b.

Pro zajištění úkolů a projektů může ředitelka regionální pobočky zřizovat pracovní týmy.

Veškerou personální pravomoc v rámci regionální pobočky má ředitelka regionální pobočky.

Základní organizační a řídicí strukturu můžeme vidět na obrázku.

Obrázek 4 Základní schéma organizační a řídicí struktury regionální pobočky



4.6.1 Nadřízenost a podřízenost vedoucích pracovníků regionální pobočky

- a) Ředitelka regionální pobočky je přímým nadřízeným:
- ředitelů poboček na 5. úrovni výkonného řízení příslušné regionální pobočky,
 - ředitele obchodního centra neboli MEM OC = HOC (Head of Corporate),
 - ředitele pro občany a firemní klientelu = HOR (Head of Retail),
 - vedoucího pro podporu = HOS (Head of Support),
 - sekretariátu pobočky.
- b) Ředitel MEM OC je přímým nadřízeným:
- bankovních poradců MEM OC,
 - senior specialisty MEM OC,
 - specialistům MEM OC,

- c) Ředitel pro občany a firemní klientelu je přímým nadřízeným:
- specialistů pro podnikatelské úvěry,
 - bankovních poradců Top Affluent,
 - team leaderu specialistů pro hypoteční a podnikatelské úvěry,
 - pojišťovacích a investičních specialistů.
- d) Ředitel pobočky na 5. úrovni výkonného řízení je přímým nadřízeným:
- bankovního poradce - náměstka ředitele pobočky,
 - bankovního poradce team leadera - v případě, že zde není pozice bankovní poradce náměstek ředitele,
 - bankovních poradců - v případě, že zde není pozice bankovní poradce team leader,
 - pokladníkům a pracovníkům služeb příslušné pobočky.

4.6.2 Kompetence a pravomoci ředitelky regionální pobočky

Kompetence a pravomoci ředitelky regionální pobočky jsou stanoveny vnitřními předpisy.

Ředitelka Regionální pobočky zejména:

- Odpovídá za řízení a rozvoj Regionální pobočky na trhu podle pravidel definovaných představenstvem banky.
- Rozvíjí svou činnost pod vedením ředitele Regionu, který je zmocněn ředitelem pro Distribuční kanály k delegování limitů a rozhodovacích pravomocí k přijímání závazků a udělování úvěrů.
- Deleguje pravomoci, kterými byl pověřen, zvláště s ohledem na prodej úvěrových produktů.
- Dohlíží na činnosti obchodních míst, v jejichž čele stojí ředitel pobočky

4.6.3 Ředitel pobočky

4.6.3.1 Účel

Efektivní řízení pobočky banky a současně plnění obchodních cílů v segmentu masového trhu v souladu s obchodní strategií Regionu a banky jako celku.

4.6.3.2 Odpovědnosti

- Vyhledávat obchodní příležitosti a navrhovat obchodní strategii v daném regionu za účelem udržovat a trvale vyvíjet klientskou základnu.

- Řídit provoz pobočky v rámci interních i externích pravidel, politik a zákonů s cílem zabezpečit funkčnost v souladu s koncepcí Regionu a cíli banky.
- Zabezpečovat určení optimální obsluhy klienta (za dodržení segmentace), účastnit se pravidelných jednání o společných klientech s cílem plnění obchodní strategie Regionu a banky.
- Zabezpečovat interní a externí komunikaci s cílem zajistit rychlý a přesný přenos informací.
- Řídit, vést a motivovat své podřízené a zabezpečovat jejich optimální začlenění do organizační struktury své oblasti s cílem dosahovat efektivní chod a výkonnost pobočky.
- Zpracovávat reportingsy a analýzy pro potřeby Ředitele regionální pobočky za účelem zajištění podkladů pro rozhodování a řízení.
- Zabezpečovat tvorbu plánů a rozpočtů souvisejících s řízenou oblastí, monitorovat jejich plnění a v případě odchylek iniciovat opravné kroky tak, aby bylo zabezpečeno plnění plánu a rozpočtu banky.
- Uchovávat bankovní tajemství a zabránit případnému úniku důvěrných informací nebo materiálů mimo banku.
- Ve vybraných případech odpovědnost za poradenství v oblasti produktů investičního bankovníctví.

4.6.4 Ředitel pro občany a firemní klientelu

4.6.4.1 Účel

Zajišťovat aktivního hodnocení a rozvoj nových obchodních příležitostí u stávajících a nově získaných klientů s cílem maximalizovat příjmy na klienta.

4.6.4.2 Odpovědnosti

- Řídit provoz celé regionální pobočky v segmentech Individuals a Small Business a poskytovat funkční řízení jednotlivým podřízeným obchodním místům v obou těchto segmentech.
- Plnit obchodní cíle regionální pobočky.
- Řídit, vést a motivovat podřízené a zabezpečovat jejich optimální začlenění do organizační struktury s cílem dosahovat efektivní chod a výkonnost.
- Podílet se na tvorbě plánů a rozpočtů souvisejících s řízenými segmenty, monitorovat jejich plnění a v případě odchylek iniciovat opravné kroky tak, aby bylo zabezpečeno plnění plánu a rozpočtu.

- Uchovávat bankovní tajemství a zabránit případnému úniku důvěrných informací nebo materiálů mimo banku.

4.6.5 Zástupce ředitele pro občany a firemní klientelu

Účel a odpovědnosti stejný jako HOR. Level bude limitován na SEKTOR, který se bude skládat z vybraných poboček v rámci regionální pobočky.

4.6.6 Ředitel obchodního centra

4.6.6.1 Účel

Řídit obchodní centrum s cílem plnění obchodního plánu v souladu se strategií regionu.

4.6.6.2 Odpovědnosti

Řídit obchodní centrum s cílem plnění obchodního plánu v souladu se strategií regionu.

- Zajišťovat provoz obchodního centra v rámci interních a externích pravidel, politik a zákonů s cílem zabezpečit funkčnost v souladu s koncepcí regionu a cíli banky.
- Rozšiřovat určené obchodní aktivity obchodního centra s cílem zabezpečovat dlouhodobý úspěch banky v daném regionu a segmentu.
- Reprezentovat banku v daném regionu a segmentu
- Řídit, vést a motivovat své podřízené a zabezpečovat jejich optimální začlenění do organizační struktury svého obchodního centra s cílem dosahovat maximálně efektivní chod a výkonnost obchodního centra a podřízených obchodních míst.
- Zabezpečovat tvorbu plánů a rozpočtů souvisejících s řízeným obchodním centrem, monitorovat jejich plnění a v případě odchylek iniciovat opravné kroky tak, aby bylo zabezpečeno plnění plánu a rozpočtů banky.

5 Koučovací pohovory

V této kapitole jsou uvedeny autentické záznamy z koučovacích pohovorů s konkrétními manažery, a to s ředitelem pro občany a firemní klientelu a s ředitelem obchodního centra.

5.1 Koučovací rozhovor - ředitel pro občany a firemní klientelu

Kouč: ředitelka regionální pobočky

Koučovaný: ředitel pro občany a firemní klientelu

5.1.1 Záznam z koučovacího rozhovoru č. 1 - ředitel pro občany a firemní klientelu

Kouč: Ahoj xy, poslední dobou jsem si všimla, že trávíš ve své kanceláři i dlouhé večery. Trápí tě něco?

Koučovaný: Nic mě příliš netrápí, ale myslím, že mám problém s time managementem nebo spíš s uspořádáním svých činností a času.

Kouč: Už jsi se s tím někdy setkal nebo je to pouze záležitost poslední doby?

Koučovaný: Potýkám se s tím již dlouho, v podstatě to již ani nevnímám jako problém, ale jako standard, prostě jsem si na to již zvykl.

Kouč: Zkoušel si někdy dělat něco, co tento stav změnilo?

Koučovaný: Zkoušel jsem odcházet z práce včas, ale s tím mám také problém, mám až pocit viny, když cokoliv nedodělám. Cítím se nestandardně, když jdu domů v normálním čase. Úplně se cítím špatně, že odcházím a myslím na to, co vše jsem nechal rozdělané. Potom si ještě večer sednu k notebooku a připravuji si věci na druhý den.

Kouč: Znáš někoho ve svém okolí, kdo to zvládá lépe?

Koučovaný: Ano, znám. Zde uvedl koučovaný konkrétní jméno – bylo to však myšleno ironicky, nenašel vzor, který by chtěl nebo mohl následovat pro zlepšení jeho situace.

Kouč: Myslíš, že existují nějaké cesty, jak toto zlepšit? Co třeba se zamyslet nad obsahem tvé práce a nad možnostmi některé tvé činnosti delegovat.

Koučovaný: Zvykl jsem si dělat všechno sám, nemám důvěru, mám pocit, že co si neudělám sám nebude dle mých představ – raději si tedy dělám věci sám, než bych je delegoval.

Kouč: A co si myslíš o nové pozici tvého zástupce? Nebyl by zde nějaký prostor?

(pozice zástupce ředitele pro občany a firemní klientelu je na naší regionální pobočce pilotována)

Koučovaný: Ano už jsem se snažil, ale stále mám pocit, že když nedělám některé věci sám, ztrácím přehled; jsem nervózní, když si obchodní výsledky nestáhnou sám; chci je vidět hned, abych mohl okamžitě reagovat.

Kouč: Souhlasil bys s časovým rozdělením zlepšení tvé schopnosti delegace?

Koučovaný: Ano, pokusím se. Zkusím najít činnosti, které bych mohl dále delegovat bez nepříjemných pocitů.

Kouč: Kdy bychom mohli provést revizi?

Koučovaný: Myslím, že příští týden.

Kouč: Souhlasím, domluvili jsme se tedy, že se pokusíš jasně rozdělit své činnosti a vybereš vhodné k delegování?

Koučovaný: Ano, souhlasím.

