

Koučink a jeho aplikace v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Bc. Adéla Zedníková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Zedníková**
Osobní číslo: **M110089**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Koučink a jeho aplikace v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teorii vztahující se k problematice koučinku a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

II. Praktická část

- Popište a proveďte analýzu současného využívání koučinku ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a nalezněte problémová místa v dané oblasti.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt pro zlepšení využívání koučinku ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.
- Zhodnoťte navržený projekt z hlediska časové, nákladové a rizikové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GALLWEY, Timothy. Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management Press, 2018, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

SECRETAN, Lance. Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět. Praha: Management Press, 2011, 207 s. ISBN 978-80-7261-228-4.

WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Vedoucí diplomové práce: **Alexandra Hubáčková, M.A., Ph.D.**
Ústav anglistiky a amerikanistiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2013

Jednišarová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je provedení analýzy současného využívání koučinku ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. a následné vypracování projektu pro zlepšení koučování v této společnosti. V teoretické části je popsána problematika týkající se koučinku. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu koučování ve společnosti. Tato analýza vychází z dotazníkového šetření a firemních materiálů. Na základě zhodnocené analýzy je v závěrečné části vypracován projekt pro zlepšení využívání koučinku, který je zhodnocen pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: koučink, kouč, dotazníkové šetření, časová analýza, nákladová analýza, riziková analýza

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the current practise of coaching at Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. and to develop a project for improvement of coaching in this company. In its theoretical part the work describes problems concerning coaching. The practical part is focused on analysis of the current situation of coaching in the company. This analysis is based on a survey and internal materials. On the basis of the analysis the final section is devoted to the description of a project for improvement of the use of coaching, which is evaluated by time, costs and risks analysis.

Keywords: coaching, coach, survey, time analysis, cost analysis, risks analysis

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Alexandře Hubáčkové, MA, Ph.D. za odborné rady, poskytnuté konzultace, trpělivost a především připomínky, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., především Ing. Janě Hluší za ochotu a čas, který mi věnovala a za poskytnutí potřebných informací k vypracování mé práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA KOUČINKU	12
1.1 DEFINICE KOUČOVÁNÍ.....	12
1.2 HISTORIE KOUČINKU.....	13
1.2.1 Exekutivní koučink.....	14
1.3 MODELY KOUČOVÁNÍ.....	15
1.3.1 The GROW Model.....	15
1.3.2 The Achieve Coaching Model.....	16
1.3.3 Model ADAPT.....	17
1.4 FORMY KOUČINKU.....	18
1.5 PŘÍNOSY KOUČOVÁNÍ.....	19
1.6 OSOBNOST KOUČE.....	21
1.6.1 Do jakých rolí kouč vstupuje?.....	22
1.7 OTÁZKY KOUČŮ.....	24
1.8 KOUČOVÁNÍ TÝMŮ.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
2 SPOLEČNOST HONEYWELL	29
2.1 HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S.R.O.	29
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	30
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
3 AKTUÁLNÍ SITUACE VYUŽITÍ KOUČINKU V HAO	32
3.1 KOUČINK JAKO SOUČÁST HONEYWELL OPERATION SYSTEM.....	32
3.1.1 Struktura členů koučinku.....	33
3.1.2 Proces školení koučovacího principu v HAO.....	35
3.1.3 Dokumenty používané při koučování.....	40
3.2 KOUČOVACÍ PROGRAM V HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S.R.O.	42
3.2.1 Členové koučovacího programu.....	42
3.2.2 Průběh koučovacího programu.....	43
4 EMPIRICKÁ ANALÝZA KOUČOVÁNÍ V HAO	45
4.1 METODA VÝZKUMU.....	45
4.2 CÍL VÝZKUMU.....	45
4.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
4.4 SHRNUTÍ VYHODNOCENÝCH DOTAZNÍKŮ.....	57
5 PROJEKTOVÁ ČÁST	60
5.1 CÍLE PROJEKTU.....	60
5.2 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	60
5.2.1 Návrhová řešení pro koučink v HOS.....	60
5.2.2 Návrh v rámci koučovacího programu HAO.....	65

5.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	72
5.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	74
5.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	75
5.6	PŘÍNOSY PROJEKTU	76
5.7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Koučování je v současné době ve firmách velmi populární. Je to moderní metoda rozvoje lidského potenciálu, která se nejvíce zaměřuje na manažery, ale stále častěji i na střední a nižší management. Proto je koučování oblastí, ve které se firma musí neustále zlepšovat a rozvíjet.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zabývá charakteristikou koučování, historií koučinku a definicemi pojmu od známých autorů. Klíčové je objasnění přínosů koučinku, abychom věděli, proč je koučink ve firmách důležitý a stále více využíván. Také jsou popsány jednotlivé formy koučinku, jaké se využívají, jak u jednotlivců, tak u skupin. Další velmi důležitou podkapitolou jsou modely koučování. Dojde k popsání tří různých modelů a jejich postupů. Následující kapitola je věnována osobnosti kouče, kde jsou popsány charakteristiky a role koučů. V neposlední řadě také kapitola na téma koučování týmů.

V praktické části jsou využívány poznatky z teoretické části. První část se věnuje popisu společnosti, kde se dozvíme o předmětu podnikání, něco málo o historii a organizační struktuře. Následuje popis aktuální situace koučování. Je popsán proces koučování v podniku, jeho struktura, jednotlivé fáze koučinku a používané dokumenty. Třetí část této kapitoly se zabývá empirickou analýzou. Pro výzkum je zvoleno dotazníkové šetření, které bude anonymní. Tato metoda je z hlediska tohoto tématu nejvhodnější. Zaměstnanci tak budou mít šanci vyjádřit své názory a na základě těchto dotazníků dojde ke zhodnocení aktuální situace.

Následuje projektová část, která se odvíjí od vyhodnocených dotazníků a popisu aktuální situace. Projekt se zabývá možnými návrhy na zlepšení stávající situace, kde je zvažováno více možností. Na základě vytvořeného projektu bude vybrán jeden nejvhodnější návrh, který bude zhodnocen z hlediska časové, nákladové a rizikové analýzy.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného využívání koučinku ve firmě, objevení problémových míst a nedostatků. A na základě výsledků analýzy vytvoření projektu, který povede ke zlepšení využívání koučinku ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA KOUČINKU

Koučink se v dnešní moderní době velmi rozvíjí a je stále více používán firmami. Stále však mnoho lidí neví, co koučink je a jak ho využívat v praxi. Moderní doba žene koučink neustále dopředu, a proto jej využívá stále více lidí. Mnoho manažerů ještě nezačalo používat metodu koučinku a stále používají staré osvědčené metody, tudíž nemají možnost si ověřit nové metody a zjistit přínosy praktické aplikace nových postupů. Vývoj však nejde zastavit, a proto se s koučováním jednou setká každý. Během několika let v podnikatelské sféře byly získány zkušenosti, které umožňují danou metodu rozšiřovat a přizpůsobovat problémům a podmínkám současného podnikání.

1.1 Definice koučování

V literatuře se objevuje mnoho definic koučování, někdy je koučink charakterizován jako určitý nástroj koučinku, jinde zase jako umění, které se nedá rychle naučit. Koučování je styl vedení, který je zaměřený na osobní růst a zlepšování výkonnosti. Vyznačuje se především vztahem mezi koučovaným a koučem. Kouč je oporou koučovanému a používá různé specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný na základě podpory kouče zjišťuje fakta a skutečnosti, které vedou k jeho lepším výkonům. Pro úspěšné koučování je důležité, jaký potenciál lidé mají a osvojit si představu o nevyužitém potenciálu lidí. Objevit svůj potenciál je velmi těžké, pokud se nad tím člověk nezamyslí a nemá dostatečnou praxi. (Whitmore, 2009, s. 9)

Níže jsou uvedeny dvě definice od dvou různých autorů, tak aby bylo vidět, že koučování lze vnímat více způsoby. Není správná jen jedna definice.

První definice je od Johna Whitmora (2004, s. 18), který říká: „*Základním, i když na první pohled ne vždy viditelným cílem koučování je, bez ohledu na konkrétní úkol nebo problém, jehož se koučování týká, vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. Pokud manažeři nespouštějí tento princip ze zřetele a jednají v souladu s ním, odměnou jim budou nejenom výrazně lepší vztahy, ale také vyšší výkon zaměstnanců. Koučování není postup, který můžeme vzít a rigidně aplikovat v určitých situacích a podmínkách. Je to způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.*”

Koučování také dobře vysvětlil Timothy Gallwey, který ve své definici zmiňuje potenciál člověka.

Timothy Gallwey (1986, s. 2) napsal: „*Koučování pomáhá uvolnit potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.*”

Koučování by nemělo být vnímáno jako styl vedení lidí, který spočívá v příkazování a následné kontrole, ale v dlouhodobé péči o zaměstnance především v osobním a profesionálním životě. Kouč pomáhá zaměstnanci převzít zodpovědnost za plánování a realizaci jeho vlastních cílů a zároveň jich lépe a efektivněji dosahovat. V praktické části se budeme k tomuto tématu ještě vracet a z této myšlenky čerpat. (Horská, 2009, s. 13)

S koučováním úzce souvisí pojem **mentoring**. Ve firmě je koučink často zaměňován s mentorováním, a proto je potřeba tento pojem vysvětlit. Mentorování je v podstatě učení se od zkušenějšího člověka. Ten předává pracovníkům své znalosti a zkušenosti, na základě kterých získávají představu, jak zvládnout řadu profesních situací. (Whitmore, 2009, s.13)

1.2 Historie koučinku

Koučink vznikl koncem 80. let minulého století v USA. V Česku se koučink rozvinul až v 90. letech 20. století a od té doby dochází neustále k jeho rozkvětu.

Ve výkladovém slovníku je výraz „koučovat” definován jako „vyučovat, trénovat, dávat hodiny, poučit a zásobit fakty”. Výraz slova koučink vznikl podle anglického slova „coach”, které má spoustu různých významů. V 1. polovině 19. století slovo „coach” vyjadřovalo soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty. Avšak s nejnámějším významem tohoto slova se setkáváme v oblasti sportu, odkud bylo převzato do firemní oblasti. Zakladateli koučinku jsou Sir John Whitmore a Timothy Gallwey. John Whitmore, který byl automobilový závodník, se během své stáže seznámil s Timothym Gallweyem a poté začal šířit koučink i do Evropy. Tim Gallwey byl první člověk, který představil světu komplexní metodu koučování, kterou můžeme využít ve všech situacích. Timothy Gallwey byl původně povoláním tenista a trenér. V 70. letech se tento učitel z Harvardu začal zabývat výukou tenisu, lyžování a také golfu. Stal se tak dobrým koučem v oblasti sportu a poté i ve firemní sféře. (Čihounková, 2011, s. 8)

Timothy Gallwey také vytvořil **metodu Inner Game**, o které je potřeba se zmínit. Tato metoda vychází z několikaletých zkušeností. Nejdříve se využívala ve sportu, následně přešla i do pracovního prostředí. Metoda spočívá v překonání mentálních překážek, které nám brání v plném soustředění se na výkon. Těmito překážkami mohou být obavy z neúspěchu, nedostatek sebedůvěry a odpor vůči změnám. V podstatě nám tato metoda pomáhá změnit vnitřní rozpoložení tak, abychom co nejvíce zapojili svůj osobní potenciál. Jednoduše řečeno Inner game mění vztah člověka k jeho vlastní práci. Přesný název této knihy je Inner game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Pro tuto práci je velmi zajímavá, protože je přímo určená manažerům. (Gallwey, 2010, s. 10)

1.2.1 Exekutivní koučink

Nesmíme zapomenout také na exekutivní koučink, se kterým se velmi často ve firmách setkáváme. Proto si jej vysvětlíme v této podkapitole. Později na něj také narazíme v praktické části.

Exekutivní koučink je určen pro vrcholové manažery.

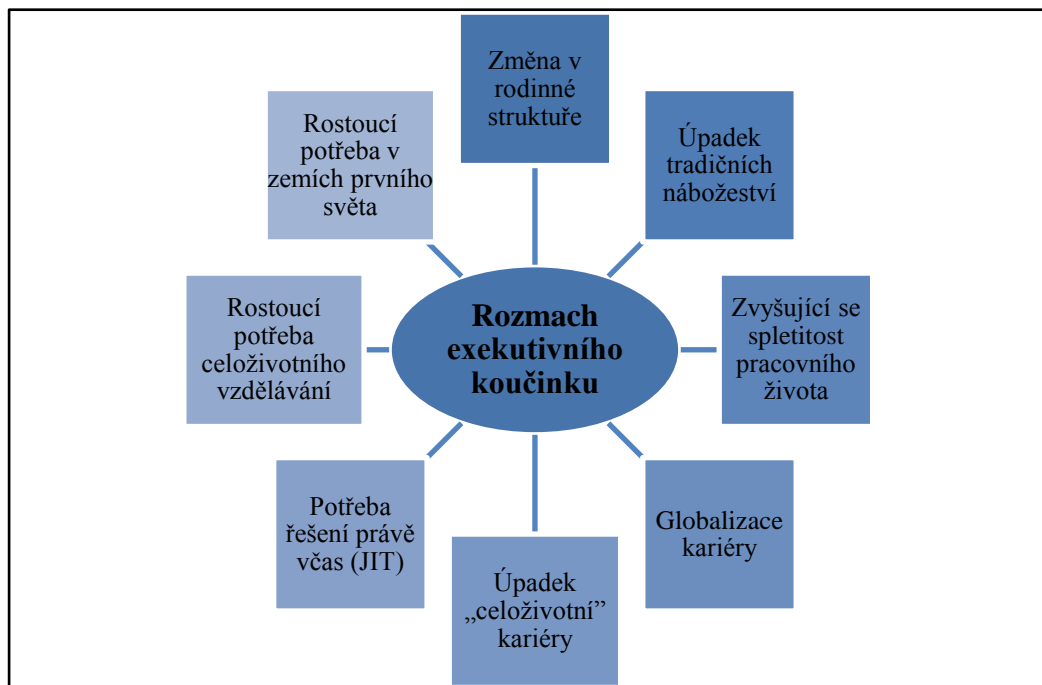
„Exekutivní koučink je umění a vědní obor, který se zabývá tím, jak usnadnit osobní a profesní rozvoj, učení a výkon exekutivních pracovníků pomocí rozšíření jejich volby pro autentické chování.“ (Dembkowski, Elridge a Hunter, 2009, s. 11)

Je to disciplína, která se neustále rozvíjí. Jejím cílem je podpořit osobní a profesní rozvoj rozšířením jeho volby autentického chování. V podstatě jde o to, že exekutivní kouč musí umět zvýšit možnosti volby klienta. Pokud si může klient vybírat z více způsobů jednání, je tím zajištěna vyšší pravděpodobnost úspěšného výsledku.

Při exekutivním koučinku nestačí dobře vycházet s lidmi a být komunikativní, jak si někteří lidé myslí. Lidé by neměli především podceňovat dovednosti, schopnosti a délku koučových zkušeností společně s nástroji, které ke své práci používá. Avšak tyto vlastnosti bez dobrých komunikačních dovedností také nejsou všechno. Říká se, že kouč by měl být vědcem, ale zároveň i umělcem.

Primární vztah v exekutivním koučinku je hlavně mezi koučem a klientem. Samozřejmě se do vztahu zapojují i jiní lidé, kteří se objevují ve firemním prostředí. A v neposlední řadě do tohoto vztahu patří i samotné firemní prostředí. Aby vztah těchto tří stran fungoval, musí se zapojit všechny tyto strany. (Dembkowski, Elridge a Hunter, 2009, s. 11)

Na celém světě je velký rozmach koučinku a nabídka koučovacích center se neustále rozšiřuje o další a další kurzy. Za tímto rozmachem stojí několik faktorů, které jsou znázorněné v následujícím obrázku.



Obr. 1. Rozmach exekutivního koučinku (Dembkowski Elridge a Hunter, 2009, s. 15, upraveno)

1.3 Modely koučování

V této podkapitole budou popsány modely koučování, podle kterých se řídí proces koučování. Je dobré si ujasnit, které modely můžeme v praxi využívat, protože nám pomohou lépe proniknout do problematiky. Každý model je vybírán podle charakteru řešeného problému nebo na základě výběru kouče. Každá firma má svůj stanovený model, podle kterého se řídí. Cílem této kapitoly je posoudit, který model je pro naše řešené téma nejlepší. Mezi dva nejznámější modely koučování patří The GROW Model a the Achieve Coaching Model od Johna Whitmora. Třetím je model ADAPT, jehož autorem je Paul Birch.

1.3.1 The GROW Model

Tento model spolu s Johnem Whitmorem vytvořil Graham Alexandr a stal se jediným v průmyslu nejvíce používaným modelem. Je to nejvýznamnější model ve Velké Británii. Tento model má čtyři fáze:

Goal – Cíl

Reality – Realita

Opportunity – Příležitost

Will – Shrnutí

V první fázi je stanoveno dané téma diskuze. Z diskuze vyplývají cíle a výsledky, na kterých se kouč a koučovaný dohodnou a kterých chtějí dosáhnout. Dlouhodobější cíle by se měly stanovit tehdy, pokud je to vhodné. V opačném případě je lepší stanovit krátkodobé cíle.

V druhé fázi se snaží kouč a koučovaný posoudit současnou situaci. V této fázi je vhodné použít sebereflexi a také zpětnou vazbu. Naopak by se měli oba vyhnout domněnkám a nepodstatným historkám.

Třetí fáze se zabývá možnostmi, které koučovaný zvolí tak, aby dosáhnul stanoveného cíle. Musí se zahrnout všechny možnosti. Kouč musí tolerovat všechny klientovi návrhy a nakonec se ujistit o konečném výběru možností.

Poslední fázi je shrnutí činností, které musí být zrealizovány. Musí se připravit akční plán, určit možné překážky a jejich překonání. Nakonec jednotlivé kroky akčního plánu přeměnit na konkrétní situace. (*Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 89*)

Podle mého názoru je tento model velmi systematický a praktický. Z jednotlivých fází nám logicky vyplývají jednotlivé činnosti. Je na samotném člověku, jak si svou metodu GROW stanoví.

1.3.2 The Achieve Coaching Model

Tento model se odvíjí od modelu GROW, ale je doplněn o další fáze. Zkušení koučové model GROW překračují, aby bylo dosaženo ještě lepších, měřitelných a trvalých výsledků. První verze vznikla z mezinárodní studie řídicího koučinku v praxi. Postupem doby byl tento model na základě našich zkušeností z mezinárodních koučinkových činností vylepšen.

Koučování podle tohoto modelu probíhá v sedmi stupních:

Assess the current situation – Zhodnocení současné situace

Creative brainstorming of alternatives - Kreativní „brainstorming“ různých možností.

