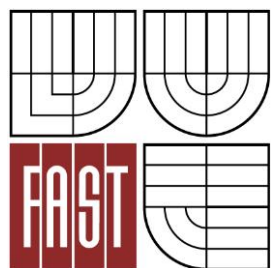




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

KOUCOVÁNÍ JAKO METODA MANAŽERSKÉ PRÁCE VE STAVEBNÍM PODNIKU

COACHING AS A METHOD OF MANAGERIAL WORK IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ALŽBĚTA KOLOMAZNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Alžběta Kolomazníková
Název	Koučování jako metoda manažerské práce ve stavebním podniku
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2011
Datum odevzdání bakalářské práce	25. 5. 2012
V Brně dne 30. 11. 2011	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Weber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Ve firmách se stavebním zaměřením realizovat a vyhodnotit výzkum vědomostí či zkušeností z koučování a jejich případným uplatňováním jako metody v manažerské

1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
 - zvláštnosti a význam zvolené problematiky
 - specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
 - charakteristika zvoleného souboru
 - empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá koučováním jako metodou manažerské práce ve stavebním podniku. Snaží se zjistit, zda se koučování ve stavebních firmách využívá a pokud ne, co je příčinou. K výzkumu je použit dotazník a řízené rozhovory. V této práci jsou uvedeny závěry a doporučení, které z výzkumu vyplynuly.

Klíčová slova

stavebnictví, stavební podnik, kouč, koučování, manažer

Abstract

This bachelor's thesis is dedicated to coaching as a method of managerial work in construction company. It is trying to find out if coaching is using in construction companies and if not, what is the cause. The research used a questionnaire and guided interview. In this thesis are conclusions and recommendations which resulted from research.

Keywords

construction, construction company, coach, coaching, manager

Bibliografická citace VŠKP

KOLOMAZNÍKOVÁ, Alžběta. *Koučování jako metoda manažerské práce ve stavebním podniku*. Brno, 2011. 73 s. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 25.5.2012

.....
podpis autora

Poděkování:

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi byli při vypracování mé bakalářské práce nápomocni. Obzvláště bych chtěla poděkovat své vedoucí práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za velmi cenné rady a odborné vedení této bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD	12
2 DEFINICE POJMŮ	13
2.1 Stavební firma	13
2.2 Management	13
2.3 Manažer	13
2.4 Koučování	14
3 MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ	15
3.1 Specifika ve stavebnictví	15
3.2 Vývoj managementu	16
3.2.1 Klasický management	16
3.2.2 Management 40. až 70. let 20. století	17
3.2.3 Management konce 20. století	17
3.2.4 Japonský management	17
3.2.5 Management na počátku 21. století	18
3.3 Vedení a řízení	18
3.3.1 Základní pojmy	18
3.3.2 Nástroje řízení	19
3.3.2.1 Objektivně zhodnotitelné nástroje	20

3.3.2.2 Motivační nástroje	20
3.3.2.3 Nástroje řízení ve stavební firmě	21
3.3.3 Delegování pravomocí a odpovědnosti	21
4 KOUČOVÁNÍ	24
4.1 Co je koučování?	24
4.1.1 Počátky koučování ve sportu	24
4.1.2 Podstata koučování	25
4.1.3 Mentorování	25
4.2 Manažer jako kouč	25
4.2.1 Motivace	26
4.2.1.1 Metoda Cukr a bič	26
4.2.1.2 Maslowova teorie	27
4.2.2 Nový náhled na management	28
4.2.2.1 Nařizování, příkazování, sdělování	28
4.2.2.2 Přesvědčování	28
4.2.2.3 Sdílení, zapojení se	29
4.2.2.4 Vybavení pravomocemi	29
4.2.3 Úloha manažera	30
4.2.4 Zdokonalování	30
4.2.5 Kvality kouče	31

4.3 Cíl koučování	32
4.3.1 Zvyšování úrovně vědomí	32
4.3.2 Sebemotivace	33
4.3.3 Stanovení cílů	33
4.4 Otázky	34
4.4.1 Funkce otázek	35
4.4.2 Faktory doprovázející kladení otázek	36
4.5 Závěrečná fáze koučování	37
4.6 Shrnutí	40
5 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE	41
5.1 Metodologie výzkumu	41
5.2 Výzkumná část	41
5.2.1 Cíl výzkumu	41
5.2.2 Stanovení hypotéz	42
5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
5.2.4 Řízené rozhovory	61
5.2.4.1 Rozhovor č.1	61
5.2.4.2 Rozhovor č.2	63
6 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	65
6.1 Rekapitulace výzkumu	65

6.2 Ověření hypotéz	65
6.3 Výsledek výzkumu	67
7 ZÁVĚR	69
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	72

1 ÚVOD

Mezi hlavní dovednosti manažerů patří vedení lidí, umění komunikace, sebezdokonalení a sebevzdělávání. Jelikož dochází ke zvyšování úrovně pracovníků, je správné vedení lidí stále těžší a těžší. Na stavebním trhu je spousta stavebních firem a dochází tak k velkému konkurenčnímu boji. Proto jsou na ředitele, jednatele a manažery těchto firem kladeny stále vyšší nároky. Z těchto důvodů dokáží obstát jenom manažeři, kteří umí dokonale vést své zaměstnance a jsou ochotni na sobě pracovat a neustále se zdokonalovat. Flexibilita se nyní stává prioritou.

Na tyto vysoce postavené pracovníky působí jeden velmi nepříjemný faktor a tím je stres. V tomto případě může docházet k děláním zbytečných chyb, panikaření a selhávání. Manažeři mohou ztratit vůli i motivaci. K nalezení správných cest, které vedou k objevení sebedůvěry, uvědomění odpovědnosti a zlepšení vnímání reality může pomoci koučování.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, zda funguje koučování ve stavebních firmách a jaké zkušenosti s touto metodou stavební manažeři mají. Chtěla jsem se dozvědět, z jakého důvodu se koučování ve stavebních firmách nevyužívá a pokud ji stavební firmy využívají, co to do jejich firem přineslo.

V teoretické části přiblížím vývoj managementu, stavebnictví a nástroje řízení ve stavebních firmách. V části zaměřené na koučování vysvětlím vznik samotného pojmu koučování, problematiku otázek, které jsou používány jako nástroj ke zjištění cílů a postupně se dostanu až k závěrečné fázi koučování.

V praktické části uvedu hypotézy a dotazník, který mi pomohl k ověření nebo vyvrácení těchto hypotéz. Oslovila jsem také HR manažerku, která prošla koučováním a mohla mi tak poskytnout cenné zkušenosti s koučováním. Dále jsem uskutečnila řízený rozhovor s vedoucím střediska monolitických konstrukcí, který pracuje ve stavební společnosti GEMO OLOMOUC s.r.o. V konečné fázi své práce jsem učinila závěry a doporučení o používání koučování jako manažerské práce ve stavebních firmách.

2 DEFINICE POJMŮ

Jelikož se má bakalářská práce zaměřuje na koučování ve stavebních firmách, bude vhodné si na začátku vysvětlit pojmy, které se budou často opakovat a jejich definice by tak v mé práci neměly chybět.

2.1 Stavební firma

„Posláním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání. Výsledkem činnosti stavebního podniku je dodání stavebních prací v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s jejich odběrateli.“¹

2.2 Management

„Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (např. prodejní, vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další aktivita).“²

2.3 Manažer

„Podle P. F. Druckera je „manažer především profese - a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvarů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“³

¹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 12-13. ISBN 80-7204-396-X.N

² VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 15. ISBN 80-85603-55-1.

³ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 19. ISBN 80-85603-55-1.

2.4 Koučování

„Sloveso koučovat se definuje jako „vychovávat, školit, poskytovat konzultace, navykat, trénovat, naznačovat, poučit.“ Koučování se primárně týká určitého typu vztahů mezi koučem a koučovaným. To, oč při koučování jde, je lepší fungování a vyšší výkon.“⁴

⁴ WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, s. 11. ISBN 80-85603-75-6.

3 MANAGEMENT VE STAVEBNICTVÍ

Stavebnictví je specifický obor, který podléhá neustálému vývoji. Ve stavebnictví se velmi často objevují nové materiály, technologie a stavební postupy. Stavby se realizují rychleji, než tomu bývalo v minulosti. A protože je tento obor neustále v pohybu, musí mít stavební podniky i dostatečně flexibilní management. V této kapitole bych se chtěla zaměřit na specifika stavebnictví a dále bych se chtěla zabývat vývojem managementu od historie po současnost. Ráda bych zde věnovala i prostor pro různé typy nástrojů řízení a to z toho důvodu, že pro stavební podniky jsou důležití její pracovníci a tak stojí za zmínku způsoby, jakými je můžeme řídit a motivovat, aby odváděli kvalitní a spolehlivou práci.

3.1 Specifika stavebnictví

Kořeny stavebnictví bychom mohli hledat už v prehistorickém období. Lidé tak odpradáвна uspokojují jednu ze svých základních potřeb a tou je bydlení.

Stavebnictví jako takové by nemohlo dobře fungovat bez ostatních oborů, jako například geometrie, statistiky, fyziky, informatiky, ekonomiky aj.

Ve stavebnictví nejde jenom o to, postavit dům nebo jinou stavbu. Nejprve se musí vypracovat podrobný návrh a doladit veškeré detaily. Proto lidé pracující ve stavebnictví, myslím tím například projektanty a architekty, musí disponovat fantazií a určitými zkušenostmi. Ve stavebnictví mají velký význam různé softwary, které pomáhají k návrhům a výpočtům.

Stavebnictví není stabilní, jelikož jej ovlivňuje mnoho faktorů. Jsou to ekonomická a politická situace, momentální poptávka na trhu atd. Stavební firmy jsou závislé na svých dodavatelích, aktuálních cenách, ročním období a v neposlední řadě i na počasí.

Jelikož se stavebnictví neustále vyvíjí díky novým technologiím a postupům, i manažeři fungující v tomto oboru se musí neustále zdokonalovat a učit. Pokud chtějí být

úspěšnými, jejich vzdělání nesmí skončit vysokou školou, ale musí na sobě i nadále pracovat.

Jako technici si stavební manažeři dokáží velmi dobře poradit se stroji a materiály, ovšem v tom, jak zacházet s lidmi už si mnohdy nejsou tak jisti. To může být důvodem neschopnosti dosažení cílů, udržení pozice nebo dalších manažerských selhání.⁵

3.2 Vývoj managementu

Kořeny managementu sahají až do dávné minulosti, kde je můžeme hledat již ve starověkém Egyptě, kdy se uplatňoval u staveb pyramid. Ve středověku bychom našli počátky managementu při řízení armád, církví a hnutí.

K výraznému rozvoji managementu dochází však až v období průmyslové revoluce. V současnosti můžeme management rozdělit do tří významných fází. Jsou to: klasický management, management 40.-70. let 20. století a management současnosti.⁶

3.2.1 Klasický management

Klasický management můžeme historicky zařadit mezi konec 19. stol a 30. léta 20. století. Prvním proudem klasického managementu byl tzv. Americký proud. Tento proud se zabýval tím, jak co nejvíce zefektivnit výkonnost pracovníků a to díky zvyšování pracovní disciplíny a časovým rozvrhům. V tomto období byly zavedeny metody plánování výroby, dokumentace a evidence. Pracovníci byli vnímáni pouze jako stroje a prostředky k dosažení co nejvyšší efektivity práce. Mezi představitele tohoto období patří: *F.W.Taylor, H. Ford, H. Gantt, manželé Gilbrethovi*.

Evropský proud byl stavěn na myšlenkách Henriho Fayola, který vymezil 14 principů managementu. Vymyslel štábní útvary a formuloval princip priorit tak, aby se vedoucí

⁵ srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

⁶ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

pracovníci nenechali pohltnout detaily. Mezi další představitele evropského proudu patří *M. Weber, T. Baťa aj.*⁷

3.2.2 Management 40. až 70. let 20. století

V tomto období se již vedení více zaměřuje na člověka a jeho úlohu v podniku. Klade důraz na pocity, zájmy, názory a předsudky člověka, které ovlivňují jeho chování. V tomto období se zájem obrací i na mezilidské vztahy. Představitelé jsou: *V. Pareto, E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, D. Carnegie aj.*⁸

3.2.3 Management konce 20. století

Dochází k rozvoji konkurence, a proto se management začíná zaměřovat na zákazníka a jeho potřeby. Nastává období ekonomické nestability. Podnikání je nyní stavěno hlavně na intelektuálním kapitálu. Mezi představitele patří *P. Kotler, M.E.Porter, T. Perets, R. Waterman atd.*⁹

3.2.4 Japonský management

Japonsko bylo stranou od ostatního světa, a proto je i jeho management odlišný. Tento management se vyznačuje zapojením nižších řídicích i výkonových pracovníků do spolurozhodování o problémech. Je kladen důraz na dobré mezilidské vztahy a loajalitu k firmě. Zaměstnanci jsou povyšováni podle služebních let. Japonský management si zakládá na kvalitě výrobků a služeb a rychlosti poskytovaných služeb a dodávek.¹⁰

⁷ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

⁸ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

⁹ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

¹⁰ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

3.2.5 Management na počátku 21. století

Dochází k ovlivňování informačními a komunikačními systémy. Na rozvoj managementu má vliv globalizace. Nyní je kladen důraz na znalosti, kdy si firmy velmi střeží své know-how a informace, aby dokázaly obstát na trhu. Management 21. století se musí potýkat s neustálými změnami.¹¹

3.3 Vedení a řízení

Vedení a řízení jsou dva odlišné pojmy, které bývají často zaměňovány a bývají chápány jako pojem jeden. Proto se v následující kapitole budu snažit vysvětlit, jak se tyto pojmy od sebe vzájemně liší a budu se snažit popsat nástroje, které se používají k řízení lidí.

3.3.1 Základní pojmy

Vedení a řízení bychom určitě neměli zaměňovat nebo je dokonce chápat stejně. Je mezi nimi podstatný rozdíl.

„ Vedení (Leadership)- se zabývá prvořadou otázkou- CO chci dokázat? Kam chci dojít? (tj. základní strategie)

Řízení (Management)- je již zaměřeno na otázky druhého řádu- JAK to udělat nejlépe?, jak tam co nejrychleji a nejefektivněji dostanu? (tj. zabývám se taktikou, operativou)

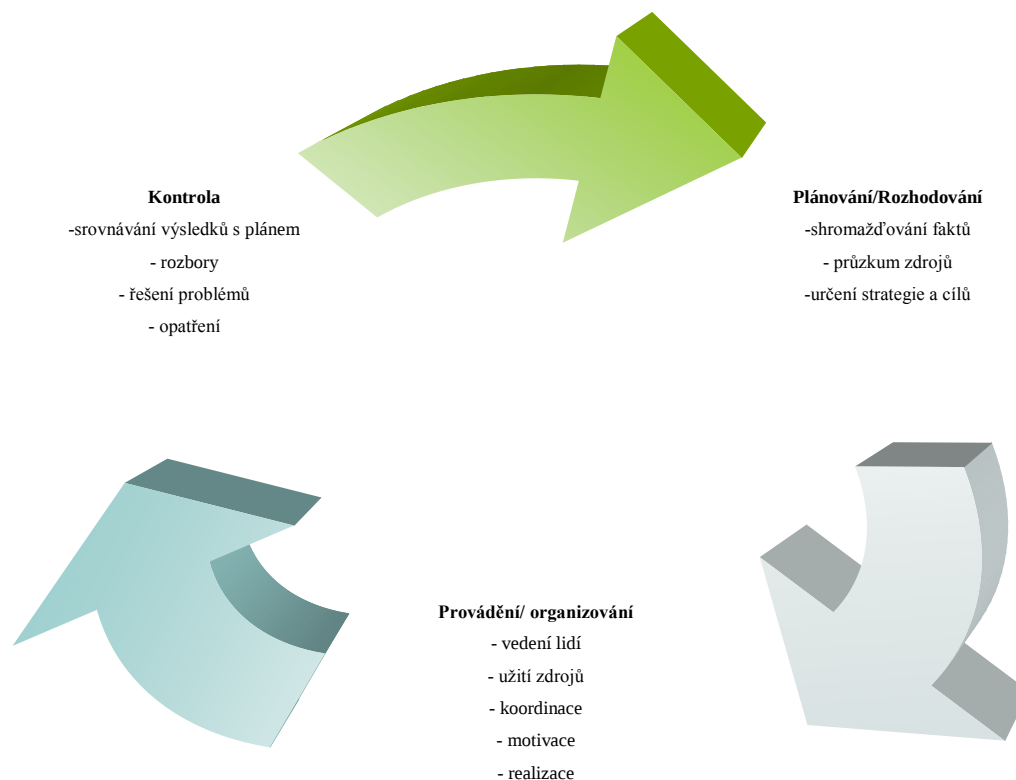
Nejlépe to charakterizují P. Drucker a W. Bennis v dnes již klasické definici:

Řízení je děláni věcí správně; vedení je děláni správných věcí. “¹²

¹¹ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

¹² LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví.* 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19. ISBN 80-7204-396-X.