5.1.2 Záznam z koučovacího rozhovoru č. 2 - ředitel pro občany a firemní klientelu

Kouč: Ahoj xy, jak se dnes máš?

Koučovaný: Děkuji, celkem fajn.

Kouč: Když jsem se včera večer (neděle) chtěla podívat do jednoho souboru, nemohla jsem se do něj dostat a hlásilo mi to, že v něm pracuješ ty.

Koučovaný: Ano, to je pravda, pracoval jsem na plánech na další čtvrtletí.

Kouč: Aha a myslíš, že je to v souladu s tvým cílem z našeho posledního rozhovoru?

Koučovaný: Není, s tím nezbyvá než souhlasit. Nedodržel jsem svůj cíl vypustit v maximální míře pracovní činnosti ze svého volného času. Ale musím říci, že jsem při tom byl celkem v pohodě – kafičko, televize....Chtěl jsem mít po víkendu jasno a hned na začátku čtvrtletí zaslat plány na ředitele poboček. Bohužel jsem to nestihl v rámci pracovního týdne, protože se sešlo velmi mnoho úkolů splatných ke konci čtvrtletí.

Kouč: Chceš tedy na tomto cíli dál pracovat? Vidiš jeho dosažení jako reálné?

Koučovaný: Ano určitě, chci na tom i nadále pracovat.

Kouč: Máš tedy nějakou představu, jakým způsobem, jaký zvolit postup, abys byl úspěšnější?

Koučovaný: Myslím, že teď už to půjde, mám teď prostor na tom přes den pracovat. Budu to muset skloubit jen s návštěvami poboček, které mám naplánovány na tento týden.

Kouč: Nechtěl bys tedy rozdělit cíl na etapy?

Koučovaný: Etapy? No, já nevím, nedokáži si to představit.

Kouč: Je to pro tebe velmi náročný úkol?

Koučovaný: Myslím, že jde o systém práce přes den.

Kouč: Minule jsme mluvili o jasném vymezení činností a na základě toho jejich rozdělení a určení činností vhodných pro delegování.

Koučovaný: Ano, jsem domluven se zástupkyní ředitele pro občany a firemní klientelu z jiné regionální pobočky. Vypracovala jakýsi seznam činností, já s ním souhlasím a použiji ho pro svého zástupce.

Kouč: Přišel jsi ještě na nějaké další činnosti, které by si mohl delegovat? Máš ještě v záloze specialisty pro pojistné a investiční produkty, specialisty pro úvěry, ředitele poboček.

Koučovaný: Hodně jsem toho už delegoval kontroly prvního stupně v oblasti úvěrů na vedoucího týmu úvěrářů. Specialisté pro pojistné a investiční produkty mi podávají informace na pondělních poradách. Nic víc mě k delegování nenapadá.

Kouč: Myslíš, že tím tedy bylo cíle dosaženo?

Koučovaný: Ne, mám ještě možnosti a stanoveny postupy, zbývá dotáhnout to do cíle.

Kouč: O čem by si tedy chtěl mluvit příště?

Koučovaný: Řekneme si, co se mi podařilo splnit a případně, co dalšího mě napadlo.

5.1.3 Záznam z koučovacího rozhovoru č. 3 - ředitel pro občany a firemní klientelu

Kouč: Ahoj xy, tak jsem si všimla, že poslední dobou jdeš do sebe a nebýváš v práci tak dlouho jako předtím. Jak to cítíš ty?

Koučovaný: Ano, cítím to také pozitivně. Využil jsem možnost delegování, dostávám se domů dříve než před časem, mám i pocit, že se udělá víc práce.

Kouč: To je skvělé! Myslíš, že je tu ještě nějaký prostor na zlepšení?

Koučovaný: Myslím, že by tu prostor byl. Není to už, ale v naší pravomoci - myslím tím například některé úkoly z Regionu, mnohdy mám pocit, že postrádají smysl, že termíny jsou příliš krátké.

Kouč: Myslíš tedy, že můžeme tuto etapu považovat za úspěšnou nebo budeme ještě pokračovat?

Koučovaný: Asi bych už nepokračoval. Myslím, že současný čas je ideální, práce, která mohla být delegovaná, delegovaná byla. Další hledání by bylo na úkor kvality.

Kouč: Jsi tedy s tímto stavem spokojený?

Koučovaný: Ano.

Kouč: Dobrá, jsem ráda, že došlo k takovému posunu. Zkus se tedy zamyslet, co bychom mohli řešit na naší další schůzce.

5.1.4 Chyby na straně kouče

Dá se říci, že se jednalo o chyby standardní pro kouče manažera.

- Příliš naváděla na možná řešení.
- Nevyužívala pomlku k dání prostoru koučovanému.
- Nezvládla úplně nedávat rady.
- Nešlo se příliš do detailů – riziko přehlédnutí skutečných hlubších příčin.
- Nezeptala se jakou podporu by si koučovaný představoval z její strany.
- Došlo k lehkému ironizování – to že si všimla, že je často v práci do večera, je tím, že ona sama hodně často v práci večery tráví – z toho plyne další chyba a to, že manažer nedává dobrý příklad.
- Chybělo směřování na možnost stanovení prioritních dílčích cílů k dosažení cíle celkového.

5.1.5 Chyby na straně koučovaného

- Chyba směrem k vlastnímu zástupci – měl se více podílet na vymezení činností – jedná se o další známku nedůvěry – kouč na toto nereagoval. Také by se měl zeptat na detail činností a „nespokojit“ se pouze s konstatováním, že nějaké činnosti delegovány budou.
- Žádný detail kromě kontrol prvního stupně – jen zlomek činností. Na druhou stranu koučovací rozhovor by neměl připomínat výslech – je třeba vhodně zvolit otázky.

5.1.6 Důvody chyb

- Časový pres.
- Nedostatek praktických zkušeností s takovýmto naplánovaným sezením a rozhovorem, manažerka je zvyklá spíše používat techniky koučování spontánně. Navíc sama není koučována ani svým manažerem, ani externím koučem.

5.1.7 Doporučení

- Návrh pro koučovaného na používání Matice plánování času z knihy Stephena R. Coveye – 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.
- Po dotazu na pokračování ve směřování k cíli bych doporučila nechat koučovaného ohodnotit pravděpodobnost dosažení tohoto cíle na 10 bodové stupnici a jak doporučuje John Whitmore ve své knize Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, v případě že bude ohodnoceno méně než 8 body opustit alespoň na čas tento cíl, případně se pokusit rozdělit na několik dílčích cílů, jejichž pravděpodobnosti bude ohodnocena vyšším počtem bodů.
- I do budoucna se nenásilně vracet k tématu.

5.1.8 Pozitiva

- Na schůzce panovala partnerská atmosféra.
- Koučovací pohovor byl občas odlehčen humornými „průpovídkami“.
- Došlo k souhlasu s koučováním na obou stranách.
- Koučovaný byl velmi otevřený – to svědčí o jeho důvěře v kouče.

5.1.9 Uzavření tématu

Vhledem k tomu, že koučovaný je spokojen s výsledkem koučování, není vhodné ho tlačit do dalšího zlepšení. Je možno konstatovat, že se podařilo dosáhnout pozitivního posunu v poměrně krátké době – koučovací rozhovory byly vedeny cca po 14 dnech. Kouč i koučovaný byli příjemně překvapeni a rozhodli se dále pokračovat v pravidelných koučovacích rozhovorech.

5.2 Koučovací rozhovor – ředitel obchodního centra

Kouč: ředitelka regionální pobočky

Koučovaný: ředitel obchodního centra

Kouč s koučovaným se předem domluvili na tématu jejich rozhovoru a tím je neotvírání e-mailů.

5.2.1 Záznam z koučovacího rozhovoru č. 1 – ředitel obchodního centra

Kouč: Ahoj xy, jak jsme se předem domluvili naším dnešním tématem by mělo být otevírání e-mailů. Souhlasíš s tím nebo rád probral něco jiného?

Koučovaný: Souhlasím s tímto tématem.

Kouč: No tak povídej, kolik máš nepřečtených e-mailů?

Koučovaný: Asi 80. Jsou to ale i e-maily z loňského roku, které nemají velkou důležitost, ale přesto bych na ně nerad zapomněl. Některé z nich jsem si v rychlosti přečetl a znovu je označil jako nepřečtené, abych se k nim mohl vrátit.

Kouč: Myslíš, že není takto možné, že by ti utekly nějaké důležité věci?

Koučovaný: Já vím, občas nestíhám a i to se stává.

Kouč: Jak myslíš, že by se to dalo řešit?

Koučovaný: Buď budu v práci i spát nebo si nebudu plánovat schůzky s klienty.

Kouč: Nic jiného tě nenapadá?

Koučovaný: Ano, napadá, mohl bych rozdělit svou práci a některé činnosti delegovat.

Kouč: Které z řešení se ti zdá jako nejvhodnější?

Koučovaný: Nejlepší je samozřejmě třetí možnost. Ta je však podmíněna tím, že bych potřeboval člověka, na kterého bych se mohl spolehnout. Na toho bych předal takové ty provozní činnosti a sám bych se mohl více věnovat obchodu a rozvoji svých lidí.

Kouč: Myslíš, že někoho takového bys v týmu nenašel?

Koučovaný: Pozice, která by měla toto zajišťovat je senior officer, ale s kolegyní, která tuto pozici vykonává nejsem spokojen.

Kouč: Zkoušel si na ní nějaké činnosti delegovat?

Koučovaný: Ano zkoušel, ale nikdy jsem nebyl s její prací úplně spokojen. Nakonec to končí tak, že po ní musím věci předělávat a to mi často zabere víc času než kdybych to rovnou udělal sám.

Kouč: Zkoušel si jí někdy poslat, co si po ní musel ještě přepracovat?

Koučovaný: Ano, někdy, ale ne vždy.

Kouč: Přemýšlel si o tom, že má možná jiný styl práce, mohl si jí tím třeba ukázat svůj systém práce. Myslíš, že je to vhodné?