Hone Goals – Ujasnění cílů

Initiate options – Zahájení možností

Evaluate options – Vyhodnocení možností

Valid action programme design – Platný akční programový plán

Encourage momentum – Výzva k činu

Prvním stupněm tohoto modelu je zhodnocení současné situace koučovaným. Ten si musí ujasnit problémy a situace, které chce vyřešit. Stanoví si, kde by se chtěl rozvíjet a posunout dál. Druhým krokem je kreativní brainstorming, kde se koučovaný snaží vymezit větší počet alternativ, které by ho přivedly k dosahovanému cíli. V této fázi by měl koučovaný nejvíce zapojit svou kreativitu. Ve třetím kroku dochází k ujasnění cílů. To znamená, že si kouč s klientem vymezí konečný stav, kterého chtějí dosáhnout. Čtvrtým krokem je zahájení výběru ze stanovených variant z předchozích kroků. Je vhodné zvažovat více alternativ. V dalším kroku se vybrané možnosti vyhodnocují. Aby se mohli možnosti vyhodnotit, musí být stanoveny kritéria, které si sám koučovaný zvolí. V šestém kroku dochází k sestavení platného návrhu akčního programu. V tomto kroku je již vybrána konkrétní možnost, která pomůže koučovanému dosáhnout svého cíle. V posledním kroku je důležité vytrvat. Koučovaný by se měl držet stanoveného směru, aby dosáhl svých cílů. (*Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 89*)

Tento model je určený pro prostředí, kde už je koučink dobře zaběhnutý a kde samotná metoda GROW nestačí. Jak bylo zmíněno, užívají ho zkušení koučové. Pro naši praxi je tento model složitý. Nejdříve se firma musí zaběhnout v jednodušší metodě a poté může nastavit složitější procesy. Pokud by se zavedla tato metoda přímo, došlo by jen ke složitějšímu procesu a koučové by nebyli schopni tento proces nastavit.

1.3.3 Model ADAPT

Tento model je podle Paula Birche, který pomocí tohoto modelu objasňuje koučovací proces. Každé písmeno z názvu vyjadřuje krok v tomto procesu.

Koučovací proces podle Birche probíhá v těchto krocích:

Assess current performance – posoudit současný výkon

Develop a plan – rozvinout plán

Act on the plan – jednat podle plánu

Progress check – zkontrolovat pokrok

Tell and ask – mluvit a ptát se

Prvním krokem tohoto modelu je posouzení současného výkonu. Kouč musí zjistit, jak je na tom koučovaný se svým výkonem nyní a jak sám tohoto výkonu dosahuje. Druhým krokem je zaměření se na rozvinutí plánu. Rozvinutí plánu spočívá ve stanovení výsledků, kterých chce klient dosáhnout. Dále se také musí zjistit, jak velké zlepšení očekává. Následně v tomto kroku dochází ke stanovení strategií vedoucích k dosažení lepšího výkonu. Koučovaný musí se zvolenými strategiemi souhlasit. V dalším kroku jde o uskutečnění stanoveného plánu. Čtvrtý krok je velmi důležitý, patří do něj činnosti spojené s kontrolou pokroku. Pro tuto kontrolu musí být stanovená kritéria nebo určitá měřítko, podle kterých se bude pokrok hodnotit. V posledním kroku se probere zjištěné hodnocení a stanoví se závěry, popřípadě se určí další zlepšení. (*Birch, 2005, s. 9*)

Model ADAPT se svým procesem od prvních dvou modelů liší. Má nastavené kontrolní fáze a soustředí se spíše na výkon. Naopak proces předchozích dvou modelů končí u nastavení a plnění plánu. V praktické části se budeme více věnovat tomu, který model je pro danou společnost přínosnější.

1.4 Formy koučinku

Koučink může mít několik forem. Můžeme koučovat tým, jednotlivce nebo sami sebe. Uvedeme si jen nejdůležitější formy, které jsou pro nás nejvíce důležité z hlediska naší práce. První formou je individuální koučink.

Individuální koučink – spočívá v setkání kouče a koučovaného v určitých pravidelných intervalech podle potřeb koučovaného. Doba jednoho sezení bývá v rozsahu 30-120 minut. Individuální koučink může být formální i neformální. Formální nastane, pokud jsou obě strany domluvené na schůzce a mají stanovené cíle. Pod neformálním koučinkem si můžeme představit náhodné setkání kouče a koučovaného. (*Čihounková, 2011, s. 15*)

Týmový koučink – setkání více osob při koučování. Musí se však vždy týkat skupiny, která má něco společného. Neměl by na sezení sedět člověk z dělnické pozice zároveň s manažerem. Bývá stanoven jeden společný cíl, kterého má být dosaženo. Ideální počet účastníků se pohybuje okolo šesti.

Tato forma koučinku je více využívána ve větších společnostech, z důvodu nižších nákladů na koučink. Proto je u této formy zmíněno známé logo „DDT” a v praktické části je těchto znalostí využito. Pokud chceme být úspěšní, měli bychom se držet loga „DDT”. Vyjadřuje dobrovolnost, důvěru a teamwork. Dobrovolnost znamená, že každý účastník koučování by měl vstoupit do koučování ze své vlastní vůle. Slovo důvěra vyjadřuje hned význam ve více směrech. Jde o sebedůvěru, důvěru v koučování a také v kouče. Důvěra se musí ve skupině vybudovat postupně, ale už ze začátku by měl koučovaný vstupovat s určitou důvěrou. Teamwork je důležitý z hlediska budování vztahů. Skupina by se měla chovat jako jeden tým, který spolupracuje jak v pracovních tak i v osobních vztazích mimo rámec koučování. (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 48)

Týmový koučink je ještě na konci teoretické části více vysvětlen, protože v praktické části se objevuje převážně koučování týmů. Z těchto poznatků je při praktické části čerpáno.

Koučink sebe sama - je další možností využití koučinku. Člověk si sám vytváří takové prostředí, ve kterém se sám učí a zdokonaluje. Jednou za čas je dobré se setkat s koučem, aby si mohl ověřit, jak je na tom s koučovacími dovednostmi. Případně požádat o radu od zkušeného člověka. (Čihounková, 2011, s. 15)

1.5 Přínosy koučování

Firmy a jednotlivci používají koučování, aby jim přineslo určitý užitek. Přínos plynoucí z koučinku je pro nás velmi důležitý. Pokud by nám koučink nepřinesl nějaký určitý přínos, bylo by zbytečné koučink využívat. Přínos může být různý, záleží na tom, z jakého směru na něj pohlížíme. Uvedeme si tři nejpodstatnější přínosy, se kterými se můžeme běžně setkat. Začneme u přínosu pro firmu, protože bez něj by byl koučink nepodstatný a dále si vyjasníme přínos pro vedoucí a pracovníka.

Přínos firmě a zákazníkům – koučování pomáhá firmě z hlediska zvýšení produktivity a výkonnosti. Pokud jsou pracovníci dobře motivováni a jsou podporováni jejich vlastní potřeby, jsou ochotni pomáhat firmě v dosahování jejich cílů. Dále je pak příjemnější pracovní prostředí a mimo jiné dobrý vliv na zákazníky firmy. Uspokojování potřeb zákazníků dokážou lépe pracovníci, kteří jsou spokojeni, odpovědní a motivovaní. (Čihounková, 2011, s. 6)

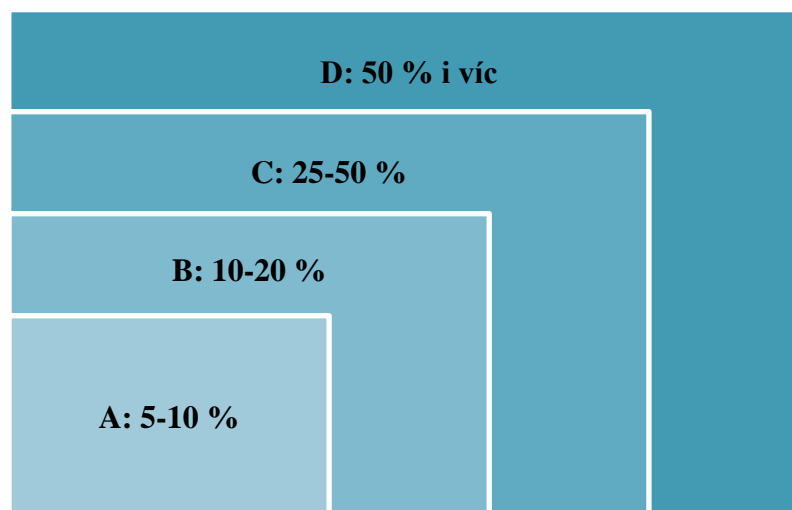
Přínos vedoucím – koučováním svých pracovníků vedoucí dosahuje vyšší zodpovědnosti pracovníků. Tím dosáhne toho, že na pracovníky deleguje více úkolů a činností a má tak více času na svou práci. Když je mezi ním a podřízenými pevná důvěra, ulehčuje to budoucí kontrolu činností a tím také dochází k zúžení činností vedoucího. Musí si však tento pevný partnerský vztah s pracovníky vytvořit. Vedoucí však musí být ochotný udělat ze svých podřízených úspěšné pracovníky a to někdy bývá problémem.

Dalším velmi důležitým přínosem je přínos pro pracovníka. Ten patří na začátek celé struktury přínosů. Pokud by nebyl pracovník koučován, nepřineslo by to přínos pro vedoucí a ani pro firmu. Mezi třemi jednotlivými přínosy je provázanost a tyto přínosy jsou na sobě závislé.

Přínos pracovníkovi – koučování přináší pracovníkovi možnost mít vlastní odpovědnost, může se sám rozhodovat a stále se rozvíjet. Tím si pracovník posílí svou sebedůvěru a má snahu se podílet na výsledcích firmy. Dále je také více motivován k práci a má pocit, že přispívá k prosperitě firmy. (Čihounková, 2011, s. 6)

Přínos pracovníkům (absolventům koučování) lze zařadit do skupin podle pokroku. Na každého koučování působí jinou měrou, avšak pro každého, kdo absolvuje koučování je přínosem.

Na následujícím obrázku můžeme vidět 4 skupiny pokroků.



Obr. 2. Skupiny absolventů koučování podle pokroku (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 65, upraveno)

- A: Velmi mírný pokrok (5-10%)
Koučování se v zásadě nijak nezmění, nedochází k výrazné změně. Zlepší si jen návyky a zvýší obsah svých znalostí.
- B: Mírný pokrok (10-20%)
V této skupině dochází k menšímu zlepšení v jejich jednání. Mají lepší rozhled o dovednostech a zásadách v jednání.
- C: Podstatný pokrok (25-50%)
Koučování se mění, mají širší rozhled a pozitivnější postoje. Zdají se, více vstřícnější.
- D: Výrazný pokrok (50% a více)
Koučovaný začal na sobě tvrdě pracovat a mění se, protože si uvědomil svůj potenciál. Má zájem o kariérní růst a bude se snažit ho dosáhnout. (*Suchý a Náhlovský, 2007, s. 65*)

1.6 Osobnost kouče

Pokud se firma rozhodne investovat do koučování, měla by zvážit jaké osoby pověřit či nominovat na pozici kouče. V této kapitole půjde o objasnění, podle čeho se pozná dobrý kouč.

Úlohou kouče není radit, učit nebo řešit problémy za někoho jiného, jeho úkolem je vyvolat určitý stav vědomí. Na doplnění pár rad, jaký by měl být kouč podle Johna Whitmora.

Otázky, které jsou pokládány koučovanému, by měly být zaměřeny na zájmy koučovaných. Pokud by kouč při rozhovoru nedal koučovanému prostor a určoval směr diskuze sám, může se koučovaný uzavřít do sebe. A naopak pokud mu kouč dá prostor, bude se více soustředit na správnou cestu, jak dosáhnout uspokojení.

Kouč by měl klást otázky spontánně, pokud by kladl připravené otázky, mohlo by to ohrozit chod konverzace. Proto by měl kouč pečlivě poslouchat odpovědi koučovaných a na základě toho zvolit správnou otázku. Tahle situace bývá nejčastějším problémem, kdy si většina vedoucích připravuje otázky dopředu. Stejně důležité jako naslouchání, je sledování gestikulace koučovaného. Z gestikulace může kouč často vyčíst skutečné pocity koučovaného. Dále také o koučovaném hodně vypoví tón hlasu, jakým s námi jedná.

Pokud mluví monotónně, značí to, že opakuje staré myšlenky, kdežto při nových nápadech mluví živěji a výrazněji.

Velmi zajímavou otázkou je, zda kouč potřebuje ke koučování odborné znalosti z oblasti, ve které koučuje. Podle Whitmora (1994, s. 38) jsou tyto znalosti nepotřebné. Tento názor bude využit při rozhodování v projektové části.

Další otázkou, kterou se jistě každý při výběru kouče zabývá, je, jaké vlastnosti by kouč měl mít. Těmito důležitými a podstatnými vlastnostmi kouče jsou:

- silná a zralá osobnost
- dostatek pracovních zkušeností a znalostí
- chuť neustále se učit novým věcem
- musí působit charismaticky a umět i neverbálně vystupovat
- pozitivní postoj k sobě i ostatním
- zájem pomáhat ostatním k úspěchu
- umět naslouchat
- schopnost se ovládat a přijímat kritiku
- musí být trpělivý, přizpůsobivý, laskavý a tolerantní

A naopak jaké vlastnosti by kouč neměl mít?

- nesmí být agresivní, sobecký, namyšlený a autoritativní
- neměl by být pasivní, neangažovaný a lhostejný (Suchý a Náhlavský, 2007, s. 25)

1.6.1 Do jakých rolí kouč vstupuje?

Kouč může mít několik rolí, avšak jen on sám ví, na které role má předpoklady a kterým se vyhýbat. Vyhnout by se měl rolím, o kterých si myslí, že jsou proti neetickému jednání. Dále rolím, které jsou proti jeho přesvědčení a které sám neuznává. Například pokud by musel přesvědčovat koučovaného o něčem, čemu sám nevěří.

Kouč napomáhá koučovanému odpovědět na otázky a stanovit si své cíle. Jelikož potřeby a cíle koučovaných jsou různé, existuje mnoho rolí. Kouč může během jedné schůzky použít i více rolí.

Nyní si uvedeme typy rolí:

Vrba

Kouč by měl sám poznat, že koučovaný potřebuje, aby ho někdo jen vyslechl. Neměl by dávat koučovací otázky, protože klient nechce žádné rady. V koučovaném má velkou důvěru a jistotu, že to zůstane jen mezi nimi.

Oponent

Role oponenta se vyznačuje tím, že koučovaný sdělí svoje plány koučovi a chce slyšet jeho názor na danou situaci. Koučovaný tím získá možnost znovu promyslet svoje plány nebo se připravit na případnou kritiku od ostatních. Kouč se v této situaci ujišťuje, zda koučovaný chce slyšet opravdu kritiku, aby se nedostal do nějakých problémů.

Vypravěč příběhů

U kouče se koučovaný nedočká žádných otázek či odpovědí. Kouč vypráví příběh, ze kterého si má koučovaný vyvodit ponaučení.

Trenér

V některých případech musí kouč převzít roli trenéra, aby pomohl koučovanému s jeho zdokonalením nebo naučením určitých dovedností. Jejich schůzka probíhá nácvikem dovedností. Velmi osvědčeným způsobem je využití videokamery a následný rozbor videozáznamu.

Partner

V roli partnera se kouč objevuje, když chce koučovaný vést dialog, ve kterém jde spíš o rozšíření úhlu pohledu, k lepšímu sebepoznání a porozumění.

Průzkumník

Kouč se ujme úkolu promluvit si s určitými zaměstnanci a zjistit jejich názory na určité téma, které navrhnul sám manažer. Je možné použít dotazníkové šetření, ale výsledky jsou ovlivněné tím, že respondenti často odpovídají nepravdivě. Proto je vhodné doplnit tyto dotazníky ještě o neformální rozhovory. (*Suchý a Náhlovský, 2007, s. 57*)

1.7 Otázky koučů

Pořadí a kladení otázek je hlavní formou komunikace kouče. Hlavním úkolem kouče je klást správné otázky a také ve správném pořadí. Pokud je koučování neformální a volné, koučovaný si ho vůbec neuvědomuje a prostředí se tak stává přirozenějším. Naopak s formálním koučováním se setkáváme u plánovaného a strukturovaného sezení. U formálního koučování se při kladení otázek řídíme podle modelu GROW, který byl popsán v první kapitole. (Whitmore, 2009, s. 64)

Umět klást otázky je jeden z hlavních nástrojů kouče. Proč je tato vlastnost důležitá? Protože jen díky dobře zvoleným otázkám je kouč schopný dosáhnout přímého vlivu na koučovaného a tím ovlivnit jeho chování. Otázky mají široké využití od získávání informací až po změnu člověka. Kouč musí umět vybírat správné otázky a také musí umět vyhodnotit reakci koučovaného.

„Pomocí obratného kladení otázek může kouč:

- *přinutit klienta myslet, zkoušet, dívat se, cítit a zapojit se,*
- *vyvolat schopnost jasně myslet,*
- *zaměřit pozornost na kritické chování/oblasti,*
- *stimulovat odpovědi, které jsou popisné, ale ne odsuzující nebo kritické,*
- *ověřit porozumění,*
- *zvýšit klientovo povědomí o sobě,*
- *podnítit klientovu odpovědnost za využívání jeho zdrojů a najít řešení,*
- *získat klientovo odhodlání,*
- *získat kvalitní zpětnou vazbu, která je nezbytná pro pohyb koučinkového vztahu dopředu.”(Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 45)*

Otázky se dělí na otevřené a uzavřené. Při otevřených otázkách se hodně používají tázací zájmena a nechává se prostor pro jakoukoliv odpověď. Protějšek má prostor na svůj názor, zhodnocení a myšlenku. Naopak u uzavřených otázek si tazatel nechává přímo potvrdit souhlasem či nesouhlasem svou myšlenku. Při tvorbě otázek je aktivnější kouč a komunikační partner je veden koučem. Dále máme ještě několik jiných typů otázek. Instruktivní otázky používáme, pokud chceme objevit nové možnosti a postupy. Při těchto otázkách podsouváme své myšlenky a nápady svým partnerů. Konstruktivními otázkami umožňuje-

me protějšku dospět k novým poznatkům. Většinou jsou to otevřené otázky pomocí, kterých si uvědomí další možnosti. Velmi zajímavými otázkami jsou otázky kouzelné. Pomocí těch má koučovaný zájem hledat nové a další možnosti. (Podaná, 2012, s. 35)

Stejně důležité jako volba otázky je zvolit vhodné pořadí. Podle Whitmora (1994) by se otázky měli zaměřovat na čtyři oblasti, které jsou charakterizovány slovem GROW. A charakterizují tyto oblasti:

- cíle
- realita
- možnosti
- co

Cílem je myšleno, jakého cíle chceme dosáhnout schůzkou, ať už cíle krátkodobé nebo dlouhodobé. Realita znamená zjištění skutečného stavu, prověření reality. Možnostmi se myslí určitý postup nějaké činnosti. A co? To znamená, co se má udělat, kdy a kdo to udělá. (Whitmore, 1994, s. 46)

Velmi výstižně otázku popsala paní Podaná (2012, s. 35) autorka knihy Koučování pro manažery, aneb, všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. Tohle pravidlo je pro představu, jak vnímat otázku velmi poučné a vystihující, proto je zde uvedeno.