Proces řízení nám může přiblížit tzv. manažerský kruh.



Obr. 3-1: Manažerský kruh¹³

3.3.2 Nástroje řízení

Nástroje řízení slouží k motivaci zaměstnanců, ale samotná motivace patří též mezi nástroje řízení. Jakákoliv firma, stejně jako firma stavební, by měla umět přesvědčit své zaměstnance o tom, že pokud se budou snažit naplnit její cíle, zároveň uspokojí i své cíle osobní.

Nástroje řízení rozdělujeme na objektivně zhodnotitelné, motivační nástroje a v naší práci uvedu i nástroje řízení, které jsou používány ve stavebních podnicích.¹⁴

¹³ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 23. ISBN 80-7204-396-X.

¹⁴ srv.viz: srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

3.3.2.1 Objektivně zhodnotitelné nástroje

Mezi objektivně zhodnotitelné nástroje řadíme odměnu za práci, která bývá základním řídicím nástrojem pro mnoho lidí, protože dle mého názoru jsou peníze velmi důležité v našich životech. I stavební pracovníci si svou práci vybírají podle finančního ohodnocení. Logicky jdou k firmě, která jim nabídne více peněz. Jako další objektivně zhodnotitelný nástroj jsou používány podnikové sociální požitky. Pro mnoho lidí jsou důležité taky pracovní podmínky. Pokud se totiž necítí dobře na svém pracovišti, nemusí pro ně být důležitá ani finanční odměna za odvedenou práci. Výběr personálu je také řazen mezi objektivně zhodnotitelné nástroje.¹⁵

3.3.2.2 Motivační nástroje

Dalšími nástroji jsou tzv. motivační nástroje, mezi ně mimo jiné řadíme informace a komunikaci. Dobrá komunikace je základ pro to, aby došlo ke správnému splnění úkolu. Ve stavebnictví musí dobře komunikovat vedení firmy, manažeři a dobrými komunikačními vlastnostmi musí disponovat i stavbyvedoucí, který přichází do kontaktu s dělníky a zadává jim úkoly. Informace musí být věcné a musí být podány s dostatečnou časovou rezervou. Pracovníci ve stavebních firmách mohou být motivováni také pomocí vzdělávání. Uvádíme ho mezi motivační nástroje, jelikož pracovníka může motivovat to, že díky vzdělávání bude moci dojít k jeho kariérnímu růstu a zlepšení pozice ve firmě. Ve stavebních a jiných podnicích by také mělo docházet k určité regulaci konfliktů. Pro každého člověka je důležité, aby měl pocit, že je důležitým článkem ve fungování firmy. Proto je motivačním nástrojem i integrace a uznání osobnosti. Pokud od svých zaměstnanců chceme kvalitní výsledky, musíme jim dávat najevo, že jsou pro firmu nepostradatelní. Osobní uspokojení je totiž pro mnohé z nás mnohdy přednější než finanční ohodnocení. Je také důležité neutralizovat direktivní řízení. Co si pod tím představit? Znamená to neutralizaci tvrdých řídicích požadavků. Direktivní řízení může být velmi obvyklé ve vztahu mezi stavbyvedoucím a dělníky. Ideálním stavem je nalezení přirozené autority, které se bude co nejmíň lidí

¹⁵ srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

stavit na odpor. Tato neutralizace bývá často řešena pomocí počítačové autority, která si jistá řešení vynucuje. Velmi důležitým motivačním nástrojem je pracovní pohoda a firemní kultura, kdy se pracovníci musí ve svém pracovním prostředí cítit spokojeně. Pohoda na pracovišti tak bude pracovníky stimulovat k lepším výkonům.¹⁶

3.3.2.3 Nástroje řízení ve stavební firmě

Nástroje řízení ve stavební firmě jsou dobře formálně nebo číselně vyjádřitelné. Patří mezi ně technickohospodářské ukazatele. Jasně určují dosaženou skutečnost a dávají představu o žádoucích stavech do budoucna. Tyto technickohospodářské ukazatele rozlišujeme na naturální a finanční. Stavebnictví se řídí hlavně určitými normami. Skoro žádná činnost se bez nich neobejde. Normy bývají konkrétnější a podrobnější než ukazatele a to proto, že se podle nich řídí konkrétní výrobní procesy. Mezi další nástroje řízení ve stavební firmě patří vnitropodnikové ceny, číselníky a dokumentace přípravy staveb.¹⁷

3.3.3 Delegování pravomocí a odpovědnosti

Delegování spočívá v tom, že úkoly, které nemusím dělat bezvýhradně sám, deleguji na ostatní. V delegování děláme rozdíl mezi producentem a manažerem. Producent dělá všechno sám a řídí sám sebe. Oproti tomu manažer dělá věci lépe a deleguje úkoly na své podřízené.

Máme dva typy delegování. Delegování typu „Přines, udělej“, kdy šetříme čas a delegování typu „Správce“, kde se soustředíme na výsledky, tzv. řídíme pomocí cílů. Pokud využijeme delegování, budeme mít více času na důležité věci. Tím, že je práce rozdělena mezi více lidí, zvládne se jí větší množství za kratší čas.¹⁸

¹⁶ srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

¹⁷ srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

¹⁸ srv.viz: LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

Pro pracovníky přináší delegování také spoustu výhod. Pomáhá jim v profesionálním růstu. Mají zvýšený zájem o práci, protože si připadají být nedílnou složkou projektu a dochází k jejich sebeuspokojení.

Někteří manažeři můžou mít výhrady k delegování. Nejčastěji se vyskytuje názor, že vysvětlit pracovníkovi co má dělat, dá více práce, než když si ji udělá sám. Také mohou mít pocit, že práce, kterou odvede podřízený, nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího. Ale například na stavbě, dochází k delegování. V tomto případě zadá stavbyvedoucí úkol, na kterém začnou stavebníci pracovat a on je kontroluje pomocí občasných kontrol.

Samozřejmě může docházet i k špatnému delegování, což se projeví například v tom, že zaměstnanci si nejsou jisti, jaké jsou jejich pravomoci při plnění úkolu. Neví, kdo je odpovědný za jaký projekt. Může dojít také k chybě, že zaměstnanci dostávají úkoly, které nezvládnou bez předchozího zaškolení. Nesprávné delegování se může projevit i v tom, že ve firmě máme velmi talentovaného pracovníka, kterému ovšem nedáme možnost projevit se v oblasti, kde je vynikající, a tak dochází k nevyužití jeho potenciálu.

Otázkou tedy zůstává, co bychom měli delegovat. Práce vhodné pro delegování jsou rutinní práce. Práce, které dokáží jiní udělat lépe, rychleji nebo ekonomičtěji. Dále můžeme delegovat drobná opakující se rozhodnutí.

Rozhodně bychom neměli delegovat nic, co obsahuje důvěrné informace. Nové úkoly, na které nejsou pracovníci připraveni, bychom také neměli delegovat.

Základní zásadou je, abychom pracovníkům co nejjasněji vysvětlili, co se od nich očekává a také důvody, proč je důležité úkol splnit. Neměli bychom opomenout ujasnit si kvalitu zpracování úkolu a termín, do kdy má být úkol hotov.¹⁹

¹⁹ Delegování. *Univerzita online* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>

Ve stavební firmě může delegování fungovat na všech úrovních, manažeři můžou delegovat některé úkoly na stavbyvedoucí, stejně jako stavbyvedoucí můžou delegovat na manuální pracovníky a předat tak část odpovědnosti na ně.

4 KOUČOVÁNÍ

Nyní se dostávám k nejdůležitější kapitole své práce. Budu se snažit obsáhnout všechny zásadní oblasti koučování. Bude zde popsán vznik a vývoj koučování. Pokusím se vysvětlit, co je vůbec koučování. Zaměřím se i na otázku, zda-li manažer může být správným a vhodným koučem. A v neposlední řadě popíšu, jak samotný proces koučování probíhá a co je jeho cílem.

4.1 Co je koučování?

Kde se vůbec koučování vzalo? Kde jsou jeho kořeny? K čemu je koučování dobré? To jsou otázky, které napadnou člověka, který si neumí s tímto pojmem poradit. V následujících podkapitolách na tyto otázky budu hledat odpověď.

4.1.1 Počátky koučování ve sportu

Timothy Gallwey byl první člověk, který se začal zabývat výukou lyžování, tenisu a golfu. Gallwey přišel s názorem, že kouč má hráči pomoci odstranit nebo omezit vnitřní překážky k jeho výkonu. Hráč by se tak měl výrazně zlepšit i bez toho, aby kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry.

U většiny ostatních koučů nenašel Gallwey pochopení, ale u hráčů měla jeho teorie velký úspěch. Pro kouče a trenéry byla totiž tato teorie, která byla popsána v knihách *The Inner Game of Tennis*, *The Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf* velkým ohrožením. Gallwey ale neusiloval o to, aby ukázal, že koučové a trenéři jsou zbyteční. Snažil se jim pouze ukázat to, že pokud změní metody práce, povede to k větší efektivitě a lepším výkonům.²⁰

²⁰srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

4.1.2 Podstata koučování

Gallwey vystihl podstatu věci, když prohlásil, že „*koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon; koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.*“ S touto myšlenkou nepřišel jako první, totéž tvrdil už Sokratés, jeho filosofie byla ale díky materialistickému redukcionismu úspěšně potlačena.

Gallwey chápe lidi jako bytosti, které už nejsou prázdné nádoby, do kterých je nutné všechno vložit, ale jako žalud, který má potencionál stát se dubem, který k tomu potřebuje výživu, povzbuzení, podporu a světlo.²¹

4.1.3 Mentorování

Termín mentorování znamená učení se. Jeho původ můžeme hledat v řecké mytologii v báji o Odysseovi. Když Odysseus odjížděl do války s Trójany, svěřil dům a vzdělání svého syna Télémacha do rukou svého přítele Mentora. Měl ho naučit všemu, co sám znal. Tím vznikl pojem mentorovat.

Mike Sprecklen byl mentorem moderní doby. Byl koučem nepřemožitelného veslařského páru Holmes a Redgrave. Sprecklen vytvořil způsob vedení, který byl založený na zkušenostech a vnímání obou veslařů než na jeho vlastních.

Díky kvalitnímu koučování a správnému mentorování by se koučovaný měl dostat dál, než umožňuje omezené koučovo nebo mentorovo poznání.²²

4.2 Manažer jako kouč

Manažer se obvykle chápe jako člověk, který rozhoduje o platech, postupech práce i o tom, kdo bude a nebude propuštěn. V tomto pojetí nemůže být kouč chápán jako pomocník, člověk, který bude naslouchat a radit. Vše je to ale o přístupu manažera ke

²¹ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

²² srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

svým podřízeným. Pokud někdo považuje své zaměstnance za neschopné a dává jim to znát, budou se i jako neschopní chovat a nebudou pracovat efektivně.

Kouče nemůžeme chápat jako člověka, který má řešit problémy, učit nebo dokonce radit. Není to instruktor nebo nějaký expert na danou problematiku. Kouč je nám spíše pomocníkem, poradcem a člověkem, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí.²³

4.2.1 Motivace

Peníze jsou účinný zdroj motivace, ale tato motivace působí minimálně, pokud má podobu nevelkého, těžce vybojovaného a neochotně poskytnutého zvýšení platu. Podle výzkumů je pro většinu lidí důležitější pracovní zajištění a pohoda na pracovišti. Jestliže jsou ale peníze dávány, přijímány a vnímány jako měřítko sebeúcty, jejich význam rapidně roste. Ve stavebnictví můžeme najít dvě základní metody motivace. Seznámíme se s nimi v dalších podkapitolách.²⁴

4.2.1.1 Metoda Cukr a bič

Metoda cukru a biče předpokládá, že lidé mají vrozenou nechuť k práci a snaží se jí za každých okolností vyhnout. Proto podle této metody musí být lidé kontrolováni a musí jim být vyhrožováno, než začnou svou práci dělat pořádně. Tato metoda také tvrdí, že průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl řízen, protože nesnáší zodpovědnost.

Tato metoda není příliš vhodná, protože zaměstnanci mohou slepě plnit příkazy, aniž by do hloubky pochopili problém. Neposouvá je v jejich vývoji a nijak je nemotivuje být lepšími zaměstnanci.²⁵

Dle mého názoru je metoda cukru a biče hojně používaná ve stavebnictví vzhledem k manuálním pracovníkům. Tito pracovníci jsou neustále kontrolováni a káráni za své

²³ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

²⁴ srv.viz: STÝBLO, Jiří. *Personální management: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

²⁵ srv.viz: Human Relations Contributors. *Accel-Team* [online]. 2012. vyd. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

chyby, neboť stavby podléhají přísným normám, které poté musí splňovat. Proto se musí dohlížet na každou maličkost.

4.2.1.2 Maslowova teorie

Tato teorie je založena na základních lidských potřebách a na jejich uspokojování. Potřeby jsou uspokojovány v Maslowově pyramidě od nejnižší úrovně postupně k vyšším.



Obr. 4-1: Maslowova pyramida potřeb²⁶

I při uspokojení potřeb nižších úrovní tyto potřeby samozřejmě nezmizí, jen už nejsou v popředí. Také při změně pracovních a sociálních podmínek pracovníka, se některá z dříve uspokojených potřeb, může zase stát neuspokojenou. Například u člověka, který byl dříve spokojený v zaměstnání a posléze došlo k jeho propuštění.²⁷

Jediná opravdu efektivní motivace je vnitřní motivace- sebemotivace. A tady začíná koučování. Díky koučování můžeme sebemotivaci povýšit na vyšší úroveň a využít ji jako efektivní činnost.

²⁶ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 66. ISBN 80-7204-396-X.

²⁷ srv.viz: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

4.2.2 Nový náhled na management

Můžeme si položit otázku, zda může být manažer koučem. Je to možné v případě, že má vlastnosti a schopnosti špičkového manažera. Mezi tyto vlastnosti patří empatie, schopnost integrace a uchování odstupu a samozřejmě odhodlání realizovat úplně odlišný přístup k lidem.

Manažer si musí najít svou vlastní cestu k realizaci koučování a musí počítat s tím, že se může objevit i počáteční odpor lidí, kteří jsou podezřívavý ke všemu novému.²⁸

4.2.2.1 Nařizování, přikazování, sdělování

Příkaz je něco, co je pro nás známé již od dětství. Rodiče nám přikazovali, co máme a nemáme dělat a byli naštvaní, když jsme to neudělali podle jejich představ. Když jsme pak přišli do školy, nic se nezměnilo a opět nám učitelé přikazovali a rozdávali úkoly. V neposlední řadě se s přikazováním a nařizováním setkala spousta lidí i v pracovním procesu. Příkazy jsme byli vychováni a umíme je velmi dobře dávat ostatním.²⁹ Jak již jsem výše zmiňovala, nařizování, přikazování a sdělování se ve stavebnictví používá během komunikace s fyzicky pracujícími zaměstnanci.