Koučovaný: Zkoušel jsem jí poslat zápis, ale příště mi poslala zpět jen kostru s odůvodněním, že nemá data. Mám to v nepřečtených e-mailech. Měl jsem potom dvě možnosti, poslat jí informace nebo si to dopsat sám.

Kouč: Není nějaká lepší varianta? Má opravdu přístup ke všem datům, aby byla schopna to udělat podle tvých představ.

Koučovaný: Myslím, že má, ale nedokáže je zpracovat.

Kouč: Dobře napadají tě nějaké kroky ke zlepšení?

Koučovaný: Navrhoval bych, že sepišu seznam věcí, které má senior officer na starosti a určím o jaké činnosti by se dalo rozšířit. Je to ale opravdu složité, stále se nám nedaří najít

společný jazyk. Nevím, jak to zařídit. Často mi volají z Regionu a ptají se mě, jak jsme to mysleli v úkolu, který jsme poslali. Pošlou to zpátky, otevřu to, bavíme se o tom, ale ani jeden nevíme, co měla kolegyně na mysli.

Kouč: Napadá tě ještě něco?

Koučovaný: Určitě to s ní projednám a budu muset důsledně sledovat, zda to zafunguje. Na příští schůzce bych se k tomu chtěl vrátit a probrat to. Už mě totiž mockrát napadlo, že bych pozici senior officera obsadil někým jiným, ale souhlasím s tím, že je třeba se pokusit na tom nejprve zapracovat a uvidíme, zda se to zlepší....

Kouč: Dobře jsme domluveni, příště se k tomu opět vrátíme a znovu to probereme.

5.2.2 Záznam z koučovacího rozhovoru č. 2 – ředitel obchodního centra

Kouč: Ahoj xy, jak se máš od poslední schůzky?

Koučovaný: Výborně. Je pravda, že támhle můžeš vidět, jak se mi zase nahromadila pošta, ale jsou to jen dvě podpisové knihy, to mám tak na hodinku.

Kouč: Minule jsme mluvili o možnosti delegování na senior officera, postoupil jsi nějak?

Koučovaný: Ano, docela jsem se tomu věnoval. Zamyslel jsem se na tím, co vlastně dělá – občas posílá úkoly na Region, píše zápisy (jednou za měsíc), čte kreditní návrhy, má na starosti takové ty provozní činnosti jako je docházka atp., občas za někoho dělá kreditní návrh, někdy komunikuje s analytickým centrem. Myslím, že to je tak na půl úvazku, proto tu vidím prostor na delegování.

Kouč: Aha, a zkusil jsi se zamyslet na tím, co by se dalo delegovat?

Koučovaný: Ano, udělal jsem si stejný seznam tentokrát svých činností a návrh možné delegace. Schůzky s klienty; pohovory a koučink s bankovními poradci a každodenní komunikace; vedení porad; akce s klienty; školení – nelze delegovat, vyjednávání s centrálou - útvarem risku, s Regionem – spíše malé procento k delegaci. Možnost delegovat vidím v činnostech jako je pošta, podpisy, čtení kreditních návrhů – to je asi 20% mé činnosti, pak ve zpracování úkolů na Region a na centrálu – to je asi 10% mé činnosti. E-mail, který byl vlastně identifikován jako hlavní problém považuji nyní za spíše zástupný. Hlavním problémem je uspořádání činností.

Kouč: Jak bys tedy mohl postupovat dál?

Koučovaný: Musím se podívat na ty činnosti, které jsem určil jako možné k delegování a rozklíčovat je do detailu. Potom udělám seznam úkolů ve spolupráci se service officerem.

Kouč: A v jakém smyslu to bude úspora času pro tebe?

Koučovaný: No je pravda, že hodně z toho už by vlastně měla dělat, ale já se vždy rozhoduji, co je pro mě efektivnější – dělat to sám nebo to přepisovat. . . .

Kouč: No a když se na to podíváš z dlouhodobé perspektivy?

Koučovaný: Musím prostě donutit service officera, aby se v detailu účastnila všech obchodů, které děláme. Musím najít důvod, proč jsou tam rezervy a snažit se je odstranit. Musím jí brát na více jednání a asi bych jí měl začít koučovat.

Kouč: Takže když si ty body shrneš?

Koučovaný: Myslím, že hlavním cílem je vyřešit problém samostatnosti service officera. Přemýšlel jsem jaký je rozdíl mezi před rokem a teď, myslím, že všichni mí podřízení se posunuli; některé věci, co nevěděli, si nyní dělají sami. Jediný u koho tento posun nevnímám je právě service officer. Musím se tedy teď soustředit na ní.

Kouč: Jak to uděláš?

Koučovaný: Až budu číst návrhy, půjdu za ní a proberu to s ní; více jí zapojím do schůzek a přípravy složek, aby byla u zrodu obchodu. Z toho získá i přehled pro efektivní plnění úkolů.

Kouč: A co ještě nějaká cesta v přípravě úvěru?

Koučovaný: Ano, když bude potencionální obchod, už v té fázi jí do toho zatáhnu. Potom by může převzít některé z mých činností a já budu mít prostor na e-mailly.

Kouč: Napadá tě ještě něco?

Koučovaný: Mám 3 úkoly – rozklíčovat činnosti k delegování, zapojit service officera do maximálně možného množství činností, pokusit se postupně jí začít koučovat – myslím, že to prozatím stačí.

Kouč: Dobře, souhlasím, že je to náročný úkol. Kdy myslíš, že budeme moci probrat první výsledky?

Koučovaný: Vidím to na schůzku tak na měsíc.

Kouč: Souhlasím, termín si ještě ujasníme.

5.2.3 Chyby na straně kouče

- Příliš naváděla na možná řešení.
- Nezvládla úplně nedávat rady.
- Nezeptala se jakou podporu by si koučovaný přestavoval z její strany.

5.2.4 Důvody chyb

- Časový pres.

- Nedostatek praktických zkušeností s takovýmto naplánovaným sezením a rozhovorem, manažerka je zvyklá spíše používat techniky koučování spontánně. Navíc sama není koučována ani svým manažerem, ani externím koučem.

5.2.5 Doporučení

Doporučení jsou identická jako u prvního manažera.

- Návrh pro koučovaného na používání Matice plánování času z knihy Stephena R. Coveye – 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život.
- Po dotazu na pokračování ve směřování k cíli bych doporučila nechat koučovaného ohodnotit pravděpodobnost dosažení tohoto cíle na 10 bodové stupnici a jak doporučuje John Whitmore ve své knize Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, v případě že bude ohodnoceno méně než 8 body opustit alespoň na čas tento cíl, případně se pokusit rozdělit na několik dílčích cílů, jejichž pravděpodobnosti bude ohodnocena vyšším počtem bodů.

5.2.6 Pozitiva

- Na schůzce panovala partnerská atmosféra.
- Koučovací pohovor byl občas odlehčen humornými „průpovídkami“.
- Došlo k souhlasu s koučováním na obou stranách.
- Koučovaný byl velmi otevřený – to svědčí o jeho důvěře v kouče.
- I přesto, že se zmiňovanou pracovníci nebyl spokojen i předchozí manažer, nevnese do rozhovoru tento názor a snažila se manažera podněcovat k práci na jejím rozvoji.

5.3 Shrnutí

- ▶ Vývoj výsledků během pohovorů dokázal, že koučování je účinnou metodou k rozvoji manažerů – bylo částečně nebo úplně dosaženo stanovených cílů; po vytyčení cíle se manažeři více zabývali těmito dlouhodobými záměry a neoddalovali jejich řešení, což by bez pravidelných pohovorů pod tíhou operativních úkolů hrozilo. V rámci koučovacích pohovorů dostali prostor k zamyšlení se nad prioritami.
- ▶ Všichni zúčastnění manažeři, jak koučovaní tak kouč byli výsledky pohovorů příjemně překvapeni. Před mou žádostí o přítomnost na koučovacích pohovorech takto blízko

formalizaci koučování pohovory prakticky neprobíhali. Koučování bylo spíše vědomou součástí stylu vedení.

- ▶ Uvedené chyby na straně kouče jsou vzorovými chybami koučů manažerů. Kouč si je i vědomě přiznává, proto je velká pravděpodobnost, že po několika koučovacích pohovorech budou postupně odstraněny.
- ▶ Zainteresovaní manažeři byli velmi otevření, souhlasili s koučovacím pohovory a v níže uvedeném dotazníku uvedli, že v rámci regionální pobočky vnímají posun k vedení prostřednictvím koučování. Vzhledem k tomu, že tvoří vedení regionální pobočky, je zde velmi dobrá základna pro šíření filosofie koučování.
- ▶ V každém případě bych firmě doporučila investovat do externích koučů, kteří by pomohli opravdu nastartovat proces koučování.

6 Dotazník

Obsahem této kapitoly je shrnutí odpovědí na mnou vytvořený dotazník. Jedná se anonymní dotazník, jehož účel je zjištění vnímání a rozsahu implementace metody koučování a názorů manažerů regionální pobočky na koučování v bance.

Oslovila jsem patnáct ředitelů podřízených poboček, z čehož se mi navrátilo dvanáct vyplněných. Dále jsem oslovila ředitele pro občany a firemní klientelu a ředitele obchodního centra, kteří mi oba na otázky odpověděli. V neposlední řadě jsem požádala o vyplnění ředitelku regionální pobočky. Dotazník tedy vyplnilo téměř 94% oslovených a ke tedy možno využít výsledky k obecnému shrnutí.