Manažerské pravidlo:

„Pomocí dobré otázky přiveď svého komunikačního partnera k přemýšlení, spolupráci a samostatnosti. Nejvíc si cení toho, co sám vymyslí!“ (Podaná, 2012, s. 35)

1.8 Koučování týmů

Vedoucí jako kouč by měl být svým podřízeným podporou a vést je k osobnímu rozvoji. Měl by podporovat celý svůj tým ve zlepšování výkonnosti a zároveň jim být schopen poradit. Také by měl vedoucí své pracovníky motivovat tím, že navodí atmosféru důvěry a vhodné podmínky, aby mohli pracovníci sami zvyšovat svoji motivaci. Haberleitner (2009, s. 43) shrnuje pojem vedení a koučování týmu:

„Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy vyřešit sám.“

Aby došlo ke správnému navození vztahu, musí vedoucí vůči svým podřízeným projevit důvěru, tím dojde v týmu k nastavení otevřeného a čestného chování mezi sebou. Někdy je vhodné posílit vztahy v týmu mimopracovními aktivitami. Podle Whitmora (1994, s. 101) je dobré do řízení týmů vložit osobní úsilí, které napomůže ke zkvalitnění týmu. Pokud by vedoucí jednal při vedení jen formálně, mohlo by se to projevit na výsledcích.

Týmový koučink vychází ze stejných principů jako koučink jednotlivců. Manažer musí plnit své pracovní úkoly a k tomu se musí starat o svůj tým, jak o pracovní podmínky, tak i o rozvoj svých podřízených. Pokud manažer využívá ke své práci koučink, dělá obě tyto činnosti záraz. Manažer koučuje tým jako celek nebo může členy rozdělit do skupin. Skupiny je dobré vytvořit z pracovníků pracujících na různých pozicích. Vedoucí týmu klade tím otázek tým koučuje. Napomáhá tak ke vzniku nových nápadů a myšlenek. Cílem tohoto postupu je, že vznikají myšlenky od pracovníků z různých pozic. Tím dochází k nalezení více možností při řešení určitého problému nebo pracovního úkolu. Tento způsob je časově náročnější než porada, ale lepší. Řešení konkrétních úkolů bude efektivnější, pracovníci si tak více uvědomují svou konkrétní práci a odpovědnost k ní. Po vyřešení úkolů vedoucí týmu pokládá pracovníkům otázky týkající se splnění společného úkolu. Odpovědi mohou probíhat ústně nebo písemně. Vedoucí týmu si ujasní, jak je daný úkol vnímám a jakým dílem se na něm každý podílel.

Někteří manažeři zastávají názor, že kvalita pracovního prostředí, odpovědnost a uspokojení z práce nijak nepřispívají k lepším výkonům. Manažer by měl být lidem v týmu vzorem, protože už od prvního setkání si o něm pracovník vytváří úsudek. Manažer si taky musí uvědomit kolik času a energie je schopný věnovat svému týmu pro jeho rozvoj. (Whitmore, 2009, s. 154)

Pokud tým funguje jako celek, je schopen si stanovit možnosti dalšího rozvoje a zlepšení. Těmito možnostmi mohou být:

- Stanovit si společné cíle týmu.
- Zpracovat souhrn pravidel, kterými se bude celý tým řídit, samozřejmě se souhlasem všech.
- Stanovit čas na pravidelná setkání.
- Vytvořit program, ve kterém se budou řešit na požádání individuální problémy.
- Rozvíjet mimopracovní aktivity.
- Společně se učit novým dovednostem.
- Společně debatovat o vlastnostech a schopnostech členů týmu.

Musí si také uvědomit, co všechno koučování přináší:

- vyšší výkonnost a produktivitu,
- osobní rozvoj,
- lepší vztahy na pracovišti,
- využití tvůrčího myšlení,
- více času pro manažery,
- větší flexibilita při změnách,
- motivovanější pracovníci,
- změna kultury firmy. (*Whitmore, 2009, s. 154*)

S týmovým koučováním úzce souvisí, jak člověk vedení lidí vnímá a zda je dostatečně inspirován. Znamý autor Lance Secretan (*2011, s. 18*) ve své knize *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět*, přináší pohled na principy inspirovaného a inspirujícího vedení lidí. V této knize uvádí, že pokud chce člověk dosáhnout inspirujícího a inspirovaného vedení, musí projít těmito třemi stadii: jiskra, plamen a pochodeň. Jiskra charakterizuje přicházející inspiraci, která pomáhá dosáhnout nejvyšších možností a změnit život. Jiskra rozněcuje plamen, který nastává, když člověk začne žít inspirující život. A plamen zapaluje pochodeň, která představuje umění učit lidi, podporovat je a koučovat v jejich rozvoji a ochotu člověka podělit se o své příležitosti s ostatními.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SPOLEČNOST HONEYWELL

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Honeywell International Inc. Tato společnost má sídlo v USA ve Phoenixu ve státu Arizona. Honeywell je strojírenskou společností, která je významným dodavatelem částí leteckých motorů a služeb. Patří mezi přední světové výrobce v oblasti moderních technologií v různých oborech podnikání s ročním obratem 36 miliard dolarů. Společnost Honeywell nabízí svým zákazníkům po celém světě jedinečné produkty a různá řešení v těchto oblastech:



- letectví,
- řešení pro automatizaci a řízení,
- automobilový průmysl,
- chemický průmysl.

Tyto produkty ovlivňují každodenní život nás všech a dělají ho bezpečnějším a pohodlnějším. V České republice je Honeywell zastoupen v Praze, Brně a Olomouci.

2.1 Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. se sídlem v Hlubočkách – Mariánském údolí u Olomouce se zabývá výrobou a opravou statických plechových a žárových dílů leteckých turbínových motorů z nerezavějících ocelí a speciálních slitin (hliníkových, niklových, kobaltových a titanových). Dodává je pro většinu motorů a energetických jednotek společnosti Honeywell. Tyto komponenty naleznete v pohonných jednotkách předních výrobců letadel jako je Boeing, Bombardier, Airbus, Cessna, COMAC, Dassault, Embraer a spoustě dalších.

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., dále už jen Honeywell nebo HAO, se dostává na přední pozice zaměstnavatele v regionu, protože poskytuje zaměstnání, které přináší podnětnou a zajímavou práci v dynamickém týmu. Honeywell poskytuje uplatnění kvalifikovaným odborníkům ze strojírenských oborů. Nabízí také uplatnění pro čerstvé absolventy. Dále tu zájemci najdou uplatnění na mnoha různých technicko-hospodářských pozicích. Honeywell stále rozšiřuje svou výrobu a za posledních deset let se celkový počet zaměstnanců téměř ztrojnásobil na současných 1300 zaměstnanců. Velkou pozornost věnu-

je pracovnímu prostředí, vybavení jednotlivých pracovišť, ochraně zdraví, bezpečnosti práce a ochraně životního prostředí.



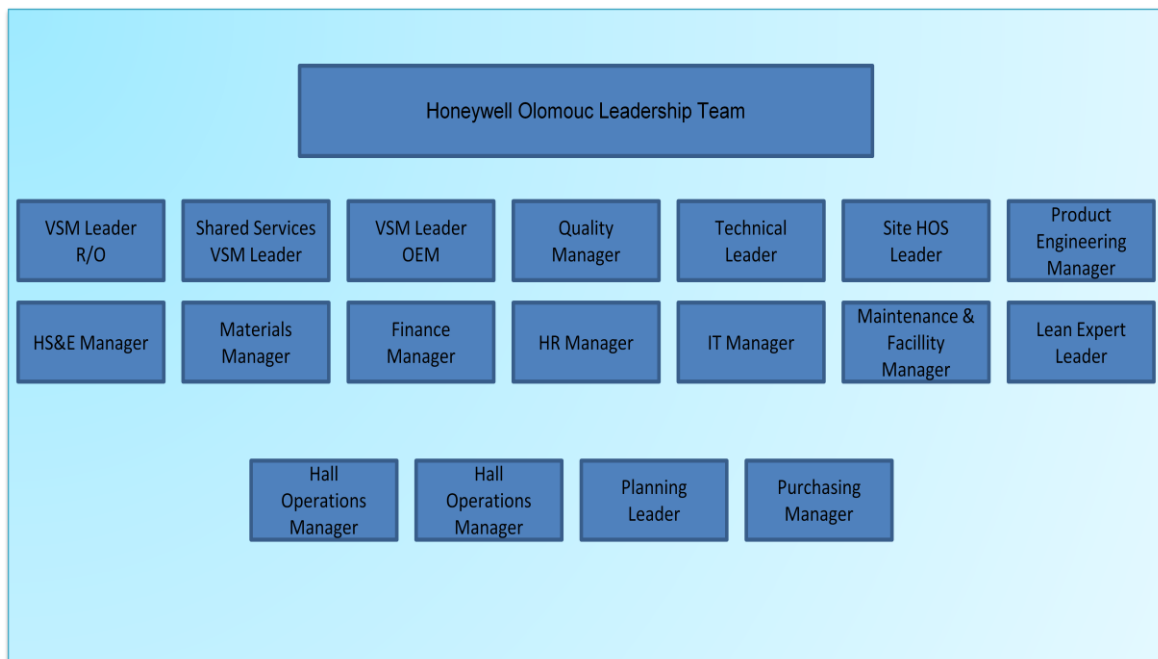
Obr. 3. Letecký motor (Interní materiály Honeywell)

2.2 Historie společnosti

V roce 1825 byla v Mariánském Údolí založena železárna s vysokou pecí. Jejím zakladatelem byl Josef Zwierzina. Od roku 1951 se zde začíná rozvíjet letecká výroba, v té době je společnost součástí Mora. Roku 1991 dochází k první spolupráci s americkou společností Garret Aerospace (dnešní Honeywell). Akciová společnost Mora Aerospace vzniká 1.1.2000 osamocněním Letecké divize. K poslední změně došlo v roce 2002, kdy vzniklo nové oddělení opravy nových motorů a vlastníkem společnosti se stal Honeywell.

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura v HAO určuje rozdělení práce a povinnosti jednotlivých oddělení. Dále ze struktury vyplývají odpovědnosti zaměstnanců, tím je myšlena podřízenost a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci.



Obr. 4. Struktura Top managementu v HAO (Interní materiály Honeywell, upraveno)

Členění pozic v HAO:

- operátor – operátor I, operátor II, operátor III,
- technicko-hospodářský pracovník (THP),
- teamleader,
- supervisor (vykonává z 50 % činnost operátora a z 50 % činnost teamleadera),
- top management.

Generální ředitelka spolu s manažery jednotlivých oddělení tvoří Leadership team.

3 AKTUÁLNÍ SITUACE VYUŽITÍ KOUČINKU V HAO

V této kapitole je zhodnocena aktuální situaci využití koučinku, abych zjistila, jaká je úroveň koučinku ve firmě. Shrnutím aktuální situace a následným dotazníkovým šetřením zjistíme problémová místa a nalezneme pro ně řešení. Také je otázkou, zda bude možné při navrhování nových řešení navázat na již zaběhlý koučink a navrhnout jen nástavbová řešení (opatření) nebo bude potřeba celý systém koučinku navrhnout jinak. Nyní se dostávám k popisu aktuální situace.

První známky koučinku se v Honeywellu objevily v roce 2010 a od té doby došlo k velkému pokroku. Nicméně je stále na začátku a má neustále co zlepšovat. Velkým trendem je zavádění koučovací kultury napříč celou firemní strukturou. Tohoto cíle chce jednou dosáhnout i firma Honeywell. Tímto cílem se bude praktická část zabývat a celá práce bude směřována tímto směrem.

Koučink se v HAO využívá ve dvou rovinách:

1. koučink jako jeden z prvků Honeywell Operation System
2. systém koučinku sloužící k rozvoji zaměstnanců

3.1 Koučink jako součást Honeywell Operation System

Ve společnosti je zaveden Honeywell Operation System, dále už jen HOS, který má několik fází. Tento systém je založen na specifickém přístupu. Princip tohoto přístupu je uveden v následující definici.

„Honeywell Operation System je komplexní, integrovaný přístup k podnikání postavený na metodice Six Sigma a zapojení zaměstnanců, který vede k trvale výborné výkonnosti firmy v oblasti bezpečnosti, kvality, včasnosti dodávek, nákladů a zásob.“ (Interní směrnice Honeywellu)

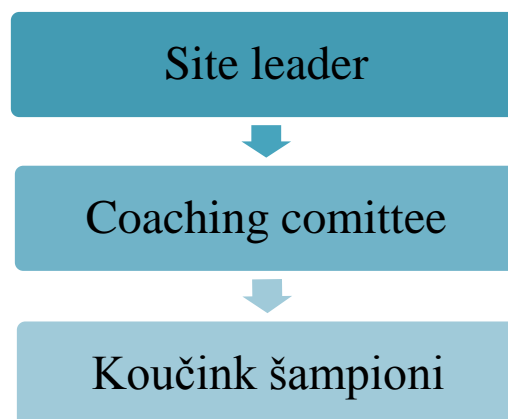
Pokud se chtěla společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. posouvat ve fázích HOS, musela zavést prvky koučinku pro střední i vyšší management ve firmě. Koučink v Honeywellu je jedním z prvků HOS. Koučink musí být pozorovatelný na všech úrovních řízení a musí existovat záznamy o proškolení všech manažerů a také záznamy o tom, že se koučink ve firmě používá. Hlavní zásadou koučovací přístupu v HAO je přenést pomocí otevřených otázek zodpovědnost za řešení problému na zaměstnance a to, že si zaměstnanec hledá své vlastní řešení.

Klíčové principy HOS jsou:

- Standardizovaná práce
- Eliminace plýtvání
- Rychlé řešení problému
- Neustálé zlepšování

Honeywell chce koučink v rámci HOS nastavit tak, aby nadřízený se svými lidmi komunikoval a podřízený zaměstnanec si tak vytvořil svůj vlastní názor a nápad, jak splnit určitý úkol. A HOS k tomu chce využívat jen část koučinku - práci s otevřenou otázkou. Je mi jasné, že tohle není pravý koučink, ale přímo ve výrobě je velmi složité pravý koučink nastavit. A proto společnost u koučinku v rámci HOS používá spíše název koučink aneb práce s otevřenou otázkou.

3.1.1 Struktura členů koučinku



Obr. 5. Struktura členů koučinku
(vlastní zpracování)

Z obrázku můžeme vidět, kdo se účastní procesu koučinku.

Na vrcholu struktury koučinku je **Site Leader** jako vlastník HOS elementu. Další úroveň je **Coaching committee**. **Coaching Committee** neboli Koučinkový výbor se skládá z generální ředitelky, personální ředitelky, HR týmu (oddělení lidských zdrojů) a koučink šampionů. **Koučink šampioni** jsou nominováni z řad zaměstnanců a vybíráni na základě jejich potenciálu.

Coaching comittee

Schází se pravidelně každý měsíc. Na schůzce se řeší zavádění koučinku napříč výrobní a nevýrobní částí společnosti, také se tam řeší úroveň proškolení zaměstnanců. Dále si mezi sebou vyměňují zkušenosti a diskutují o nich. Také se na této schůzce sepíše evidence všech proškolených vedoucích pracovníků a team leaderů. Všichni v tomto výboru musí být jednotní ve svém přístupu ke koučování.

Koučink šampioni

Každý koučink šampion musí projít hodnocením HR oddělení (Human Resource) a na základě toho se vyhodnotí, zda má navržený zaměstnanec potřebné schopnosti pro tuto funkci.

Koučink šampioni by měli být schopni hodnotit koučink manažery a dávat jim zpětnou vazbu. Dále by se měli účastnit navrhování školicích modulů pro koučink. Musí poskytovat expertní úroveň koučinku při zavádění a kontrolách procesů a nástrojů v rámci HOS. Proškolení koučinkoví šampioni jsou schopni disponovat znalostmi jak a kdy poskytovat koučink, jaké otázky v jakých situacích používat, jakou podávat zpětnou vazbu. Mají na starosti rozvíjet a posouvat koučování ve firmě.

Koučink šampioni mají stanovenou celkovou dobu zaškolení pro tuto funkci na cca 3-4 měsíce. Aby se kouč mohl stát koučink šampionem, musí projít interními i externími školeními. Z toho je 5 fází školení povinných a 3 nepovinné. Níže v druhé tabulce můžeme vidět, kdo je zodpovědný za jednotlivé fáze školení.

Pro přehled školení je sestaven kompetenční model. V prvním kompetenčním modelu je soupis jednotlivých školení a jejich rozsah. V druhé tabulce se dozvíme zodpovědné osoby těchto školení.

Tab. 1. Kompetenční model pro koučink šampiony (Interní materiály společnosti, upraveno)

Název	Rozsah	Povinné
I. Teoretické školení koučinku	2 hodiny	ano
II. Praktická část školení I.	2 hodiny	ano
III: On job training	10 koučink následů	ano
IV. Praktická část školení II	2 x 2 hodiny	ano
V. On job training	4 x vedení koučink. gemby	ano
VI. Koučovací hodina s externím koučem	1 hodina s koučem, kde je šampion v pozici koučovaného	ne/doporučené
VII. Koučovací hodina s členem koučink comitee	1 hodina s členem comitee, uchazeč je v pozici kouče	ne/doporučené
VII. Externí koučink trénink	absolvování tréninku u externí firmy	ne/doporučené

Tab. 2. Kompetenční model pro koučink šampiony (Interní materiály společnosti, upraveno)

Název	Zodpovědné osoby
Coaching I	HR generalista
Coaching II	HR generalista
On job training I (školení na pracovišti)	Členové koučink comitee
Coaching advantage (pokročilý koučink)	HR generalista
On job training II	Členové koučink comitee
Coaching session I (koučovací schůzka)	Externí koučové+HR generalista
Coaching session II	Uchazeč/členové koučink comitee
External training (externí školení)	Nadřízený/trenéři/HR generalista

3.1.2 Proces školení koučovacího principu v HAO

Všichni manažeři, Team leadři by měli projít školením. Je stanoveno, že všichni vedoucí pracovníci musí mít stejnou znalost koučinku. Školení koučinku má 3 fáze: teoretickou, praktickou a On Job Training.

Teoretické školení

Teoretické školení vystihuje uvedené motto:

„ *Koučové nerozvíjí lidi – pomáhají jim, aby se rozvíjeli sami.* “

Firma Honeywell snaží tímto mottem řídit, ale je to pro ni těžké, protože úroveň koučinku v HAO je na velmi nízké úrovni.