4.2.2.2 Přesvědčování

Od nařizování a přikazování se dostáváme k přesvědčování. Vedoucí pracovník přijde se svým návrhem a snaží se lidi kolem sebe přesvědčit, jak skvělý jeho návrh je. I přesto, že si o tomto návrhu myslíme své a nesouhlasíme s ním, tak nakonec pracujeme podle představ vedoucího pracovníka. Na první pohled se to může jevit jako demokratičtější způsob, ale opak je pravdou, jelikož stejně děláme to, co si vedoucí přeje a vklad z naší strany je minimální.³⁰

²⁸ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

²⁹ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

³⁰ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

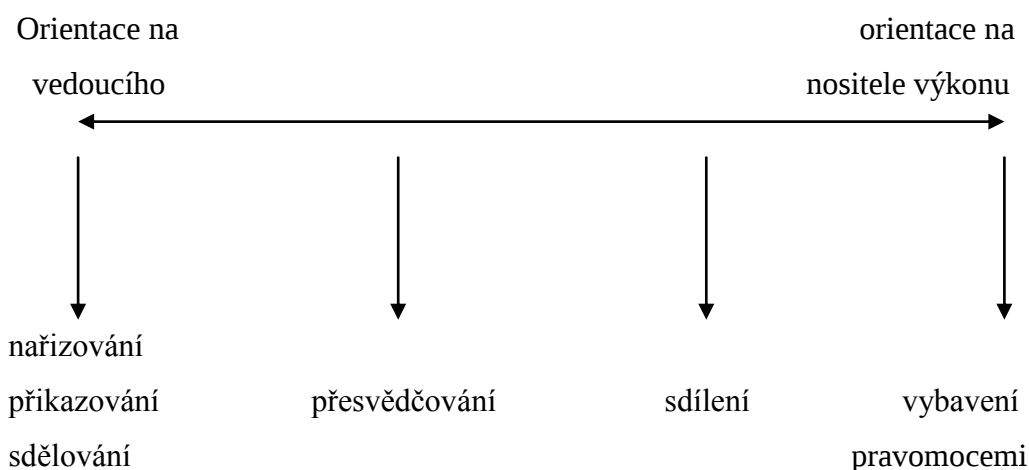
4.2.2.3 Sdílení, zapojení se

Po přesvědčování přichází na řadu sdílení. Zdroje se využívají společně a dobrý vedoucí, je schopen, pokud vidí, že se věc ubírá správným směrem, jít i jinou, než svou vlastní cestou.³¹

4.2.2.4 Vybavení pravomocemi

Vrcholem této stupnice je vybavení pravomocemi. Druhým by to mělo usnadnit sledovat vlastní cestu, po které se rozhodli jít; je to něco, co je ve velké organizaci možné jenom ve velmi malém rozsahu.³²

Tuto posloupnost můžeme znázornit na schématu komunikačního kontinua:



Obr. 4-2: Schéma komunikačního kontinua³³

³¹ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

³² srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

³³ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

4.2.3 Úloha manažera

Můžeme si položit otázku, jaká je úloha manažera? Mnoho manažerů věnuje spoustu času a energie do zajištění realizace určitých aktivit. Poté zjišťují, že jim nezbývá čas na dlouhodobé plánování, přemítání o budoucnosti, udržení celkového přehledu, zkoumání alternativ, sledování konkurence a nových produktů a na řadu dalších činností, které by měli dělat. Tím pádem nemají ani čas na zajištění růstu a rozvoje svých podřízených. V tomto případě je posílají na různé kurzy, aby sami sebe uklidnili, že problém dokáží řešit jinou cestou. To se jim ale určitě nevyplatí. Pokud by měli mít tyto kurzy smysl, musí je doprovázet následné aktivity, při kterých by docházelo k upevňování získaných poznatků a dovedností.³⁴

4.2.4 Zdokonalování

Koučování není jenom nástroj, ale je to i důležitá stránka nové kultury společnosti. V případě, když manažer začne své zaměstnance koučovat, můžou převzít větší odpovědnost a tím mu pomůžou od neustálého operativního řešení problémů. Můžou mu pomoci rozšířit prostor pro řešení širších úkolů, ale i pro samotné koučování. Zdokonalování a rozvoj lidí je proto i v jeho zájmu.

Firma IBM provedla výzkum, ve kterém byla skupina lidí rozdělena do tří skupin, z nichž se každá měla naučit stejnou věc, ale s využitím jiné metody. Výsledky jsou obsaženy v následující tabulce.:

³⁴ srv.viz: KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Tab. 4-3: Tabulka výzkumu zapamatování informací podle firmy IBM ³⁵

Zajímavé je především to, jak vybavovací schopnost klesá, pokud se jenom něco řekne. Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že nejlepší metodou je vysvětlit problém, názorně ho ukázat a nechat vyzkoušet.

4.2.5 Kvality kouče

Je samozřejmé, že každý člověk se nehodí na pozici kouče. Správný kouč musí disponovat určitými vlastnostmi. Mezi tyto vlastnosti patří trpělivost. Kouč se musí trpělivě ptát na otázky a pomalu se svým koučovaným docházet k cíli. Objektivnost, nezájatost a nestrannost jsou podle mého názoru další důležité vlastnosti. Kouč musí být schopný podívat se na problém naprosto nezájatě a bez emocí, aby dokázal správně určit postup k vyřešení problému. Dále by měl mít schopnost podpořit druhé. Člověk, který vyhledá kouče, předpokládá, že najde plnou podporu a pomoc. S touto vlastností se pojí i vnímavost a umění naslouchat. Kouč by měl disponovat i určitým sebevědomím. Soudím, že na koučovaného musí působit dojmem, že ví, co dělá, a že si

³⁵ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

věří v tom, co dělá. Ruku v ruce s tím, jde i důvěryhodnost. Je jisté, že člověk se nebude svěřovat se svými problémy někomu, komu nedůvěřuje. Díky pozornosti a dobré paměti se může kouč zaměřit na detaily a třeba v nich najít i jádro celého problému.³⁶

4.3 Cíl koučování

Cílem koučování je pro koučované vyřešení nějakého problému, který je dlouhodobě trápí a zdržuje v jejich práci. Jak ale tohoto cíle dosáhnout? Nejprve je důležité zvýšit úroveň svého vědomí, poté přichází na řadu sebmotivace a až po těchto dvou důležitých krocích může přijít na řadu stanovení cílů.

4.3.1 Zvyšování úrovně vědomí

Člověk, který chce vykonat nějakou činnost dobře a podle představ ostatních, musí být odpovědný a musí se dokázat sebmotivovat. Obojí musí vyjít od něho samotného a nemůže být vynuceno zvenčí. Koučování je nástroj, jak dosáhnout obojího. Ke zlepšení fungování a zvýšení výkonu je potřeba jedna zásadní věc a tou je VĚDOMÍ.³⁷

„Lidské vědomí je stav vnímání a plného uvědomování si sebe sama i okolí včetně adekvátních reakcí na vnitřní i vnější podněty, což znamená, že jedinec je schopen jednat podle své vůle.“³⁸

Úroveň vědomí můžeme výrazně zvýšit zaměřením a soustředěním pozornosti a praxí. Vyšší úroveň vědomí nám umožní jasnější a zřetelnější vnímání. Vědomí neovlivňuje jenom pozorování a naslouchání. Důležitým faktorem je shromažďování a nezkrácené vnímání důležitých faktů a informací a v neposlední řadě schopnost určit, co je důležité a co nikoliv. Sebepoznání je též úzce spojeno s vědomím, především pak uvědomění si toho, kdy emoce nebo touhy narušují proces vnímání.

³⁶ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

³⁷ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

³⁸ BEDNAŘÍK, Josef. *Učebnice obecné neurologie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003, s. 91. ISBN 80-210-3309-6.

Nejlepší způsob rozvíjení a udržování ideálního stavu myslí z hlediska výkonu je formovat vědomí a odpovědnost průběžně v rámci každodenní přípravy a osvojování si potřebných dovedností.³⁹

4.3.2 Sebemotivace

Najít sebemotivaci v podnikání a stejně tak i ve stavebnictví je obtížné. Pro většinu lidí může být motivací získání firemního auta, mobilního telefonu a dalších výhod. Motivace v oblasti financí je sporná, jelikož velké finanční zisky se většinou nahromadí, až když je člověk příliš starý a nemocný na to, aby si je užil. Co tedy můžeme považovat jako zdroj motivace v podnikání? Existují nejméně tři zdroje sebemotivace. Je to možnost být zodpovědný a rozhodovat se; možnost formovat svou identitu a docílit pocitu sebeúcty a možnost seberealizace.

První dva zdroje se uplatní za předpokladu, že se jednotlivé aktivity provádí v souladu s principy, z kterých vychází koučování. Třetí zdroj představuje velký problém. Tento zdroj závisí na hodnotách, morálce a představách každého jednotlivce.⁴⁰

4.3.3 Stanovení cílů

Každá schůzka s koučovaným by měla začít stanovením cíle schůzky. Jelikož je koučovaný ten, který chce něco změnit a schůzku si sjednal, je na něm, aby určil, co od schůzky očekává.

Abychom se dostali k vyřešení problému, musíme umět rozlišit dva typy cílů a to jsou: konečné cíle a cíle spojené s fungováním.

Mezi konečné cíle patří např.: stát se vedoucím oddělení, stát se uznávaným manažerem ve své stavební firmě, získat zlatou medaili, být na předních příčkách na trhu. Tyto cíle

³⁹ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

⁴⁰ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

nemáme úplně pod kontrolou, protože nemůžeme vědět nebo sledovat, co dělají naši konkurenti.

Stanovit si úroveň fungování, která pomůže k dosažení konečného cíle, je ve velké míře v našich možnostech. Cíl, který se týká fungování, by měl být všude tam, kde je možné přispívat k dosažení konečného cíle. Konečný cíl je pro nás zdrojem inspirace. Cíl spojený s fungováním nám určuje cestu, jak dosáhnout realizace cíle.⁴¹

Pokud si nezvolíme cíle, které jsou dosažitelné, neexistuje pro nás naděje. Pokud ale nebude natolik těžký, aby nepředstavoval určitou výzvu, nebudeme mít motivaci. Všechny cíle by proto měly být dosažitelné a měly by být motivací.

4.4 Otázky

Koučovaný najde a jasně si vymezí cíl, kterého chce dosáhnout pomocí vhodných otázek, které mu pokládá kouč. Díky těmto otázkám dochází ke zlepšení sebereflexe, sebeuvědomění, sebedůvěry a sebeúcty. Pomáhají mu také lépe se rozhodovat a přijímat větší odpovědnost.

Můžeme si to ukázat na příkladu z tenisu. Každého hráče dokáže spolehlivě rozčítit věty typu: „Sleduj míč!“ „Kolikrát ti mám opakovat, že máš sledovat míč?“ Pokud ale kouč změní otázku tak, aby se nad nimi hráč musel zamyslet např.: „Řekni mi, jak míč rotuje, jak vysoko je nad sítí?“, hráč opravdu musí míč sledovat do té doby, než na tyto otázky dokáže odpovědět. Nové poznatky, které jste se o míči dozvěděli, vás zaujmout na tolik, že se na míč soustředíte i poté, kdy už po vás nikdo nevyžaduje odpověď.

Vaši pozornost neupoutal příkaz, ale otázka. Zaměřila vaši pozornost určitým směrem a zvýšila úroveň vašeho vědomí. Přesné otázky totiž nutí k přesným odpovědím.

Proto i ve světě podnikání by manažer neměl přikazovat, ale pokládat otázky, které by upoutaly vaši pozornost a nutily vás k určité odpovědnosti za splnění daného úkolu.

⁴¹ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Jako příklad ze stavebnictví si můžeme uvést otázky typu: „Kdo bude pracovat na této činnosti?“ „Do jaké míry jste si jisti, že to dokončíte včas?“ „Myslíte si, že vám stojí v cestě nějaké překážky ke splnění zadaného úkolu?“

Otázky, které jsou při koučování kladeny, by měly být zaměřeny na čtyři oblasti. V první řadě by měly být zaměřeny na cíle, ať už to jsou cíle sezení, krátkodobé nebo dlouhodobé cíle. Na druhém místě se nachází prověření reality. Když jsme si určili cíle a prověřili realitu, přichází na řadu možnosti a postupy činnosti. Pak můžeme naplánovat, co se má udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je vůle to udělat.⁴²

4.4.1 Funkce otázek

Otázky pokládáme proto, abychom se něco dozvěděli-získali informaci. Slouží nám k tomu, abych dokázal vyřešit svůj vlastní problém nebo dokázal někomu pomoci, popřípadě poradit.

Pro kouče jsou ale odpovědi až na druhém místě. Pokládá otázky pro to, aby se dozvěděl, že koučovaný má dostatek informací, které potřebuje. Odpovědi mu slouží jenom k tomu, aby věděl, kam zaměřit podotázky a k tomu, aby dokázal určit, zda se koučovaný ubírá správným směrem nebo uvízl na mrtvém neproduktivním bodě.

Zvyšování vědomí a odpovědnosti nejlépe zvyšují otázky, které začínají slovy: co, kdy, kolik a kdo.

Nedoporučuje se začínat větu slovy: proč a jak. Tyto slova nám totiž dávají volnost v odpovědi a my se snažíme analyzovat. Analýza nám nedovoluje přesně určit fakta.

Začínáme širšími otázkami a postupně se zaměřujeme na detaily. Udržujeme tak pozornost koučovaného. Tím, že se zaměříme na detaily, také pronikneme hlouběji do problému a pomůžeme koučovanému odhalit často skryté faktory, které mohou být důležité.

⁴² srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Při koučování by měl kouč pokládat otázky tak, aby sledovaly zájem koučovaného a ne kouče. Koučům se doporučuje také věnovat pozornost aspektům, o kterých si myslí, že se jim koučovaný záměrně vyhýbá.

Kouč by měl používat otázky zejména otevřené a to proto, že vyžadují popisnou odpověď a koučovaný si tak musí uvědomit realitu.

Otázky je vhodné pokládat klidným a nekritickým tónem. Otázky by rozhodně neměly být sugestivní, jelikož to ukazuje na slabého kouče, který ani sám nevěří tomu, co se snaží dělat. Kouč by taky neměl používat otázky, ve kterých se snaží koučovaného kritizovat. Např.: „Co vás probíhá vedlo k tomu, abyste to takto udělal??“

Otázky musí být vždy co nejvíce zaměřeny na zájmy koučovaného. Kouč by neměl sám určovat směr diskuse, jelikož by tím podkopal odpovědnost koučovaného.

Ptáte se, zda koučování má být formální či neformální? Koučování může být tak volné, že si koučovaný nemusí ani všimnout, že probíhá. Koučování je pro manažera nejlepší způsob, jak zadat každodenní úkoly a jak přijímá zprávy o jejich plnění. V tomto momentě koučování přestává být nástrojem managementu, ale začíná se jednat o způsob řízení lidí.⁴³

4.4.2 Faktory doprovázející kladení otázek

Jedním faktorem, který doprovází kladení otázek je tón hlasu. Tón hlasu nám často poukazuje na určitou emoci a neměli bychom jej podceňovat. Projev, který je monotónní nám může naznačovat opakování starých myšlenek, kdežto projev živý může být příznakem nových nápadů a postojů.

Dalším faktorem je gestikulace. Pokud si koučovaný při rozhovoru zakrývá ústa, můžeme z toho usuzovat, že si není jistý ve svých odpovědích. Ruce, které jsou zkřížené přes prsa, často naznačují odmítavý postoj. Kouč by si měl dobře nastudovat řeč těla, aby lépe porozuměl odpovědím svého svěřence.

⁴³ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Důležitá je také reflexe, kdy by si kouč měl zhodnotit všechno, co doposud bylo řečeno. Pomůže mu to k ověření, že všechno pochopil správně a u koučovaného si získá větší důvěru tím, že bude cítit, že kouč skutečně naslouchá a rozumí mu.

Dobrý kouč by měl také sledovat své vlastní reakce, emoce a soudnost.⁴⁴

4.5 Závěrečná fáze koučování

Dostáváme se k závěrečné fázi koučování, která přichází poté, kdy jsou dostatečně prozkoumány možnosti k dosažení vytyčeného cíle. Koučovaný dostává poslední otázky, které se týkají volby toho, co chcete udělat. V dalším textu uvedu některé závěrečné otázky.

První závěrečná otázka je: „Co máte v úmyslu dělat?“ Tato otázka v sobě obsahuje pevné rozhodnutí. Nutí koučovaného k tomu, aby definitivně vyslovil svůj plán.

Nejdůležitější otázka je: „Kdy to chcete udělat?“ Tato otázka je nejnekompromisnější. Vyžaduje přesný datum, nestačí jen neurčitě říct např.: „Udělám to někdy v průběhu příštího měsíce.“ V momentě, kdy dáme svým představám a myšlenkám přesné časové určení, stanou se reálnější. Koučovaný by v tomto případě měl určit hodinu a datum začátku, ale také termín konce. Kouč by měl koučovaného dovést k přesnému časovému rozvrhu.

Otázka „Bude tato činnost v souladu s vašimi cíli?“, přichází poté, kdy jsme si určili, co a kdy budeme dělat, musíme si ověřit, jestli je to činnost, která koresponduje s našimi cíli. Je to důležitý krok, předcházíme tak tomu, abychom se náhodou nevydali špatným směrem.