Jednotlivé dotazníky jsou uvedeny v příloze č. 2.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

V rámci Regionu

- Ne, z Regionu se na moji úroveň dostávají pouze úkoly.
- Ano.
- Ne.
- Ne.
- Snaha dosáhnout direktivních cílů je vyšší než zdravá úvaha o realizovatelnosti některých úkolů.
- Pozitivně.
- Ne.
- Pozitivně.
- Ne.
- Nevnímám žádný posun, neboť koučování ve firmě nebylo aplikováno ve všech rovinách jako procesní celek manažerské činnosti. Je nastavováno pouze v těch nejnižších úrovních na různé způsoby jednotlivých manažerů.
- Ne.
- Na regionu vnímám zřízením nových pozic na řízení segmentů ještě větší dirigismus než vloni, o koučování se nedá mluvit.
- Nevnímám nijak.
- X.
- Ne.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že převážná část manažerů regionální pobočky nevnímá v rámci Regionu, který je nadřazeným útvarem regionální pobočky posun k vedení prostřednictvím koučování. Tato výchozí pozice není pro vedení regionální pobočky z hlediska implementace koučování příliš ideální.

V rámci regionální pobočky

- Příliš ne, prakticky nikdo mě nekoučuje.
- Ano.
- Ne.
- Ne.
- Nikdy jsem výrazně direktivní způsob vedení nezaznamenal, vždy se jednalo o konstruktivní prostředí.
- Pozitivně.
- Ano.
- Pozitivně.
- Ano i ne (říd'á umí koučovat, ale je to nepravidelné, tudíž ztrácí účinek – je to neefektivní).
- Nevnímám žádný posun, neboť koučování ve firmě nebylo aplikováno ve všech rovinách jako procesní celek manažerské činnosti. Je nastavováno pouze v těch nejnižších úrovních na různé způsoby jednotlivých manažerů.
- Ano.
- V rámci RgP jsem s koučováním spokojen, není formalizovaný, a to považuji za nejdůležitější. Minulý rok však se mnou mimo APE (roční hodnocení) ředitel neprovedl žádné hodnocení ani koučink.
- Pozitivně vnímám, jelikož se nezaměřujeme na hodnocení cílů, ale pomáháme nacházet cesty a rezervy jak cíle snadněji dosahovat.
- V rámci regionální pobočky koučink přinesl zlepšení v rámci komunikace nadřazený/podřízený.
- Ano.

Dvě třetiny dotázaných manažerů pocít'ují v rámci regionální pobočky posun k stylu vedení prostřednictvím koučování, což vnímám vzhledem k výsledku první části otázky jako úspěch, který je třeba dále zlepšovat.

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

- Hodnocení: jsme svým nadřízeným zhodnoceni za naše výsledky – vychází z konkrétních čísel.
Koučování: náš nadřízený (kouč) by nás měl cílenými otázkami dovést k nalezení cíle našimi vlastními silami, při koučování se stanoví cíl a pak se hledá cesta, nejedná se o žádné zhodnocení.
- Hodnocení – popisování skutečnosti – jak na tom koučovaný je.
Koučování – pomoc koučovanému zdokonalit se.
- Ve stylu řízení.
- Koučování: dobrovolně, snaha se sám zlepšit.
Hodnocení: „cukr a bič“.
- Hodnocení je úkon, kdy se rekapituluje minulost, koučování je prostředek pro budoucnost.
- Hodnocení vnímám jako direktivní, koučování jako rozhovor mezi rovnými – lidský přístup.
- Při koučování se může koučovaný více otevřít. Záleží ale také na jejich vzájemném vztahu. Hodnocení je čistě o počtu prodaných produktů.
- Nejsou čísla – „lidštější“.
- Hodnocení = je výhradně zaměřeno na tvrdá čísla, fakta (plán x plnění), při neplnění nápravná opatření vesměs nařizovaná....
Koučink = až exaktní věda, musí se umět vést někoho tam kam je to pro celek (a především pro něho samotného) posun vpřed v jakékoliv disciplíně (kouzlo je v „autoerotice“ – navrhneš si to a uděláš, jak je to NEJ pro samotného koučovaného).
- Rozdíl je mezi způsobem dosažení cílů, tj. koučování a hodnocení činnosti jest způsob ocenění prodejních výsledků.
- V tom, že při koučování se vlastně učím pracovat na sobě sám. Tedy více samostatnosti.
- Při hodnocení se soustředí na výsledky, na komparaci s ostatními pobočkami resp. bankovními poradci a chci od hodnoceného sebehodnocení a především výčet aktivit, kterými požadované cíle dosáhne. Charakterizoval bych to jako rozhovor na téma kvantitativní ukazatele.
Při koučování se soustředí na zpětnou vazbu, zjištění nálady bankovního poradce (pozitivní x negativní), k motivaci a na uvědomění jako člena týmu, společně se soustředíme na další akci, na další rozvoj osobnosti.

- Hodnocení - kontrola a porovnávání, konfrontace úspěšnosti plnění úkolů a plánu se skutečností.
Koučování - nezaměřujeme se na hodnocení úspěšnosti plnění vytyčených cílů, ale pomáháme nacházet cesty a rezervy a způsoby, jak cíle snadněji dosahovat. Odhalovat si sám vlastní chyby pomocí otázek druhých.
- Koučink je více osobní a řeší mé aktuální problémy. Hodnocení je ryze za výkon a řeší mé úspěchy.
- Hodnocení – zcela vztah ke konkrétní práci.
Koučování – rozvoj osobnosti, profesionální rozvoj.

Odovědi dokazují, že manažeři jsou schopni odlišit koučování od hodnocení. Rozumí podstatě koučování.

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

- Bohužel spíše formálně, zejména z časových důvodů, všichni jsme zahlceni jinými úkoly s větší prioritou, i když můj osobní názor je, že koučování pokud by bylo prováděno tak jak má být by mohlo být užitečné.
- Obojí.
- Přirozeně.
- Koučink nepoužívám.
- Tak jak si to představuje vedení, tak je to formální a dělám to tak jak si to představuji osobně.
- Snažím se, aby bylo přirozenou součástí.
- Beru to jako přirozené, ale bohužel vzhledem k dalším úkolům není tolik prostoru k pravidelnosti. Na školení, když byl dostatek času to vypadalo velice pozitivně – praxe je trochu jiný.
- Z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě – nejsem PP.
- Ze 2/3 formálně, z 1/3 to je přirozenou součástí mé práce = tj. 8x v roce to dělám, že musím – letecká forma a 4x v roce to dělám tak, jak by to mělo vypadat.....
- Koučování v pravém slova smyslu se stalo přirozenou součástí mé práce a není pouze formalitou, ale i každodenním „chlebem a solí“ mé práce.
- Používám dlouhodobě i s použitím osobního příkladu.

- Koučování provádím neformálně dennodenně při svém působení na hale. Naopak formální je podpis formuláře, snažím se ze všech sil alespoň odlehčit koučovací rozhovor.
- Jak kdy, jak u koho a dle časových možností.
- Zatím jsem použil pouze v pár případech, nicméně je to účinný nástroj.
- Myslím, že koučink částečně využívám již dlouhodobě, avšak formální stránka mě zatěžuje.

Detailní rozbor odpovědí ukázal, že téměř 94% zúčastněných manažerů používá koučování, ať již formálně či přirozeně jako součást svého stylu vedení, případně obojím způsobem. Pouze jeden z manažerů koučink nepoužívá vůbec. 33% využívá obou forem, 18% provádí koučink pouze formálně dle rozhodnutí vedení distribuční sítě. 43% považuje koučink za přirozenou součást své práce.

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

- Příliš ne, z důvodu viz. otázka 3 (formální koučování).
- Částečné.
- Ano.
- X
- U osobního koučování ano, ale to jsem dělal i bez implementace.
- Určitě, alespoň v tom, že se podřízený kolega nebojí za mnou s čímkoli přijít a o problému si promluvit.
- Částečně ano. Zase záleží na postoji koučovaného – zda se s tím ztotožní.
- Ne – asi to dělám blbě.
- Ano.
- Ano, pozoruji. Snad si to pouze nenamlouvám.
- Ano.
- Myslím, že každý manažer musel neformálně koučovat ještě před implementací příslušného rozhodnutí DIST, pokud chtěl řídit pobočku a měl výsledky. Formální zavedení koučinku samo o sobě nic nepřinese.
- Nelze objektivně hodnotit, jelikož na pobočce je vysoká migrace pracovníků. Dle mého názoru za standardních podmínek ano.
- Ano, tam kde bylo provedeno.
- Ano.

Odpovědi dokazují, že tam kde je koučování prováděno, pozorují zlepšení u svých podřízených kolegů. Pouze ve třech případech byla odpověď negativní - jednou tam, kde koučování neprobíhá, dvakrát tam, kde je prováděno pouze formálně na základě rozhodnutí vedení distribuční sítě. Odpovědi se dají považovat za důkaz, že když manažer koučování přijal a používá ho, má koučování pozitivní výsledky.

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

- Praktičtější by mohlo být skupinové koučování s externím koučem, zkušenější externí kouč by pravděpodobně prováděl kvalitnější koučování, v rámci větší skupiny by se bankovní poradci „nestyděli“ jako při individuálním koučování. Koučování je náročná záležitost, bohužel při dvoudenním školení, kterého jsem se zúčastnila, se nedá naučit vše, aby se člověk stal kvalitním koučem. Měla by probíhat „refresh školení“ se zaměřením na praktickou stránku koučování.
- Individuální, z důvodu nestrannosti.
- Určitě – pohled zvenčí.
- Ano, externí kouč je vnímán nezávisle, šéf v pozici kouče má vždy obtížnější postavení.
- Pokud je to člověk z praxe, pak je to v pořádku a určitě to prospívá obohacení vědomostí. Pokud je to výhradně teoretik nezasevěný do konkrétní problematiky, je to většinou jen okrajového efektu.
- Ne. Myslím, že koučování má být individuální.
- Nejsem si jistá + externí kouč nevidí skutečné chování koučovaného v praxi. Myslím, že to může být vytržené z kontextu.
- Rozhodně individuálně a s externím koučem, nejlépe cca 20 let tmavé oko, tmavý vlas, to pro kolegyně a pro kolegy nějakou tu blončku.
- Domnívám se, že otevřenějším by se koučovaný stal na skupinovém (menší osobní tíha). Efektivnější zcela určitě individuální (opak skupinového).
- Ne nepomohlo. Z jednoduchého a to praktického důvodu neznalosti obchodního prostředí jednotlivých poboček. Koučink je dlouhodobý proces – koučink je pravidelný – koučink je kontinuální – koučink je živý proces – koučink je individuální citlivý proces činnosti řízení.
- V běžných ne odborných věcech ano, jinak ne.