První fáze školení je zaměřena na základy koučování a práci s otevřenou otázkou. Především se zaměřuje na tyto oblasti:

- Co je koučink?
- Kdo je kouč?
- Kdy lze využít koučování?
- Metoda GROW
- Aktivní naslouchání
- Práce s otázkou

Cílem školení je seznámit se s prvky efektivního koučinku a osvojit si používání otevřených otázek při vedení lidí. Vhodné používání otevřených otázek je velmi důležitou oblastí. V Honeywellu, jak je zřejmé z popisu aktuální situace, se nevyužívá koučink v tom pravém slova smyslu. Honeywell se spíše zaměřuje na používání otevřených otázek. Společnost si je toho vědoma a chce koučink posunout zase o krok dál. Zaměstnanci, které společnost považuje za kouče, nejsou těmi pravými kouči.

Praktické školení

Obsahem praktické části je zopakování principů koučinku, typů otázek a praktický trénink modelových situací. V podstatě jde o nácvik práce s otevřenou otázkou. Pro představu, jak tento nácvik probíhá, je doplněna modelová situace:

Situace

- Přichází k vám vedoucí, kterého máte v týmu, protože potřebujete pomoc – neví, jak dál pracovat se zaměstnancem Aloisem.
- Alois má problém s chováním / s výkonem nebo si vedoucí neví rady s jeho rozvojovým plánem.

Výstup

- Vedoucímu neradíte, ale snažte se mu pomoci koučovacími otázkami, aby sám přišel na to, jak plán pro Aloise nastavit.
- Výstupem by měl být konkrétní, měřitelný a kontrolovatelný plán konkrétních akcí, které má Alois udělat, aby se zlepšil / rozvíjel + plán opatření, které musí dělat vedoucí v případě, že se zaměstnanec nezlepší

Na modelové situaci vidíme přístup, jakým se řeší daný problém.

Cíl tohoto školení vystihuje **motto**:

“Dej hladovému rybu a nakrmíš ho na jeden den”.

“Nauč hladového chytat ryby a nakrmíš ho na celý život.”

On Job Training

Toto školení se koná přímo na pracovišti, obvykle pod dohledem kouče. To je hlavní rozdíl od praktického školení, které se koná pouze ve školící místnosti. Můžeme říct, že trénink probíhá prostřednictvím gemba pozorování. Toto pozorování je procházka sloužící k pozorování provádění koučinku ve výrobě. Je to pozorování spolu se šampiony koučinku. Trénink je poskytován všem vedoucím pracovníkům, týká se to i Team Leaderů. V této části se čerpá ze zkušeností a teorií Johna Whitmora.

Nyní je uvedeno konkrétní využití koučinku:

V této společnosti se koučink využívá při různých příležitostech. Možnosti využití jsou:

- pravidelné one-to-one schůzky
- pravidelná setkání řešitelských týmů
- porady oddělení
- pohovory nad výkonem pracovníka
- gemba walk

Ve společnosti jsou stanovena **pravidla koučovacího rozhovoru** (viz příloha PIV), kterých by se měl každý kouč držet. Každý by měl nechat koučovaného pracovat podle jeho potřeb a tak jak on si přeje. Kouč by neměl hledat svoje vlastní řešení, neměl by prosazovat své názory. Kouč by se neměl snažit koučovaného pochopit, měl by jeho potřeby tolerovat a chápat je. Při koučovacím rozhovoru by měl být neustále ve střehu a poslouchat co říká, popřípadě se ho ptát na to, co si myslí, že je pro něj užitečné. Ptát se spíše otevřenými otázkami a nenapovídat správná řešení. Pokud se koučovaný svěří s problémem, musíme začít řešit nové řešení a nerozebírat ho dopodrobna.

Jak už bylo řečeno v teoretické části je velmi důležité, jaké otázky při koučování používáme. Proto i v HAO dbají na správné otázky. V podstatě je koučink o kladení správných otázek a pozorném naslouchání. V praxi koučové používají spíše otevřené otázky a vyvarují se uzavřeným a sugestivním otázkám. Dále ještě otázky kontrolní, pomocí kterých se ověřuje správnost. Tato otázka vyžaduje zpětnou vazbu.

Příklady otázek používaných v HAO:

Uvedené příklady otázek (viz. příloha PII) slouží k ověřování práce vedoucích, zda postupují správně při koučování.

- *„Rozpozná daný vedoucí příležitosti k provádění koučinku?“*
- *Zapojuje daný vedoucí zaměstnance do vzájemného dialogu otevřenými otázkami a bez navádějících otázek?*
- *Jsou otázky jednoduché a přesné?*
- *Jsou otázky zaměřené tak, aby posunovaly řešení kupředu?*
- *Používá daný vedoucí otázky vedoucí ke kořenové příčině?*
- *Poslouchá daný vedoucí pozorně odpovědi a přerušuje diskuzi vhodně tak, aby udržel schůzku zaměřenou na cíl?*
- *Je jasné, že daný vedoucí rozšiřuje obzor, aby pomohl zaměstnanci učit se?*
- *Během koučinku je daný vedoucí schopen získat od zaměstnance závazek k přijetí akce?“ (Interní materiály společnosti)*

Po tom, co jsou kouči proškoleni, zkouší své dovednosti v praxi. Každý kouč odpovídá za koučování jednoho člena týmu. Koučové dělají pravidelná denní gamba pozorování s koučovanými během doby 3-4 týdnů. Po té kouč koučovaným, kteří prováděli koučink svých podřízených zaměstnanců, poskytne zpětnou vazbu. Tímto by si měli všichni kouči efektivně rozvíjet své dovednosti.

Takhle by tento celý proces měl pokračovat dál napříč celou firmou. Každý člen, který prošel tímto školením, provede tento stejný postup se svými podřízenými zaměstnanci, kteří již byli proškoleni teoreticky i prakticky.

Koučink šampioni jsou konzultanty a On Job Training trenéry pro Team Leadery. Pracují s Team Leadery stejným způsobem, jak bylo popsáno v předchozím odstavci. To znamená, že po proškolení, dojde k dennímu gemba pozorování a poté ke zpětné vazbě.

Členové HR týmu zajišťují pravidelná školení pro 2 až 3 koučink šampiony po dobu 4 týdnů. Jakmile dosáhnou stanovených očekávání, dostávají možnost a právo provádět On Job Training s team leadery. Každý šampion má pod sebou jednoho team leadera. Jak už bylo řečeno, jde o zajištění koučování napříč celou firmou. Velice důležitá je pozdější zpětná vazba pro kouče od koučovaných. Kouč by měl na základě této zpětné vazby přijmout opatření na zlepšení a zdokonalení svých schopností. Je to jen požadavek, jak by to mělo vypadat, ale v praxi k tomu nedochází.

Tyto procesy se musí kontrolovat, zda jsou odváděny správně a podle nastavených pravidel. Tyto kontroly patří do součásti systému řízení procesu koučinku. Zjišťuje se, zda je koučink efektivní. Pravidelně každý týden manažer provádí gemba pozorování, která má s jedním koučem. Každý manažer má stanovený plán odpovědnosti ve zlepšování koučovacích dovedností. Samozřejmě probíhají dvakrát měsíčně kontroly i na stupni podřízených manažerů (vedoucích pracovníků-Supervisorů). Vedoucí pracovníci mají poté zaplánované gemba schůzky přímo s HR kouči a zvláště také s koučink šampiony. Tyto schůzky se plánují minimálně jedenkrát měsíčně.

Zde může nastat problém, z důvodu časté kontroly provádění koučinku. Koučové si mohou připadat, že nemají prostor se rozvíjet. Také může docházet k tomu, že se budou bát vyjádřit svůj názor. Společnost by se měla zamyslet nad tím, zda jsou koučové pro zaměstnance opravdu podporou a ne spíše kontrolou. Nyní můžeme využít poznatků z teoretické části, kde je řečeno, že koučování nemá být kontrolou, ale spíše dlouhodobou péčí.

K další kontrole procesu koučinku v HAO dochází na schůzkách one to one, které probíhají 1x měsíčně. Na této schůzce se zjišťuje, zda zaměstnanec využívá příležitosti ke koučinku a zda jsou jeho koučovací dovednosti efektivní. Pokud potřebuje nějakou další podporu ze strany firmy, je mu poskytnuta.

Velice důležitou součástí koučinku je komunikace, protože všechny činnosti koučinku je třeba komunikovat všem zaměstnancům. Správná komunikace zajišťuje lepší porozumění

koučinku. Na základě komunikace se mohou zaměstnanci v předstihu dozvědět, že budou koučováni. Mají čas se připravit a nemusí být vylekáni nečekanými návštěvami členů vedoucích týmu a HR koučů.

On Job Training zahrnuje také využívání **metody GROW**.

V obsahu teoretického školení je zmíněna metoda GROW. Tato metoda už byla popsána v teoretické části, ale zde je ukázáno, jak je vnímána v praxi v Honeywellu. Nyní je uvedeno, jak firma vnímá jednotlivé stupně této metody.

G (Goal) – otázky se zaměřují na cíl (co budeme řešit)

R (Reality) – otázky se zaměřují na zjišťování současnosti (na stávající stav)

O (Options) – otázky na řešení hledání nástrojů (možnosti, kreativní část)

W (What, when, who, will) – otázky na konkrétní akční kroky (akční plán)

Firma se nad jednotlivými stupni zamýšlí, což je dobře. Pro každý stupeň má uvedeno své vlastní vysvětlení. Zda se však touto metodou řídí, bude uvedeno později.

3.1.3 Dokumenty používané při koučování

Ve firmě se používá několik formulářů pro evidování, zda je koučink pozorovatelný a zda je prováděn způsobem, který je požadován v rámci HOS.

Jsou to:

1. Coaching záznamový formulář
2. Standardwork pro koučink
3. Vizualizace coachingu

Coaching záznamový formulář (viz. příloha PIII) slouží ke sledování koučinku při koučinkových gembách. Tento záznam provádějí pozorovatelé ověřující provádění koučinku. Formulář se skládá ze tří částí. První část jsou úkoly, které nesmí pozorovatel zapomenout před pozorováním udělat. Druhá část nám ukazuje, na které části se během pozorování zaměřit, a ve třetí části je, na co po pozorování nezapomenout. Tato činnost může vypadat, že zaměstnanci nemají žádné soukromí, když jsou pozorováni, ale tímto firma ověřuje sledování využívání koučinku při práci. Vedoucí pracovníci jsou s tímto procesem seznámeni.

Standardwork pro koučink obsahuje standardní postup jednotlivých procesů v HAO. Každá činnost je popsána a jsou u ní uvedené zodpovědné osoby a důvod, proč se tato činnost v HAO musí zrealizovat. Také popisuje postup kontroly procesu koučinku.

Vizualizace coachingu slouží k zaznamenávání počtu koučinkových gemba pozorování s manažery a team leadery. Kontroluje se tím, zda každý koučink šampion má za sebou pozorování minimálně šesti manažerů/team leaderů za měsíc.

Zaměstnanci mají také možnost dostat se k přehledu příkladů otázek, které mohou využít ke svému koučování. Dále je také soupis otázek ověřující provádění koučinku a zvlášť otázky pro kontrolu procesu.

Dalším dokumentem, který zaměstnanci mohou využít při provádění koučinku je procesní mapa. Mapa popisuje jednotlivé činnosti účastníků koučinku, jejich návaznost a posloupnost. V přílohách jsou uvedené některé dokumenty.

3.2 Koučovací program v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Program byl spuštěn v červnu 2010 projektovým týmem. Program vznikl na základě přání rozšíření služeb v oblasti rozvoje zaměstnanců. Tento program je určen pro všechny zaměstnance společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. jako efektivní nástroj pro rozvoj zaměstnanců. Koučovací program HAO se zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu celých řídicích týmů. Většinou dochází k podpoře výkonu pomocí externích koučů, jak je zmíněno v jedné z kapitol. První myšlenka byla využívat program pro rozvoj manažerů a talentů společnosti. Nakonec však může být využíván i pro ostatní zaměstnance, pro které bude vhodný.

Pro rozvoj zaměstnanců je optimální, pokud je ve společnosti možnost exekutivního kouče, tak aby každý zaměstnanec měl možnost probrat svůj problém s koučem. Těchto koučů je z mého pohledu málo. V této společnosti je jeden zkušený executive kouč, ale na takhle velkou společnost je to málo. V návrhové části na tento problém navazují a navrhuji daná opatření.

3.2.1 Členové koučovacího programu

V koučovacím programu se můžeme setkat s těmito členy:

Executive kouč – vybraný zaměstnanec společnosti Honeywell, který prošel úspěšně tréninkem koučování a také se naučil stanovenou metodiku. Kouč musí projít sedmidenním tréninkem, kde dochází také k rozebrání šesti až deseti vlastních nahrávek z koučovacího sezení. Poté kouč poskytuje svoje služby koučovaným, kteří jsou do programu zahrnuti. Sedmidenní trénink je příliš krátký na to, aby se mohl zaměstnanec stát koučem a koučovat své podřízené. Proto dochází k tomu, že koučink není na takové úrovni, jak by se očekávalo. Podle České asociace koučů musí mít člověk odkoučovaných minimálně 150 hodin (z toho minimálně 135 hodin placených) a potvrzení o tom, že člověk v posledních 12-ti měsících koučoval, aby získal akreditaci kouče, která je platná po celém světě. Tohle je pro srovnání s tím, že ve společnosti nemůže být člověk označován koučem, když prošel jen sedmidenním tréninkem.

S řízením služeb pomáhá koučům programový koordinátor společně s nadřízenými koučovanými. Vhodné kouče nominují Site Leader a HR leader. Kouč by měl zajistit, aby rozhovory probíhaly na profesionální úrovni a byly co nejefektivnější. To je spíše představa, jak

by to mělo vypadat, ale reálná situace je jiná. Bohužel málokterý kouč ve firmě dokáže vést rozhovory na takové úrovni, aby byly profesionální.

Executive kouč pomocí standardizované metodiky umožní koučovanému nahlížet na řešené problémy z jiného pohledu než je zvyklý. A na základě této metodiky napomáhá koučovanému využívat lépe jeho vlastní potenciál a znalosti. Po té je koučovaný schopen lépe řešit své pracovní úkoly a zlepšovat svoje pracovní výsledky.

Programový koordinátor – zaměstnanec společnosti, který se stará o koučovací program a je kontaktní osobou pro manažery a zaměstnance, kteří chtějí být zařazeni do programu. Stará se o výběr vhodného kouče pro koučovaného a také o počáteční a závěrečné sezení. Předává všechny potřebné informace a má za úkol komunikovat s kouči, oslovovat je a přidělovat jim zakázky. Velmi důležité je taky zjišťování zpětných vazeb, které pak vyhodnocuje a používá je ke zlepšení programu. Koordinátor se stará o rozvoj a propagaci programu napříč firmou. S tímto je spjata aktualizace materiálů, výběr a rozvoj Executive koučů.

Koučovaný – zaměstnanec společnosti, který pomocí koučinku bude rozvíjet své dovednosti a znalosti. Základním principem je ochota nechat se koučovat.

Manažer – zaměstnanec společnosti, který je v jakékoliv hierarchii nadřazen zaměstnanci, kterého doporučuje do programu.

3.2.2 Průběh koučovacího programu

- a) Zaměstnanci se mohou do programu přihlásit dvěma způsoby:
 - přes doporučení manažera
 - na žádost zaměstnance

Koučink může začít až po schválení příslušným nadřízeným. Pokud je poptávka vyšší než kapacita koučů, rozhoduje o vybraných zaměstnancích Site Leader, HR Manager nebo HR Generalista.

- b) Na samotném koučovaném je, aby si stanovil cíle koučinku a časové kapacity, které mu musí přímý nadřízený schválit. Kouč s manažerem sdílí jen některé informace, detaily sezení s koučovaným jsou přísně tajné.
- c) Koordinátor pomůže koučovanému zvolit vhodného kouče, poté zajistí předání všech potřebných informací a domluví jejich první setkání.

- d) Koučovací sezení trvá většinou přibližně hodinu. Doporučeno je maximálně tři až pět sezení cca dvakrát měsíčně.

Zaměstnanci tak mají možnost využít stálých hodin s kouči. Tato sezení probíhají v uzavřené místnosti a počet sezení se odvíjí od řešeného problému. Sezení se opakují, dokud se daný problém nevyřeší. Znamená to pro ně možnost rozvoje prostřednictvím individuálního koučinku. Kouč formou vedení koučovacího rozhovoru pomáhá koučovanému nahlížet na problémy z jiné perspektivy, lépe využít jeho znalosti a potenciál. Dále mu pomáhá pracovat na jeho rozvoji a zlepšovat tak pracovní výsledky zaměstnance. V tomto programu se již jedná o klasický koučink.

Pro zpracování praktické části byly využity Interní materiály společnosti Honeywell.

4 EMPIRICKÁ ANALÝZA KOUČOVÁNÍ V HAO

4.1 Metoda výzkumu

Pro výzkum je zvolena metoda dotazníkového šetření. Jsou to písemné dotazníky (viz Příloha PI), které jsem vytvořila a po schválení požádala jednotlivé kouče o vyplnění. Dotazníky jsem směřovala adresně jen na kouče, vzhledem k mému cíli práce považuji tento okruh respondentů za dostatečný. Jelikož byli kouči písemně požádáni o vyplnění, očekávala jsem vysokou návratnost. Celkový počet dotazovaných koučů je 14. Na vypracování dotazníku byl stanoven jeden týden, abych se sběrem dat zbytečně nezasahovalo do pracovních dob zaměstnanců.

Nejprve byli dotazovaní seznámeni s cílem dotazníku, kde byli motivováni k účasti na tomto projektu. Dále došlo k ujištění koučů, že jejich odpovědi jsou anonymní a budou sloužit jen pro zpracování mého výzkumu.

Otázky jsem volila jak otevřené, polootevřené, tak i uzavřené. U uzavřených otázek byly zvažovány všechny možnosti, aby respondenti nebyli nuceni zvolit možnost, která jim nevyhovuje. U otevřených mají respondenti možnost vyjádřit svůj názor, který je pro práci velmi důležitý. Dá se s nimi zjistit spousta nových nevědomých skutečností, podle kterých se mohou navrhnout daná zlepšení. Když se na ně nezeptáme, nezjistíme je.

Otázky v dotazníku jsou zvoleny na základě záměrů výzkumu, tak aby byly zodpovězeny všechny otázky potřebné k návrhu zlepšení. Otázky jsou zaměřené na samostatné koučování (interval, způsob koučování, situace koučování), dále na školení a trénink koučování, na možné problémy koučování v podniku. A v neposlední řadě jsou zaměřené na stanovené cíle koučů a jejich plnění. Na konci jsou otázky pro charakteristiku zvoleného okruhu respondentů (oblast pracovní pozice a délka praxe).

4.2 Cíl výzkumu

Cílem dotazníku je zjištění aktuálního stavu, jak je využíván koučink v HAO. Na základě zjištěných výsledků tohoto výzkumu, také stanovení návrhů ke zlepšení či udržení úrovně koučinku v této společnosti. Především jde o zjištění, zda mají koučové zájem se zdokonalit, rozvíjet a do budoucna dále koučink používat.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Počet dotazovaných koučů je 14. Jsou to zaměstnanci hlavně z výroby, dále pak z ostatních THP pozic. Přesněji zjistíme v následujícím grafu.