Ovšem nic není bez problémů a proto je potřeba položit i otázku: „S jakými překážkami se můžete setkat? Je vhodné ujasnit si, zda v cestě za cílem nestojí nějaké překážky.

⁴⁴ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Můžeme se setkat například s nesouhlasem nadřízeného nebo ztrátou odvahy koučovaného.

Může nastat nejistota, že koučovaný nezvládne všechno udělat sám a bez podpory okolí. Proto se ptáme: „Jakou podporu potřebujete?“ Může to být podpora v různých směrech, ať už v lidském faktoru nebo finanční podpora. Může jít o podporu ze strany někoho blízkého, který bude připomínat náš cíl a pomáhat koučovanému neodchylovat se od něj.

Nyní končí proces koučování. Kouč by měl koučovanému pořídit přesný a jasný písemným záznam kroků, na kterých se společně domluvili. Také by měl koučovanému předat v písemné podobě odpovědi na jeho otázky ohledně toho, co bude dělat. Poté by si měl koučovaný tyto dokumenty přečíst a potvrdit, že se s tímto plně ztotožňuje a hodlá vše realizovat. Kouč by měl koučovaného ujistit, že tady jejich spolupráce nekončí a je mu plně kdykoliv k dispozici. Cílem je, aby koučovaný měl dobrý pocit sám ze sebe i z toho, že má šanci daný úkol uskutečnit.⁴⁵

V následující tabulce jsou popsány jednotlivé fáze rozhovorů v procesu koučování. Celý proces začíná budováním kontaktu a tvořením orientace. V této počáteční fázi si kouč s koučovaným určí zakázku, role a rámcové podmínky. Je to úroveň, kdy si tyto dva lidé ujasní, že jsou partneři. Poté dochází k rozpracování situace a cílů. Kouč se snaží pochopit klientovy potřeby a jeho situaci. Pokud si společně ujasní, čeho by koučovaný chtěl dosáhnout, můžou přejít k fázi, ve které budou pracovat na řešení problému. Budou společně přemýšlet o možných řešeních, dojde ke shromažďování představ o tom, jak by k řešení mělo dojít. Společně pak vyhodnotí varianty řešení. Teď už nezbývá nic jiného než zajistit realizaci. Jak jsem psala již výše, společně si shrnou všechny podmínky, rizika a cesty, jak se dostat k cíli a v této fázi končí spolupráce.

⁴⁵ srv.viz: WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Budování kontaktu a tvoření orientace	Rozpracování situace a cílů	Práce na řešení	Zajištění realizace
<i>„jsme partneři za jasných a férových podmínek“</i>	<i>„Oč má přesně jít? Čeho byste chtěla (dnes) dosáhnout?“</i>	<i>„Co potřebujete pro dosažení cíle?“</i>	<i>„Jak zajistíte realizaci?“</i>
budování kontaktu	pochopení klientovy situace a jeho potřeb	využití zdrojů	shrnutí, přehled
vytváření bezpečí a orientace	třídění a stanovení priorit	shromažďování představ o řešení	přezkoumání výdajů, námitek a rizik
ujasnění zakázek, rolí a rámcových podmínek	Přehodnocení	přehrát varianty řešení	konkretizace uskutečnění
přezkoumání shody	formulování cílů a tvorba kontraktu	vyhodnocení variant řešení	ukončení spolupráce

Tab. 4-4: Fáze rozhovorů v koučování⁴⁶

⁴⁶ FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, s. 168. ISBN 80-7367-140-9.

4.6 Shrnutí

Mohli jsme se dozvědět, že koučování je vlastně dobré vedení lidí. Ke koučování je zapotřebí spousta dovedností, které patří do oblasti moderního managementu lidských zdrojů.

Mezi tyto dovednosti patří porozumění pro problémové chování druhých lidí, kdy si toto chování dokážeme dát do souvislostí a umíme správně posoudit, zda můžeme tento problém řešit. Musíme mít dostatek empatie, kdy dokážeme problémového jedince vést k tomu, by měl zájem o změny a začal na nich pracovat. Koučování bychom tedy mohli charakterizovat jako pomoc při změně chování, které hrozí, že jinak úspěšný manažer selže. Může to být ten nejlepší způsob, jak pomoci talentovanému manažerovi a tím i stavební firmě k úspěchu.

Je zapotřebí zjistit, kde je ohnisko problému, co se vlastně děje. Musíme si všimnout toho, jak chování manažera působí na jeho okolí. Není vždy snadné určit ohnisko problému. Někdy pomáhá zjistit, co se děje v osobním životě manažera. Kolikrát to může být cesta k pochopení celého problému. Vytvoření důvěry mezi koučem a koučovaným není snadné, zvláště pokud koučem je sám nadřízený, ale po vyjasnění všech zásad, které budou v tomto procesu dodržovány, může tento vztah fungovat.

Problémové chování má podobu návyku, úkolem kouče je pak zjistit, do jaké míry je tento návyk zaužívaný. Problémové chování může být jenom určitá reakce na negativní vlivy z okolí nebo může být i v samotném charakteru člověka. Pokud je to charakterový problém, nemůžeme počítat s rychlou nápravou. Pro změnu je vyžadováno mnohem více času než u vlastnosti, kterou můžeme používat jenom jako masku, kterou se chráníme vůči okolí.

Koučování nemusí sloužit jenom k řešení problémů, je také vhodné u zvyšování efektivity a úspěšnosti samotné práce koučovaného.⁴⁷

⁴⁷ STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-716-9616-1.

5 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

5.1 Metodologie výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolila dotazníkovou metodu. Dotazník jsem vytvořila a posléze konzultovala s vedoucí mé bakalářské práce. Dotazník jsem umístila na internetové stránky www.vyplnto.cz. Měla jsem možnost nechat tento dotazník volně přístupný tak, že jej mohl vyplnit kdokoliv. To jsem ale nechtěla, jelikož jsem svůj výzkum chtěla zaměřit převážně na stavební firmy. Proto jsem vyhledávala stavební firmy a odkaz na tento dotazník jim zasílala pomocí e-mailu s příloženými informacemi o mně a důvodem průzkumu. Tak se mi do rukou dostaly podklady od cílové skupiny. Rozeslala jsem dotazníky celkem do 300 firem a vrátilo se mi 41 vyplněných dotazníků. To znamená, že návratnost byla 13,7%. Vzhledem k podobným odpovědím můžu soudit, že mi toto množství dotazníků stačí k tomu, abych dokázala učinit závěry a hodnocení výzkumu.

Kromě dotazníků jsem si domluvila i dva řízené rozhovory. Jeden z rozhovorů jsem provedla pomocí osobní schůzky a druhý rozhovor s HR manažerkou elektronickou formou. Díky těmto rozhovorům jsem se mohla od konkrétních lidí dozvědět jejich vlastní zkušenosti a názory na koučování.

5.2 Výzkumná část

5.2.1 Cíl výzkumu

Za cíl mého výzkumu jsem si určila zjistit, zda funguje koučování ve stavebních podnicích a jaké zkušenosti s touto metodou respondenti mají. Dále jsem se chtěla dozvědět, z jakého důvodu se koučování ve stavebních firmách nevyužívá a pokud ji stavební firmy využívají, co to do jejich firem přineslo. Díky možnosti srovnání s jiným oborem, jsem si dala za cíl porovnat, zda by bylo koučování možné efektivně využívat i ve stavebnictví.

5.2.2 Stanovení hypotéz

Na samotném začátku je důležité ujasnit si hypotézy, které budeme ověřovat:

Hypotéza 1 (H1): Většina manažerů ve stavebnictví si o sobě myslí, že jsou dobrými manažery. I přesto jsou na sobě ochotni pracovat a dále se rozvíjet.

Předpokládám, že vedoucí pracovníci by si nedokázali připustit, že ve svém oboru nejsou dobří. Může to být jejich vlastní hrdost nebo i to, že nikdy nechtěli od svých pracovníků zpětnou vazbu na jejich způsob vedení. Sami si ale moc dobře uvědomují, že v oboru, jako je stavebnictví, které se neustále vyvíjí a mění s příchodem nových technologií a konkurence, se také oni musí vyvíjet a pracovat na sobě.

Hypotéza 2 (H2): V rámci komunikace jsou se sebou manažeři spokojeni. Se svými podřízenými mluví jen o práci, při zadávání úkolů a jejich kontrole.

Domnívám se, že ve stavebnictví komunikace probíhá způsobem přikazování a to minimálně na úrovni mezi stavebním dozorem a řemeslníky. Ve stavebnictví jako oboru, kde jsou pevně dány termíny dokončení jednotlivých fází, není prostor na hlubší rozvoj pracovníků.

Hypotéza 3 (H3): Pojem koučování většina manažerů slyšela, ale ve svých stavebních firmách tuto metodu nevyužívají.

Soudím, že i když většina manažerů se s tímto pojmem setkala, nezačala ji jako metodu vedení lidí používat. Stavební firmy nemají dostatek informací o této metodě nebo může hrát roli také strach ze změn. Důvodem nepoužívání koučování ve stavebních firmách může hrát také roli finanční stránka věci a nechut' investovat do nových a neověřených metod.

Hypotéza 4 (H4): Minimum dotazovaných bylo koučováno a i přesto nebude mít většina zájem dozvědět se o koučování více informací.

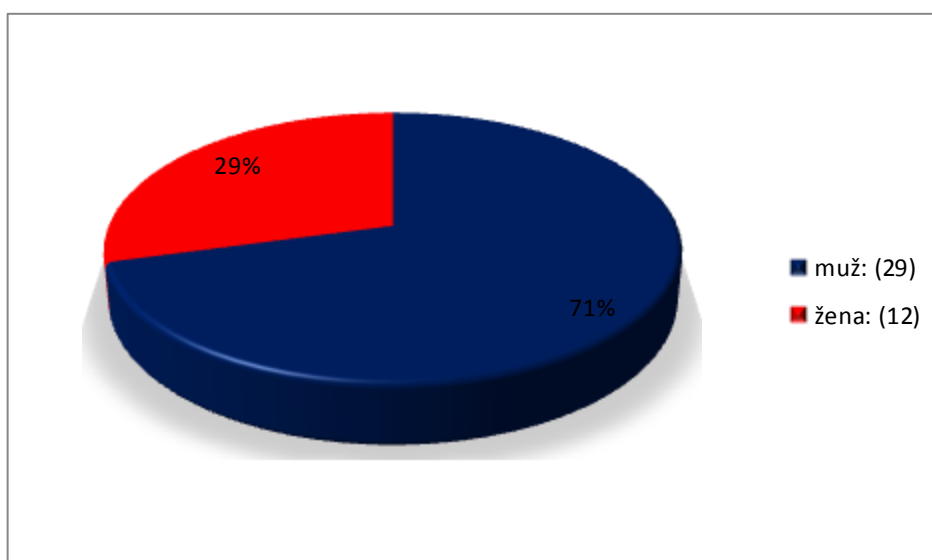
I přesto, že většina dotazovaných nebude mít skoro žádné zkušenosti s koučováním, nebude mít zájem dozvědět se o koučování více, protože si bude myslet, že tato metoda

je naprosto zbytečná. Podle mnohých vedoucích pracovníků ve stavebních firmách není přijatelná žádná jiná metoda vedení než příkazování, protože si myslí, že ve stavebnictví pracují pouze takoví lidé, kteří mají za úkol plnit úkoly a ne nad nimi diskutovat. Neustále bude převládat názor, že pracovníci ve stavebnictví musí být pod neustálou kontrolou.

5.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Firmy jsem oslovila elektronickou formou přes e-mailové adresy. Oslovila jsem dohromady 300 stavebních firem. Setkala jsem se s velmi malou ochotou dotazovaných, jelikož na můj dotazník odpovědělo pouze 41 respondentů. V dotazníku je celkem 17 otázek, které se zaměřují na otázky managementu, na spokojenost dotazovaných s jejich prací, na podřízené a v neposlední řadě na koučování a jeho používání ve stavebních firmách.

1) Jste muž nebo žena?



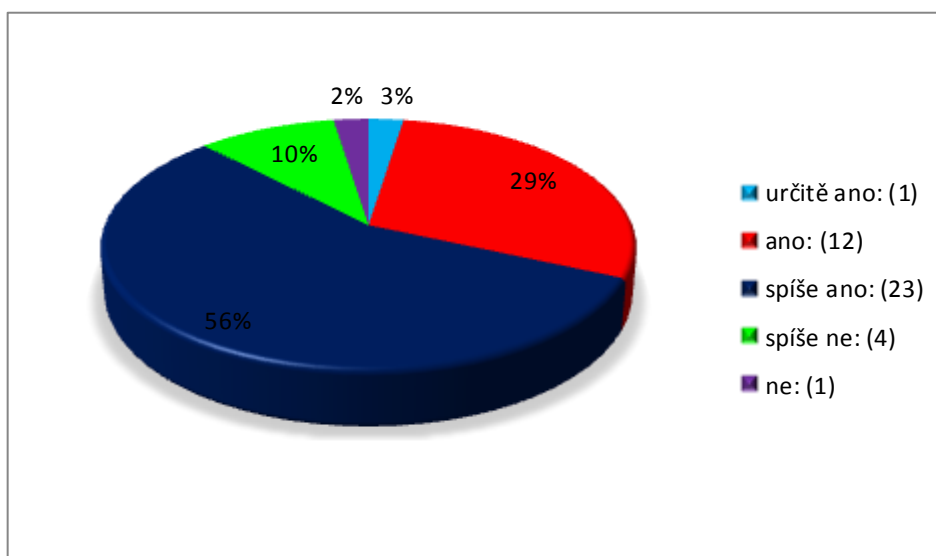
Obr. 5-1: Jste muž nebo žena?

V této otázce mě zajímalo, zda je dotazovaný muž nebo žena. Předpokládala jsem, že ve stavebních firmách ve vedoucích pozicích pracuje více mužů než žen a to proto, že muži mají tzv. “ostré lokty” a dokáží se lépe v tomto oboru prosadit. Dotazník mi vyplnilo 29

můžu a 12 žen. Tak se mi potvrdilo, že ve vedoucích pozicích ve stavebnictví je více mužů než žen. Je to ovšem pouze subjektivní pohled, jelikož důvodem může být také to, že ženy jsou svědomitější ve své práci a považovaly můj dotazník jako zbytečnou věc, se kterou se nechtějí ve své práci zdržovat. Důvod, proč ve stavebnictví pracuje více mužů, může být ten, že převládá názor, ve kterém je stavebnictví spíše mužským odvětvím. Ženy v tomto odvětví nebývají ohodnoceny finančně stejně jako muži a to i přesto, že musely vystudovat stejnou vysokou školu.

Pokud by se však odstranily předsudky, odbourala platová diskriminace a zatraktivnilo se prostředí, kde by ženy mohly vykonávat svou činnost, mohlo by docházet i k výrazným úspěchům žen na poli stavebnictví. Ženy by mohly přinést do firem spoustu dobrých nápadů a návrhů.

2) Myslíte si, že jste dobrým manažerem?



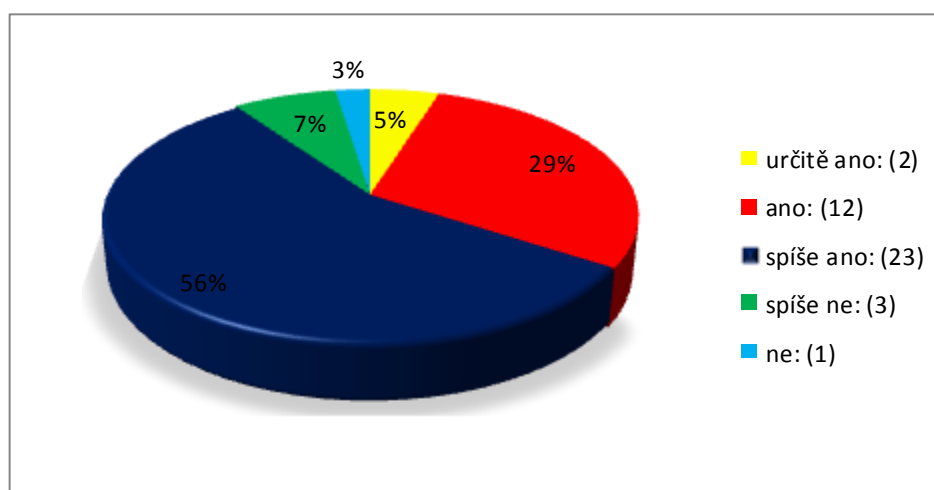
Obr. 5-2: Myslíte si, že jste dobrým manažerem?