- Externího kouče si dovedu představit vedle strategického manažera na centrále, aby obrousil bohorovnost centrály (obecně – nejen v bance). U bankovních poradců nevidím podstatný přínos pro obchod, ale pro osobnost – ale na to žádná firma nemá prostředky.
- Ano. Z důvodu : 1) odborně vzdělaného kouče.
2) skupinově : ostatní se učí i z chyb ostatních (tyto chyby si třeba dosud vůbec neuvědomovali)
- Ano, jelikož se oddělí hodnocení od koučinku.
- Ano, mám pocit, že externí kouč může více přispět k otevření problémů, se kterými se obtížně chodí za nadřízeným.

Koučování externím koučem je až na jednu zcela negativní odpověď vnímáno pozitivně. Jako důvod bylo uvedeno zejména: možnost větší otevřenosti, předání zkušeností, nestrannost, efektivita, odbornost, otevřenost k problémům, které nelze řešit s nadřízeným, lepší oddělení od hodnocení. Obavami byly: vytržení z kontextu, nezasvěcení do problematiky. Dalšími zmíněnými nevýhodami externího kouče byly neznalost prostředí a nutnost dlouhodobosti koučování. Důvodem obav je podle mého názoru zejména silné zaměření na obchod, obchodní výsledky.

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve vaší práci?

- Na malé pobočce využívám koučování spíše k okamžité zpětné vazbě např. při prodejním rozhovoru, slyším, jak bankovní poradce prodává a pokud se jí něco nepovedlo nebo povedlo, ihned si o tom povídáme.
- Ke zlepšení koučovaného, koučováním v poli a rozhovorem.
- Trvalý koučink = styl vedení.
- X
- K dosažení osobních cílů (pro tým) každodenně a to i několikrát v průběhu dne, je-li to potřeba.
- Pozitivně využít k plnění, řešení problémů.
- Slouží mi k posouzení toho jak bankovní poradce vnímá svoji práci, přednosti, nedostatky a jakou má motivaci ke svému zlepšování.
- Klasickým, aspoň si to myslím.....
- Zaměření na.
- Co je to za.....otázku?

- Takovým způsobem, aby při řešení nějakého obchodu získal i know - how pro podobné.
- Skoro zásadně neformálním přístupem – snažím se hlavně dávat zpětnou vazbu a motivovat. Snažím se dodržovat zásadu chválit intimně i veřejně, vyčítat mezi 4 očima.
- Snažím se bankovní poradce neustále opakovat pozitivní očekávání a dbát, aby je brali i oni za své.
- Momentálně se snažím dosáhnout vyrovnaných prodejních výsledků u všech bankovních poradců, aby se nikdo nemohl jen vézt. Je to velmi složité, pracné a asi nedosažitelné. Ale snažím se o to s postupnými mírnými pozitivními výsledky. Věřím, že mi v tom výrazně pomůže nová bankovní poradkyně, protože je stejný ročník jako salámistka, kterou mám nyní na mušce.
- Využívám s orientací na zvýšení prodejních úspěchů obchodníků.
- Při návštěvách poboček, kdy potřebuji zjistit, co ředitele trápí.
- U obchodníků zejména v poli; u manažerů při posilování jejich autority.

Tam, kde se koučuje převážná část manažerů vnímá koučink jako součást svého stylu vedení. Odpovědi napovídají, že převládá používání obou typů, tedy jak v poli, tak rozhovor.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

- Nedostatek času.
- Že znám slabiny koučovaného a je těžké nedostat se k radám = hodnocení; dále neotevřenost koučovaného + neumění klást ty správné otázky.
- Čas.
- Jsou jiné priority, které se musí plnit, není aplikován nadřazeným, necítím ani já potřebu koučovat.
- Demotivaci podřízených venkovními (mimo týmovými) vlivy, která se odráží v nechuti zdolávat těžké úkoly a vytvářet hodnoty.
- Čas.
- Nedostatek času a prostoru.
- Čas.
- Čas.
- Čas. Široký záběr nastavených cílů u bankovních poradců a ředitele pobočky.
- Málo času.

- Určitě formalizaci, neochotu manažerů říkat lidem pravdu, nenalhávat si. Často slyším, že banka něco dělá špatně, že my bychom to přece uměli lépe. Já říkám pravdu více méně v legraci, ale říkám a všichni tu již můj styl vzali a přemýšlejí o ní.
- Nedostatek času.
- Zjistit koučovací cíl.
- Nedostatek času, tzn. nemožnost soustavnosti.

Jedenáct z patnácti manažerů vnímá jako největší problém nedostatek času způsobený velmi náročnými prodejními plány. Dalšími problémy jsou všeobecné nedostatky koučů manažerů, formalizace, zjištění koučovacího cíle a demotivace venkovními vlivy. Poslední uvedený nepovažují za problém při koučování, ale spíše o problém ve vnímání samotného manažera. Vzhledem k tomu, že mám povědomí o náročnosti obchodních cílů, nejsem si jista, zda na tomto místě doporučit školení time managementu. V každém případě bych ale doporučila doplňující školení koučování pro získání jistoty.

8) Co si myslíte, že by vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

- Možnost sledovat koučování od externího zkušeného kouče.
- Kdyby někdo pravidelně koučoval mě.
- Pokročilejší školení.
- Na koučování musí být čas a prostor.
- Větší rozhodovací svoboda, jasně dané cíle na počátku roku a nezasahování do řízení v průběhu roku.
- Nějaké školení.
- Provádět koučování s podřízenými pravidelně – tedy praxe.
- Nějaký to školeníčko ve školícím středisku s tím externím koučem viz výše.
- Pravidelnější/neformálnější sezení s odborníkem přes koučink.
- Diskusní fórum s nějakým úspěšným manažerem, který by hovořil o koučinku z praktického pohledu a jako s živým a potřebným nástrojem moderního způsobu řízení.
- Více času.
- Externí kouč.
- Čas (jak na přípravu, tak na samotný koučink) a školení.
- Více času a trénink.
- Několik setkání s různými externími kouči (okoukání či procvičení různých technik).

Odpovědi je možno rozdělit do dvou částí. První je pocit nedostatku školení, ať už je to školení, sledování nebo jiná forma podpory od externího kouče, diskuse s úspěšným manažerem či praxe. Druhým je již výše zmíněný nedostatek času.

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

- Ano, předpokládám větší zkušenosti a profesionalitu v oblasti koučování.
- Ano, z důvodu nestrannosti a studu.
- Ano, viz.bod 5.
- Ano, lépe vnímána – nezávislá na zadávací firmě.
- Pro obecnou psychologii řízení týmu ano, pro vlastní dosažení obchodních výsledků to nevidím jako přínos.
- Ne. Nezná prostředí, ani koučovaného.
- Myslím, že to není v tom, zda je to externí osoba nebo jiná osoba z firmy. Nevnímám to odlišně, záleží spíše na umění kouče.
- Ano viz. výše.
- Ano, méně osobnější – více otevřenější (pakliže bych věděl, že proti mně sedí odborník).
- Neuvítali – dtto 5.
- Ano. Mohli bychom se oprostít od jiných věcí.
- A už je to tady, jsem rád, že přemýšlíme stejným směrem. Externista přinese nové pohledy, nové metody, řekne na rozdíl od nadřízených vždy pravdu, na nic si nemusí hrát a je za to nakonec královsky placen.
- Ano.
Nezávislost a neexistence nadřízeneckého/podřízeneckého vztahu.
Větší otevřenost.
- Ano, nezávislý pohled a oddělení od hodnocení.
- Ano, můj nadřízený používá direktivní řízení.

Jedenáct kladných odpovědí je podloženo důvody jako jsou: zkušenosti, profesionalita, nestrannost, odstranění studu, nezávislost na firmě, neosobnost, nové pohledy, nové metody, otevřenost, větší upřímnost ze strany koučovaného, nezávislý pohled, oddělení od hodnocení. Dvě vyloženě záporné odpovědi byly zdůvodněny zejména neznalostí prostředí a týmu. Dvě z odpovědí jsou jak se říká „na hraně“.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

- Pokud se provádí tak jak má, ne v časovém tlaku, tak ano.
- Ano.
- Určitě.
- Ano.
- Ano, jednoznačně (a nadřízení v dalších stupních by si to měli uvědomit.....a vyzkoušet).
- Trochu.
- Ano.
- Tak trochu.
- Zcela určitě (ale v současném trendu firmy, to je velmi obtížné a skoro neaplikovatelné).
- Věřím.
- Ano.
- Určitě ano, každé školení mi něco dá nového, z každého si nějaký kousek odnesu. Po delším časovém úseku, kdy banka školitele vymění je vhodné si nějaké to školeníčko zopakovat na stejné téma s jiným školitelem, ten mě zase nabije něčím novým. Na taková školení je ale třeba chodit makat a ne si odpočinout.
- Ano.
- Ano, především koučink v poli je velkým přínosem.
- Ano.

Odovědi na poslední otázku dokazují, že všichni manažeři věří, že využití technik koučování pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů.

6.1 Shrnutí

- ▶ Většina manažerů
 - V rámci Regionu nevnímá posun od direktivního řízení směrem k vedení pomocí koučování.
 - V rámci regionální pobočky vnímá posun od direktivního řízení směrem k vedení pomocí koučování.
 - Rozumí pojmu a podstatě koučování.
 - Používá metody koučování.
- ▶ Tam, kde je koučování prováděno, pozorují manažeři zlepšení u svých podřízených.