Charakteristika kouč



Graf 1. Délka praxe na současné pracovní pozici (vlastní zpracování)

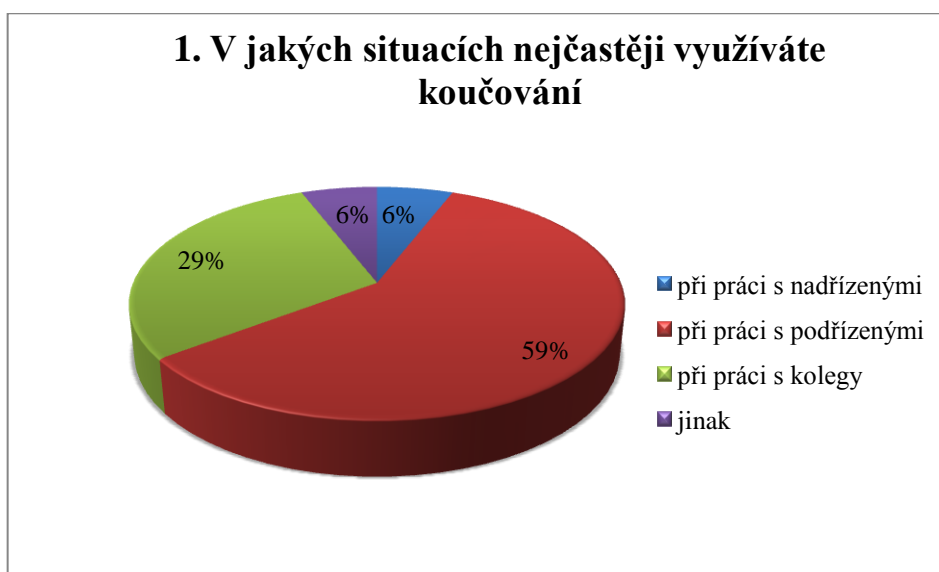
Z charakteristik koučů mě velmi zajímala délka praxe, kterou zaměstnanci strávili na určitých pracovních pozicích. Převážná část pracovníků pracuje ve firmě v rozmezí od jednoho do dvou let. Dá se říct, že zkušenosti těchto zaměstnanců by mohly být na dobré úrovni a že již pro svou práci využívají koučink. Zaměstnanců, kteří jsou na pozici déle jak 5 let, je však velmi málo. U těchto vedoucích pracovníků nastává problém, že mají svou zaběhlou metodu řízení a neradi používají pro svou práci koučink.



Graf 2. Oblast pracovní pozice (vlastní zpracování)

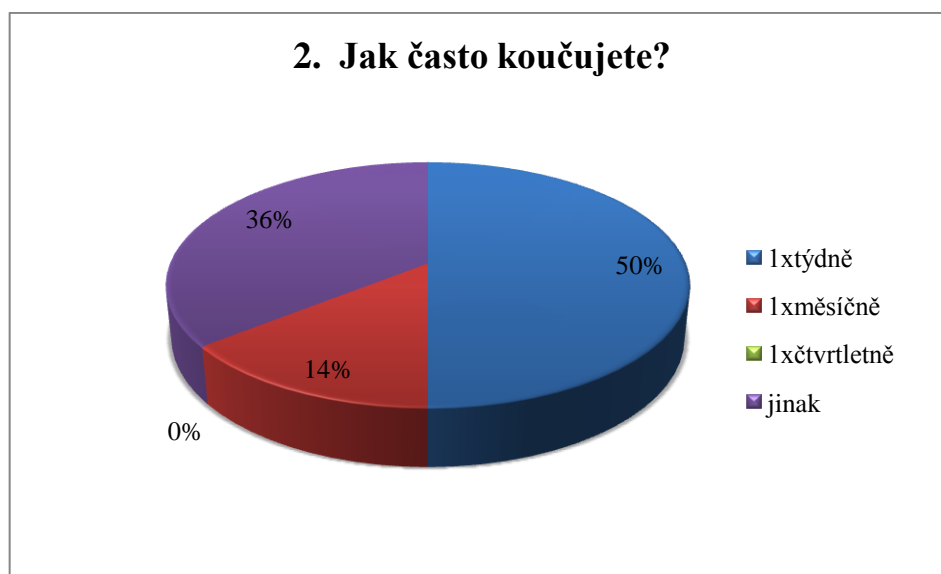
Nejvíce dotazovaných koučů je z prostředí výroby, protože se prvotně prvky koučinku zaváděly v rámci výroby. Ale také dalším důvodem je, že výroba tvoří největší část HAO. Velké zastoupení je také v oblasti kvality a naopak z IT oddělení odpověděl jeden dotazovaný. Nejlepší je se opírat o data koučů z výroby, ty jsou pro tuto analýzu největším přínosem.

Nyní se dostáváme ke konkrétním otázkám. U uzavřených otázek jsou vytvořené grafy k lepšímu srovnání a představě. U otevřených otázek budou jednotlivé odpovědi vypsány. Pod každou otázkou najdeme zhodnocení.



Graf 3. Situace, kdy se nejvíce využívá koučování (vlastní zpracování)

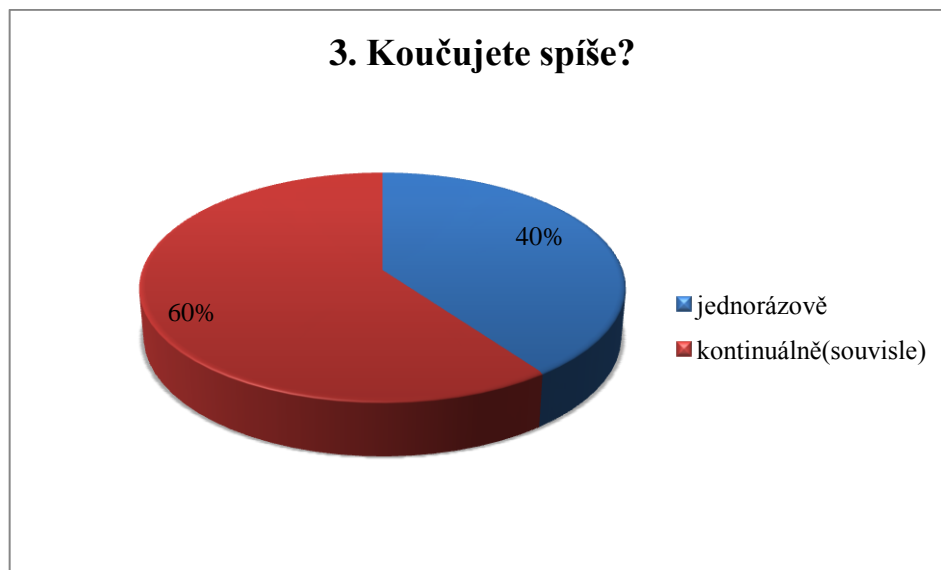
Koučink je nejvíce využíván při práci s podřízenými. Na tuto oblast se koučink v této firmě nejvíce zaměřuje. Další oblastí je využívání při práci s kolegy, pro tuto odpověď se přiklonilo 29% dotazovaných. Pro koučování s nadřízenými a s jinou možností se ztotožnilo 6% dotázaných. Možnost neuvádění koučinku nebyla vybrána ani jedním z dotazovaných.



Graf 4. Využívání koučinku při práci (vlastní zpracování)

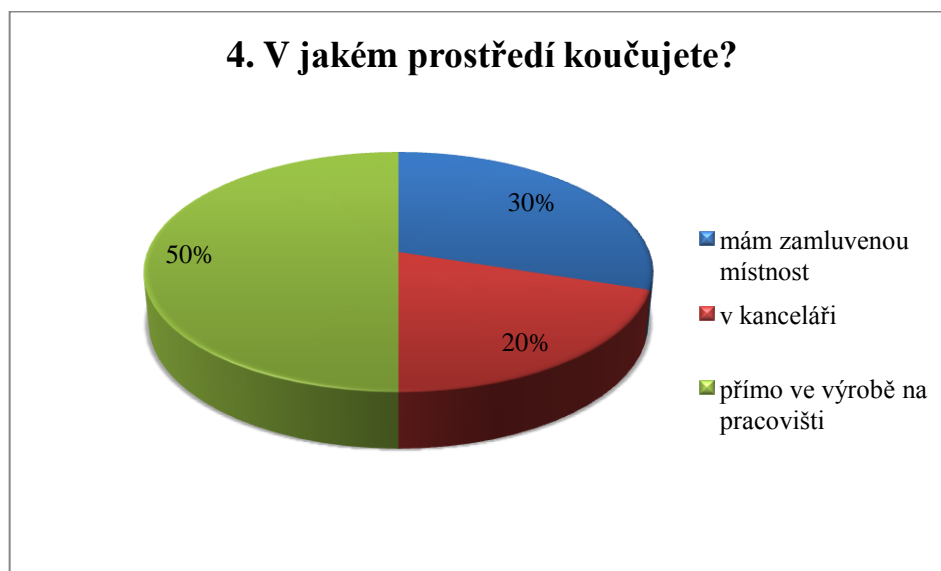
Frekvence koučování se u 50% dotázaných objevuje jednou týdně, u 14% jednou měsíčně a u 36% je tento interval jiný než byli vybrané odpovědi. Možnost koučování jednou čtvrtletně nebyla využita. U odpovědi „jinak“ byly uvedeny tyto odpovědi:

- „denně“
- „málokdy“
- „dle situace, ne vždy se hodí použít koučink“



Graf 5. Možnost jak vedoucí pracovníci koučují (vlastní zpracování)

Většina (60%) dotazovaných koučuje spíše souvisle než jednorázově. Jeden dotázaný zakroužkoval obě tyto možnosti a k tomu uvedl toto zdůvodnění: „Záleží na typu člověka, kterou možnost zvolím.“ Tento jeden člověk má schopnost rozlišit jak koučovat.



Graf 6. Prostředí, ve kterém se nejvíce koučuje (vlastní zpracování)

Polovina dotazovaných používá koučování přímo ve výrobě na pracovišti. Tato odpověď se týká většinou vedoucích výrobních úseků, mohou aplikovat koučink na zaměstnance při práci, aniž by o tom věděli, že jsou koučováni. 30% si pro svoje koučování zamluví místnost a 20% koučů provádí koučink u sebe v kanceláři. V kancelářích nebo v zamluvených místnostech spíše probíhají koučovací pohovory a one to one schůzky.

5. Jakým tréninkem koučování jste už prošli?

Tuto otázku jsem nechala otevřenou, tak aby nebylo zapomenuto na žádné školení. Proto jsou zde vypsány jednotlivé odpovědi, jak byly uvedeny v dotazníku:

- „*teorie koučinku, praxe koučování (2 fáze)*”
- „*žádným*”
- dvakrát „*školení na koučink*”
- pětkrát „*koučink v HAO*”
- „*školení interní kouč*”
- „*interní školení + praxe, Lean Expert training*”
- „*dva dny školení*”
- „*koučink I, koučink II*”
- „*samostudium*”
- „*základy + kurz Cílevědomý koučink*”

Podle odpovědí je zřejmé, že v HAO je možnost projít různými školeními a praxí. Odpovídá tomu, že z dotázaných je takový výčet možností. Trénink koučink v HAO uvedlo 5 zaměstnanců, další dva zmínili školení na koučink. Podle mého názoru je těmito dvěma odpověďmi myšleno stejné školení, jen zaměstnanci nevěděli přesný název. Jedenkrát bylo zmíněno samostudium, což je celkem málo. Pokud chce být člověk v koučování úspěšný, měl by se tomu věnovat i samostatně. Další překvapivou odpovědí je, že zaměstnanec neprošel žádným tréninkem. Stejně tak je překvapivé nízké číslo ukazující na lidi, kteří prošli praxí.



Graf 7. Podpora ze strany HAO (vlastní zpracování)

Při otázce, zda dostávají podporu ze strany HAO uvedlo celých 29 % koučů odpověď, že podporu nedostávají. Je to celkem vysoké číslo. Otázka je, zda odpovědi máme chápat tak, že podpora ve firmě je poskytována, ale dotazovaným se zdá malá nebo nepodstatná. Nebo žádná podpora pro ně ze strany firmy není. Volím první myšlenku, protože 71 % tuto podporu vnímá, takže je zřejmé, že firma podporuje své zaměstnance.

Při odpovědi „ano” měli možnost napsat konkrétní podporu. Toto jsou uvedené odpovědi:

- „HRG konzultace”
- „coaching committe a školení”
- „konzultace a školení ”
- „školení, otázky zda koučuji, standart work”
- „školení”
- „podpora HR generalista”
- „koučink šampioni”
- „podpora od vedoucího”
- „zpětná vazba od HR generalisty”

Škála odpovědí je velmi široká. Zaměstnanci vnímají podporu většinou u HR generalistů (personalistů), ať už formou konzultací nebo zpětnou vazbou. Tuto odpověď uvedli 3 dotazovaní. Další celkem početnou odpovědí je podpora ve formě školení. Důležitou formou je coaching committe a koučink šampioni. Tyto dvě skupiny koučů slouží proto, aby ve firmě lidi podporovali a učili je koučinku, a proto je potřeba, aby tato forma podpory byla náležitě vnímána.



Graf 8. Rozvoj v oblasti koučinku (vlastní zpracování)

Stejně tak jako je důležité zlepšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců, tak i jejich samostudium. Z toho důvodu mě velmi zajímaly odpovědi, zda mají zaměstnanci zájem se zdokonalovat. Na otázku zda se nějakým způsobem sami rozvíjí v koučinku, odpovědělo 64% dotázaných ano. Zbývajících 36% zaměstnanců uvedlo, že se v oblasti koučinku nijak nerozvíjejí. Podle mého názoru je číslo zaměstnanců, kteří nemají zájem se nijak zdokonalovat velmi vysoké. A jakým způsobem se rozvíjí druhá část zaměstnanců s odpovědí ano? Dotazovaní odpověděli následovně:

- „neustálé se zlepšování“
- „četba literatury, job training“
- „praxe ve výrobě“
- „samostudium, e-learning, praxe“
- „zpětná vazba HRG“
- „samostudium“
- „trénink“
- „kurz Cílevědomý koučink – 2leté studium, trénink“

Stejně tak jako u předchozí otázky je škála odpovědí široká. Zaměstnanci se vzdělávají formou samostudia, kdy se vzdělávají četbou literatury a e-learningem. Také jim ve zdokonalování pomáhá praxe ve výrobě, různé tréninky a také už dříve zmiňovaná zpětná vazba. Pomocí zpětné vazby z HRG jsou zaměstnanci schopni zjistit své nedostatky

nebo naopak svůj potenciál a dále se rozvíjet daným směrem. Jeden dotázaný uvedl 2letý kurz Cílevědomý koučink.



Graf 9. Stanovování cílů pro koučovací pohovor (vlastní zpracování)

Více než polovina si cíle vůbec nestanovuje. Toto číslo vyšlo vysoké, protože ve většině případů koučovaný před koučovacím pohovorem nemá stanovený jasný cíl, s tímto by mu měl být nápomocný až kouč. U prvního pohovoru si cíle teprve stanovují. Stanovením cílů si koučovaný ujasňuje, jakým směrem se dát, aby byl pro danou práci užitečný. 43% dotazovaných odpovědělo kladně, avšak ne všichni uvedli, jakým způsobem je definují. Čtyři dotazovaní na tuto otázku, odpověděli:

- „záleží, zda je to první setkání nebo další, u prvního si teprve cíle nastavujeme”
- „soupis dotazovaných cílů”
- „dle situace”
- „SMART”

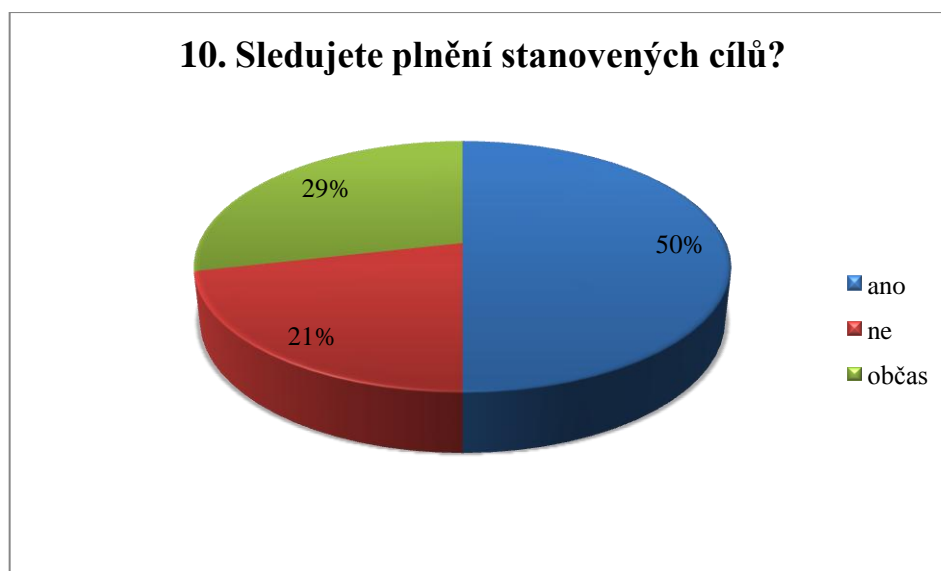
Jen 4 ze 14 zaměstnanců byli schopni vyjádřit, jakým způsobem si stanovují své cíle. To je celkem nízké číslo. Návazně na tuto otázku bych navrhla, že by zaměstnanci měli být seznámeni s metodou SMART a podle ní si stanovovat cíle. Jak bylo zjištěno z interních materiálů, každý kdo prošel školením, slyšel o metodě SMART. Aby však zaměstnanci lépe pochopili princip stanovení cílů podle této metody, je nutnost vyzkoušet si to v praxi a ne jen zaškolit teoreticky.

9. Jakým způsobem revidujete akce, které plynou z koučinku?

Z celkových 14-ti zaměstnanců jich odpovědělo 8. Šest jich na danou otázku nijak neodpovědělo. Nejspíše byla otázka špatně položená a dotazovaní ji nerozuměli. Otázka měla být položena více jasně tak, aby z otázky vyplynulo, jak si zaznamenávají jednotlivé akce, které souvisí s koučováním. Tato otázka byla otevřená, a proto jsou zde vypsány odpovědi, jak byly uvedeny v dotazníku.

- „dle poznámek, akcí-na pravidelné bázi”
- „následným osobním ověřením, pohovorem s dotyčným”
- „gemga”
- dvakrát zodpovězeno „zapisuji na rail”
- „emailem, zápisky”
- „pravidelné schůzky”
- „akční plán kroků”

U této otázky se nedá určit, která odpověď je správná. Každý má svůj způsob a právo si zaznamenávat tyto akce. Podle svého názoru chci jen zdůraznit, že nejlepší možností je stanovení určitého plánu, jak je zmíněno v poslední odpovědi.