V této otázce jsem se zaměřila na to, zda manažeři jsou se svou prací vedoucího pracovníka spokojeni. Dobrý manažer by podle mého názoru měl umět pracovníky motivovat, aby dokázali správně splnit dané úkoly. Jeho předností by mělo být umění chytře rozdělit práci mezi zaměstnance. Měl by disponovat velmi dobrými organizačními schopnostmi.

Předpokládala jsem, že většina manažerů si o sobě bude myslet, že jsou skvělými řídicími pracovníky a to se mi i potvrdilo. Kolem 80 % respondentů je více či méně přesvědčených, že je dobrým manažerem. K tomuto názoru je může vést úspěšnost jejich firmy nebo jenom jejich vlastní ego. I ti, co jsou neúspěšní, to kolikrát vůbec nepřiznají. Dle mého názoru je však sebevědomí ve vedoucí pozici stavebního podniku velmi důležitou vlastností.

Jestliže chtějí být lidé dobrými manažery, měli by zapracovat na dovednostech, jako jsou plánování, controlling a schopnost učit se. Měli by se zdokonalovat v tom, jak správně vést lidi, zlepšovat své organizační dovednosti. K zlepšení jejich pozice manažera určitě přispěje i flexibilita.

3) Myslíte si, že jste z pohledu Vašich podřízených dobrým manažerem?



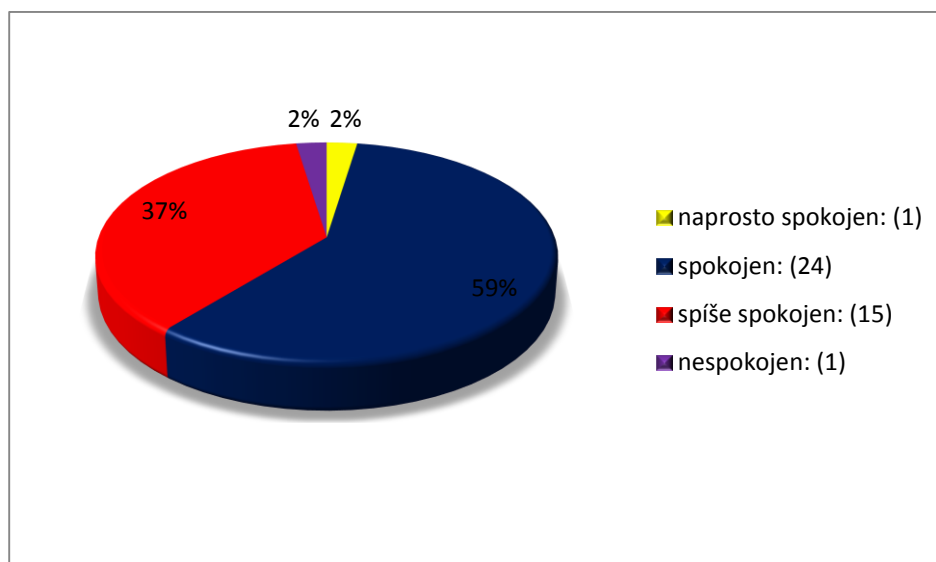
Obr. 5-3: Myslíte si, že jste z pohledu Vašich podřízených dobrým manažerem?

Záměrem této otázky bylo, aby se oslovení manažeři dokázali sami na sebe podívat očima svých zaměstnanců. Myslím si, že zaměstnanci dokáží ocenit práci manažera, který jim umí vyjít vstříc. Který si dokáže všimnout problémů ve svém týmu, správně komunikovat se svými zaměstnanci a všimnout si jejich potřeb. Je otázkou, jak v tomto sebehodnocení postupovali, zda je to jen jejich vlastní názor, protože si jejich zaměstnanci na jejich práci nikdy nestěžovali, nebo v jejich firmě probíhá na jejich způsob řízení nějaká zpětná vazba. Já osobně si myslím, že ve většině stavebních firem

není podstatný názor zaměstnanců na svého nadřízeného, ale na kvalitu plnění úkolů. To ovšem nemění nic na tom, že si respondenti v 90 % připadají z pohledu jejich podřízených jako dobří manažeři. Pouze 10%, což jsou v tomto případě 4 dotazovaní, přiznávají, že ve své funkci manažera mají problém.

Manažerům bych doporučila, aby zkusili udělat průzkum spokojenosti svých zaměstnanců. V jednotlivých firmách se tak ukáží konkrétní výsledky se spokojeností a manažeři budou moci pracovat na zlepšení určitých problémů, které se objeví. Manažeři by se díky tomuto průzkumu mohli dozvědět, jaké jsou silné stránky jejich práce a ty dále zlepšovat a posilovat. Myslím si, že takový průzkum by mohl být pro manažery jenom přínosem.

4) Jste spokojen/a s prací svých zaměstnanců?

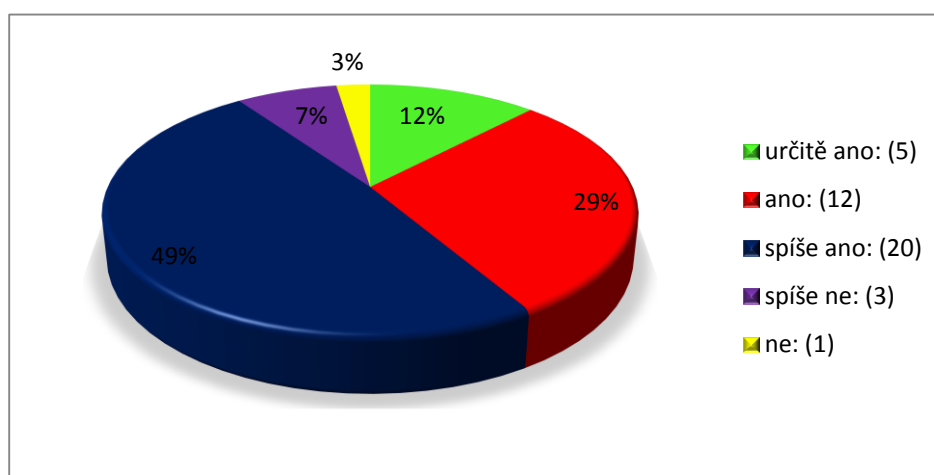


Obr. 5-4: Jste spokojen/a s prací svých zaměstnanců?

Do dotazníku jsem vložila otázku, zda jsou manažeři spokojeni s prací svých zaměstnanců. Předpokládala jsem, že budou mít jisté výhrady k jejich práci a to proto, že si budou myslet, že nikdo jiný nedokáže práci udělat přesně podle jejich představ, pokud nad svými zaměstnanci nebudou s tzv. „bičem v ruce“. Tato má hypotéza se nepotvrdila, protože většina dotazovaných je se svými zaměstnanci spokojena.

Aby firmy mohly být spokojeny s prací svých zaměstnanců, měly by je podle mého názoru dostatečně motivovat a zapojovat do jednotlivých úkolů- delegovat na ně určitou míru odpovědnosti. Myslím si, že zaměstnanec, který bude motivovaný a bude se cítit potřebný, dokáže pro firmu obětovat svůj čas a to i po skončení pracovní doby, na rozdíl od zaměstnance, který nebude motivovaný a angažovaný v dostatečné míře. Tento zaměstnanec může plnit svou práci s neodpovídajícím nadšením a kvalitou a zaměstnanci s jeho prací nebudou příliš spokojeni.

5) Podporujete své podřízené pracovníky a staráte se o jejich rozvoj?

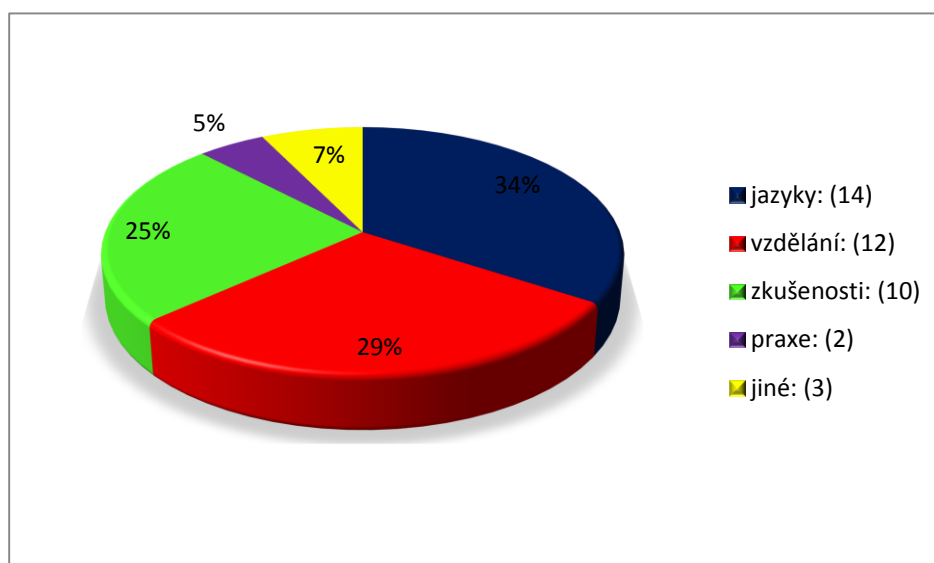


Obr. 5-5: Podporujete své podřízené pracovníky a staráte se o jejich rozvoj?

Otázka, zda manažeři podporují své podřízené pracovníky a starají se o jejich rozvoj, byla na místě. Zaměstnanci jsou totiž základním stavebním kamenem podniku. Pokud máme spokojené zaměstnance, je velký předpoklad k tomu, že budeme mít i spokojené zákazníky. Aby stavební podniky obstály na trhu plném konkurence, je důležité, aby disponovaly odborně kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci. Zajímalo mě tedy, jestli své podřízené chápou jenom jako nástroj k plnění úkolů nebo v nich vidí i nějaký potenciál, díky kterému by mohly dosáhnout lepších výsledků. Tudíž zda se snaží nějakým způsobem o jejich rozvoj, ať už formou různých kurzů, školení atd. Vedoucím pracovníkům ve stavebních firmách jde skutečně o rozvoj jejich pracovníků, jelikož 90% respondentů odpovědělo kladně a pouhých 10% záporně.

I přesto, že většina stavebních podniků se stará o rozvoj svých zaměstnanců, neměly by jejich rozvoj podceňovat. Z mého hlediska bych stavebním podnikům doporučovala, aby se snažily svým zaměstnancům zajišťovat doškolování, ve kterých si prohloubí své stávající kvalifikace. Další možností, jak se starat o své zaměstnance může být pro stavební podniky přeškolení. Díky rekvalifikaci můžou získat nové znalosti a dovednosti. Toto doškolování a přeškolení by mohlo být zajištěno buď pomocí vlastních sil, nebo výběrem z rozsáhlé škály různých školicích firem. Dle mého názoru by podniky neměly podceňovat rozvoj svých zaměstnanců. Jestliže jsou v podniku lidé, kteří nemají zájem nebo možnosti dále se rozvíjet, jsou nositeli starých a neefektivních postupů a pro stavební podnik není jejich zaměstnávání žádným přínosem.

6) Víte o něčem konkrétním, jak byste se mohl/a zdokonalit ve své úloze manažera?



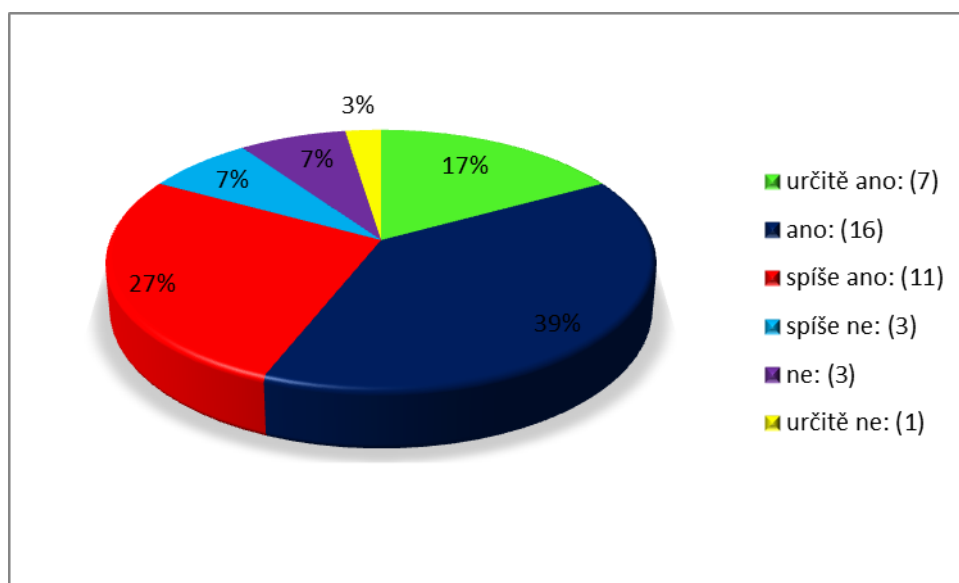
Obr. 5-6: Víte o něčem konkrétním, jak byste se mohl/a zdokonalit ve své úloze manažera?

Stejně, jako je potřeba zvyšovat úroveň a vzdělávání svých zaměstnanců, musí se i sami manažeři neustále vzdělávat. Jak jsem již zmínila výše, stavebnictví je obor, který je neustále v pohybu. Musí se neustále přizpůsobovat nejrůznějším faktorům, ať už to jsou technologie, nové trendy, ekonomická situace, politická situace. Stavebnictví rozhodně

není pomalu rozvíjející se obor. Proto jsem předpokládala, že i jednatele, majitelé a manažeři stavebních podniků se musí neustále zdokonalovat a přizpůsobovat a nesmí počítat s tím, že vysokou školou pro ně končí vzdělávání v tomto oboru. Chtěla jsem proto od dotazovaných, aby mi odpověděli na otázku, zda ví o něčem konkrétním, jak by se mohli zdokonalit ve své úloze manažera. Nejvíce dotazovaných vidělo slabinu v cizích jazycích. Pokud chtějí firmy expandovat do zahraničí a rozšiřovat tak svůj vliv, jsou jazyky velmi důležité. Na druhé příčce skončilo vzdělání jako takové. Jak jsem předpokládala, zkušenosti jsou velmi důležité, jelikož jenom to, co si sami zkusíme, se nám nesmazatelně vryje do paměti, nestačí věci jen teoreticky znát. Tento bod jde ruku v ruce s praxí. Můžeme vidět, že nikdo nechce svůj vývoj podcenit a každý z manažerů si našel slabinu, kterou by zdokonalit měl.

Stavební podniky by mohly svým manažerům a vedoucím pracovníkům zajišťovat jazykové kurzy a to přímo na půdě podniku. Existuje mnoho lektorů, kteří jsou zvyklí docházet přímo do organizací, společností a firem. Manažerů se může týkat také doškolení, jak tomu bylo i v případě zaměstnanců. Své manažerské dovednosti by mohlo zlepšit i díky koučování, které by napomohlo k nalezení problémů a jejich následné nápravě. Manažeři by tak mohli rozvíjet svůj potenciál.

7) Jste ochotný/á na sobě pracovat a dále se zlepšovat?

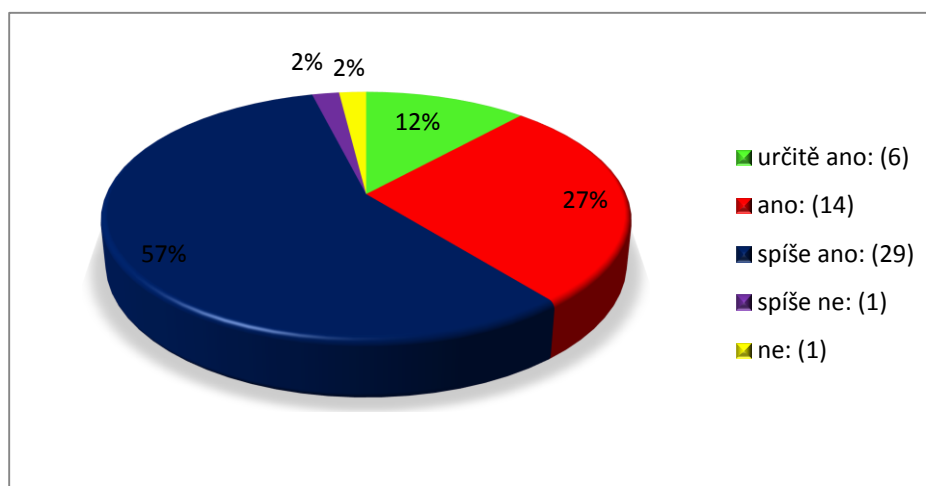


Obr. 5-7: Jste ochotný/á na sobě pracovat a dále se zlepšovat?

Otázka, zda jsou na sobě manažeři ochotni pracovat a dále se zlepšovat, navazuje na otázku předešlou. Respondenti si vymezili oblast, ve které by se měli zlepšit a nyní mě zajímalo, jestli jsou vůbec ochotni si vyhradit čas na samotné zdokonalení. Předpokládala jsem, že většina odpoví kladně. Má hypotéza se potvrdila, 83% dotazovaných by si čas na zdokonalování sebe sama našla.

Stavebním manažerům bych doporučila, aby si našli vhodnou metodu svého rozvoje, ať už v podobě jazykových kurzů, školení v oblastech, kde cítí mezery nebo třeba nalezení vlastního kouče. Dále bych doporučovala, aby si vyhradili konkrétní čas a den v týdnu, kdy se budou věnovat svému vzdělávání a tento den a hodinu zkusili co nejvíce dodržovat. Pokud totiž máme vymezený určitý čas, tak si myslím, že na určitou činnost jen tak nezapomeneme a dokáže nás to více donutit a namotivovat, než když si například řekneme, že začneme někdy příští měsíc.

8) Myslíte si, že umíte komunikovat se svými nadřízenými i podřízenými?

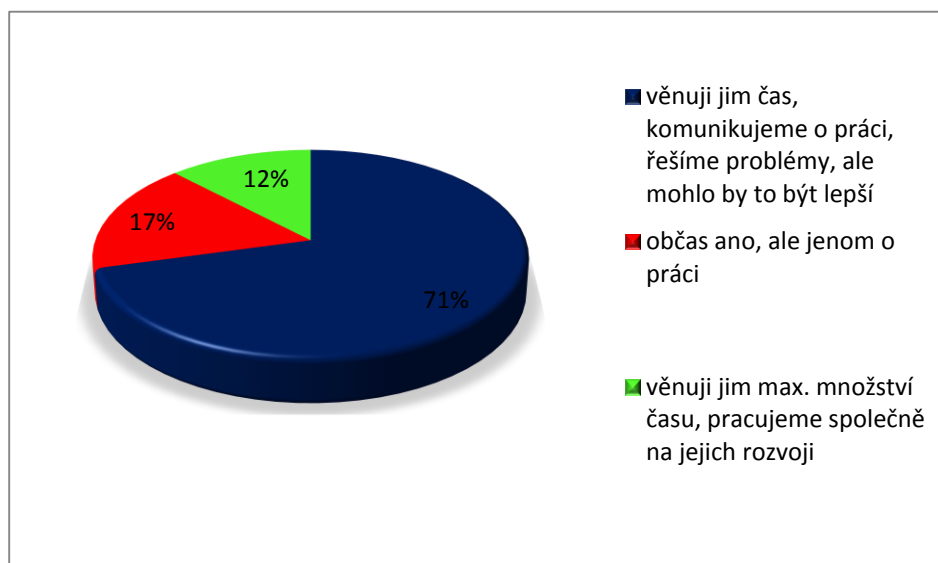
**Obr. 5-8:** Myslíte si, že umíte komunikovat se svými nadřízenými i podřízenými?

Základní schopností manažera ve stavebnictví, by měla být komunikace. Komunikace je jejich velmi silnou zbraní. Jsou to totiž oni, kdo zadávají úkoly a vedou tým ke zdárnému a včasnému zakončení díla. Ovšem ne každý manažer dokáže této výhody

využít. Při tom si tím manažeři usnadní řešení týmové práce a problémů. Díky komunikaci získávají také respekt mezi svými podřízenými. Pokud manažer komunikuje se svými podřízenými, musí brát ohled na jejich povahu, zkušenosti a schopnosti. Poté volí mezi oznamováním, dotazováním a se zaměstnancem, který je nesamostatný a nezodpovědný komunikuje pomocí příkazů. Ruku v ruce s komunikací jde i umění naslouchat druhým, tím pádem se přiblíží k osobě, s kterou komunikuje. Komunikace se ovšem nedá naučit, schopnost komunikace je v každém člověku individuální schopností. Domnívala jsem se, že dotazování budou se svými komunikačními schopnostmi spíše spokojeni. To se mi i potvrdilo, pouze 4% si myslí, že komunikovat více či méně neumí.

Většina dotazovaných si myslí, že ovládají umění komunikace. Doporučovala bych ale stavebním podnikům, aby zkusily pracovat na své vnitřní komunikaci. Díky špatné komunikaci můžou vzniknout velké problémy. Nedostatek komunikace a informací může být příčina ztráty motivace zaměstnanců a jejich zájem o samotný podnik. Ti, co jsou nespokojeni se svou komunikací, by se mohli zamyslet, jestli dokáží lidem naslouchat nebo jejich komunikaci berou jenom jako jejich vlastní proslov, kdy nevnímají podněty ze svého okolí. Porozumět ostatním může být klíč ke správné komunikaci. Měli by se zamyslet, jestli poslouchají náměty od svých zaměstnanců a okamžitě je neodsuzují jenom z toho důvodu, že přišli od jeho podřízeného.

9) Máte čas na komunikaci s podřízenými?

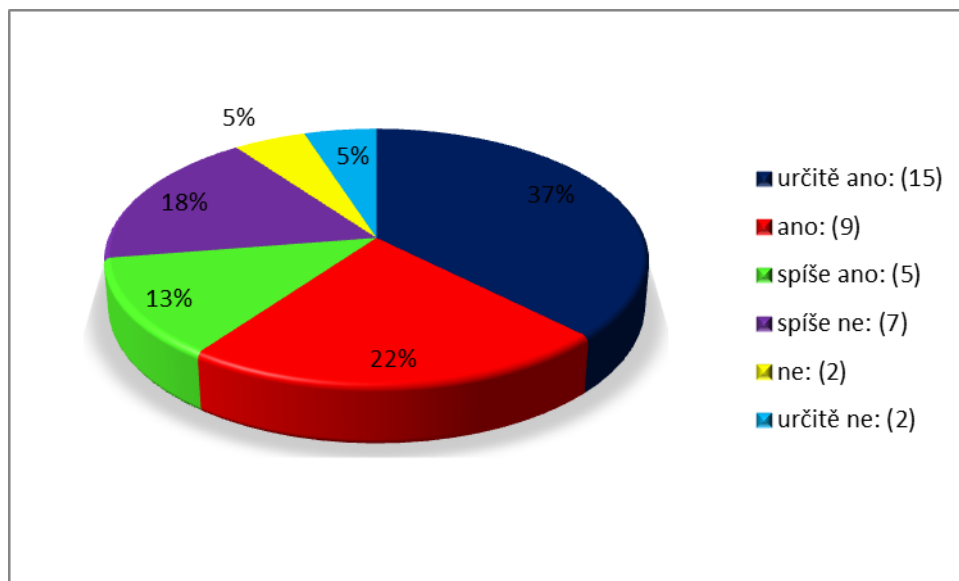


Obr. 5-9: Máte čas na komunikaci s podřízenými?

Dále jsem si kladla otázku, zda-li mají manažeři vůbec čas na nějakou intenzivnější komunikaci s podřízenými. Můj předpoklad byl, že pokud to nejsou nějaké menší stavební firmy, např. rodinného typu, budou se nadřízení se svými podřízenými bavit jenom o práci a to jenom při zadávání a kontrole zadaných úkolů. 71% respondentů odpovědělo, že jim věnují čas, ve kterém komunikují o práci a řeší problémy, ale mohlo by to být lepší. 17% se chová podle mé hypotézy, ti tedy odpověděli, že občas si čas na komunikaci s podřízenými najdou, ale je to rozhovor jenom o práci. Pouhých 12% respondentů svým podřízeným věnuje maximální množství času, kdy společně pracují na jejich rozvoji.

Doporučuji manažerům, aby si našli čas i na neformální rozhovor se svými zaměstnanci, tak zjistí, jací jsou to lidé a bude se jim s nimi lépe pracovat. Budou vědět, jaké jsou jejich potřeby, názory a problémy. Samozřejmě by neměla tato komunikace být natolik neformální, aby zaměstnanci ztratili autoritu ke svému nadřízenému. Nemůžeme riskovat, aby zaměstnanec ve stavebnictví nebral vážně příkazy svého zaměstnavatele a došlo tak k ohrožení správného provedení zakázky. Ale myslím si, že pokud se nalezne nějaká optimální cesta ke komunikaci, může to vedoucímu pracovníkovi pomoci.

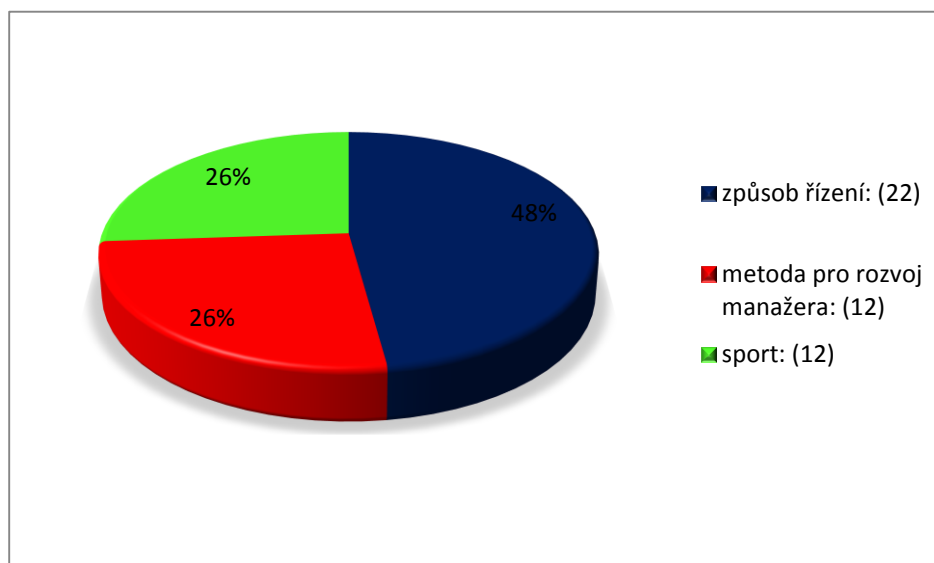
10) Setkal/a jste se s pojmem koučování?



Obr. 5-10: Setkal/a jste se s pojmem koučování?

Nyní, když jsem si vytvořila povědomí o tom, jak jsou dotazovaní spokojení sami se sebou a se svými zaměstnanci, mohla jsem se zaměřit na otázku koučování. Dle mého názoru by koučování mohlo odstranit případné problémy, které se v těchto firmách objevují. Mohlo by být přínosem v hledání cest k dosažení cílů. Má otázka tedy zněla: Setkal/a jste se s pojmem koučování? Usoudila jsem, že pojem koučování určitě každý někdy slyšel a to minimálně ve spojení se sportem. Rozhodně to není pojem neznámý. I přesto jsem byla překvapená, když 28% respondentů odpovědělo, že se s tímto pojmem ještě nesetkali.

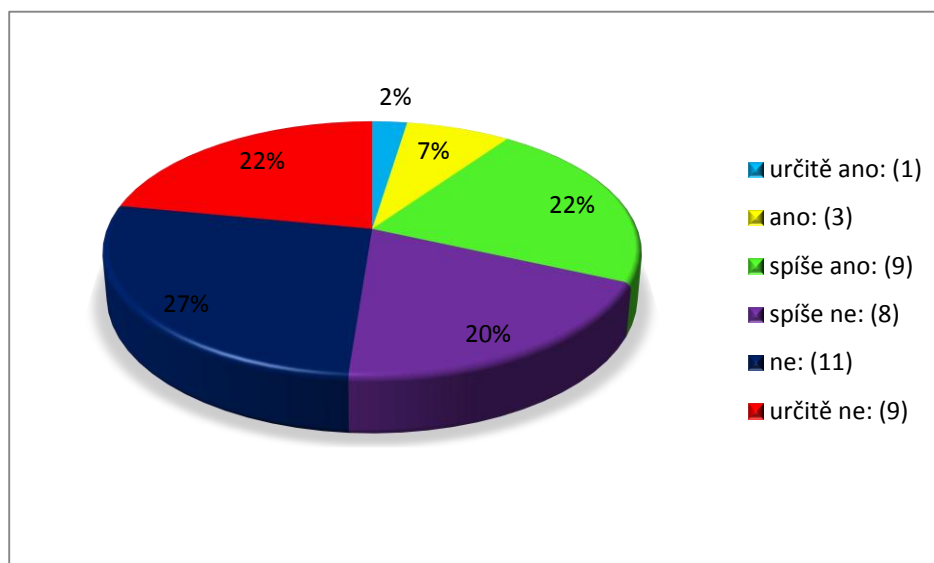
Podle mého názoru, by se měli vedoucí pracovníci a manažeři seznamovat s novými metodami rozvoje osobnosti. Pokud by se o tyto metody zajímali, určitě by narazili i na koučování a tento pojem by už nebyl pro mnohé neznámý.

11) S čím si koučování spojujete?**Obr. 5-11:** S čím si koučování spojujete?

Když se řekne kouč, většině lidí se vybaví sportovní trenér. Od toho se odvíjela i moje hypotéza, že si dotazovaní budou koučování spojovat zásadně se sportem. To jsem se ovšem mýlila. Jde vidět, že koučování patří mezi rychle se vyvíjející metody a čím dál více lidí má povědomí o jeho využívání v manažerské praxi. Pouhých 26% si koučování spojuje se sportem. Pro dalších 26% koučování znamená metodu pro rozvoj manažera. A překvapivě 48% dotazovaných zná koučování jako způsob řízení. Vyhodnocení této otázky tak pro mě bylo překvapivé.

Můj názor je ten, že v ideálním případě by si stavební podniky měly koučování spojovat s metodou pro rozvoj manažera a se způsobem řízení lidí. Souvisí to i s předešlou otázkou, v případě, kdy se manažeři začnou zajímat o způsoby svého sebezdokonalení, začnou se dle mého názoru zajímat i o koučování. Myslím si, že pokud samotné podniky nebudou mít iniciativu v řešení svých problémů, tak se jim jednotlivé metody samy od sebe nenabídnou.

12) Využívá se koučování u Vás ve firmě?



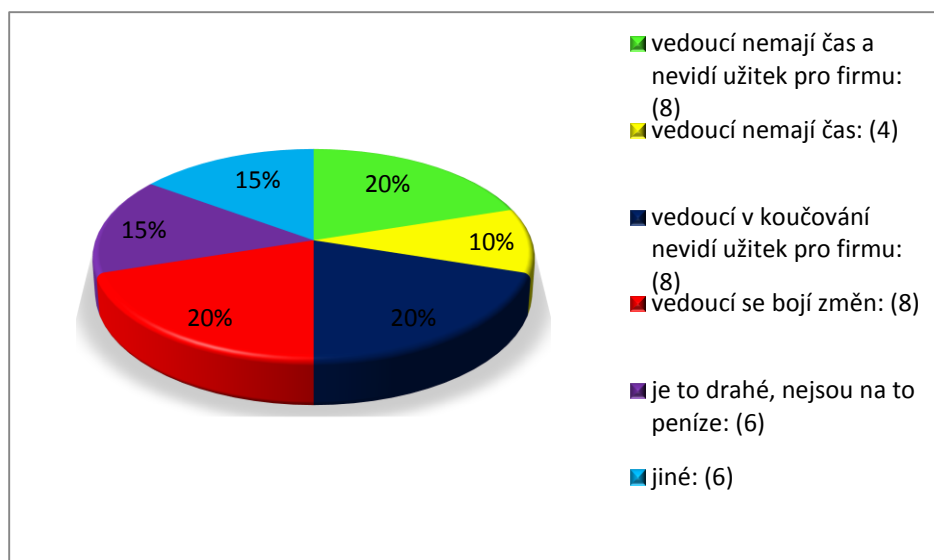
Obr. 5-12: Využívá se koučování u Vás ve firmě?

K otázce, zda se koučování využívá ve firmách, jsem přistupovala skepticky, jelikož jsem neslyšela od svých známých, kteří pracují ve stavebních firmách, že by někdy byli koučováni, nebo snad měli vlastního kouče ve firmě. Přitom by koučování ve firmách pomohlo manažerům vnikat hlouběji do myšlení a činů lidí a vést je k výsledkům a jejich spokojenosti. Mohl by pomoci manažerům překonat jejich obavy a směřovat je k hledání nových příležitostí. Díky koučování by manažeři mohli zlepšovat kvalitu své práce a svého života. I přesto, že odpovědi na předchozí otázku byly překvapivé, nedá se to říct o otázce využívání koučování. Koučování se využívá jenom v 13 z 41 dotazovaných firem.

Stavební podniky by si mohly najít své vlastní kouče. Můžou si nechat vyškolit svého vlastního kouče. V tom případě, ale musí počítat s tím, že tento kouč potřebuje určitý čas k získání zkušeností, takže riskujeme to, že se výsledky nedostaví v krátkém časovém úseku, jak by si to jistě stavební podniky přály. Kouče můžou stavební podniky hledat různými způsoby. Může to být například na doporučení, na internetu, na různých seminářích a konferencích. Podniky si ale musí uvědomit, že všechny metody mají nějaká úskalí, na která je potřeba si dát pozor. Věřím ovšem, že pokud si dají firmy na

výběru záležitostí, mohly by najít člověka, který bude vyhovovat potřebám jejich podniku a bude dosaženo kýžených výsledků.

13) Co je podle Vás problémem nevyužívání koučování v pracovním procesu?

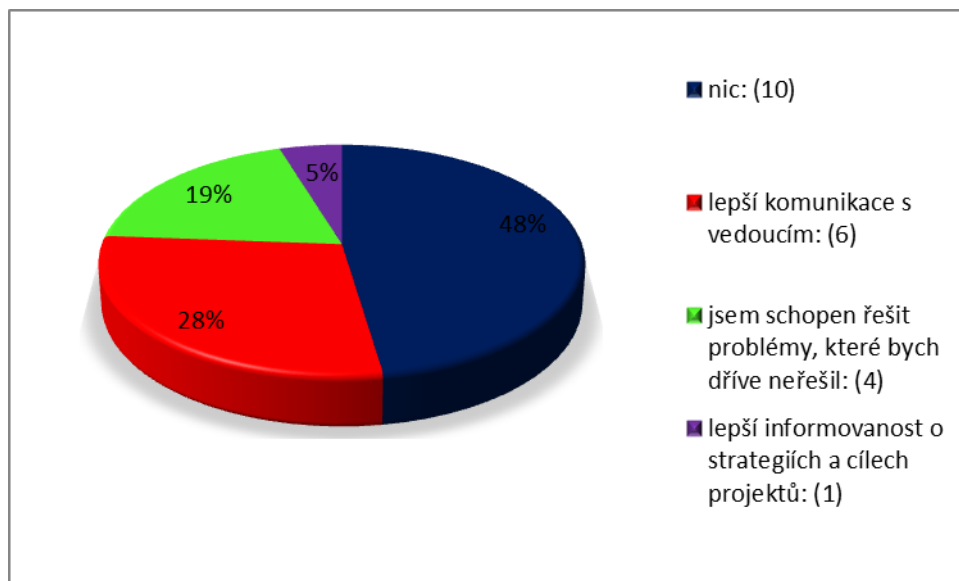


Obr. 5-13: Co je podle Vás problémem nevyužívání koučování v pracovním procesu?

Protože jsem předpokládala, že koučování se nebude ve firmách příliš využívat, položila jsem otázku, co je příčinou tohoto nevyužívání. Domnívala jsem se, že největším problémem bude nedostatek informací a finanční stránka věci. Na prvních příčkách se objevily odpovědi, že vedoucí nemají čas a nevidí v koučování užitek pro firmu a také to, že se vedoucí bojí změn. Objevil se i můj očekávaný důvod, že koučování je drahé a firmy na to nemají peníze. Nabízí se otázka, jestli to ovšem nejsou jenom pouhé výmluvy a nejedná se spíše o strach z nových věcí.

Vedoucí pracovníci by měli odhodit předsudky k novým věcem. Pokud budou neustále odmítat inovační prostředky ve svých firmách, nemůžou počítat s tím, že se jejich podnik někam posune. Dle mého názoru není takový problém čas, můžou pověřit někoho ze svých podřízených, aby o koučování něco zjistil a zkusil vyhodnotit, jestli by jejich firmě bylo přínosem. Svůj výzkum by pak mohl svému vedoucímu přednést například na poradě a tam by se vedení mohlo rozhodnout, jestli zkusí koučování využívat.

14) Pokud se koučování u Vás ve firmě využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?



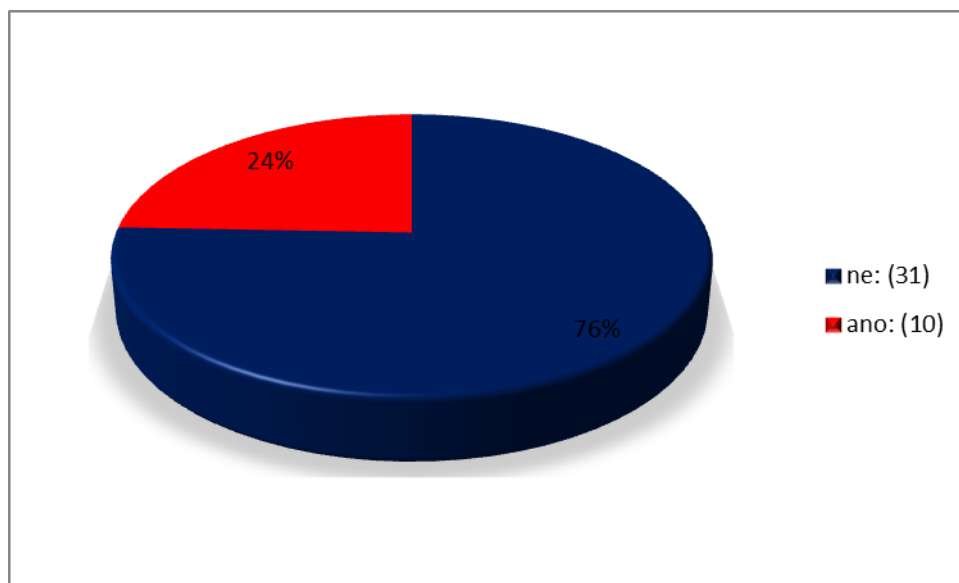
Obr. 5-14: Pokud se koučování u Vás ve firmě využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?

Jelikož se objevily i firmy, které koučování používají, zajímalo mě, jaký užitek to pro firmu mělo. Předpokládala jsem, že to pro koučované mělo jistě nějaký užitek, kdy došlo k naplnění jejich očekávání a zlepšení problémů, které chtěli vyřešit. Byla jsem ale překvapená, jelikož 48% respondentů tvrdí, že koučováním to nepřineslo vůbec nic. Můžeme se ptát, co tím bylo příčinou. Je tato metoda opravdu tak zlá a nepotřebná, nebo to bylo podmíněno již od začátku určitou skepsí? Důvod může být ovšem v samotném kouči. Je možné, že firmám se nechtělo investovat do kvalitního kouče a proto vyslali někoho ze svých zaměstnanců na kurz koučování. Mohlo se stát, že takto vybraný zaměstnanec nebyl vhodným adeptem a neuměl zkušenosti předat dál a vést lidi podle této metody správně. U 28% došlo ke zlepšení komunikace s vedoucím. 19% koučovaných je nyní schopno řešit problémy, které by dříve neřešil. U 5% došlo také ke zlepšení informovanosti o strategiích a cílech projektů.

Jestliže se stavebním podnikům zdá, že koučování jim nic nepřineslo, měli by se zaměřit na to, proč tomu tak je. Jestli problém vězí v tom, že vztah mezi koučem a koučovanými nefunguje nebo kouč nebyl odborníkem ve svém oboru. Pokud by koučování fungovalo

ideálně, tak jak by mělo, mohlo by dojít k podstatným a stálým změnám. S koučem se může pracovat na jakýchkoliv cílech. Může se díky němu zvýšit produktivita práce, zlepšení komunikačních schopností, umění prosadit se v konkurenci. Díky koučování může dojít k větší zodpovědnosti a samostatnosti.

15) Byl/a jste Vy koučován/a?

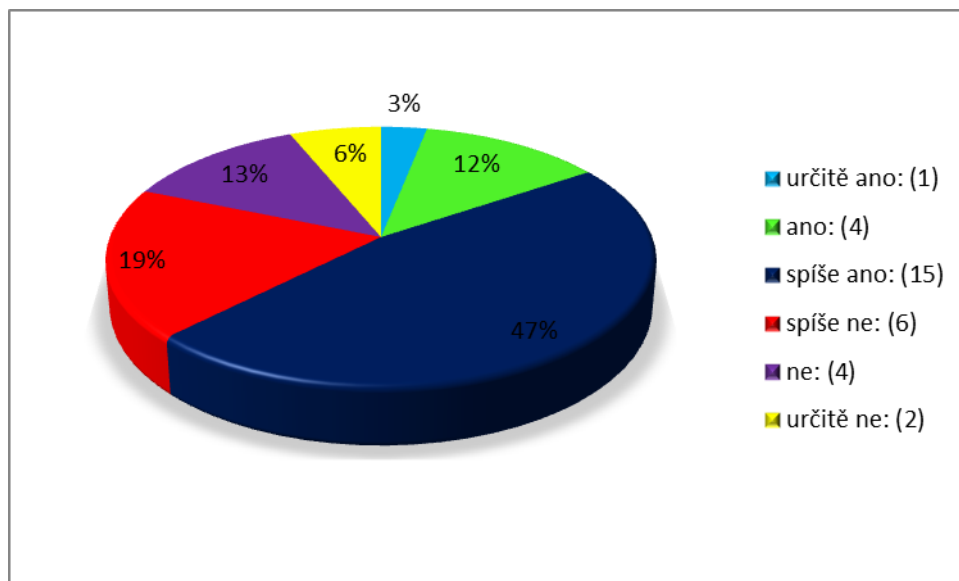


Obr. 5-15: Byl/a jste Vy koučován/a?

Díky této otázce jsem se chtěla jenom ujistit ve svém předpokladu, že většina dotazovaných opravdu nepřišla s koučováním do styku. To se mi v tomto případě potvrdilo. Pouhých 24% bylo koučovaných.

Je vidět, že koučování je ve stavebních podnicích teprve v začátcích. Jak jsem již zmínila výše, podniky by mohly investovat čas a peníze do zajištění kouče pro své zaměstnance. Podle mého názoru by měli být koučováni minimálně manažeři, aby byli asertivnější, sebevědomější a komunikativnější. Dále by mohli manažeři používat koučování jako nedirektivní způsob vedení svých zaměstnanců.

16) Pozoroval/a jste u koučovaných osob nějaké změny v jejich životě?



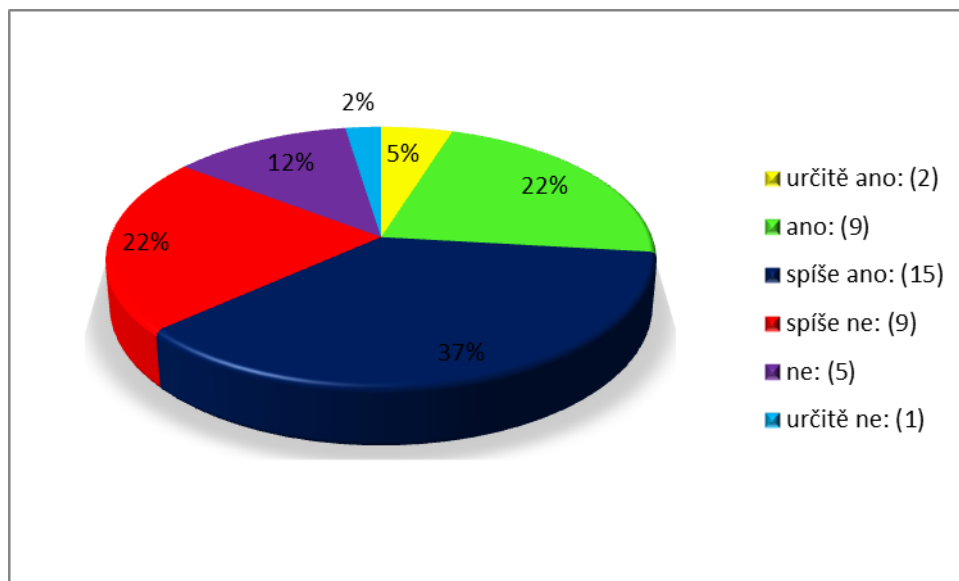
Obr. 5-16: Pozoroval/a jste u koučovaných osob nějaké změny v jejich životě?

Chtěla jsem se dozvědět, jestli lidé, kteří absolvovali koučink, působili na své okolí jinak než před absolvováním. Zda dokáží lépe plnit zadané úkoly, lépe se vyrovnávat se stresem, být úspěšnější. Má hypotéza byla, že na koučovaných lidech některé změny určitě vidět byli. Díky dotazníkovému šetření jsem zjistila, že u 62% byly změny pozorovatelné a u zbylých 38% více či méně ne.

Je ovšem zajímavé, že na tuto otázku mi zodpovědělo, všech 41 respondentů a to i přesto, že tato otázka byla v dotazníku uvedena jako nepovinná. Znamená to tedy, že každý z těchto lidí zná aspoň jednoho koučovaného ve svém okolí. Mohlo také dojít k chybě a tuto otázku mohli vyplnit i přesto, že nikoho neznají a přiklonili se tak k jedné z negativních odpovědí.

Soudím, že pokud projde člověk koučováním se zkušeným koučem, může dojít k pozorovatelným změnám v jeho chování a životě. Stavební podniky nebo zaměstnanci, kteří v nich pracují, by se měli zaměřit na takové koučování, které by jim vrátilo ztracené nadšení, energii a smysl do jejich práce. U koučovaných by měl být viditelný vnitřní klid a nadhled, s kterým budou řešit problémy.

17) Chtěl/a byste se o koučování dozvědět víc?



Obr. 5-17: Chtěl/a byste se o koučování dozvědět víc?

Zajímalo mě, zda lidé ve stavebnictví jsou vůbec ochotni, dozvědět se něco více o různých metodách vedení lidí. Jedna z mých hlavních hypotéz zněla, že si myslím, že i přesto, že bylo minimum dotazovaných koučováno nebo o koučování nikdy předtím neslyšeli, nebudou mít zájem se o této metodě vedení lidí ve stavebním podniku dozvědět víc. Z výsledků vyplývá, že větší polovina, což je 64% je ochotna se dozvědět více a 36% o této metodě víc vědět nepotřebuje.

Stavební podniky by neměly zaujímat negativní postoj k novým možnostem, které jim můžou pomoci v rozvoji a zlepšení. Vedoucí pracovníci by měli překonat strach a nedůvěru z nových věcí a zkusit se o koučování zajímat. Sama vím a potvrdili mi to i lidé z praxe, že žádná metoda není stoprocentně spolehlivá, ale pokud by manažeři a zaměstnanci měli opravdový zájem o koučování, mohlo by ve stavebních podnicích fungovat. Jde jen o to, přestat si říkat, proč věci nejdou, ale zkusit najít způsob, jak problémy řešit.

V této fázi skončil můj dotazníkový výzkum, ve kterém jsem se mohla dozvědět, jak se vidí manažeři jako vedoucí pracovníci. Dozvěděla jsem se, kde mají slabiny a jestli jsou ochotni je řešit. Přesvědčila jsem se o tom, že určité povědomí o koučování ve

stavebních podnicích je, ale není to metoda, která by byla rozšířená a hojně využívána v těchto firmách. K závěrům dotazníkového šetření se ještě ve své práci vrátím. Dále jsem se rozhodla provést dva řízené rozhovory.

5.2.4 Řízené rozhovory

Pro řízené rozhovory jsem si vybrala lidi, kteří mají odlišné zkušenosti s koučováním. Prvním dotazovaným byl pan ing. Vladimír Mat'áš, který pracuje jako vedoucí střediska monolitických konstrukcí ve stavební společnosti GEMO OLOMOUC s.r.o. Dotazovala jsem se jej na informace ohledně motivace pracovníků a zda využívá koučování ve své profesi. Dále jsem mohla hovořit s HR manažerkou, která působí v ČSOB. Tato manažerka prošla koučováním a sama pracuje jako kouč. Dala mi cenné informace o tom, jak koučování probíhá a zda to do jejího osobního nebo profesního života přineslo nějaké změny. Nepřála si ovšem zveřejnit své jméno a proto budu její přání akceptovat.

5.2.4.1 Rozhovor č.1

Slyšel jste už pojem koučování?

Ano slyšel. Setkal jsem se s ním na internetu, ve vlastní praxi a v manažerských publikacích.

Kde všude si myslíte, že se koučování může vyskytovat?

Všude, kde probíhají plánovací, rozhodovací, výkonné a kontrolní procesy o kterých rozhodují lidé. Nefungovalo by to tam, kde o těchto procesech rozhodují stroje a počítače.

Jakým způsobem motivujete své podřízené k práci?

Motivuju je ekonomickým terorem a příkazy vázané na odměny za splnění ekonomické ukazatele, takže direktivním způsobem řízením.

Dále je motivuju osobním přístupem k schopnostem podřízených. Zadávám úkoly dle možností a schopností podřízených tak, aby kladný výsledek práce byl motivací k další práci a úspěchy převažovaly nad neúspěchy.

Motivuju je i pomocí pravidelných porad střediska, kde dochází k informovanosti, poukázání na úspěchy na stavbě, rozebíráme problémy a poučení do budoucna.

A v poslední řadě je to osobní slovní hodnocení práce po ukončení stavby, odměna ve formě prémie po ukončení stavby.

Zjišťoval jste někdy sám, jaké mají pracovníci potřeby, co jim v práci chybí?

Ano.

Využíváte při práci s lidmi koučování?

Myslím, že ano.

Myslíte si, že čas věnovaný do koučování je dobře investovaným časem?

Všechno, co zlepšuje schopnosti podřízených a zlepšuje výsledky jejich práce, je dobře investovaným časem. Záleží na poměru investovaného času a výsledku.

Myslíte si, že by koučování pracovníkům pomohlo k lepším pracovním výkonům?

Ano.

Byl jste koučován?

Byl.

Máte k podřízeným spíše formální nebo neformální přístup?

Spíše formální, demokracie k řízení moc neprospívá.

5.2.4.2 Rozhovor č.2

Jaké je Vaše povolání?

Jsem konzultantem řízení HR v ČSOB.

Používá se koučování u vás ve firmě?

Ano

Jak jste se dozvěděla o koučování?

Dozvěděla jsem se o něm v zaměstnání. V naší firmě funguje klub interních koučů.

Proč jste se rozhodla projít koučováním?

Rozhodla jsem se tak proto, že jde o zajímavou metodu, jak vést koučovaného k cíli s využitím jeho vlastního potenciálu.

Jakým způsobem jste našla svého kouče?

Svého kouče jsem našla prostřednictvím tréninku pro kouče.

Jak často a jakým způsobem koučování probíhá?

Můžu Vám nabídnout pohled jak z úhlu koučovaného, tak i kouče. Já jako koučovaná se pomocí telekonferencí se svým koučem spojuji asi 1x za 3 týdny. Já jako kouč využívám stejnou frekvenci telekonferencí, což je 1x za 3 týdny a cca 1x za 3 týdny mám osobní schůzky s koučovaným.

Vyhovuje Vám tento způsob?

Ano, jelikož telekonference je velmi efektivní, co se týče využití času. A osobní setkávání má tu výhodu, že je zde větší možnost reagovat na koučovaného.

Cítíte nějaké změny ve Vašem profesním a osobním životě po absolvování koučování?

Ano. V profesním životě nastala změna v tom, že jsem začala pracovat jako kouč v naší firmě. Jde o obohacení mé konzultantské práce a o velice efektivní metodu. Jako koučovaná jsem si utřídila řadu myšlenek a dokážu s pomocí kouče řešit své problematické situace mnohem efektivněji.

Myslíte si, že čas a peníze vložené Vámi do této metody byly ztrátou nebo spíše přínosem.

Jsem přesvědčená o tom, že to byl určitě přínos.

Z jakého důvodu není koučování natolik známé mezi lidmi?

Myslím si, že je to proto, že je často zaměňováno za mentoring a koučování v pravém slova smyslu využívá poměrně málo firem.

Mohla byste mi shrnout, jaké klady a zápory podle Vás koučování má?

Mezi klady patří využívání potenciálu koučovaného. Koučování neradí, ale vede k nalézání vlastních cest koučovaného. Je to metoda, která je velmi efektivní pro posun jednotlivců. Koučování má hlavně tu výhodu, že je nenásilné.

Jedno velké mínus koučování má a to, že podmínkou je motivovanost koučovaného, pokud není dostatečná, koučování nefunguje.

6 . DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Nyní můžu přejít k závěrečné části své práce a tou jsou dílčí závěry a doporučení, které provedu na základě svých výzkumů.

6.1 Rekapitulace výzkumu

Svůj dotazníkový průzkum jsem prováděla pomocí e-mailů. Zvolila jsem tuto cestu, jelikož mi přišla jako nejlepší pro moje potřeby. Mohla jsem tak oslovit přímo stavební firmy, které jsem si sama vybrala. Touto cestou jsem dosáhla přesnějších výsledků. Celkem jsem oslovila asi 300 respondentů. Vrátilo se mi 41 vyplněných dotazníků. Není to příliš, ale věřím, že pro mé účely to bylo dostatečné množství, jelikož se od sebe odpovědi nikterak nelišily a mohla jsem si udělat závěr, že i při vyšším počtu odpovědí, bych pravděpodobně měla stále ty samé nebo podobné informace. U každé otázky jsem pak provedla vyhodnocení. Díky těmto otázkám nyní můžu vyvrátit nebo potvrdit mnou stanovené hypotézy.

Řízené rozhovory mi pomůžou k závěrečnému zhodnocení a doporučení.

6.2 Ověření hypotéz

Hypotéza 1 (H1): Většina manažerů ve stavebnictví si o sobě myslí, že jsou dobrými manažery. I přesto jsou na sobě ochotni pracovat a dále se rozvíjet.

Tato hypotéza se potvrdila. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že většina dotazovaných si o sobě myslí, že jsou dobrými manažery a to jak z pohledu vlastního, tak i z pohledu svých zaměstnanců. Uvědomují si však, že nikdo není dokonalý a je potřeba se zdokonalovat. Každý respondent si dokázal najít nějaké slabé místo, na kterém je potřeba pracovat a začít ho obracet v silnou stránku.

Hypotéza 2 (H2): V rámci komunikace jsou se sebou manažeři spokojeni. Se svými podřízenými mluví jen o práci, při zadávání úkolů a jejich kontrole.

Tato hypotéza se potvrdila z poloviny. Mohla jsem se tak přesvědčit, že ve stavebních firmách, pracují manažeři, kteří si myslí, že velmi dobře ovládají umění komunikace. Tito lidé uvedli, že nemají problém s komunikací, ať už se svými podřízenými nebo nadřízenými. Druhá část mé hypotézy, která se zaměřila na to, zda nadřízení komunikují se svými zaměstnanci jen o práci, se mi nepotvrdila. Většina respondentů v dotazníku odpověděla, že se svými zaměstnanci řeší jejich problémy, snaží se jim vyjít vstříc a podporují je. Jenom 17% respondentů odpovědělo, že komunikují se svými podřízenými pouze o práci.

Hypotéza 3 (H3): Pojem koučování většina manažerů slyšela, ale ve svých stavebních firmách tuto metodu nevyužívají.

Tato hypotéza se potvrdila. Jak jsem předpokládala, většina manažerů pojem koučování slyšela. Dokázala si ho spojit s vedením a řízením lidí nebo se sportem. Byla jsem mile překvapená, že mají respondenti nějaké povědomí o koučování. Ovšem ve druhé části hypotézy jsem se vůbec nemýlila. Koučování se ve stavebních firmách podle dotazovaných z velké části nepoužívá. Možné příčiny, proč není koučování využíváno, vidí dotazovaní v tom, že vedoucí nemají čas k tomu, aby se zajímali o nové metody. Dalším problémem bylo, že určitá část nevidí vůbec užitek pro firmu a figuruje zde i strach vedoucích ze změn, které může koučování v jejich firmách přinést.

Hypotéza 4 (H4): Minimum dotazovaných bylo koučováno a i přesto nebude mít většina zájem dozvědět se o koučování více informací.

Tato hypotéza se potvrdila z poloviny. Jenom 10 lidí z dotazovaných 41 bylo koučováno. Je to velmi malý poměr, ovšem není tak tragický. I tento počet koučovaných je důkazem, že se koučování přece jenom využívá a do budoucna může být příslibem většího rozmachu. Hypotéza, že se dotazovaní nebudou chtít o koučování dozvědět více, se nepotvrdila. Větší polovina, což bylo 64% má snahu se dozvědět o koučování více.

6.3 Výsledek výzkumu

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že stavební manažeři jsou se svou prací spokojeni. Znají své slabiny a chtějí se zdokonalovat v oblastech, ve kterých nejsou silní. Věří si v komunikaci s nadřízenými i podřízenými. Dokáží věnovat svým zaměstnancům dostatek času k řešení jejich problémů a věnovat se jejich rozvoji. Přesvědčila jsem se také o tom, že koučování ve stavebních firmách není neznámý pojem, ale ve většině podniků nedochází k jeho využívání.

Díky řízenému rozhovoru s panem ing. Mařásem jsem se mohla dozvědět, že ve firmě GEMO OLOMOUC s.r.o., se používá koučování jako jeden ze způsobů řízení lidí. Podle pana ing. Mařáše je koučování jedna z možných cest, jak by bylo možné zlepšit schopnosti a výsledky práce jeho podřízených. Z tohoto rozhovoru můžu soudit, že koučování by mohlo ve stavebních podnicích fungovat.

Z řízeného rozhovoru s HR manažerkou jsem se dozvěděla, že v oblasti bankovníctví a speciálně v ČSOB dochází k využívání koučování. V této společnosti fungují pozice tzv. vnitřních koučů a může docházet ke koučování zaměstnanců pomocí osobních schůzek a telekonferencí. Podle dotazované přineslo koučování změny do jejího osobního života i do života profesního a určitě nelituje svého času a financí, které do této metody vložila.

Dle mého názoru, pokud funguje koučování v jiných oborech, nevidím problém, proč by nemohlo fungovat v oblasti stavebnictví. Doporučovala bych proto stavebním firmám, aby se na koučování zaměřily a snažily se o něm dovědět mnohem více. Zavedením vnitřních koučů nebo zaopatřením koučů z „venku“ by se ve stavebních firmách mohly začít řešit problémy, které manažeři a zaměstnanci mohou mít. Díky správným otázkám dokáže koučovaný za pomoci svého kouče vymezit cíl, ke kterému chce dojít, stanovit si cestu, jakou bude pokračovat a může se tak stát silným jedincem, který dokáže svůj tým vést správným směrem. Kouč může koučovanému pomoci odhalit také slabiny, které nevidí nebo vidět nechce. Koučovaný se nad nimi může posléze zamyslet a začít pracovat na jejich odstranění.

Pokud se tedy ve stavebních firmách vyskytují nějaké problémy, navrhovala bych vyhledat pomoc koučů. Ovšem stavební firmy nemůžou počítat s tím, že kouč vyřeší jejich problémy „mávnutím kouzelného proutku.“ Jak jsem se mohla dozvědět i od HR manažerky, k této metodě je zapotřebí hlavně motivace a vůle koučovaného. Pokud má koučovaný vůli a motivaci, myslím si, že nic nebrání tomu, aby se tato metoda stala efektivní a nápomocnou ve spoustě stavebních firem.

7 . ZÁVĚR

Když jsem se této bakalářské práci začínala věnovat, mé povědomí o koučování bylo malé. Jako naprostý laik jsem si jej dokázala spojit jenom se sportem. Neměla jsem povědomí o tom, že to může být metoda, která se používá k vedení lidí i v podnikatelské sféře.

Nyní jsem bohatší o poznatky této metody. Po prostudování literatury a setkání s lidmi, kteří koučováním prošli nebo se jím nadále zabývají, jsem přesvědčena, že tato metoda je účinná a efektivní. Koučování totiž využívá našeho vlastního potenciálu, nesnaží se nám nařizovat jak, co a kdy máme udělat. Vztah mezi koučem a koučovaným je založen na důvěře. Koučovaný věří svému kouči, že bude vytyčen cíl a dojde k vyřešení problémů, které povedou k větší efektivitě práce a správnému rozvoji sebe samého.

Výsledkem mého výzkumu je, že povědomí ve stavebních firmách o této metodě je, ale přesto nedochází k jejímu využívání. Dle mého názoru by se firmy mohly o koučování zajímat a vyzkoušet jej. Myslím si, že všechno, co manažeři do svého vzdělání a rozvoje vloží, se pozitivně odrazí na jejich firmě. Dokáží lépe komunikovat se svými zaměstnanci, zadávat jim úkoly a úspěšně je za jejich pomoci plnit. Manažeři se také můžou díky koučování stát asertivnější, sebevědomější a díky správnému koučování by se také mohli lépe vyrovnávat se stresem. Všechna tato zlepšení jedince, by mohla pomoci i ke zlepšení samotného podniku. Myslím si, že rozvoj lidského potenciálu je to nejdůležitější. Lidé totiž utváří společnost, organizaci, firmu nebo podnik.

Díky této práci, bych se o koučování ráda zajímala i do budoucna. Soudím, že je to užitečná metoda, která u lidí, kteří ji vyzkoušeli, přinesla pozitivní výsledky.

Vidím mnoho dobrých důvodů, proč by koučování mohlo fungovat jako metoda manažerské práce i ve stavebních firmách.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie:

- [1] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
- [2] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.
- [3] WHITMORE, John. *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.
- [4] STÝBLO, Jiří. *Personální management: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
- [5] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] BEDNAŘÍK, Josef. *Učebnice obecné neurologie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003, s. 91. ISBN 80-210-3309-6.
- [7] FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, s. 168. ISBN 80-7367-140-9.
- [8] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-716-9616-1.

Noviny a časopisy:

- [9] ZELINGROVÁ Lenka, Aplikace koučinku ve firmách, *Moderní řízení*, 2011, Leden, 60, 61 str. ISSN 0026-8720

Internetové zdroje:

[10] Delegování. *Univerzita online* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>

[11] Human Relations Contributors. *Accel-Team* [online]. 2012. vyd. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 3-1: Manažerský kruh	19
Obr. 4-1: Maslowova pyramida potřeb	27
Obr. 4-2: Schéma komunikačního kontinua	29
Tab. 4-3: Tabulka výzkumu zapamatování informací podle firmy IBM	31
Tab. 4-4: Fáze rozhovorů v koučování	39
Obr. 5-1: Jste muž nebo žena?	43
Obr. 5-2: Myslíte si, že jste dobrým manažerem?	44
Obr. 5-3: Myslíte si, že jste z pohledu Vašich podřízených dobrým manažerem?	45
Obr. 5-4: Jste spokojen/a s prací svých zaměstnanců?	46
Obr. 5-5: Podporujete své podřízené pracovníky a staráte se o jejich rozvoj?	47
Obr. 5-6: Víte o něčem konkrétním, jak byste se mohl/a zdokonalit ve své úloze manažera?	48
Obr. 5-7: Jste ochotný/á na sobě pracovat a dále se zlepšovat?	49
Obr. 5-8: Myslíte si, že umíte komunikovat se svými nadřízenými i podřízenými?	50
Obr. 5-9: Máte čas na komunikaci s podřízenými?	52
Obr. 5-10: Setkal/a jste se s pojmem koučování?	53
Obr. 5-11: S čím si koučování spojujete?	54
Obr. 5-12: Využívá se koučování u Vás ve firmě?	55

Obr. 5-13: Co je podle Vás problémem nevyužívání koučování v pracovním procesu?	56
Obr. 5-14: Pokud se koučování u Vás ve firmě využívá, co to z Vašeho pohledu přineslo?	57
Obr. 5-15: Byl/a jste Vy koučován/a?	58
Obr. 5-16: Pozoroval/a jste u koučovaných osob nějaké změny v jejich životě?	59
Obr. 5-17: Chtěl/a byste se o koučování dozvědět víc?	60