- ▶ Manažeři by přivítali koučování externím koučem, jak pro sebe tak pro své podřízené a jsou schopni podat odpovídající zdůvodnění.
- ▶ Tam, kde se koučuje, převážná část manažerů vnímá koučink jako součást svého stylu vedení.
- ▶ Jako největší problém je vnímán nedostatek času.
- ▶ Byl prokázán pocit nedostatku školení a času.
- ▶ Formalizace koučování je vnímána spíše negativně – koučování by mělo být více spontánní a vycházet spíše z kultury firmy než z rozhodnutí vedení.
- ▶ Z konfrontace odpovědí ředitelky regionální pobočky s jejími podřízenými manažery vyplývá shoda názorů na úrovni regionální pobočky.
- ▶ Všichni manažeři věří, že využití technik koučování pomáhá rozvíjet jejich potenciál a potenciál jejich podřízených kolegů. Tento výsledek považuji za nejlepší předpoklad k pozitivnímu rozvoji koučování v rámci regionální pobočky.

7 Závěr

Na začátku tvorby mé diplomové práce jsem se s tématem koučování postupně seznámila, a to studiem odborné literatury, článků a dále prostřednictvím interních materiálů banky a studijních materiálů, které jsem získala od kolegů, kteří absolvovali školení koučovacích a manažerských dovedností.

Jsem přesvědčena, že hlavním předpokladem pro pochopení tématu a tedy pro možnost popsat a zanalyzovat problematiku koučování je rozšíření znalostí a dovedností v oblasti komunikace. Proto jsem v první fázi prošla různé zdroje pojednávající o komunikace a komunikování. Shrnutí svých zjištění, které se mi zdají být podstatné pro koučování jsem uvedla v první kapitole své práce. Mělo by sloužit jako startovací platforma pro uvědomění si příležitostí a hrozeb, které nás při koučování, ale i při běžném styku s ostatními lidmi, mohou potkat.

Tak jak jsem si vytyčila v úvodu, jsou v druhé kapitole zpracovány mé teoretické poznatky ze studia odborné literatury. Tato kapitola by měla případnému čtenáři umožnit se v rychlosti se zorientovat v pojmu koučování. Pojala jsem ji jako výběr a následnou syntézu prostudovaných informačních zdrojů. Snažila jsem se o logickou a jednoduchou strukturu, která umožní primární pochopení zpracovávaného tématu.

V třetí kapitole jsem popsala objekt mého „zkoumání“. Je zde objasněn proces a principy koučování v bance, respektive v distribuční síti. Dále zahrnuje popis organizační struktury a uspořádání regionální pobočky, vztahů podřízenosti a nadřízenosti, pozic koučovaných manažerů a manažera kouče, jejich odpovědností a pravomocí.

Stěžejní částí mé práce jsou dvě závěrečné kapitoly. V páté kapitole jsou uvedeny autentické záznamy z koučovacích pohovorů s konkrétními manažery, a to s ředitelem pro občany a firemní klientelu a s ředitelem obchodního centra. Tyto rozhovory byly zanalyzovány z hlediska chyb a pozitiv a byla navržena doporučení pro následující realizaci.

Šestou kapitolu tvoří souhrn informací získaných prostřednictvím dotazníku, který vyplnilo celkem patnáct z osmnácti manažerů regionální pobočky. Analýzou těchto dotazníků jsem získala reálný pohled na celkové vnímání a uskutečňování metod koučování a v neposlední řadě také o pochopení problematiky koučování.

Posledním dotazníkem je dotazník vyplnění ředitelkou regionální pobočky, který je zkonfrontován s výsledky s dotazníků od jí podřízených manažerů.

Závěry z autentických koučovacích pohovorů dokazují, že koučování je účinné. Prokázal to vývoj výsledků během pohovorů, neboť bylo částečně nebo úplně dosaženo stanovených cílů a po vytyčení cíle se manažeři více zabývali těmito dlouhodobými záměry. Před mou žádostí o účast na koučovacích pohovorech bylo koučování prováděno spíše spontánně v rámci každodenní komunikace, což však neumožňovalo zabývat se konkrétními problémy systematicky a tyto potom ustupovaly ve prospěch krátkodobých operativních úkolů. Pozitivním závěrem je také skutečnost, že zúčastnění manažeři byli osobně velmi překvapeni, neboť tak prospěšný vliv na počátku koučovacích pohovorů nečekali a rozhodli se i nadále v pohovorech pokračovat.

Praktické a statistické výsledky, které vyplývají z této práce dokázali zájem manažerů o koučování. Dokazují, že převážná většina manažerů regionální pobočky chápe koučování pozitivně a využívá ho ke své práci. Jako největší problém byl identifikován nedostatek času, absence používání koučování ze strany nadřízeného útvaru Regionu a nedostatečné školení.

Formalizace koučování je vnímána spíše negativně. Koučování by mělo být více spontánní a mělo by vycházet spíše z kultury firmy než z rozhodnutí vedení. V každém případě je třeba, aby procházelo přes všechny úrovně řízení, protože jen tak se může stát přirozenou součástí fungování firmy. Na druhou stranu nelze nezmínit i pozitivní důsledek formalizace, a to probuzení zájmu u manažerů, kteří dříve koučování nepoužívali. Lze však konstatovat, že v žádném případě není zárukou kvalitního a efektivního používání metod koučování.

Práce může sloužit jako návod jak a proč zavádět metody koučování a dokazuje nutnost a účinnost koučování jako nástroje rozvoje osobnosti a firmy.

Osobní přínos své práce vnímám v jejím zužitkování ve své každodenní praxi a dále bych se ráda touto problematikou zabývala.

Ráda bych poděkovala ředitelce regionální pobočky za velkou pomoc a oporu při tvorbě mé práce. Kolegům koučovaným manažerům, že umožnili mou přítomnost na svých koučovacích rozhovorech a všem ředitelům poboček podřízených regionální pobočce za vyplnění dotazníku a umožnění vykonávání funkce poradce při nácviu koučování, který probíhá na každé poradě ředitelky regionální pobočky.

8 Literatura

- [1] Bartoníčková, M. *Nový trend, či prázdný obsah?*. HN.IHNED.CZ, 23. 3. 2006. Dostupné z http://ihned.cz/3-18091030-kou%E8ov%E1n%ED-000000_d-82.
- [2] Bohoňková, I. *Už jste vyzkoušeli koučink ve vaší firmě?*. Dostupné z http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=341&o_id=1466.
- [3] DeVito, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- [4] Dvořák, L. Manažer jako kouč. *Moderní řízení*, únor 2007, s. 62.
- [5] Fischer-Epe, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
- [6] Hall, L. Koučování míří dovnitř firem. Výtah z článku: Inside Job. People Management, 8/2006, s. 34-36, *Moderní řízení*, únor 2007, s. 53-55.
- [7] Interní zdroj, Manuál pro manažery s přímo a nepřímo řízenými zaměstnanci. 2005.
- [8] Interní zdroj, Interní časopis banky, únor 2006.
- [9] Interní zdroj, Manažerské dovednosti, materiál ze školení od společnosti QED&QUOD, březen 2007.
- [10] Interní zdroj, Intranet banky.
- [11] Je dobré kontrolovat kouče. Výtah z článku: Insider's Guide. People Management, 11/2006, s. 40-42, *Moderní řízení*, únor, s. 56-57.
- [12] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] Koucká, P. *Nad'a Grosamová: Stanu se lepším a ještě lepším...* Dostupné z <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=21645>.
- [14] Medzihorský, Š. Efektivní koučování topmanažerů. *Moderní řízení*, únor 2007, s.58.
- [15] Nekonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- [16] Peterková, J. *Tvorba diplomové práce*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0776-5.
- [17] Piazza, K. Poradenství pro život a kariéru. Zkrácený překlad článku: Wofür schlägt das Herz?. io management, 6/2006, s. 39-41, *Moderní řízení*, únor 2007, s. 51-52.
- [18] Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

- [19] Plaňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- [20] Schillerová, L. Funkční metoda i manažerská dovednost. HN.IHNED.CZ, 18. 1. 2007. Dostupné z <http://vzdelavani.ihned.cz/index.php?p=d0A000_d&article%5Bid%5D=20205010>.
- [21] Sonino, S. Nejdůležitější je nedělat chyby. Výtah z článku: It's The Fault That Counts. *People Management*, 11.1.2007, s. 37-38. *Moderní řízení*, duben 2007, s. 93-94.
- [22] Stacke, É. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0937-6.
- [23] Suchý, J.- Náhlovský, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [24] Synek, M., Sedláčková, H., Svobodová, I. *Diplomová práce a státní zkoušky na VŠE v Praze*. Praha: VŠE Praha, 1997. ISBN 80-7079-547-6.
- [25] Šest otázek pro efektivní koučování. Podle www.insite.cz, *Moderní řízení*, únor 2007, s. 59-60.
- [26] Šušková, R. *Jsem manažer(ka) a chci přežít*. Dostupné z <<http://www.mistr.cz/article.asp?id=187>>.
- [27] Švidrnochová, K. Kouč vás vede, abyste propojili hlavu a srdce – rozhovor s předsedkyní České asociace koučů Nad'ou Grosamovou. *Hospodářské noviny*; 15.1.2007; s.8.
- [28] Švidrnochová, K. *Kouč manažerovi neradí, ale inspiruje ho*. HN.IHNED.CZ, 24. 7. 2006. Dostupné z <http://ihned.cz/3-18947300-kou%EDov%EDn%ED-000000_d-32>.
- [29] Urban J. Lidský kapitál jako součást nehmotných aktiv podniku. *Moderní řízení*, únor 2007, s. 63-65.
- [30] Whitmore, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 Koučování jako styl vedení	27
Obrázek 2 Management založený na koučování	29
Obrázek 3 Základní organizační struktura distribuční sítě	39
Obrázek 4 Základní schéma organizační a řídicí struktury regionální pobočky	40

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 Schopnost zapamatování dle typu učení	31
Tabulka 2 Frekvence koučování v segmentu retail	36
Tabulka 3 Frekvence koučování v segmentu MEM	37

11 Seznam příloh

1. Záznam z individuálního rozhovoru
2. Dotazníky manažerů

Příloha č.1 Záznam z individuálního rozhovoru

Datum:

.....