Graf 10. Plnění stanovených cílů (vlastní zpracování)

Přesně polovina sleduje plnění stanovených cílů. Čtyři zaměstnanci své stanovené cíle sledují občas a tři je nesledují vůbec. Sledovat své cíle, by mělo daleko více lidí, je to velmi důležité pro firmu. Pokud však zaměstnanci své cíle stanoveny nemají, tak jak jsme se přesvědčili v otázce číslo 8, je jasné, proč vyšlo tak nízké číslo v této otázce.



Graf 11. Možnost dalšího školení (vlastní zpracování)

U této otázky měli na výběr ze tří možností, využity byly však jen dvě z nich. Celkem 12 koučů by přivítalo další školení koučinku. Dva však uvedli, že neví, zda by pro ně bylo další školení přínosem.



Graf 12. Největší problém při koučování (vlastní zpracování)

U této otázky jsem předpokládala, že největším problémem bude nedostatek času. Moje očekávání se potvrdilo a zároveň se na prvním místě objevila neotevřenost koučovaného. S touto odpovědí souhlasím, podle mého názoru mají zaměstnanci málo prostoru pro vyjádření svých názorů a pocitů. Někteří jedinci mohou mít strach ze zavedení moderních prvků řízení. Z toho důvodu je potřeba dát důraz na seznámení pracovníků s koučinkem tak, aby si zaměstnanec uvědomil, že mu koučink pomůže dosáhnout úspěchu. A přede-

vším mu pomůže objevit jeho potenciál. Na dalších místech se objevili dva problémy se stejnými počty odpovědí a to jiné důležitější priority a prostředí, ve kterém koučují. S prostředím úzce souvisí i fakt, že zaměstnanci mají málo soukromí. Mělo by být zajištěno větší soukromí, aby se zaměstnanci cítili chráněni a mohli se při koučování více otevřít.

13. Pokud máte jakoukoliv připomínku k využívání koučování v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o., kterou byste chtěli zmínit, napište ji sem.

Zaměstnanci měli na konci dotazníku prostor, vyjádřit své názory a připomínky.

- *„potřeba více času pro koučování“*
- *„koučování se obecně v HAO používá velmi málo“*
- *„někteří lidé využívají naučené fráze=umělý koučink“*
- *„je třeba rozlišit koučink na hale od team leaderů a supervisorů a koučink při 1:1 nebo vyžádaný koučink; zde v HAO to není koučink v tom pravém slova smyslu“*

Zajímavé, že vyjádřit svůj názor měli zájem jen čtyři dotázaní. Z toho dva mají názor, že v HAO se koučink nevyužívá správně. A dva, že se používá velmi málo. A bohužel jejich názory jsou pravdivě podložené.

4.4 Shrnutí vyhodnocených dotazníků

Z vyhodnocených dotazníků jsme mohli zjistit spoustu skutečností. Dotazníky byly směřovány na různé oblasti koučinku a to:

- jak zaměstnanci vnímají koučink v HAO, zda mají zájem se stále v tomto směru zdokonalovat,
- jakým způsobem provádějí koučink,
- jakým způsobem jsou do koučování zaměstnanci zainteresováni,
- jak vnímají podporu ze strany HAO.

U první otázky je potvrzeno, že koučink v HAO se nejvíce zaměřuje na jednání s podřízenými. Velice důležité je také používat koučink při práci se svými kolegy, u této odpovědi bylo méně odpovědí. Společnost by měla zapracovat na vyšším využití koučinku při práci s podřízenými. Základním principem HOS elementu je zavedení koučinku pro práci s podřízenými a přenášení zodpovědnosti za navrhovaná řešení právě na podřízené.

S touto otázkou také souvisí výsledky druhé otázky, ze které vyšlo, že jen jeden kouč využívá metody koučování denně a sedm z nich jednou týdně. Zbytek dotázaných využívá jednou měsíčně nebo málokdy. To je velmi málo. Tento interval koučování by se měl u zaměstnanců zvýšit, měli by být více motivováni a vedeni k tomuto řízení.

Ze třetí otázky vyplývá, že ve společnosti je raději koučováno souvisle. Podle mého názoru je na každém, kterou možnost si zvolí, měl by však umět rozpoznat, v jaké situaci a na jaký typ člověka. Nad touto myšlenkou se zamyslel jen jeden zaměstnanec, a proto by bylo dobré rozebrat více tuto myšlenku s ostatními kouči.

Otázkou číslo čtyři bylo mapováno prostředí, ve kterém nejčastěji koučují. Vyšla pro nás nejvíce vhodná možnost a to koučování přímo ve výrobě na pracovišti.

Z otázky číslo pět jsme se dozvěděli, kterými školeními již koučové prošli. Podle odpovědí je zřejmé, že ne všichni prošli danými školeními a je potřeba tyto školení sjednotit. Tak aby byla poskytnuta vždy všem stejná možnost školení. Dokonce se objevila jedna překvapivá odpověď, že zaměstnanec neprošel žádným tréninkem. Tohle je potřeba revidovat a provést nápravy, aby všichni byli sjednoceni.

Aby mohl být koučink ve společnosti zdokonalován, bylo potřeba zjistit, zda se zaměstnancům dostává podpora ze strany HAO. Na tuto šestou otázku bylo mnoho různých

odpovědí. Nejpodstatnější pro nás je podpora od HR generalistů. Ta je velmi důležitá z hlediska zpětných vazeb nebo rad, které jsou koučům poskytovány.

Mimo podpory ze strany HAO je také velmi důležitý jejich vlastní osobní rozvoj. Tohle je oblast, kterou zaměstnavatelé přímo ovlivnit nemůžou, ale můžou zaměstnance motivovat. Číslo odpovědí ano, které vyšlo, je velmi nízké. Je proto potřeba vymyslet způsob, jak zaměstnance motivovat, aby měli snahu a chuť se v této oblasti sami rozvíjet. Možná vědí o koučování stále málo, a proto se o něj nezajímají.

Velmi důležité zjištění vyplývá z otázky osm. Více než polovina si nestanovuje žádné cíle pro koučovací pohovory. To je velmi zásadní věc pro koučink. V důsledku toho dochází k nízké motivaci a k horší spolupráci s koučem. Každý kouč by si měl na koučovacích pohovorech stanovovat cíle, které se pak v průběhu období sledují a hodnotí. Bylo by dobré zavést pravidelná sezení pro stanovení těchto cílů. S touto otázkou úzce souvisí otázka deset, ze které logicky vyplývá, že jen u poloviny koučů dochází ke sledování stanovených cílů. Pokud dojde ke zlepšení situace při stanovování cílů, návazně na to selepší situace této otázky. Ale je potřeba na tom zapracovat.

Z deváté otázky je jasné, že jen část koučů reviduje akce plynoucí z koučinku. Je potřeba nad tímto problémem popřemýšlet a navrhnout, jakým způsobem se budou akce revidovat.

Téměř většina koučů by si přála další možnost dalšího školení. Bylo by dobré navrhnout školení a jejich četnost, tak aby byl o školení co nejvyšší zájem.

Dvanáctá otázka poukazuje na problém s neotevřeností koučovaného. Tímto problémem je nutné se zabývat. Kouči mohou používat na koučovaného špatné metody, a proto se setkávají s nízkou otevřeností koučovaného nebo s tímto problémem souvisí málo soukromí a malá možnost vyjádřit své názory. U tohoto problému s neotevřeností by bylo vhodné využít možnosti externího kouče.

Otevřená poslední otázka ukázala, co si zaměstnanci myslí o koučinku v HAO. Některé odpovědi nutí zamyslet se nad danou skutečností a daný problém zlepšit nebo odstranit. Zřejmě se v HAO nepoužívá koučink, tak jak by měl. Vyplývá to z názorů, že koučink je umělý a není to koučink v tom pravém slova smyslu. Koučové by se měli zamyslet nad skutečností, zda není koučink spíše teoretický než praktický. A pokud ano, navrhnout postup, jak zavést koučink více do praxe.

HOS element není o používání koučinku tak, jak ho známe a jak ho popisují renomovaní kouči, ale pouze o využívání některých prvků koučinku. Chybí tu hlavně soukromý prostor pro koučování, důvěra ke kouči, čas pro standardní koučink. Proto bych navrhovala větší možnost zapojení externích koučů, nejen jednoho kouče pro celou společnost, aby všichni zaměstnanci měli možnost řešit své problémy pomocí koučinku v uzavřeném prostředí a při navázání vztahu důvěry s koučem.

Analytická část bude sloužit jako podklad pro zpracování návrhové části.

5 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část diplomové práce navazuje na předchozí kapitoly, ze kterých bude čerpáno při návrhových řešení a vytvoření konkrétního projektu. Hlavním zdrojem informací je dotazníkové šetření. Dále pak informace získané při popisování aktuální situace v HAO.

5.1 Cíle projektu

Hlavním cílem je zefektivnit proces koučinku v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Aby mohl být splněn tento hlavní cíl, je zapotřebí splnit jednotlivé dílčí cíle.

Cíle pro koučink v HOS:

- vyšší motivace zaměstnanců s koučinkem
- sjednotit plošně jednotlivá školení a dát možnost dalších školení
- nastavit pravidelnost sezení
- revidovat akce související s koučinkem a sledovat stanovené cíle
- zapracovat na vyšším využití koučinku při práci s podřízenými

Cíl pro koučovací program v HAO:

- vyšší možnost využití kouče ve firmě

5.2 Návrhová část

Stejně jako třetí kapitola, tak i návrhová část je rozdělena na dvě části tak, aby byly rozlišeny návrhy ve dvou rovinách. První část je zaměřena spíše na menší dílčí návrhy a druhá část je zaměřena na jeden větší problém, na základě kterého dojde ke zpracování projektu.

5.2.1 Návrhová řešení pro koučink v HOS

V této kapitole jsou návrhová řešení, která vyplývají z dotazníkového šetření. Jelikož má firma problémy s využíváním koučinku, bude v této kapitole více dílčích návrhových řešení, která by měla vést ke zlepšení využití koučinku. Realizace navrhovaných řešení spočívá v pěti bodech, které jsou níže popsány.

Tato návrhová část bude nejvíce zaměřena na pátý bod, který se zabývá vyšším využitím koučinku při vedení podřízených zaměstnanců. Tento cíl je považován za hlavní návrh této části, protože na něm závisí zlepšení koučovacího procesu v Honeywellu.

V následujících odstavcích se práce dostává k jednotlivým návrhům, kterými jsou:

- **vyšší motivace zaměstnanců při využívání koučinku**

Se špatným využíváním koučinku úzce souvisí, jak zaměstnanci koučink vnímají. Pokud o koučinku vědí málo, nemají zájem se v něm rozvíjet. Je potřeba udělat větší propagační akci. Tím je myšleno dostat více koučink zaměstnancům do podvědomí. Společnost by měla umožnit různá školení v těchto oblastech: co je koučink, kdo je kouč, kdy mohou koučování využít. Dále pak umožnit školení spojená s aktivním nasloucháním, metodou GROW a především školení na práci s otázkou. Všechna tato školení jsou vhodná a přínosná, ale je potřeba zavést také školení na téma koučinku ve společnosti. Návrhem je, aby všichni, kteří prošli stanovenými školeními absolvovali sezení, proč je vůbec koučink v HAO využíván, jak souvisí s HOS elementem, tak aby byli schopni si propojit mezi sebou souvislosti a vědět, proč je dobré prvky koučinku využívat pro svou práci. Tato školení by měl vést interní kouč, který zná firemní kulturu a dokáže zaměstnancům objasnit, proč se v HAO využívá koučink a jak souvisí s HOS elementem.

Vzhledem k tomu že firma využívá spíše název koučink aneb práce s otevřenou otázkou, měla by se na tuto oblast také více soustředit. Zahrnout do programu více školení s touto tematikou. Návrhem je dělat pravidelná školení, kde se zaměstnanci dozvědí, jaké otázky jsou správné, jak je používat, jak s nimi pracovat a poté naplánovat cvičení, ve kterých se zjistí, jak zaměstnanci s otázkami pracují.

Navrhovaná školení by měla být závazná pro všechny zaměstnance, kteří mají práci s otevřenou otázkou využívat. Všechna školení budou pro zaměstnance samozřejmě bezplatná, všechna platí zaměstnavatel.

- **sjednotit plošně jednotlivá školení a dát možnost dalších školení**

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o další školení a proto by společnost měla zvážit, která další školení by zaměstnanci mohli využít a zavést je mezi používaná školení. Na druhou stranu je možnost jen zvýšit počet dosavadních poskytovaných školení. Společnost by měla provádět poskytovaná školení častěji. Měl by být pro každé školení vytvořen plán, jak často budou zaměstnanci proškolení.

Samozřejmě i s tímto navýšením poskytovaných školení souvisejí náklady na školitele, dále také náklady za pracovní prostoje.

Podle mého názoru by měla společnost zařadit školení, které se zaobírá otázkou, proč koučink využívat a jaké přínosy má pro ně samotné. Dále by bylo dobré školení přímo pro práci s podřízenými, aby mohli zaměstnanci využít rady a praxi zkušených koučů.

U tohoto návrhu je potřeba zvážit, zda školitel bude interní nebo externí kouč. Tyto varianty jsou řešeny v druhé části projektové části.

- **nastavit pravidelnost sezení**

V této oblasti by bylo vhodné stanovit pravidelná setkání, kde by se řešila témata koučinku. Ve společnosti se konají schůzky one to one, které bývají 1x měsíčně. Na těchto schůzkách dochází ke zjišťování, jak zaměstnanec používá ke své práci koučink, řeší se případné problémy a také na těchto schůzkách může požádat o podporu ze strany firmy. Tyto schůzky neprobíhají pravidelně, měly by být konány přesně po měsíčním intervalu, ale je jasné, že firma na to nemá kapacity ani lidi. I tuto situaci by pomohl vyřešit interní kouč. Dalším návrhem je, že by byly stanoveny dny nebo časy, kdy by si mohli zaměstnanci přijít pro radu a podporu mimo stanovenou schůzku one to one. Problémy, které by nastaly při koučování, by byly řešeny operativně.

- **revidovat akce související s koučinkem a sledovat stanovené cíle**

Pro sledování koučinku je několik dokumentů, kam se zaznamenává, zda je koučink správně prováděn. Revidováním akcí je myšleno, aby byl stanoven jeden všeobecný formulář, kam si mohou vedoucí pracovníci revidovat svoje akce koučinku. Mohli by do něj zaznamenat plánované a splněné akce koučinku (koučovací plán), dále schůzky a jejich průběh. Také by tam mělo být místo pro zaznamenávání cílů, které by chtěli splnit a co by rádi zlepšili. Je otázkou, zda bude tento formulář využíván. Vedoucí jsou velmi zaneprázdnění a každá další činnost je pro ně velmi časově náročná. Samozřejmě by tento dokument nebyl nijak zavazující, bylo by na každém, zda tento formulář ke své práci využije. Měl by být však ve firmě k dispozici.

- **vyšší využití koučinku při práci s podřízenými**

Tento návrh je z uvedených dílčích návrhů nejdůležitějším, a proto je v této podkapitole více rozveden. Aby byl celý projekt efektivní, je potřeba splnit nebo alespoň zlepšit tento stanovený cíl, kterého společnost potřebuje dosáhnout hlavně kvůli HOS elementu. Je požadováno přenesení zodpovědnosti na podřízené, aby byli schopni samostatně vyřešit určitou situaci. Hlavním nedostatkem je, že nadřízení mají stále problém koučovat své pod-

řízené. Nadřízení špatně využívají prvky koučinku, a proto se jim špatně spolupracuje se svými podřízenými. Je jasné, že na základě tohoto návrhu se tato situace nezlepší během pár měsíců. Je to záležitost, která se bude vyvíjet dlouhodobě a stále bude, co zlepšovat a rozvíjet. Zaměstnanci musí mít zájem na sobě zapracovat a chtít něco změnit. S tím také úzce souvisí další krok projektu a tím je zvýšení motivace zaměstnanců při koučování.

Pro tento nedostatek je navržena možnost využít kurzy od externích firem.

Společnost může vybírat z široké nabídky kurzů, protože na trhu existuje mnoho firem, které poskytují nejrůznější kurzy od základů koučinku až po kurzy pro profesionální kouče. Existuje také Česká asociace koučů, je to nezávislá organizace sdružující členy koučování. V této organizaci je možné najít akreditované kouče, kteří jsou opravdu profesionály, ale také členy, kteří se o koučování jen zajímají. (*ČAKO-Česká asociace koučů*, ©2012)

V následující tabulce jsou na ukázkou uvedeny druhy kurzů od různých firem a jejich ceny. Z těchto informací bude následně vycházet návrh pro společnost HAO, aby bylo zřejmé, na kolik by vyšly vybrané kurzy pro vedoucí zaměstnance.

Tab. 3. Přehled poskytovaných kurzů (vlastní zpracování)

Název kurzu	Cena	Rozsah	Firma
Základní principy koučinku	7 900 Kč	2 dny	Koučink centrum, s.r.o.
Týmový koučink v praxi	15 000 Kč	2 dny	Koučink centrum, s.r.o.
Inner Game of Team Leadership	27 300 Kč	3 dny	Koučink centrum, s.r.o.
Úvod do koučování	kurz je osvětový, účtovány jen náklady lektora	3-4hodiny	Koučink centrum, s.r.o.
Týmový koučink	27 225 Kč	2 dny workshopu a 2 telekonference	Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o.
Nástroje kouče	19 900 Kč	1 den workshopu a 4 telekonference	Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o.
Týmový koučink	cena podle počtu účastníků na kurzu	4 jednodenní setkání	Koučink akademie s.r.o.

V tabulce je uvedeno sedm kurzů od tří různých firem. Velmi zajímavou nabídku má firma Koučink centrum, s.r.o., která poskytuje nejrůznější kurzy, které jsou charakterově a cenově různé. Další dva kurzy jsou zvoleny od firmy Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o., které jsou na první pohled cenově vyšší než kurzy od Koučink centra. A posledním vybraným kurzem z pestré nabídky je Týmový koučink od Koučink akademie s.r.o.

Pro vedení společnosti by byl vhodný kurz Inner Game of Team Leadership. Tento kurz umožní manažerům podívat se hlouběji na sebe sama při vedení týmu a poznat nové typy řízení, které povedou k lepším výsledkům ve firmě. Ve společnosti je celkový počet členů Leadership teamu osmnáct, proto by stačilo zaplatit jeden kurz, jehož kapacita je 25 osob. U této varianty jsou náklady 27 300 Kč celkem přijatelné.

Vzhledem k faktu, že tento celý projekt je směřován spíše na práci vedoucích pracovníků se svými podřízenými, bylo by to pro vedoucí zaměstnance velmi přínosné, když by využili kurzu Týmový koučink v praxi. Tento kurz jim pomůže s dovednostmi v týmovém koučování a také si tyto dovednosti budou moci vyzkoušet na praktických příkladech. Pokud by společnost využila možnosti tohoto kurzu pro všechny vedoucí pracovníky (supervisorů a Team leaderů), náklady by byly okolo 105 000 Kč.

Společnost taky nesmí zapomenout přičíst k celkovým nákladům náklady na dopravu a ubytování. Tyto náklady vznikají, protože se jedná o vícedenní kurzy a koučové sídlí v jiném městě.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců by byly tyto kurzy pro firmu velmi nákladné, pokud však firma tyto finanční prostředky má, bylo by dobré kurzy využít. V tomto případě je vhodné zvážit možnost proškolení svého zaměstnance, který by pak poskytoval zaměstnancům ve společnosti tato daná školení. V začátcích by byla investice vysoká, ale postupem času by se vyplatila. Této problematice se bude práce věnovat v další části projektu.

5.2.2 Návrh v rámci koučovacího programu HAO

Hlavním a velkým problémem ve firmě je nízká možnost využití exekutivního kouče ať už z externích nebo interních zdrojů. Z tohoto problému poté plynou jednotlivé menší problémy. Proto je potřeba se více zaměřit na tento problém a navrhnout projekt, který by tento nedostatek odstranil.

V předchozí části byly jednotlivé menší návrhy, ale v této podkapitole se už práce dostává k samostatné projektové části.

Firma má na výběr zvolit z těchto dvou možností:

- externí kouč
- interní kouč

Pro lepší srovnání dvou možností je vytvořena následující tabulka. V tabulce jsou sepsány výhody a nevýhody, které budou sloužit pro lepší rozhodování, kterou možnost zvolit.

Tab. 4. Výhody a nevýhody interní/externího kouče (vlastní zpracování)

	Externí kouč	Interní kouč
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - větší diskrétnost a důvěra - soukromý prostor pro koučování - větší zkušenosti - větší rozhled v oboru - nestrannost, neutralita 	<ul style="list-style-type: none"> - orientace ve firemních záležitostech - odborná a tematická znalost
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - horší orientace ve firemních záležitostech - chybějící odborná a tematická orientace - nerozumí firemní problematice 	<ul style="list-style-type: none"> - náročnost při zaškolování - časová omezenost - malá diskrétnost (málo soukromí) - vysoká vzájemná závislost k zaměstnancům - neschopnost rozeznat chyby ve své vlastní práci

Společnost by měla zvážit takovou možnost, z které je zřejmé, že vyřeší zjištěné problémy. Těmito problémy jsou neotevřenost koučovaného, časová nedostupnost kouče. Na otázku zda zvolit interního nebo externího kouče, pomůže následující projekt.

Externí kouč

První možností je, že si firma najme externího kouče. Z tabulky vyplývají jeho výhody a nevýhody. Velkou výhodou externího kouče je, že má odstup od všeho, co se ve firmě děje a není zasvěcen do firemních situací. Zajišťuje to koučovanému vyšší diskrétnost, soukromí a z toho vyplývající větší důvěru. Také bude mít v určitých problémech nestranný názor. Další výhodou je, že má větší zkušenosti a větší rozhled v koučování. V nevýhodách je zmíněna chybějící odborná orientace, tato vlastnost nemusí být vnímána jako nevýhoda, ale raději je tam uvedena, protože ne každý to tak vnímá. Avšak podle Johna Whitmora je odborná znalost při koučování nepotřebná, jelikož jedná nestranně. Je na každém, jak tuto skutečnost vnímá, ale v této práci je lepší se držet rad tohoto úspěšného autora.

Pokud se firma rozhodne pro externího kouče, čeká jí složité rozhodování při výběru vhodného kouče. Je několik pravidel, které by společnost měla znát. Z toho důvodu je níže uveden postup, podle kterého by společnost měla vybírat externího kouče, protože na výběru záleží ze všeho nejvíc.

1. Je potřeba prověřit nejen firmu, ale i konkrétního kouče.
2. Je dobré zjistit reference na danou firmu (kouče):
 - zjistit, kde byl kouč proškolen (kde získal akreditaci),
 - prověřit si jeho reference,
 - zjistit, jaké firmy (pozice) koučoval.
3. Důležité je zjistit cenu, protože ne vždy cena vypovídá o kvalitě kouče.
4. Velmi důležité je prověřit jeho kvalifikaci:
 - měl by mít mezinárodně uznávanou akreditaci, ne všechny certifikáty a osvědčení jsou skutečně uznávané
 - musí mít praxi v koučování několik let,
 - počet odkoučovaných hodin by měl mít více než 150 hodin,
 - a absolvované výcviky více než 200 hodin.
5. Je dobré se s koučem domluvit na úvodní hodině. Většinou bývá zdarma a je dobré si prověřit jeho kvality a znalosti ještě před uzavřením smlouvy. (*ČAKO-Česká asociace koučů, ©2012*)

Na trhu je mnoho firem a jednotlivců, kteří nabízejí individuální koučink a společnost tak může vybírat ze široké škály nabídek externích koučů. Záleží jen na jejím rozhodnutí, koho vybere a jakou bude mít koučink úroveň, protože ne vždy je výběr externího kouče úspěšný. Pro ukázkou jsou níže uvedeny nejzajímavější nabídky individuálního koučinku od externích koučů.

Tab. 5. Nabídka externích koučů (vlastní zpracování)

Název služby	Cena	Rozsah	Poskytovatel služby
Individuální koučování	3000 Kč	60 minut	Mgr. Vladimír Dvořák
Konzultace s koučem	od 5000 Kč	60 minut	Mgr. Vladimír Dvořák
Individuální koučování manažerů	5 900 Kč	60 minut	Koučink centrum, s.r.o.
Exekutivní koučink	4500 Kč	60 minut	Alexandra Hubáčková, MA, Ph.D.
”Za hranice možného”	9 500 Kč/měsíc	3 sezení za měsíc	Alexandra Hubáčková, MA, Ph.D.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny dvě nabídky od Mgr. Vladimíra Dvořáka, který je úspěšným koučem s dlouholetou praxí. Firma Honeywell dlouhodobě s p. Dvořákem spolupracuje, v minulosti organizoval pro HAO dvoudenní školení Koučinku pro manažery. Dále je vybráno individuální koučování manažerů od Koučink centrum, s.r.o., které poskytuje komplexní systém vzdělávání koučinku od základů až po akreditované kurzy. A posledním vybraným koučem je Alexandra Hubáčková, MA, Ph.D., která nabízí exekutivní koučink a program ”Za hranice možného”. Tento tříměsíční individuální koučinkový program je směřován na top management a zahrnuje tři koučovací sezení za měsíc.

Jak můžeme vyčíst z tabulky, náklady na externího kouče se průměrně pohybují okolo 3000 - 4000Kč za hodinové sezení. Kouči pro vrcholový management si většinou účtují více a sezení bývají dvakrát delší. Konzultace s externím koučem se pohybuje od 5000Kč za 60 minut.

Vzhledem k vysokému počtu vedoucích pracovníků by byla možnost externího kouče velmi nákladná. Pokud by služeb individuálního koučinku využívali všichni vedoucí pracovníci, částka za individuální koučink by se pohybovala okolo 250 000 Kč. Částka za indivi-

duální koučink je velmi vysoká a společnost nemá tolik financí, aby mohla všem vedoucím zaměstnancům poskytnout tuto službu. Tato stejná situace by nastala v případě, když by zaměstnanci chtěli využít konzultaci s koučem.

Náklady za individuální služby koučinku vedoucích pracovníků a manažerů by se vyšplhaly velmi vysoko a proto možnost externího kouče společnosti nenavrhuji. S dlouhodobého hlediska je pro společnost výhodnější si svého kouče vychovat. Na tuto myšlenku navazuje další kapitola o možnosti interního kouče.

Interní kouč

Pokud se společnost rozhodne investovat do svého interního kouče, musí počítat s tím, že zaškolení takového kouče může trvat i půl roku a je velmi náročné. Investice do kouče se vyplatí, pokud budou splněna všechna kritéria výběru. U interního kouče je výhodou, že daný člověk zná prostředí firmy a zaměstnanci k němu mají důvěru, protože ho již znají nebo s ním v minulosti jednali. Velkou výhodou je, že se interní kouč orientuje ve firemních záležitostech, v odborné tematice a má k zaměstnancům určitý vztah. Naopak nevýhodou je vzájemná závislost k zaměstnancům a společnosti a s tím související malá diskretnost koučovaného. Dalším problémem může být, že interní kouč nedokáže rozeznat a přiznat chyby ve své vlastní práci a také je časově omezený, protože u funkce interního kouče zastává zároveň svou vlastní pracovní pozici ve firmě. Tento problém s nedostatkem času by nebyl, pokud by společnost určila pozici interního kouče jako samostatnou pracovní pozici. Tím pádem by se kouč mohl věnovat jen koučinku a svým koučovaným.

Společnost může sáhnout přímo po interním zaměstnanci, z kterého si kouče vychová. Výběr vhodného zaměstnance bude vyžadovat výběrové řízení. Navrhuji k výběru použít interní list Top talentů společnosti, který obsahuje zaměstnance hodnocené v oblasti chování a výsledků nadstandardem společnosti. Měl by to být člověk, který má ve společnosti několikaletou praxi, umí jednat s lidmi a je se zaměstnanci v častém kontaktu. Nejlépe takový zaměstnanec, ke kterému zaměstnanci vzhlíží a mají k němu důvěru. Z vybraných kandidátů pak vybírá ideálního kandidáta Site Leader a HR Manager. Zvolený zaměstnanec musí podepsat kvalifikační dohodu, ve které se zavazuje, že setrvá ve společnosti po dobu pěti let. Je to z toho důvodu, že na zaškolení zaměstnance jsou velmi vysoké náklady a společnost by nerada investovala do člověka, který by po několika měsících odešel.

Společnost si může akreditovaný kurz vybírat od mnoha firem. Z široké nabídky všech kurzů jsou pro daný projekt vybrány čtyři kurzy od různých firem, které jsou v následující tabulce.

Tab. 6. Přehled akreditovaných vzdělávacích programů (vlastní zpracování)

Název kurzu	Cena	Rozsah	Firma
Akreditovaný kurz Koučink – věda a umění	108 000 Kč	16 dní	Koučink centrum s.r.o.
Cesta k certifikaci ACC	89 900 Kč	48h.tréninku, 12h.samostudia,10h.mentorinku	Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o.
První spirála kouče	48 000 Kč	8 dní	Koučink akademie, s.r.o.
Výcvik v koučování	-	80 hodin	QED GROUP a.s.

Všechny uvedené kurzy jsou akreditované vzdělávací programy, na základě kterých absolvent získá akreditaci nebo si o ni může po skončení kurzu zažádat. Kurzy se liší cenou a rozsahem, ale všechny jsou ověřené a kvalitní. Především jsou doporučované Mezinárodní federací koučů, která tyto profesionální kouče sdružuje. Z této nabídky jsou vybrány následující dva kurzy, které jsou podle mého názoru nejlepší pro společnost. Jsou zvoleny, protože je zajišťují známé a osvědčené firmy a především jsou na ně dobré reference.

1. Akreditovaný kurz Koučink – věda a umění

Tento program je mezinárodně uznávaným certifikovaným programem koučinku, který zajišťuje Koučink centrum s.r.o. ve spolupráci s institucí Erickson College. Program je velmi žádaný v mnoha zemích, ale stále více i u nás v České republice. Autorkou kurzu je Dr. Marilyn Atkinsonová, Ph.D., která je mezinárodně uznávaným koučem.

Cílem tohoto kurzu je poskytnout členům přehled v oblasti koučovacích nástrojů tak, aby je uměli využít v praxi. Po absolvování tohoto kurzu by měli umět rychle rozvinout koučovací dovednosti, které jsou podpořeny praktickými poznatky.

Cena za tento kurz 108 000 Kč je vysoká, avšak odpovídá kvalitě tohoto programu, který je prestižní a patří ke špičce po celém světě. V ceně kurzu jsou výukové materiály a po-

můcky, občerstvení během kurzu, teplý oběd. Cena nezahrnuje dopravu a ubytování účastníků.

Kurz je veden lektory z Erickson College. Délka kurzu je 16 dní a kurz je rozdělen do čtyř tréninkových modulů po 4 dnech.

Pro představu, co se účastníci naučí v jednotlivých modulech je uveden stručný přehled:

1. modul (1. – 4. den) – na začátku se účastníci naučí vnímat fungování lidského mozku, naučí se jej sledovat a řídit. Dále se naučí být více kreativní při řešení problémů. Po absolvování prvního modulu budou umět používat otázky podporující usuzování a tvorbu závěrů, také otázky rozvíjející vizi, definující výjimky a dotazy podporující kvalitní vyhodnocování. Budou umět tvořit efektivní domněnky, navodit a podpořit strategické myšlení a budou umět vést široké a hloubkové konverzace.

2. modul (5. – 8. den) koučink ” hledání kreativního myšlení” – účastníci budou umět stanovit priority, vyvolat lavinu nápadů, přetvořit nápady v užitečné plány, efektivně měnit nápady v příležitosti a rychle překonávat vnitřní ”musím” a ”měl bych”. Budou znát, jak požadovat a využít kritiku ostatních a jak zdokonalit nápady.

3. a 4. modul (9. – 12. den a 13. – 16. den) – v těchto modulech budou seznámeni se silou hodnot, spirálou hodnotového myšlení, modelem vnímání a dalšími znalostmi.

Po absolvování tohoto kurzu mohou účastníci požádat o certifikaci ACC (Associated Credentialed Coach) nebo PCC (Professional Credentialed Coach). (*Koučink centrum s.r.o.*

©2005-2013)

2. Cesta k certifikaci ACC

Cesta k certifikaci ACC je balíček programů, který poskytne účastníkům všechno potřebné pro získání mezinárodní certifikace ICF (International Coach Federation).

Cílem tohoto programu je rozšířit koučovací dovednosti a znalosti účastníků, aby mohli profesionálně a efektivně koučovat.

Cena kurzu je 89 900 Kč a zahrnuje 48 hodin tréninku, 12 hodin samostudia, 10 hodin mentorinku, průběžnou supervizi během programu, doporučení mentora a 2 doporučení certifikovaných koučů.

Balíček cesta k certifikaci ACC obsahuje tyto programy:

Intenzivní trénink koučů (5 dnů workshopu a 7 telelekcí) – účastníci se zde naučí a prakticky vyzkouší všechny dovednosti potřebné k efektivnímu koučinku.

Nástroje kouče (8 telelekcí a 12 hodin specifického tréninku koučů pro ICF) – tento program seznámí účastníky s koučovacími nástroji, které se naučí využívat v různých koučovacích situacích.

Program mentorinku koučů (8 telelekcí a 3 hodiny individuálního mentorinku) – zde dochází k přípravě na podání žádosti o certifikaci a složení zkoušky. (*Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o., ©2013*)

Na závěr se tato kapitola dostává k rozhodnutí, jakou možnost zvolit. Podle mého názoru by bylo pro společnost výhodnější, pokud by zvolila možnost interního kouče. Navrhuji zvolit tuto možnost z několika důvodů. Interní kouč se lépe orientuje ve firemních záležitostech, má užší vztah se zaměstnanci a chápe lépe nastavené procesy ve společnosti. Dalším důvodem jsou pak finance, interní kouč je z dlouhodobého hlediska levnější než externí kouč. Dalším důvodem tohoto výběru jsou důvěrné informace nepřístupné externím zaměstnancům.

Pokud se společnost podle doporučení této práce rozhodne pro možnost interního kouče, tak je pro ni z vybraných kurzů navržen Akreditovaný kurz Koučink – věda a umění. Tento kurz se zdá být jedním z nejlepších a zajistí uchazeči kvalitní přípravu na kariéru kouče. Cena za tento kurz je vysoká, ale určitě se tato investice firmě vrátí ve formě kvalitního interního kouče.

V návaznosti na zvolenou variantu je v následujících kapitolách časová, nákladová a riziková analýza.

5.3 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu je velmi důležitou součástí projektu. Na základě této analýzy má společnost možnost zjistit celkový čas projektu, ten je dobré vědět ještě předtím, než společnost začne se samotnou realizací projektu. Pro výpočet celkové doby projektu bude zpracován časový plán pomocí programu WinQSB. V tomto programu je pomocí metody CPM spočítána celková doba, která je spočítána pomocí kritické cesty. Kritická cesta udává nejkratší možnou cestu v projektu, a pokud by se jakákoliv činnost na této cestě zpozdila, dojde k prodloužení celého projektu.

V tabulce č. 6 je časový harmonogram jednotlivých činností projektu, kde je uvedena návaznost činností, jejich doba trvání a také činnosti, které mohou probíhat současně. Doba trvání je uváděna ve dnech.

Tab. 7. Časový harmonogram jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání
A	Příprava výběrového řízení na pozici interního kouče	-	5
B	Zveřejnění výběrového řízení	A	1
C	Výběrové řízení	B	20
D	Zjištění firem poskytujících akreditované kurzy	-	4
E	Výběr nejvhodnější firmy akreditovaného kurzu	D	2
F	Zajištění ubytování a dopravy během kurzu pro kandidáta	E	1
G	Zahájení kurzu – 1. modul	C, E, F	4
H	Mezidobí mezi 1. a 2. modulem	G	24
I	2. modul	H	4
J	Mezidobí mezi 2. a 3. modulem	I	24
K	3. modul	J	4
L	Mezidobí mezi 3. a 4. modulem	K	24
M	4. modul	L	4
N	Zažádání o akreditaci Associated Credentialed Coach	M	30

Podle časového harmonogramu musí společnost vyhlásit výběrové řízení a zároveň může hledat vhodnou firmu poskytující akreditované kurzy. Poté může dojít k zahájení kurzu, který trvá 16 dní. V poslední fázi je potřeba požádat o akreditaci ACC (Associated Credentialed Coach).

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		5
2	B	A	1
3	C	B	20
4	D		4
5	E	D	2
6	F	E	1
7	G	C,E,F	4
8	H	G	24
9	I	H	4
10	J	I	24
11	K	J	4
12	L	K	24
13	M	L	4
14	N	M	30

Obr. 6. Zadávací tabulka programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-18-2013 11:23:11	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	
	1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
	2	B	Yes	1	5	6	5	6	0
	3	C	Yes	20	6	26	6	26	0
	4	D	no	4	0	4	19	23	19
	5	E	no	2	4	6	23	25	19
	6	F	no	1	6	7	25	26	19
	7	G	Yes	4	26	30	26	30	0
	8	H	Yes	24	30	54	30	54	0
	9	I	Yes	4	54	58	54	58	0
	10	J	Yes	24	58	82	58	82	0
	11	K	Yes	4	82	86	82	86	0
	12	L	Yes	24	86	110	86	110	0
	13	M	Yes	4	110	114	110	114	0
	14	N	Yes	30	114	144	114	144	0
	Project	Completion	Time	=	144	days			
	Number of	Critical	Path(s)	=	1				

Obr. 7. Řešení projektu pomocí WinQSB – řešení (vlastní zpracování)

Pomocí programu WinQSB bylo zjištěno, že celková doba projektu je 144 dní. Výsledek časové analýzy je uvedený na obrázku č. 6. U projektu se celková doba velmi protáhla, protože jsou mezi jednotlivými kurzy dlouhé pauzy. Každý tento interval trvá 24 dní. Výsledek je také zřejmý ze síťového grafu, který je umístěn v příloze PV. Síťový graf umožň-

ňuje vidět průběh jednotlivých činností a kritickou cestu. Kritická cesta je vyznačena písmeny A,B,C,G,H,I,J,K,L,M,N.