Jméno a příjmení pracovníka:

.....
.....

Co se mi podařilo:

.....
.....

Cíle pro rozvoj

Cíl Pečlivě definujte jaké změny chcete dosáhnout	Jak ho dosáhnout Definujte způsob dosažení cíle	Termín	Splněno Ano x Ne

Podpis:

pracovník

Jméno a podpis:

nadřízený

Příloha č. 2 Dotazníky manažerů

1

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP – příliš ne, prakticky nikdo mě nekoučuje
- v rámci Regionu – ne, z Regionu se na moji úroveň dostávají pouze úkoly

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

- hodnocení:jsme svým nadřízeným zhodnoceni za naše výsledky – vychází se z konkrétních čísel
- koučování:náš nadřízený (kouč) by nás měl cílenými otázkami dovést k nalezení cíle našimi vlastními silami, při koučování se stanoví cíl a pak se hledá cesta, nejedná se o žádné zhodnocení

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

- bohužel spíše formálně, zejména z časových důvodů, všichni jsme zahlceni jinými úkoly s větší prioritou, i když můj osobní názor je, že koučování pokud by bylo prováděno tak jak má být by mohlo být užitečné

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

- příliš ne, z důvodu viz.otázka 3 (formální koučování)

5) Domníváte se, že by Vašim podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

- praktičtější by mohlo být skupinové koučování s externím koučem, zkušenější externí kouč by pravděpodobně prováděl kvalitnější koučování, v rámci větší skupiny by se BaPo „nestyděli“ jako při individ.koučování
- koučování je náročná záležitost, bohužel při dvoudenním školením, kterého jsem se zúčastnila, se nedá naučit vše, aby se člověk stal kvalitním koučem, měla by probíhat „refresh školení“ se zaměřením na praktickou stránku koučování

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

- na malé pobočce využívám koučování spíše k okamžité zpětné vazbě např.při prodejním rozhovoru, slyším, jak BaPo prodává a pokud se jí něco nepovedlo nebo povedlo, ihned si o tom povídáme

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

- nedostatek času

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

- možnost sledovat koučování od externího zkušeného kouče

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?
-ano, předpokládám větší zkušenosti a profesionalitu v oblasti koučování

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?
-pokud se provádí tak jak má, ne v časovém tlaku, tak ano

2

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP

- v rámci Regionu ANO

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

H - POPISOVÁNÍ SKUTEČNOSTI - JAK NA TOM KOUČOVANÝ JE
K - POMOČ KOUČOVANÉMU ZDOKONALIT SE

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

ANO

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

ČÁSTEČNĚ

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové ^{či individuální} koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

INDIVIDUÁLNĚ, Z DŮVODU NESTRANNOSTI

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

KE ZLEPŠENÍ KOUČOVANÉHO, KOUČOVÁNÍM V POLI
A ROZHLOUČENÍ

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

ŽE ZNÁM SLABINY KOUČOVANÉHO A JE TĚŽKÉ
NEDOSTAT SE K RADÁM = HODNOCENÍ, DALE NEČTEVŘE-

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

KDYBY NĚKDO PRAVIDELNĚ KOUČOVAL
MNE. KOST KOUČOVANÍ,
+ NEUMĚNÍ KLÁST
TY SPRÁVNĚ OTAŽ

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ANO. Z DŮVODU NESTRANNOSTI A STUDIA.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

ANO.

3

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP
- v rámci Regionu

NE
NE

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

LE STYL ŘÍZENÍ

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

PŘIROZENĚ

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

ANO

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

URČITĚ - POHLED Z VENČI

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

TRVALÝ KOUČING = STYL VEDENÍ

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

ČAS

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

POKROČILEJŠÍ ŠKOLENÍ

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ANO viz bod 5

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

URČITĚ

4

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP NE
- v rámci Regionu NE

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

KOUCOVÁNÍ = DOBROVOLNĚ, JAKA SE JÁM ZLEPŠIT
HODNOCENÍ = "CUKR A ŽIT"

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

KOUCING NE POUŽÍVÁM

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

ANO → EXTERNÍ KOUČ JE VNÍMÁN NEZÁVISLE,
JE V POZICI KOUČE MÁ VŠDY OBTÍŽNĚJŠÍ
POSTAVENÍ

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

JSOU JINÉ PRIORITY, KTERÉ SE MUSÍ PLNIT
BENÍ APLIKOVÁN NADŘÍZENÝMI, NEČITÁNÍMÍ JÁ

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností? POTŘEBA KOUCOVAT

NA KOUCOVÁNÍ MUSÍ BÝT ČAS A PROSTOR

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ANO → LEPE VNÍMÁNA, NEZÁVISLÁ NA KB

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

ANO



1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP nikdy jsem výrazně direktivní způsob vedení nezaznamenal, vždy se jednalo o konstruktivní prostředí
- v rámci Regionu, snaha dosáhnout direktivních cílů je vyšší než zdravá úvaha o realizovatelnosti některých úkolů

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Hodnocení je úkon, kdy se rekapituluje minulost

Koučování je prostředek pro budoucnost

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Tak jak si je představuje vedení tak je to formální a dělám to tak jak si to představuji osobně.

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

U osobního koučování ano, ale to jsem dělal i bez implementace.

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Pokud je to člověk z praxe, pak je to v pořádku a určitě to prospívá obohacení vědomostí.

Pokud je to výhradně teoretik nezasvěcený do konkrétní problematiky je to většinou jen okrajového efektu.

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

K dosažení osobních cílů (pro tým) každodenně a to i několikrát v průběhu dne, je-li to potřeba.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Demotivaci podřízených venkovními (mimo týmovými) vlivy, která se odráží v nechuti zdolávat těžké úkoly a vytvářet hodnoty.

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Větší rozhodovací svoboda, jasně dané cíle na počátku roku a nezasahování do řízení v průběhu roku.

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Pro obecnou psychologii řízení týmu ano, pro vlastní dosažení obchodních výsledků to nevidím jako přínos.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Ano, jednoznačně (a nadřazení v dalších stupních by si to měli uvědomit....a vyzkoušet).

Hodně štěstí Kačko.

Kdyby jsi něco potřebovalajsem tu.

- 1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?
- v rámci RgP
- v rámci Regionu

Pozitivně

- 2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Hodnocení vnímám jako direktivní, koučování jako rozhovor mezi rovnými – lidský přístup

- 3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Snažím se, aby bylo přirozenou součástí

- 4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Určitě, alespoň v tom, že se podřízený kolega nebojí za mnou s čímkoli přijít a o problému si promluvit

- 5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Ne. Myslím, že koučování má být individuální

- 6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Pozitivně využít k plnění, řešení problémů

- 7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Čas

- 8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Nějaké školení

- 9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Ne. Nezná prostředí, ani koučovaného.

- 10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Trochu.

7.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP ano
- v rámci Regionu ne

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Při koučování se může koučovaný více otevřít. Záleží ale také na jejich vzájemném vztahu. Hodnocení je čistě o počtu prodaných produktů.

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Beru to jako přirozené, ale bohužel vzhledem k dalším úkolům není tolik prostoru k pravidelnosti.

Na školení, když byl dostatek času to vypadalo velice pozitivně – praxe je trochu jiná.

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Částečně ano. Zase záleží na postoji koučovaného – zda se s tím ztotožní.

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Nejsem si jistá + externí kouč nevidí skutečné chování koučovaného v praxi.

Myslím, že to může být vytržené z kontextu.

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Slouží mi k posouzení toho jak BAPO vnímá svoji práci, přednosti, nedostatky a jakou má motivaci ke svému zlepšování.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Nedostatek času a prostoru.

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Provádět koučování s podřízenými pravidelně – tedy praxe.

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Myslím, že to není v tom, zda je to externí osoba nebo jiná osoba z KB.

Nevnímám to odlišně, záleží spíš na umění kouče.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Ano.

8.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP
 - v rámci Regionu
- pozitivně

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Nejsou čísla – „lidštější“

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě – nejsem PP

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

NE - asi to dělám blbě

5) Domníváte se, že by Vašim podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Rozhodně individuálně a s externím koučem, nejlépe cca 20let tmavé oko , tmavý vlas, to pro kolegyně a pro kolegy nějakou tu bloncku

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Klasickým , aspoň si to myslím..

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

čas

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Nějaký to školeníčko na Libohošti s tím ext. koučem viz výše

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Ano, viz výše

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?
Tak trochu

9

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP - ANO i NE(říd'ca umí koučovat, ale je to nepravidelné, tudíž ztrácí účinek - je to neefektivní)

- v rámci Regionu - NE

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Hodnocení = je výhradně zaměřeno na tvrdá čísla, fakta(plánxplnění) , při neplnění nápravná opatření vesměs nařizovaná...

Koučing = až exaktní věda musí umět vést někoho tam kam je to pro celek (a především pro něho samotného) posun vpřed v jakékoli disciplíně(kouzlo je v „autoerotice“ – navrhneš si to a uděláš tak, jak je to NEJ pro samotného koučovaného)

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Ze 2/3 formálně z 1/3 to je přirozenou součástí mojí práce =tj. 8x v roce to dělám, že musím – letecká forma / a 4x v roce to dělám tak, jak by to „mělo“ vypadat....

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

ANO

5) Domníváte se, že by Vašim podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Domnívám se, že otevřenějším by se koučovaný stal na skupinovém(menší osobní tíha) Efektivnější zcela určitě individuální(opak skupinového)

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Zaměření na

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

ČAS

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

PRAVIDELNĚJŠÍ/NEFORMÁLNÍ SEZENÍ S ODOBŘNÍKEM PŘES KOUČING

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ANO-méně osobnější- více otevřenější(pakliže bych věděl,že rpti mě sedí odborník)

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

ZCELA URČITĚ(ale v současném trendu KB to je velmi obtížné a skoro neaplikovatelné)

10

- 1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?
- v rámci RgP
- v rámci Regionu

Nevnímám žádný posun neboť koučování v KB nebylo aplikováno ve všech rovinách jako procesní celek manažerské činnosti. Je nastavováno pouze v těch nejnižších úrovních na různé způsoby jednotlivých manažerů.

- 2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Rozdíl je mezi způsobem dosažení cílů, tj. koučování a hodnocení činnosti jest způsob ocenění prodejních výsledků.

- 3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Koučování v pravém slova smyslu se stalo přirozenou součástí mé práce a není pouze formalitou, ale i každodenním „chlebem a solí“ mé práce.

- 4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Ano, pozoruji. Snad si to pouze nenamlouvám:-)

- 5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Ne nepomohlo. Z jednoduchého a to praktického důvodu neznalosti obchodního prostředí jednotlivých poboček. Koučing je dlouhodobý proces – koučing je pravidelný – koučing je kontinuální – koučing je živý proces – koučing je individuální citlivý proces činnosti řízení.

- 6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Co to je za ... otázku?

- 7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Čas. Široký záběr nastavených cílů u BaPo a ŘP.

- 8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Diskusní fórum s nějakým úspěšným manažerem, který by hovořil o koučingu z praktického pohledu a jako s živým a potřebným nástrojem moderního způsobu řízení.

- 9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Neuvítali – dtto 5.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Věřím.

11

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP Ano
- v rámci Regionu ne

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

V tom, že při koučování se vlastně učím pracovat na sobě sám. Tedy více samostatnosti.

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Používám dlouhodobě i s použitím osobního příkladu

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Ano

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

V běžných neodborných věcech ano. Jinak ne.

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Tato je způsobem, když při řešení nějakého obvodu BaPo získal, k tomu ho pro podobné.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Málo času

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Více času

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Ano, mohli bychom se opřít od ~~atletů~~ jiných věcí.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Ano.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP

V rámci RGP jsem s koučováním spokojen, není formalizovaný, a to považuji za nejdůležitější. Minulý rok však se mnou mimo APE ředitel RGP Praha 7 neprovedl žádné hodnocení ani koučink.

- v rámci Regionu

Na REG vnímám zřízení nových pozic na řízení segmentů ještě větší dirigismus než vloni, o koučování se nedá mluvit.

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Při hodnocení se soustředuji na výsledky, na komparaci s ostatními pobočkami resp. BAPO a chci od hodnoceného sebehodnocení a především výčet aktivit, kterými požadované cíle dosáhne. Charakterizoval bych to jako rozhovor na téma kvantitativní ukazatele.

Při koučování se soustředuji na zpětnou vazbu, zjištění nálady BAPO (pozitivní x negativní), k motivaci a na uvědomění jako člena týmu, společně se soustředujeme na další akci, na další rozvoj osobnosti

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Koučování provádím neformálně dennodenně při svém působení na hale. Naopak formální je podpis formuláře, snažím se ze všech sil alespoň odlehčit koučovací rozhovor.

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Myslím, že každý manažer musel neformálně koučovat ještě před implementací příslušného rozhodnutí DIST, pokud chtěl řídit pobočku a měl výsledky. Formální zavedení koučinku samo o sobě nic nepřinese.

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Externího kouče si dovedu představit vedle strategického manažera na centrále, aby obrousil bohorovnost centrály (obecně – nejen v KB). U BAPO nevidím podstatný přínos pro obchod, ale pro osobnost – ale na to žádná firma nemá prostředky.

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Skoro zásadně neformálním přístupem – snažím se hlavně dávat zpětnou vazbu a motivovat. Snažím se dodržovat zásadu chválit intimně i veřejně, vyčítat mezi 4 očima.

Snažím se BAPO neustále opakovat pozitivní očekávání a dbát, aby je brali i oni za své.

Momentálně se snažím dosáhnout vyrovnaných prodejních výsledků u všech BAPO, aby se nikdo nemohl jen vézt. Je to velmi složité, pracné a asi nedosažitelné. Ale snažím se o to s postupnými mírnými pozitivními výsledky. Věřím, že mi v tom výrazně pomůže nová BAPO, protože je stejný ročník jako salámistka, kterou mám nyní na mušce.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Určitě formalizaci, neochotu manažerů říkat lidem pravdu, nenalhávat si. Často slyším, že banka něco dělá špatně, že my bychom to přece uměli lépe. Já říkám pravdu více méně v legraci, ale říkám a všichni tu již můj styl vzali a přemýšlejí o ní.

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Externí kouč.

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

A už je to tady, jsem rád, že přemýšlíme stejným směrem. Externista přinese nové pohledy, nové metody, řekne na rozdíl od nadřízených vždy pravdu, na nic si nemusí hrát a je za to nakonec královsky placen.

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Určitě ano, každé školení mi něco dá nového, z každého si nějaký kousek odnesu. Po delším časovém úseku, kdy banka školitele vymění je vhodné si nějaké to školeníčko zopakovat na stejné téma s jiným školitelem, ten mě zase nabije něčím novým. Na taková školení je ale třeba chodit makat a ne si odpočinout.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP - nevnímám nijak

- v rámci Regionu – pozitivně vnímám, jelikož se nezaměřujeme na hodnocení cílů, ale pomáháme nacházet cesty a rezervy jak cíle snadněji dosahovat

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Hodnocení - kontrola a porovnávání, konfrontace úspěšnosti plnění úkolů a plánu se skutečností.

Koučování - nezaměřujeme se na hodnocení úspěšnosti plnění vytyčených cílů, ale pomáháme nacházet cesty a rezervy a způsoby, jak cíle snadněji dosahovat. Odhalovat si sám vlastní chyby pomocí otázek druhých.

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Jak kdy, jak u koho a dle časových možností.

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Nelze objektivně hodnotit, jelikož na pobočce je vysoká migrace pracovníků. Dle mého názoru za standardních podmínek ano.

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

Ano. Z důvodu : 1) odborně vzdělaného kouče.

2) skupinově : ostatní se učí i z chyb ostatních (tyto chyby si třeba dosud vůbec neuvědomovali)

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Využívám s orientací na zvýšení prodejních úspěchů obchodníků.

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Nedostatek času.

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Čas (jak na přípravu, tak na samotný klučiny) a školení.

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

Ano.

Nezávislost a neexistence nadřízeneckého/podřízeneckého vztahu.

Větší otevřenost

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

Ano.

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP - ANO
- v rámci Regionu - ANO

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

HODNOCENÍ - JE TO VĚTŠÍ KE KONKRETNÍ PRÁCI
 KOUČOVÁNÍ - ROZVOJ OSOBNOSTI, PROFESIONÁLNÍ ČINNOST

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

MUSÍM, ŽE ČASTĚJŠE KOUČENÍ UVEDUVAJÍ JINÉ
 DUCHOVNĚ, KOUČÍ FORMÁLNÍ STRÁŽNÍK MĚ
 ZAJÍMÁ

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

ANO

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

ANO

MÁM POCIT, ŽE EXTERNÍ KOUČ MŮŽE
 VÍCE PŘÍSPĚT K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ,
 SE KTERÝMI SE OBČASNĚ ČLOVĚK MÁ
 NADČÍKAVÝM

%

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

U OBCHODNÍKŮ VE FIRMĚ U POLU
U MANAŽERŮ PŘI PORADOVÁNÍ JEDNĚ AUTORITY

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

↓ DOSTAČNOST ⇒ NEDOSTATEK ČASU

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

NĚKOLIK SETKÁNÍ S RŮZNÝMI EXTERNÍMI
KOUČI (KOUČOVÁNÍ A PRACOVÁNÍ
RŮZNÝMI TECHNIK)

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ANO MŮJ NADŘÍZENÝ POUŽÍVA
DIREKČNÍ ŘÍZENÍ

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

ANO

1) Vnímáte posun od direktivního řízení směrem k vedení prostřednictvím koučování?

- v rámci RgP ✓
- v rámci Regionu ✓

v rámci RgP koučování přinesl zlepšení v rámci
komunikace pracovníků / poskytelů

2) V čem vnímáte rozdíl mezi hodnocením a koučováním?

Koučování je více osobní a šetrné než "absolutní"
přetahy
Hodnocení je více zřejmé a měřitelné
úspěchy

3) Používáte koučování pouze formálně (z důvodu rozhodnutí vedení distribuční sítě) nebo se stalo přirozenou součástí Vaší práce?

Zatím jsem použil pouze v pár případech,
nicméně je to určitě nástroj

4) Pozorujete zlepšení Vašich podřízených kolegů po implementaci koučování?

Ano, tam kde bylo provedeno

5) Domníváte se, že by Vaším podřízeným kolegům pomohlo skupinové nebo individuální koučování s externím koučem a z jakého důvodu?

ano, jelikož se oddělí hodnocení od koučování

6) Jakým způsobem využíváte koučování ve Vaší práci?

Ři nástrojem pro řešení, kdy potřebuji
zjistit co ředitelé trápí

7) Co vnímáte jako největší problém při koučování?

Zjistit konkrétní cíl

8) Co si myslíte, že by Vám pomohlo v rozvoji Vašich koučovacích dovedností?

Více času a training

9) Uvítali byste, kdyby Vaším koučem byla externí osoba a z jakého důvodu?

ano, nezávislý pohled a odděleno
od hodnocení

10) Věříte, že využití technik koučování (rozhovor, v poli, styl vedení) pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených kolegů?

ano; přednostně konání v poli je
velkým posunem