Z analýzy bylo zjištěno, že projekt potrvá necelých 5 měsících. Pokud však dojde k událostem, které ovlivní jednotlivé činnosti, dojde ke zpoždění realizace projektu.

5.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vyjadřuje celkové náklady, které bude muset společnost vynaložit při akreditaci interního kouče. Náklady na realizaci projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 8. Náklady na projekt (vlastní zpracování)

Název	Částka
Zveřejnění výběrového řízení ve firmě	1000 Kč
Akreditovaný kurz Koučink – věda i umění	108 000 Kč
Náklady na dopravu	2500 Kč
Náklady na ubytování	18 000 Kč
Stravné	2900 Kč
Poplatek za akreditaci	7000 Kč
Náklady celkem	139 400 Kč

Jelikož je kurz Koučink – věda i umění velmi dobrým certifikovaným programem, který je akreditovaný Mezinárodní federací koučů, je tato položka v projektu nejvýraznější. Kurz patří mezi nejlepší, a proto si ho firma zvolí jako výchozí pro zaměstnance, který bude ne tento projekt vybrán, aby získal patřičnou akreditaci. Do nákladů na projekt samozřejmě musíme započítat i další položky, které jsou nezbytně nutné pro jeho uskutečnění. Těmito náklady jsou ubytování, doprava a stravné. Vzhledem k tomu, že se daný kurz koná v Praze, vyšplhají se náklady poměrně vysoko. Další položkou je poplatek za akreditaci, který je stanoven na 7000 Kč.

Z této analýzy vyplývá, že projekt je poměrně finančně náročný. Celková částka se odhaduje na 139 400 Kč. I přes finanční náročnost je pro podnik tento projekt nezbytně nutný, pokud chce svoji situaci s koučinkem posunout dopředu. Pro společnost je to dobrá investice, která se jí v budoucnosti vrátí.

5.5 Riziková analýza projektu

V této analýze budou rozebrána rizika, která se mohou objevit při realizaci tohoto projektu. Tato analýza nám umožní případná rizika kontrolovat a snažit se jim vyhnout, a proto by tato analýza neměla chybět v žádném projektu.

Možná rizika, která mohou nastat při realizaci projektu, jsou:

- nedostatek finančních prostředků,
- špatný výběr školící firmy,
- špatný výběr kouče,
- nevyužití kouče ve firmě,
- nesplnění plánovaných termínů,
- projekt nesplní daná očekávání.

V následující tabulce jsou vyjádřena jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnosti výskytu, dále stupeň rizika a míra rizika. Stupeň rizika udává, jaký vliv by mělo riziko na projekt. Míra rizika znamená, jak vysoké je pro firmu určité riziko.

Tab. 9. Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Míra rizika
	Nízká (0,3)	Střední (0,5)	Vysoká (0,7)	Nízká (0,3)	Střední (0,5)	Vysoká (0,7)	
Nedostatek finančních prostředků		X				X	0,35
Špatný výběr školící firmy		X			X		0,25
Špatný výběr kouče		X				X	0,35
Nevyužití kouče ve firmě	X				X		0,15
Nesplnění plánovaných termínů		X			X		0,25
Projekt nesplní daná očekávání	X					X	0,21

Podle výsledků rizikové analýzy nejvíce projekt ohrožuje riziko nedostatku finančních prostředků a špatný výběr kouče. Dalším nebezpečím, které nese nejvyšší riziko je špatný výběr školicí firmy a nesplnění plánovaných termínů. Většina rizik se dá podchytit již na začátku. Je jen na společnosti, zda se kontrolou těchto rizik bude zabývat.

5.6 Přínosy projektu

Každý projekt se ve firmě realizuje za jistým účelem a z této realizace pak firmě plynou různé přínosy. Pokud firmě daný projekt žádný přínos nepřinese, je zvolen špatný projekt a celá realizace je zbytečná. Těžké je tyto přínosy vyčíslit. Jediné, co může firma pro zjištění přínosů udělat je, že bude sledovat, zda došlo ke zlepšení procesů ve firmě a k vyššímu využívání koučinku při práci.

Navrhovaný projekt má vliv na zlepšení většiny oblastí a činností. Níže jsou vypsány jedny z nejdůležitějších přínosů pro firmu.

Přínosy, které je možné očekávat z tohoto projektu, jsou:

- zefektivnění celého procesu koučování
- lepší podmínky koučování pro vedoucí zaměstnance
- zlepšení vztahů na pracovišti, jak mezi vedoucími a členy týmu, tak i mezi pracovníky navzájem
- zvýšení produktivity práce pracovníků

5.7 Zhodnocení projektu

Pro projekt byly využity poznatky z analytické části a na základě nich byl vypracován projekt. Ten je rozdělen na dvě části. V první části jsou navržena řešení pro koučink v HOS a druhá část se zabývá projektem v rámci koučovacího programu v HAO. V druhé části projektu se řeší, zda využívat interního nebo externího kouče. Na základě analýzy bych volila možnost interního kouče, který je pro společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. z dlouhodobějšího hlediska vhodnější, protože zná firemní prostředí a podstatu HOS elementů. A především jsou náklady na tohoto zaměstnance v dlouhodobém časovém horizontu nižší.

Pokud bude chtít společnost investovat do svého interního kouče, bude to pro ni z dlouhodobého hlediska výhodnější než platit externí firmu. Dále už je jen na samotné společnosti, zda se bude řídit stanovenými návrhy a zrealizuje uvedený projekt.

ZÁVĚR

Koučink vznikl před několika lety, ale teprve teď se začíná dostávat do podvědomí lidí a firem. Neustále se rozvíjí a rozšiřuje i v českém prostředí, a proto je pro firmy důležité, aby se v této oblasti vzdělávali. Mnoho firem na trhu již má koučink dobře zaběhnutý, i když je to novější metoda. Pro společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je rozvoj v této metodě řízení velmi důležitý a proto byla práce věnována tomuto tématu.

Teoretická část je zaměřena na problematiku koučinku, kde jsou všechny potřebné znalosti k vypracování této práce. V praktické části byla popsána aktuální situace využívání koučinku ve společnosti. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření, které se nejvíce zaměřilo na kouče ve výrobě, protože je to oblast, kde se nejvíce soustředí koučování. Ze zpracovaných dotazníků byl vyhodnocen aktuální stav koučinku ve společnosti.

Na praktickou část navázal projekt, který by měl zlepšit využití koučinku v této společnosti. Na začátku projektové části byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle, které musel projekt splnit. Projekt byl rozdělen na dvě části. V první části bylo popsáno pět dílčích návrhů. U každého se navrhlo jedno řešení, které by mělo tento problém zmírnit nebo úplně odstranit. Ve druhé části projektu byl řešen problém chybějícího kouče ve firmě. Na tuto část poté navázal návrh, který řešil, zda je pro firmu lepší zvolit interního nebo externího kouče. Po zhodnocení bylo rozhodnuto, že vychování svého interního kouče je pro společnost výhodnější. Poté byly představeny nabídky vzdělávacích kurzů a z nich vybrán jeden, který nejvíce vyhovoval požadavkům. V projektu jsou pro ilustraci vypočítány náklady na jednotlivé kurzy koučinku. Nakonec je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

V této práci bylo čerpáno z odborné literatury, z internetových zdrojů, dále pak z interních materiálů a ze zkušeností získaných při konzultacích ve společnosti.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, na základě kterého by došlo ke zlepšení využívání koučinku ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Jako nejlepším řešením, jak toho dosáhnout, byl návrh, aby si firma vychovala svého interního kouče a samozřejmě také splnění dílčích návrhů. Návrhy byly předloženy společnosti a ta je vzala na vědomí. Do budoucna doufám, že mé návrhy a opatření přispějí ke zlepšení situace v oblasti koučování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BIRCH, Paul, 2005. *Koučování*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0581-4.

ČIHOUNKOVÁ, Jana, 2011. *Koučování: Moderní metoda vedení a rozvoje lidí: Semináře 1-4*. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita. ISBN 978-80-7305-586-8.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER, 2009. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1897-9.

FISCHER-EPE, Maren, 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-140-9.

GALLWEY, Timothy, 2010. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-0.

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

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

PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4519-0.

SECRETAN, Lance, 2011. *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět!*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-228-4-

STACKE, Edouard, 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, John, 1994. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-75-6.

WHITMORE, John, 2004. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-101-1.

WHITMORE, John, 2009. *Coaching for performance*. Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-85788-535-4.

WHITMORE, John, 2009. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3.

Internetové zdroje:

ČAKO - Česká asociace koučů [online]. ©2012 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/>

ICF International Coach Federation. [online]. ICF Czech Republic Chartered Chapter ©2009 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/>

Results Coaching Systems Czech Republic, s.r.o. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z <http://www.resultscoaching.cz/#!>

QED GROUP a.s. [online]. NETservis s.r.o. ©2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/>

Koučink akademie s.r.o. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.koucinkakademie.cz/>

Koučink centrum s.r.o. [online]. ©2005-2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://koucinkcentrum.cz/>

Results Coaching Systém. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.resultscoaching.cz/#!>

Vladimír Dvořák [online]. ©2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.vladimirdvorak.cz/>

Firemní literatura:

Interní materiály Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Interní směrnice Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HAO Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

HOS Honeywell Operation Systems.

HR Human resources (lidské zdroje).

THP Technicko-hospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozmach exekutivního koučinku	15
Obr. 2. Skupiny absolventů koučování podle pokroku.....	20
Obr. 3. Letecký motor	30
Obr. 4. Struktura Top managementu v HAO.....	31
Obr. 5. Struktura členů koučinku.....	33
Obr. 6. Zadávací tabulka programu WinQSB.....	73
Obr. 7. Řešení projektu pomocí WinQSB – řešení.....	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kompetenční model pro koučink šampiony	35
Tab. 2. Kompetenční model pro koučink šampiony	35
Tab. 3. Přehled poskytovaných kurzů	63
Tab. 4. Výhody a nevýhody interní/externího kouče.....	65
Tab. 5. Nabídka externích koučů	67
Tab. 6. Přehled akreditovaných vzdělávacích programů	69
Tab. 7. Časový harmonogram jednotlivých činností projektu.....	72
Tab. 8. Náklady na projekt.....	74
Tab. 9. Rizika projektu	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Délka praxe na současné pracovní pozici.....	46
Graf 2. Oblast pracovní pozice	47
Graf 3. Situace, kdy se nejvíce využívá koučování	47
Graf 4. Využívání koučinku při práci	48
Graf 5. Možnost jak vedoucí pracovníci koučují.....	49
Graf 6. Prostředí, ve kterém se nejvíce koučuje	49
Graf 7. Podpora ze strany HAO	51
Graf 8. Rozvoj v oblasti koučinku	52
Graf 9. Stanovování cílů pro koučovací pohovor	53
Graf 10. Plnění stanovených cílů	54
Graf 11. Možnost dalšího školení	55
Graf 12. Největší problém při koučování	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník pro kouče

Příloha PII: Otázky ověřující provádění koučinku

Příloha PIII: Coaching – záznamový formulář

Příloha PIV: Koučink karta

Příloha PV: Síťový graf

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO KOUČE

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění mého dotazníku, který bude součástí při zpracování mé diplomové práce na téma **Koučink a jeho aplikace v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.** Cílem dotazníku je zjištění aktuálního stavu, jak je využíván koučink v HAO a následně stanovení návrhů na zlepšení či udržení úrovně koučinku v HAO.

Vaše odpovědi jsou anonymní a dotazník budu zpracovávat sama a bude využit pouze k účelům mé diplomové práce.

Možnosti zaškrtněte křížkem, vždy se snažte vybrat jednu odpověď.

1. V jakých situacích nejčastěji využíváte koučování?

- při práci s nadřízenými
- při práci s podřízenými
- při práci s kolegy
- nevyžívám ho
- jinak

2. Jak často koučujete?

- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 1x čtvrtletně
- jinak.....

3. Koučujete spíše?

- jednorázově
- kontinuálně (souvisle)

4. V jakém prostředí koučujete?

- mám zamluvenou místnost
- v kanceláři
- přímo ve výrobě na pracovišti

5. Jakým tréninkem koučování jste už prošli?.....
.....
.....

6. Dostáváte podporu při koučování ze strany HAO? Pokud ano, stručně napište jakou?

- ne
 ano.....
.....

7. Rozvíjíte se v oblasti koučinku? Pokud ano, jakým způsobem?

- ne
 ano.....
.....

8. Stanovujete si cíle pro koučovací pohovor? Pokud ano, jakým způsobem si je definujete?

- ne
 ano.....
.....

9. Jakým způsobem revidujete akce, které plynou z koučinku?.....
.....
.....

10. Sledujete plnění stanovených cílů?

- ano
 ne
 občas

11. Uvítali byste další školení?

- ano
 ne
 nevím

12. Co vnímáte jako největší problém při koučování?

- nedostatek času
- neotevřenost koučovaného
- prostředí
- jiné důležitější priority
- jiné.....

13. Pokud máte jakoukoliv připomínku k využívání koučování v Honeywell Aerospace Olomouc, kterou byste chtěli zmínit, napište ji sem:

.....

.....

.....

Doplňující informace:

Délka praxe na současné pracovní pozici:

Oblast pracovní pozice (výroba, nákup, finance atd.).....

Děkuji Vám za věnování Vašeho času při vyplnění dotazníku.

Zedníková Adéla

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY OVĚŘUJÍCÍ PROVÁDĚNÍ KOUČINKU

Otázky ověřující provádění koučinku	
Rozpozná daný vedoucí příležitosti k provádění koučinku?	
Přistupuje daný vedoucí ke svému podřízenému vstřícně se snahou jej zapojit do řešení problému bez jakýchkoliv výhrůžek?	
Zapojuje daný vedoucí zaměstnance do vzájemného dialogu otevřeným otázkami a bez navádějících otázek?	
Jsou otázky jednoduché a přesné?	
Jsou otázky zaměřené tak, aby posunovaly řešení kupředu? <i>Např: Jak jinak byste to příště udělal? Jak myslíte, že by to mohlo být do budoucna zlepšeno?</i>	
Používá daný vedoucí otázky vedoucí ke kořenové příčině?	
Poslouchá daný vedoucí pozorně odpovědi a přerušuje diskuzi vhodně tak, aby udržel schůzku zaměřenou na cíl?	
Je jasné, že daný vedoucí rozšiřuje obzor, aby pomohl zaměstnanci učit se?	
Během koučinku je daný vedoucí schopen získat od zaměstnance závazek k přijetí akce (pokud je to potřeba)?	

PŘÍLOHA P III: COACHING - ZÁZNAMOVÝ FORMULÁŘ

GEMBA COACHING OBSERVATION FORM		Pozorovaný:	Pozorovatel:
Otázky pro pozorovatele ověřujícího provádění koučinku		Oddělení:	Datum:
<p>PŘED POZOROVÁNÍM NEZAPOMEN</p> <p><input type="checkbox"/> Projít si záznamy z minulých pozorování</p> <p><input type="checkbox"/> Zeptat se manažera na akce definované v minulých setkáních</p> <p><input type="checkbox"/> Zeptat se manažera na to, co mu minule nešlo a na čem by chtěl zapracovat</p> <p><input type="checkbox"/> Připomenout manažerovi, že nejdeme koučovat, ale gembovat a pokud bude příležitost, tak vyzkoušet koučink</p>	<p>Poznámky:</p>		
<p>Na začátku pozorování - pokud manažer nesdělí zaměstnanci proč je na místě i CC, udělat to za něj.</p> <p>BĚHEM POZOROVÁNÍ SE ZAMĚRUJEME</p> <p><input type="checkbox"/> Proběhlo představení účelu, cíle (proč tam jsme, co je cílem)?</p> <p><input type="checkbox"/> Proběhlo "prolomení ledu"?</p> <p><input type="checkbox"/> Rozpozná manažer příležitost ke koučinku?</p> <p><input type="checkbox"/> Používá manažer otevřené otázky?</p> <p><input type="checkbox"/> Jsou otázky jednoduché, přesné, pochopitelné?</p> <p>Používá některý z uvedených nástrojů?</p> <p><input type="checkbox"/> Škálování</p> <p><input type="checkbox"/> Kouzelná hůlka ("kdybys byl ředitel téhle firmy ...")</p> <p><input type="checkbox"/> Otázka na výjimku ("za jaké situace by to bylo možné ...")</p> <p><input type="checkbox"/> Naslouchá manažer?</p> <p><input type="checkbox"/> Dotahuje do konkrétních akcí?</p>			
<p>PO POZOROVÁNÍM NEZAPOMEN</p> <p><input type="checkbox"/> Zeptat se manažera co by si pochválil, co by změnil</p> <p><input type="checkbox"/> Poskytnou svou zpětnou vazbu - co jsem viděl, co mě zaujalo</p> <p><input type="checkbox"/> Zeptat se manažera, na co se chce příště zaměřit</p>			
<p>DOPORUČENÍ K DALŠÍMU ROZVOJI</p>			
		<p><i>Manažer = pozorovaná osoba (snaží se uplatnit koučovací přístup např. během gemby)</i> <i>Zaměstnanec = osoba, na které se manažer snaží uplatnit koučovací přístup / CC =</i></p>	

PŘÍLOHA P IV: KOUČINK KARTA

ZÁKLADNÍ PRINCIPY KOUČOVACÍHO ROZHOVORU

1. Nechat koučovaného pracovat tak, jak chce a potřebuje on.
2. Nezapojovat vlastní hlavu, nehledat vlastní řešení.
3. Nesnažit se koučovaného pochopit. Respektovat ho a jeho potřeby, ať jsou jakékoliv.
4. Naslouchat koučovánému, vědět neustále co říká + ptát se ho na to, co se nám zdá užitečné.
5. Otázky pokládat jako otevřené – nikoliv ANO/NE (většinou je možné je přeformulovat na otevřené).
6. Otázky nepokládat jako návodné (nesdělovat možná řešení).
7. Nerozpítvávat problém, namísto toho mluvit o řešení (novém stavu).

Kouč se nestará o problém, ale stará se o to, co bude potom jiné.

Koučing = změna komfortu koučovaného (mění svoje zaběhlé věci/procesy)

PŘÍLOHA P V:

