

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Koučování jako nástroj rozvoje týmu

Coaching as a tool for team development

Jana Brecklová

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Koučování jako nástroj rozvoje týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za veškeré cenné rady, připomínky a odborné vedení při vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti ČSOB, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace. Především děkuji internímu kouči Janu Peškovi za veškerou pomoc při zpracování praktické části bakalářské práce.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Tým.....	10
1.1 Charakteristika týmu	10
1.2 Budování týmu	12
1.2.1 Stupně vývoje týmu	13
1.3 Týmová práce a její efektivnost	15
1.3.1 Výhody a nevýhody týmové práce	16
2 Rozvoj pracovníků.....	18
2.1 Rozvoj členů týmu	19
3 Koučování.....	20
3.1 Charakteristika koučování.....	20
3.2 Kdy a koho koučovat	21
3.3 Přínosy koučování	22
3.3.1 Přínosy pro koučovaného.....	22
3.3.2 Přínosy pro tým.....	23
3.3.3 Přínosy pro manažera nebo kouče	23
3.3.4 Přínosy pro firmu a zákazníky	23
3.4 Druhy koučování	23
3.4.1 Direktivní koučování	23
3.4.2 Nedirektivní koučování.....	24
3.4.3 Interní koučování	24
3.4.4 Externí koučování	24
3.5 Modely koučování.....	24
3.5.1 Model GROW	25
3.5.2 Model RAFAEL	26

3.6	Metoda INNER GAME.....	27
3.7	Individuální a skupinové koučování	27
4	Týmové koučování	29
4.1	Týmová kultura	30
4.2	Proces týmového koučování	31
5	Československá obchodní banka	33
5.1	Představení společnosti	33
5.1.1	Cíl a strategie společnosti	35
5.1.2	Finanční situace společnosti	36
5.1.3	Hodnoty společnosti	37
5.1.4	Společenská odpovědnost	37
5.1.5	Správa a řízení společnosti	38
5.2	Řízení lidských zdrojů.....	39
6	Koučování ve společnosti.....	41
6.1	Týmové koučování ve společnosti	42
7	Výzkumné šetření.....	44
7.1	Strukturované rozhovory.....	44
7.1.1	Struktura rozhovoru	45
7.1.2	Výsledky rozhovorů.....	45
7.1.3	Shrnutí strukturovaných rozhovorů	53
7.2	Celkové zhodnocení týmového koučování	54
8	Navrhovaná doporučení.....	56
	Závěr	59
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	63

Seznam použité literatury	64
Seznam příloh	67

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Koučování jako nástroj rozvoje týmu. V poslední době se přikládá čím dál větší význam práci v týmu. Aby týmy podávaly co nejlepší výkony, je nutné je rozvíjet. Jednou z možností rozvoje týmu je právě koučování. Koučování rozvíjí kreativitu, iniciativu, kompetence, motivaci a samostatnost jedinců.

Práce je zpracována v Československé obchodní bance, a.s., kde věnují zvýšenou pozornost rozvoji lidských zdrojů. Československá obchodní banka považuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců za klíčový faktor, jež určuje potenciál jejího úspěchu. Proto do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investuje.

Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit současné využití týmového koučování ve vybrané společnosti a navrhnout případná doporučení, která by vedla k jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě odborné literatury zpracovány čtyři kapitoly. První kapitola se zabývá charakteristikou týmu, jeho budováním a týmovou prací. Druhá kapitola je zaměřena na rozvoj pracovníků a obsahuje podkapitulu rozvoj členů týmu. Ve třetí kapitole je rozebrána jedna z metod rozvoje týmu, kterou je koučování. Tato kapitola obsahuje podkapitoly, které se zabývají charakteristikou koučování, přínosy koučování, druhy koučování, modely koučování, metodou INNER GAME a individuálním a skupinovým koučováním. Poslední kapitola teoretické části se týká týmového koučování. Kapitola týmového koučování se skládá ze dvou podkapitol řešících týmovou kulturu a proces týmového koučování.

Praktická část bakalářské práce obsahuje rovněž čtyři kapitoly. První dvě kapitoly jsou zpracovány na základě informací získaných z internetových stránek společnosti, interních dokumentů společnosti a rozhovorů s interním týmovým koučem. První kapitola se zabývá Československou obchodní bankou. Obsahuje dvě podkapitoly, které se věnují představení společnosti a řízení lidských zdrojů. V podkapitole představení společnosti je společnost uvedena, je zde zmíněn cíl a strategie společnosti, finanční situace společnosti, hodnoty společnosti, společenská odpovědnost a správa a řízení společnosti. Podkapitola řízení lidských zdrojů je z důvodu zaměření bakalářské práce orientována na vybranou činnost tohoto útvaru, kterou je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Druhá kapitola se zabývá koučováním ve společnosti a obsahuje podkapitulu týmové koučování.

Třetí kapitola je věnována výzkumnému šetření. Tato kapitola má dvě podkapitoly. Podkapitola strukturované rozhovory zahrnuje průběh strukturovaných rozhovorů, jejich strukturu, výsledky a shrnutí. V následující podkapitole je provedeno celkové zhodnocení týmového koučování ve společnosti. Poslední kapitola praktické části je zaměřena na navrhovaná doporučení.

1 TÝM

Tým je speciálním typem pracovní skupiny. Nejprve si pojem tým vymežíme. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

1.1 CHARAKTERISTIKA TÝMU

Pokud hovoříme o týmu, jedná se o malou skupinu lidí, která bývá vnitřně formálně nestrukturovaná a která podává po určitou dobu společný výkon. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

John Whitmore ve své knize „*Koučování*“ definuje tým jako malou skupinu lidí, která se prostřednictvím svých schopností vzájemně doplňuje a společně usiluje o dosažení výkonnostních cílů, společných záměrů, a to prostřednictvím spolupráce. (Whitmore 2014)

Podle definice Katzenbacha a Smitha, kterou ve své knize „*Týmová spolupráce*“ uvádí Kolajová, je možné tým definovat jakožto malou skupinu lidí, která se vzájemně doplňuje pomocí svých dovedností, je oddána pracovním cílům, společnému účelu a přístupu k práci, za který je vzájemně odpovědná. (Kolajová 2006)

Následně si uvedeme významné rysy, pomocí nichž lze odlišit tým od skupiny.

Tým postrádá vnitřní formální organizační strukturu, což ho výrazně odlišuje od pracovní skupiny. V týmu si členové určí na základě vlastních rozhodnutí vedoucího týmu a více se do organizace týmu nezasahuje. Zatímco pracovní skupina má přesně definovaná pracovní místa spolu s pravomocemi a odpovědnostmi, které náleží jednotlivým pozicím.

Dalším značným rysem týmu je společná odpovědnost za společný výkon. Tým pracuje společně, společně hledá řešení, společně se rozhoduje a z toho vyplývá i společná odpovědnost. Společná odpovědnost je charakteristická i z hlediska vnitřní formální organizační nestrukturovanosti. Jelikož nejsou stanovené pozice, pravomoci a odpovědnosti, nelze tedy odpovědnost za určitý výkon přiřadit ke konkrétnímu jednotlivci.

Důležitým rysem týmu je také omezenost existence týmu z hlediska času. Každý tým bývá vybudován k vyřešení nějakého konkrétního problému nebo k zpracování jednorázového projektu. Jakmile je problém vyřešen, projekt vypracován a popřípadě obhájen, práce týmu končí. Pokud se tým osvědčí, mohou mu být předány další úkoly

k řešení. V opačném případě se vytváří týmy nové. Je však nezbytné si uvědomit, zda-li je pro fungování a rozvoj organizace tento způsob organizování práce efektivní. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Mezi další významné rysy týmu patří společná minulost, charakteristika účasti, vzájemná komunikace, soudržnost, atmosféra a standardy.

Společná minulost má vliv jak na výkon, tak i na formování vztahů. Tým, který již má za sebou určité úspěchy a neúspěchy, má stanovené vlastní normy a hodnoty, pracuje lépe a snadněji plní stanovené cíle.

Charakteristika účasti značí, jak se členové týmu dokáží se stanovenými cíli ztotožnit. Ve většině případů platí pravidlo, že čím déle spolu členové týmu pracují, tím více se dokáží se společnými cíli ztotožnit.

Aby mohly být definované cíle splněny, je nutná vzájemná komunikace. Komunikace zachycuje, jak si jsou členové týmu schopni sdělovat názory a potřebné informace.

Soudržnost týmu stanovuje intenzitu vazeb mezi členy. Tyto vazby mají vliv na plnění týmových úkolů a na působení týmu navenek.

Atmosféra v týmu ovlivňuje jak výkon, tak i spokojenost členů v týmu. Může být přátelská a neformální, nebo chladná a formální. Včetně na výkon a spokojenost působí i na loajalitu a soudržnost členů.

V týmu jsou také důležité standardy, dle kterých se jednotliví členové řídí. Odráží se od nich jejich chování a mohou mít omezující vliv na jejich rozvoj. (Khelerová 2010)

Kolajová ve své knize zmiňuje základní vlastnosti týmu, kterými jsou:

- Týmy představují základní pracovní jednotku v mnoha organizacích. Umožňují propojit zkušenosti, dovednosti a pohledy všech členů.
- Týmová spolupráce podněcuje v členech určité způsoby chování, kterými jsou například uznávání ostatních členů, naslouchání druhým, pomoc v rámci týmu, společná komunikace at' už v případě souhlasu či pochybností.
- Týmy bývají vytvářeny z důvodu plnění náročných a důležitých úkolů.
- Členové týmu zpravidla podávají větší výkon v rámci týmu, než když pracují individuálně. Při práci je využit větší rozsah zkušeností, dovedností a úsudků.
- Týmy umí lépe reagovat na měnící se požadavky. Bývají pružnější a dokáží se lépe přizpůsobovat měnícímu se prostředí.

- V úspěšných týmech mívají jednotlivci zpravidla větší zájem o zapracování na svém úspěchu a růstu. (Kolajová 2006)

Následující obrázek poukazuje na rozdíly mezi týmovou a skupinovou prací.

Obrázek č. 1: Srovnání týmové a skupinové práce

	Týmová práce	Skupinová práce
Charakter práce	Víme co, nevíme jak.	Víme co, víme jak.
	Nedostatek informací o způsobu řešení.	Dostatek informací pro řešení.
Charakter řízení	Společná odpovědnost za výsledek.	Osobní odpovědnost vedoucího.
	Spíše neformální pravidla.	Řád a pravidla, formální postupy.
Klíčové předpoklady úspěchu	Porozumění cílů.	Kvalita vedoucího a lidí.
	Víra za výsledek.	Motivace členů.
	Různorodost týmu.	
Řešení názorových konfliktů	Společná diskuse, společné nalezení cíle.	Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího.
	V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost ostatní přesvědčit nebo se podřídit.	Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kolajové, 2016

1.2 BUDOVÁNÍ TÝMU

Při tvorbě týmu je nutné důkladně zvážit výběr pracovníků pro následné fungování a efektivnost týmu. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

V průběhu výběru účastníků do týmu bychom si měli dávat pozor, abychom nevybírali osoby podobných typů, jako jsme my. Na jedné straně bychom tím posilovali jisté silné stránky, avšak na straně druhé bychom násobili slabá místa. Vytvořený tým by pak byl nevyvážený a jednostranně zaměřený. Různorodé týmy dosahují rozhodnutí sice pomaleji, ale s větší pravděpodobností bude rozhodnutí správné. (Crkalová, Riethof 2007)

Dále bychom se měli vyvarovat osobám, které mají problém s ochotou spolupracovat a komunikovat či dokonce osobám s tendencemi se předvádět a vyvolávat případné konflikty. Ideálně bychom měli hledat účastníky s co nejširším spektrem osobnostní, funkční a profesní struktury. Je vhodné snažit se i o rozmanité demografické zastoupení, aby daná problematika byla řešena z více úhlů pohledu. Vzájemné sympatie a antipatie potenciálních účastníků týmu je dobré taktéž v přiměřené míře zohledňovat.

Určit optimální množství členů týmu je velice obtížné, avšak ideální počet se uvádí v rozmezí pěti až devíti osob. V případě menšího počtu by mohlo docházet ke konfliktům mezi jednotlivci. Naopak větší počty by mohly vést k omezení vzájemné komunikace mezi členy, což by bylo v rámci týmové práce neefektivní. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Pokud je v týmu zapotřebí většího počtu lidí, je možné tým rozčlenit do menších týmů. Menší týmy vytvoří jednotlivá řešení, která jiný tým sjednotí. (Kubátová, Müller, Bujna, Bosák, Bloudek 2013)

V týmu je nutné zajistit rovnováhu mezi funkčními a týmovými rolmi. Ideální poměr rolí se odvíjí od cílů a úkolů týmu. Týmové role vychází z osobních vlastností členů týmu. Členové týmu by měli být schopni dobře rozeznat své přednosti a následně je přizpůsobit potřebám týmu. Tým je schopen využívat své odborné zdroje, nejlépe pokud má zajištěny veškeré nezbytné týmové role. (Belbin 2012)

V rámci každého týmu je důležité, aby bylo vytvořeno prostředí, v němž se členové budou cítit bezpečně. Pocit jistoty a bezpečí je důležitý k emocionálnímu vyjádření členů týmu. (Whitmore 2014)

1.2.1 STUPNĚ VÝVOJE TÝMU

Existují různé přístupy k členění stupňů vývoje týmu. V následujícím textu bude uvedeno členění podle Johna Whitmora.

John Whitmore (2014) využívá k popisu jednotlivých stupňů vývoje týmu třístupňový model známý jako Firo B. Tento model popisuje jednotlivé stupně vývoje týmu, jimiž jsou začlenění se, prosazení se a spolupráce.

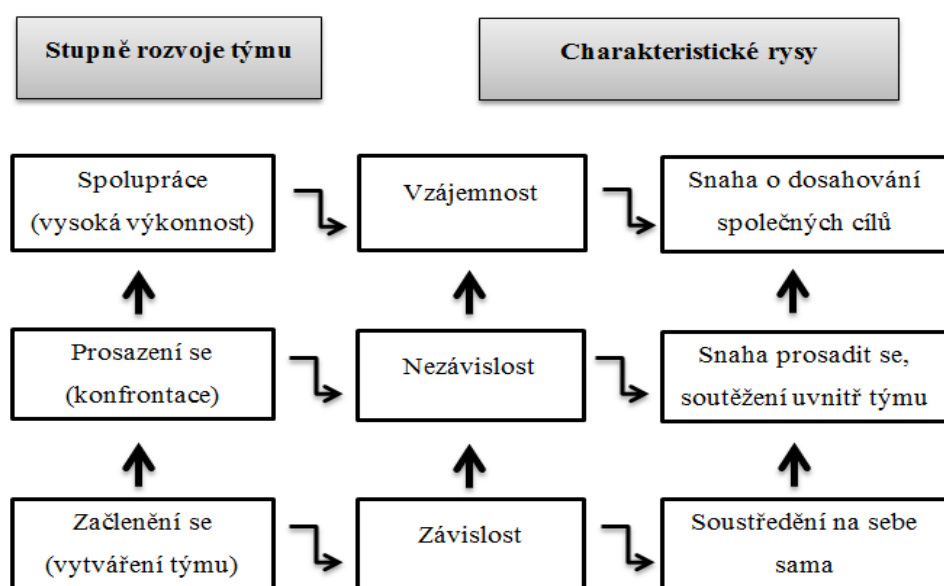
Během prvního stupně, stupně začlenění se, účastníci postupně zjišťují, zdali se cítí být členy týmu. Fáze začlenění se se zaměřuje na emocionální potřeby a zájmy účastníků. Pro tento stupeň jsou typické sebestředné postoje a všelijaké obavy, které se mohou odrážet v protichůdném chování. Z tohoto důvodu může být mentální výkonnost reprezentantů týmu relativně nízká. V rámci etapy začlenění se hraje důležitou roli celá řada faktorů. Nejdůležitějšími z nich je atmosféra, kterou vedoucí týmu vytváří, spolu s chováním samotného vedoucího. Pokud bude vedoucí týmu jednat upřímně, otevřeně a nebude skrývat své vlastní nedostatky, povede to k tomu, že se ostatní členové týmu budou chovat podobně. Každému jedinci může trvat začlenění jinou dobu, a tak bude jedině užitečné, když silnější podpoří ty slabší.

Jakmile většina účastníků týmu dosáhne pocitu sounáležitosti, následuje stupeň prosazování se. Jedná se o období, během kterého členové týmu poukazují na svoji sílu a své hranice. Dalo by se říci, že všichni mezi sebou soupeří za účelem rozšíření své působnosti. Během této soutěživosti vyplývají na povrch jednotlivé přednosti reprezentantů. Členové týmu by si měli uvědomit, že ne vždy musí s vedoucím týmu souhlasit. Na tomto principu totiž týmová práce funguje. Dobrý vedoucí nesouhlas přijme a dá prostor členům se vyjádřit, jednat odpovědně. Podpora ze strany vedoucích je velice důležitá a umožňuje členům se prosadit. Existují však i vedoucí, kteří se těmito záležitostmi odmítají zabývat, a to z důvodu pocitu ohrožení jejich postavení. Tací upřednostňují prosazování si vlastních názorů, aby si udrželi nad vším kontrolu.

Pokud se tým dostane i přes tento stupeň, nastává fáze spolupráce. Zádrhelem v této etapě je nadměrný důraz na tým a jeho fungování. Tento nadměrný důraz může bránit v projevu rozdílných názorů. Tým, ve kterém znamenitě funguje spolupráce, bývá značně produktivní. Spolupráce se projevuje v mnoha směrech. Členové týmu si vzájemně pomáhají, podporují se a úspěchy jednotlivců slaví společně. V předchozích etapách by bylo jednání v těchto situacích odlišné. (Whitmore 2014)

Na následujícím obrázku si je možné prohlédnout vývoj týmu dle Whitmora.

Obrázek č. 2: Vývoj týmu



Zdroj: vlastní zpracování dle Whitmora, 2016

1.3 TÝMOVÁ PRÁCE A JEJÍ EFEKTIVNOST

Týmová práce představuje nepřetržitý proces učení, který vyžaduje značnou míru tolerance. Proto nelze týmovou práci využívat všude. Využívá se především v oblastech, kde se vyskytují závažné problémy dlouhodobého charakteru, které přesahují odbornost jednotlivce. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Pro vysoce výkonné a funkční týmy je charakteristická důvěra, podpora, nesobeckost, trpělivost, kompatibilita, spolupráce, oddanost, odvaha a nadšení. (Whitmore 2014)

V týmové práci lze postupovat podle jednotlivých kroků, jimiž jsou:

1. utvořit tým;
2. následně si ujasnit, jaké má organizace poslání;
3. realizovat průzkum v rámci dané organizace;
4. na základě průzkumu odhalit záležitosti a problémy, jimiž je zapotřebí se zabývat;
5. v posledním kroku se členové týmu musí shodnout na strategii a strategickém plánu, dle kterého budou postupovat. (Armstrong 2007)

Úspěšná týmová práce se většinou projeví svými typickými rysy již v průběhu plnění úkolů. Dále si některé tyto rysy uvedeme.

Každý z členů týmu zná alespoň jeden hlavní společný cíl, na němž společně pracují a usilují o jeho dosažení.

Vytváří se společenský kooperační prostor, v rámci něhož dochází k využívání individuálních schopností za účelem dosažení společného cíle. Celý tento proces je doprovázen vzájemnou podporou.

Členové týmu začínají postupně chápat veškerá dění vně i uvnitř týmu, rozumět průběhu pracovního procesu. Začínají si všimnout slabých míst a slepých uliček. Uvědomují si možná východiska, která by jim mohla pomoci ke zlepšení situace a následného dosahování společného cíle. Zároveň pozorují i vzájemné vztahy v rámci týmu.

Dochází k postupnému formování neformální sociální struktury na základě spontánně se rozvíjejících vzájemných vztahů. V rámci týmu se začínají zohledňovat silné a slabé stránky, schopnosti a dovednosti jednotlivých členů týmu.

Pozvolna dochází k organizaci práce. Jednotliví členové nebo dílčí skupiny týmu dostávají úkoly, jež spolu určitým způsobem souvisí a společně se podílí na dosahování společného cíle. Zároveň je zabezpečena společná komunikace spolu se zpětnou vazbou.

V rámci týmu by měl být zřízen speciální systém odměn a postihů. Jedná se o odměny a postihy nemateriálního charakteru jako jsou například podpora, uznání a posílení pozice. V opačném případě se jedná o odmítnutí, kritiku, nevšímavost či vyloučení.

Z týmu vyznačuje sebedůvěra, která se projevuje prostřednictvím soutěžení s jinými pracovními týmy. Na základě dobrých výsledků vzniká vysoké sebehodnocení týmu ve vztahu k okolí. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Jak uvádí ve své knize Mohauptová, výkonné týmy nevznikají ihned. Postupně vyzrávají na základě uvědomování si dění jak uvnitř každého týmu, tak mezi sebou a kolem všech. Vyspělý tým se dle Mohauptové projevuje:

- tvůrčími schopnostmi členů spolu s aktivním přístupem k jednotlivým úkolům;
- každý člen dojde k uvědomění si, co je zapotřebí pro celkový úspěch udělat;
- členové týmu se ztotožňují se společným cílem a společně pracují na jeho dosažení;
- všichni se navzájem znají a respektují jeden druhého;
- uvědomují si hodnotu času, díky čemuž jsou vůči sobě ohleduplní a dodržují termíny;
- dokáží mezi sebou komunikovat a řešit případné problémy;
- členové mají zájem se rozvíjet, a to jak jednotlivě, tak společně;
- umí pracovat i bez přítomnosti vedoucího týmu. (Mohauptová 2013)

1.3.1 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Týmová práce má celou řadu výhod i nevýhod.

Mezi nejčastěji uváděné výhody patří například:

- práce v týmu probouzí v členech touhu se prosadit, což vede k rozvíjení a prohlubování zkušeností a dovedností;
- týmová práce bývá tvořivější vzhledem k zastoupení většího počtu názorů a informací;

- v týmové práci bývá větší pravděpodobnost povšimnutí si chyb a nedostatků, které bývají následně odstraněny;
- prostřednictvím týmové práce dochází k uspokojování sociálně psychologických potřeb členů týmu;
- týmová práce má výchovný dopad na mladší členy týmu;
- týmová práce v členech vzbuzuje ochotu nést rizika a pouštět se do neobvyklých řešení.

Nevýhodami týmové práce jsou například:

- přeceňování úspěšnosti a nezranitelnosti týmu, které může vést k neuvědomování si případných rizik a následné nevhodné volbě způsobu dosahování společného cíle;
- pokud se názor určitého člena týmu liší od ostatních, může to vést k obavám vyjádřit své stanovisko, tedy k potlačení individuality jedince;
- týmová práce může vést k jednotvárnému pohledu na ostatní pracovníky a týmy;
- týmové přesvědčení o morální oprávněnosti zvolených postupů nemusí být vždy morálně správné; (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)
- konflikty, které mohou vyplývat z nepochopení si s ostatními členy;
- nutná spolupráce nebývá vždy snadnou záležitostí. (Kolajová 2006)

2 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

V posledních letech se přikládá čím dál větší význam rozvoji lidského kapitálu. Firmy si začaly uvědomovat, že prostřednictvím rozvoje svých pracovníků lze dosahovat i rozvoje samotné firmy. (Stacke 2005)

Rozvoj představuje proces, prostřednictvím něhož dochází k posunu našich znalostí, dovedností a schopností na vyšší úroveň. Tento proces připravuje pracovníky na složitější úkoly, se kterými se budou setkávat. (Armstrong 2007)

Hlavním nástrojem zajišťujícím rozvoj zaměstnanců je podnikové vzdělávání, které umožňuje rozšiřovat, prohlubovat a zdokonalovat kvalifikaci a výkon pracovníků. Pomáhá jim odhalit možné změny v chování, myšlení a cítění, které jim mohou pomoci k jejich úspěchu. Podnikové vzdělávání probíhá ve 4 základních fázích, jimiž jsou identifikace potřeby vzdělávání, plán vzdělávání, jeho následná realizace a v závěru zhodnocení efektivnosti realizovaného vzdělávání. (Tureckiová 2004)

Oblastí rozvoje pracovníků se zabývá oddělení vzdělávání a rozvoje, jenž je součástí personálního managementu organizace. Hlavním úkolem tohoto oddělení je zajistit schopné, vzdělané a iniciativní pracovníky na všech úrovních organizace. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Firmy analyzují přínosy a náklady vyplývající z jednotlivých rozvojových aktivit. Tyto dva ukazatele se snaží vyjadřovat v kvantitativní podobě, aby je bylo možné snadněji porovnat. Někdy bývá obtížné management přesvědčit k realizaci rozvojových aktivit, a proto je dobré, se včetně nad čísla zamyslet nad argumenty hovořících k jejich prospěchu. Pro lepší představu jich zde pár uvedeme. Rozvojové aktivity vedou ke zvyšování jak individuálního, týmového, tak i podnikového výkonu, který se projevuje ve formě výstupů, jako jsou kvalita, rychlost a celková produktivita. Zároveň tyto aktivity oslovují kvalitní pracovníky, kteří v nich vidí příležitost rozvíjet své vlastní schopnosti a dovednosti, které jim mohou umožnit kariérní postup v rámci dané organizace. Rozvoj zajišťuje i širší uplatnění jednotlivých pracovníků v dané organizaci, kteří jsou firmě následně více oddáni. Větší rozsah znalostí a dovedností umožňuje pracovníkům lépe reagovat na změny vyplývající z neustále se rozvíjejícího trhu. (Armstrong 2007)

Existují různé metody rozvoje, které lze rozdělit do třech základních skupin, jimiž jsou metody rozvoje využívané na pracovišti, metody rozvoje využívané jak na pracovišti,

tak i mimo pracoviště a poslední skupinou jsou metody rozvoje využívané mimo pracoviště. Mezi metody rozvoje využívané na pracovišti bychom zařadili například koučování a mentorování. Zástupci metod rozvoje využívaného jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště jsou například různé projekty, učení se akcí či využíváním různých technologií. Do poslední skupiny, metody rozvoje využívané mimo pracoviště, spadají například přednášky, diskusní metody a různá skupinová cvičení. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

2.1 ROZVOJ ČLENŮ TÝMU

Rozvoj členů týmu je možné uskutečňovat mnoha způsoby. Mezi ty nejčastější patří rozvoj členů prostřednictvím koučování, a to ať už od manažera nebo kouče. Pokud členové týmu rozvíjí své schopnosti a dovednosti navzájem, nazýváme tento typ kolegiálním koučováním. V následujících kapitolách se budeme problematikou koučování zabývat podrobněji. (Crkalová, Riethof 2007)

Jednou z dalších možností rozvoje týmu je například Team-building, který napomáhá k rozvoji komunikace, spolupráce a veškerých podstatných schopností a dovedností členů týmu. Jedná se o zážitkovou formu vzdělávání a tedy rozvoje, který se provádí především mimo pracoviště. (ManagementMania.com, ©2011-2016)

Možnou formou, jak rozvíjet tým, je také Tutoring. Tutoring se do jisté míry podobá metodě mentoringu, akorát je aplikován ve skupině a přispívá převážně k rozvoji technických a metodických dovedností. Mentoring je možné přirovnat k individuálnímu koučování, o němž se budeme bavit v následujících kapitolách. (Tureckiová 2004)

3 KOUČOVÁNÍ

Koučování představuje jednu z možností rozvoje pracovního týmu. Technikou koučování se jako první zabýval Timothy Gallwey, který ji uplatňoval v oblasti sportu. Cílem této metody je zaměřit se na vnitřní stav člověka, tedy na procesy odehrávající se v jeho mysli. Podrobněji se touto metodou budeme zabývat později. John Whitmore ve své knize „Koučování“ uvádí, že se účastnil tréninku Tima Gallweyeho a v jeho návaznosti spolu s dalšími kouči začali pořádat kursy koučování v oblasti sportu sami. Postupem času se začal zájem o koučování rozrůstat a na základě pobídky klientů přizpůsobovat oblasti podnikání. (Whitmore 2014)

3.1 CHARAKTERISTIKA KOUČOVÁNÍ

Koučování je metoda, při níž se vytváří hlubší vztah mezi koučem a koučovaným, jehož záměrem je zajistit oporu koučovanému. Kouč prostřednictvím celé řady prostředků, převážně komunikace, napomáhá koučovanému uvědomovat si skutečnou realitu, jež ho dovede k požadovanému cíli. (Whitmore 2014)

Koučování lze tedy charakterizovat jako určitý rozhovor mezi koučem a koučovaným, který koučovaného vede k vytvoření si vlastního způsobu dosažení cíle. Rozhovor v koučovaném vzbuzuje uvědomění si, že se na problematiku dá dívat i z více úhlů pohledu. Koučování tedy rozvíjí kreativitu, iniciativu, kompetence a samostatnost. Možnost vlastního vyjádření a nalezení vlastního řešení vzbuzuje v pracovnících motivaci, díky níž jsou schopni a ochotni převzít zodpovědnost za úkoly. (Podaná 2012)

Na definici koučování se dá pohlížet z více úhlů pohledu. My si zde uvedeme rozdíl v pohledu odborníků a manažerů. Odborníci vnímají koučování jako způsob rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců, jenž má za následek zvýšení jejich pracovního výkonu. Zatímco manažeři v koučování vidí možnost osobního rozvoje zaměstnanců, která jim má pomoci hledat možná řešení, a tím umožnit snadnější plnění jejich úkolů. (Folwarczná 2010)

Aby bylo koučování účinné, je třeba se na lidi dívat z pohledu jejich potenciálu a ne pouze z pohledu jejich výkonu. Už mnoha pokusy bylo dokázáno, že lidé, v něž se věří, dosahovali vyšších výkonů než ti, o kterých bylo smýšleno opačně. Ještě důležitější ale je, aby lidé věřili sami v sebe. Tomu ale může bránit celá řada bariér. Mezi nejčastější patří nedostatečná sebedůvěra, strach z neúspěchu a nedostatečné

sebevědomí. Proto lze tedy sebedůvěru považovat za jednu z klíčových schopností, kterou je nutno rozvíjet. Jedná se i o jeden ze základních cílů, kterého má být prostřednictvím koučování dosaženo. Mezi další cíle koučování řadíme lepší vnímání reality a zvýšení odpovědnosti.

Každý vnímá realitu kolem sebe jinak. Do značné míry je vnímání ovlivněno schopností pozorovat, naslouchat a získávat informace. Vnímání však ovlivňuje i skutečnost, jak dobře známe sami sebe. Naše emoce totiž patří mezi značné narušitele procesu vnímání, a proto je důležité si uvědomovat, co prožíváme. V oblasti podnikání je vnímání děje kolem nás velice důležité, abychom si uvědomovali veškeré skutečnosti a byli schopni reagovat na změny.

Odpovědnost patří ke klíčovým aspektům, které mají vliv na podaný výkon. Člověk, který se rozhodne z vlastní vůle převzít odpovědnost za své činy, podává zpravidla vyšší výkon než člověk, kterému je odpovědnost vnucena. Možnost volby vysokou měrou ovlivňuje náš postoj, od kterého se odvíjí i následný výsledek. Pokud se pro úkol rozhodneme sami, bereme ho jako výzvu a máme tendenci ho splnit co nejlépe. (Whitmore 2014)

3.2 KDY A KOHO KOUČOVAT

Koučování je vhodné využívat u lidí, kteří o to mají zájem či s touto myšlenkou dokonce přijdou sami. Neřeknou si o to přímo, ale na základě jejich chování a případných proseb pochopíme, že potřebují pomoc. Koučování můžeme navrhnout i sami, pokud ho vnímáme jako vhodný nástroj pro lepší pochopení úkolu a snazší nalezení řešení. V případě, že manažer nemá důvěru, nemluví s podřízenými otevřeně, je lepší se koučování vyhnout. Důležitý je hlavně zájem ze strany koučovaných. Pokud jim chybí motivace k práci se sebou samými a raději přenechávají řešení na ostatních, nemá smysl koučování realizovat. (Podaná 2012)

V první řadě je vhodné u pracovníků zhodnotit, jaké mají schopnosti a znalosti, do jaké míry jsou motivováni k úkolu a zda-li jsou ochotni přijmout za něj zodpovědnost. Podle těchto kritérií Daňková ve své knize rozčleňuje pracovníky do 5 základních kategorií, jimiž jsou vozík, rozzářené okno, rozbuška, chybí odvaha a tahoun.

Kategorie „vozíky“ představuje zaměstnance, kteří pracují pouze tak, jak se od jejich pozice očekává. Neumí a ani nemají zájem rozšiřovat své znalosti a dělat v práci něco navíc. U těchto pracovníků nemá smysl koučovat.

Do kategorie „rozzářené okno“ patří zaměstnanci, kteří mají zájem rozšiřovat svoji působnost, akorát zatím nemají dostatečné znalosti a dovednosti potřebné pro danou práci. Tyto zaměstnance je vhodné koučovat. Nejprve je ale dobré zjistit, zda-li je u nich možný odborný růst.

V kategorii „rozbuška“ se nachází tací zaměstnanci, kteří pro výkon dané práce vše znají a umí, ale chybí jim zájem. Tito zaměstnanci jsou šikovní, dokáží pracovat samostatně, ale je třeba je dostatečně motivovat. Koučování je u těchto zaměstnanců vhodné, avšak nebude jednoduché.

Do předposlední kategorie, kategorie „chybí odvaha“, řadíme zaměstnance s dostatečnými znalostmi, schopnostmi a zájmem. V jejich rozvoji jim ale brání nedostatečná odvaha. Koučování je v tomto případě dobrou volbou.

Kategorie „tahoun“ je charakteristická pro zaměstnance, kteří umí, znají, chtějí, nebojí se a jsou schopni převzít odpovědnost. Tito zaměstnanci bývají pro firmu klíčoví, jelikož odvádí většinu týmové práce. Potřebujeme si je ve firmě udržet a s tím by nám koučování mohlo pomoci. (Daňková 2013)

3.3 PŘÍNOSY KOUČOVÁNÍ

Během posledních let si mnoho firem začalo uvědomovat vliv koučování na efektivnost vedení, jenž má za následek sníženou fluktuaci zaměstnanců. Na základě celé řady studií bylo zjištěno, že koučování vede ke zvýšení produktivity, kvality práce, uspokojení z práce a dokonce i ke zlepšení pracovních vztahů. (Crkalová, Riethof 2007)

3.3.1 PŘÍNOSY PRO KOUČOVANÉHO

Pracovníci prostřednictvím koučování uspokojují své základní potřeby, jimiž jsou například potřeba seberealizace, uznání a rozvoje. Možnost volby, na jejímž základě pracovníci činí vlastní rozhodnutí, za která jsou dobrovolně odpovědní, umožňuje pracovníkům se rozvíjet a posilovat sebedůvěru. Důvěra v sebe sama jim umožňuje odhalovat své schopnosti, o kterých dosud ani netušili. Opora ze strany manažera nebo kouče zvyšuje pocit jistoty, díky níž je pracovník motivován k plnění úkolů. Koučování by mělo napomáhat ke zlepšování pracovní atmosféry, v rámci které se pracovníkům pracuje lépe a jsou schopni podávat lepší výsledky. (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009)

3.3.2 PŘÍNOSY PRO TÝM

Koučování napomáhá k tvorbě a upevňování vztahů v týmu, ve kterém dochází ke společnému sdílení informací a zkušeností. V rámci týmu dochází ke vzájemné podpoře a tím i motivaci vedoucí k dosahování vyšších výkonů. Tato forma rozvoje umožňuje úsporu času, jelikož je realizována ve skutečných situacích. (Crkalová, Riethof 2007)

3.3.3 PŘÍNOSY PRO MANAŽERA NEBO KOUČE

Koučování vede k rozvoji pracovníků, kteří jsou pak schopni pracovat samostatně a přebírat odpovědnost za úkoly. Pro manažery to znamená více času na jejich vlastní úkoly. Manažeři během koučování rozvíjí i své vlastní schopnosti a dovednosti. Zároveň navazují bližší vztah se svými pracovníky, díky němuž se dokáží uvolnit a sdílet radost z úspěchu. (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009)

3.3.4 PŘÍNOSY PRO FIRMU A ZÁKAZNÍKY

Jedním z hlavních přínosů koučování pro firmu je zvýšení její výkonnosti a produktivity. Rozvíjený potenciál pracovníků umožňuje reagovat na měnící se trh, což by firmě mělo zajistit její udržení se na trhu. Pokud jsou pracovníci ve firmě spokojeni, mají čím dál větší tendence se angažovat v dosahování jejich cílů. Firmy umožňující svým zaměstnancům pracovní růst v rámci organizace, motivují své pracovníky k neustálému rozvíjení svých schopností a intenzivnějšímu pracovnímu nasazení. Atmosféra panující ve firmě se následně odráží i v komunikaci se zákazníky. Zaměstnanci, kteří si prošli koučováním, dokáží tento partnerský vztah navázat i se zákazníky, díky čemuž získají jejich důvěru. Tito zaměstnanci jsou pak schopni uspokojovat potřeby zákazníků rychleji. (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009)

3.4 DRUHY KOUČOVÁNÍ

Koučování je možné realizovat mnoha způsoby, které většinou vyplývají z konkrétních potřeb a situace. Mezi dva základní přístupy ke koučování patří direktivní a nedirektivní přístup.

3.4.1 DIREKTIVNÍ KOUČOVÁNÍ

Direktivní přístup je založen na základě principu direktivního řízení lidí. Pro direktivní řízení lidí jsou typické příkazy, kde je jasně určeno, co má být uděláno a jak. U tohoto přístupu musí být kouč odborníkem v oblasti řešené problematiky, aby znal předem

veškeré odpovědi na otázky a mohl nařizovat. V současnosti je tento přístup vysoce neefektivní vzhledem k neustále se měnícímu prostředí a řešení nestandardních problémů. Koučování při této metodě nabývají minimálních schopností a dovedností, což je pro firmu nevýhodné z pohledu jejího rozvoje. (Folwarczná 2010)

3.4.2 NEDIREKTIVNÍ KOUČOVÁNÍ

Nedirektivní koučování vychází z metody pokus-omyl, kde se lidé učí ze svých chyb. Snahou je vytvořit pozitivní atmosféru, v rámci níž je rozvíjena kreativita a zájem se učit. Náplní práce kouče je nalézt v lidech jejich skrytý potenciál a snažit se ho rozvíjet způsobem, který si sami zvolí. Tomuto způsobu koučování se také často říká rozvojové koučování, jehož záměrem je dlouhodobý rozvoj jedince. (Folwarczná 2010)

Koučování je dále možné dělit na interní a externí. Tento způsob členění se odvíjí od toho, kdo koučování provádí.

3.4.3 INTERNÍ KOUČOVÁNÍ

Interní koučování se od externího liší tím, že se zaměřuje na pomáhání spolupracovníkům při řešení různých problémů. Na interní koučování může mít firma buď vlastního interního kouče anebo tuto funkci zastává samotný manažer. Aby mohl manažer koučování vykonávat, měl by se nejprve sám zúčastnit koučování s externím koučem. V případě koučování prostřednictvím manažera manažer zapojuje pracovníka do procesu rozhodování, ukazuje mu, jaké jsou vstupy, ale řešení ponechává na něm. Zastává pozici kontrolující osoby a v případě potřeby zasahuje formou otázek. (Cipro 2015)

3.4.4 EXTERNÍ KOUČOVÁNÍ

V případě externího koučování najímá firma externí specialisty. Tato forma bývá značně oceňována z důvodu probrání problematiky s externím specialistou, který nemá na danou problematiku zkreslený pohled. Externí koučování bývá však podstatně nákladnější. (Cipro 2015)

3.5 MODELY KOUČOVÁNÍ

Existují různé modely koučování. Mezi nejznámější patří model GROW a model RAFAEL.

3.5.1 MODEL GROW

Jedná se o model, který vychází z přístupu nedirektivního koučování, kde řešení nalézají koučovaní sami. V tomto modelu dochází k zaměření se na potenciál koučovaných, který není ve většině případů zcela využit. Koučovaní si sami určují průběh procesu a jsou za výsledky svých rozhodnutí odpovědní. Kouč má na starost zabezpečit efektivní strukturu procesu, podle které bude koučování probíhat. Proces modelu GROW se skládá z pěti fází, jimiž jsou topic, goal, reality, options a wrap up.

První fáze slouží k zorientování se v tématu, jemuž bude v průběhu koučování věnována pozornost. Doporučuje se stanovit si vizi a cíle, kterých má být během koučování dosaženo. V případě zadané objednávky od nadřízeného je vhodné koučovaného s objednávkou seznámit z důvodu vyhnutí se možným nedorozuměním. Pokud by kouč koučovaného s objednávkou neseznámil, došlo by k nedodržení etických principů práce kouče.

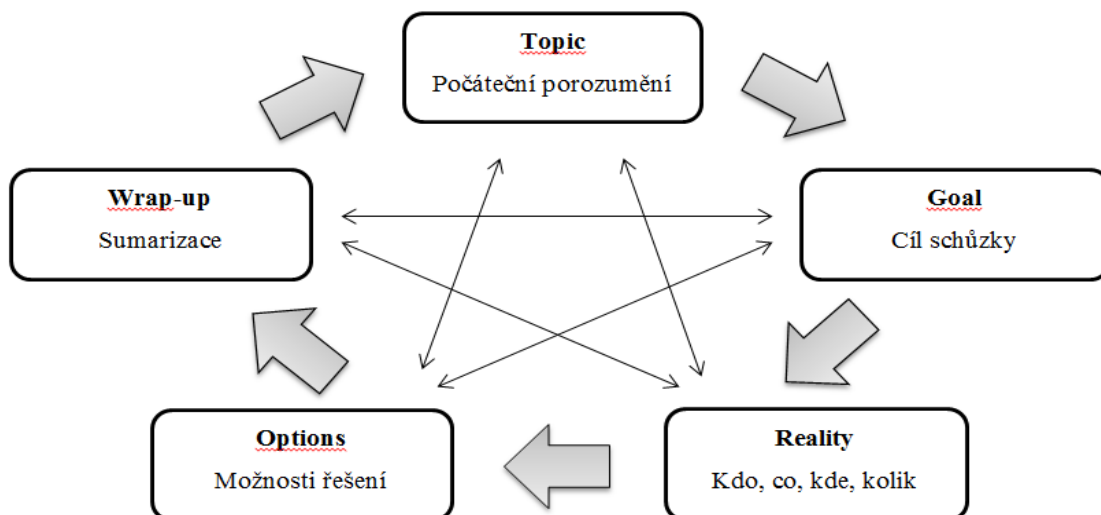
Během druhé fáze by se měly vymezit konkrétní ověřitelné cíle, na základě kterých bude možné určit, zda bylo koučování přínosné.

Fáze reality je zaměřena na detailní popis řešeného problému. Dochází k rozkouskování daného tématu na dílčí části, které jsou následně dávány postupně dohromady. Tato činnost má koučovanému pomoci lépe pochopit řešené téma a uvědomit si veškeré souvislosti. Někdy dochází k rozporu mezi cílem a řešeným problémem a poté je zapotřebí se vrátit k původnímu kroku a stanovit si cíle nové.

Pokud je vše v pořádku, následuje fáze options. Zde má kouč koučovanému pomoci nalézt co největší množství možných řešení bez ohledu na jejich reálnost. Na základě prováděných studií bylo zjištěno, že první tři řešení, která koučovaný navrhne, už kdysi aplikoval. Proto je důležité, aby kouč dokázal utvořit atmosféru, v rámci níž bude podporována tvořivost koučovaného. Největším zádrhelem většinou bývá v uvědomění si, čeho chce koučovaný dosáhnout.

V posledním kroku dochází k utvoření plánu činností, které koučovaný vybírá z navržených řešení, jimiž se bude zabývat. Jedná se o klíčovou fázi, v níž se koučovaný k jednotlivým činnostem zavazuje a určuje si jejich časové plnění. (Folwarczná 2010)

Obrázek č. 3: Model GROW



Zdroj: vlastní zpracování dle Folwarcznové, 2016

Při použití modelu GROW se postupuje podle těchto jednotlivých kroků, avšak jak je vidět na obrázku, jejich pořadí je možné měnit. Koučovaný může například během sumarizace vymyslet další možné řešení, které by se dalo uplatnit. Poté by došlo k návratu do fáze, která se zabývala možnostmi řešení, a následně by se pokračovalo dle stanovených kroků. (Folwarczná 2010)

3.5.2 MODEL RAFAEL

Jedním z dalších modelů, jež vychází z nedirektivního přístupu, je model RAFAEL, který je aplikován v německy mluvících zemích. Tento model se od ostatních liší tím, že umožňuje kouči podílet se na tvorbě řešení. Jeho proces probíhá v 5 krocích, které se nazývají report, alternativen, feedback, austausch a erarbeitung von lösungsschritten.

Nejprve dochází ke společné diskuzi mezi koučem a koučovaným, na základě které kouč zjišťuje chování koučovaného v konkrétní situaci a následně se vysloví, jak by danou situaci řešil on sám. Diskuze má pomoci si uvědomit, jak je možné konkrétní situaci vnímat z více úhlů pohledu.

Následující krok vede k zamyšlení se, jak by se daná situace dala příště řešit jinak. Tento krok napomáhá k nalezení možných řešení nebo případnému stanovování nových cílů. Uvědomování si nových úhlů pohledu vede k změnám v chování, které mohou být přínosné do budoucna.

Kouč se následně vyjádří k chování koučovaného, jak na něho jeho projev působil. Názor koučovaného by měl být upřímný a měl by být vyjádřen z pohledu pozorovatele. V žádném případě by se nemělo jednat o kázání ve smyslu, co bylo uděláno špatně a naopak. V koučovaném by mohly být vzbuzeny pocity pochybnosti, které by bránily v jeho rozvoji.

V předposlední fázi opět dochází k diskuzi. Předmětem této diskuze je rozdílný pohled kouče a koučovaného, který byl řešen v prvním a třetím kroku. Kouč i koučovaný si během rozhovoru všímají veškerých maličkostí, jež jsou pro koučovaného důležité k vytvoření si nového pohledu na situaci.

Poslední krok je zaměřen na zpracování podrobného plánu činností, které povedou k dosažení předem určených cílů. Koučovaný se na tvorbě činností podílí větší měrou, jelikož právě on bude jednotlivé činnosti realizovat. (Folwarczná 2010)

3.6 METODA INNER GAME

Metoda Inner Game vznikla v 70. letech minulého století, kdy ji Gallwey uplatňoval v oblasti sportu. Tato metoda se zabývá technikou rozvoje a to způsobem, jež vyvracuje veškeré dosavadní způsoby učení. Gallwey se ve své knize snaží vysvětlit, že pokud budeme lidi učit způsobem rad a instrukcí, co mají dělat, podryváme tak jejich snahu a odpovědnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Princip této metody lze vysvětlit na základě jednoduchého vzorce, ze kterého vyplývá, že výkon každého jedince se rovná rozdílu mezi jeho potenciálem a interferencemi. Pojem interference zde zahrnuje veškeré vnitřní vlivy působící negativně na proces rozvoje. Tato metoda se tedy snaží redukovat vše, co brání plnému projevení potenciálu jedince. (Gallwey 2010)

3.7 INDIVIDUÁLNÍ A SKUPINOVÉ KOUČOVÁNÍ

Z hlediska počtu účastníků se rozlišuje individuální a skupinové koučování.

Individuální koučování spočívá ve věnování se kouče pouze určitému jednotlivci. Tento způsob koučování je finančně náročnější, a proto se využívá u vyšších manažerů majících potenciál k dalšímu růstu, u manažerů s určitým problémem a dalších zaměstnanců, kde firma usoudí, že je ho třeba. (Suchý, Náhlovský 2007)

Individuální koučování uznává specifické potřeby koučovaného. Jeho výhodou je flexibilita, díky které je možné celý proces upravovat dle potřeby. (Cipro 2015)

V rámci skupinového koučování se kouč věnuje předem zvolené skupině jednotlivců, což je pro firmu finančně výhodnější. Koučování většinou probíhá v blízkosti koučovaných, kdy kouč dorazí za týmem. Skupinové koučování bývá nejčastěji uplatňováno na pracovnících z nižšího managementu, jimiž jsou například mistři, koordinátoři výroby či výrobních týmů a vedoucí pracovníci útvarů. (Suchý, Náhlovský 2007)

Autoři odborné literatury skupinové a týmové koučování nerozlišují. Proto budou tyto pojmy brány jako synonyma. Vzhledem k zaměření bakalářské práce bude v následující kapitole věnována zvýšená pozornost týmovému koučování.

4 TÝMOVÉ KOUČOVÁNÍ

Mohauptová (2013) definuje týmový koučink jako záměrně orientovaný proces, který se skládá z jednotlivých kroků vedoucích ke konkrétnímu, předem definovanému cíli. Má pomoci k vysokému výkonu a spokojenosti lidí. Zároveň si v jeho rámci mají členové uvědomit sami sebe, sebe ve skupině, skupinu jako celek a možné změny vedoucí k jejich rozvoji.

Thornton (2010) ve své knize uvádí, že týmové koučování je koučování týmu realizované za účelem dosahování běžných cílů. Pro efektivní koučování je třeba, aby byl tým dostatečně malý a to z důvodu fungování zapojení se všech členů. Pokud se pracuje s většími týmy, jsou vyžadovány odlišné metody přizpůsobené potřebám větších skupin. Týmové koučování stejně jako všechny druhy koučování je časově náročné.

Týmový kouč musí brát v úvahu veškeré oblasti, kterých se týmové koučování týká. Těmito oblastmi jsou firma, skupina, jednotlivci a vedoucí týmu. Veškeré procesy odehrávající se v týmu musí souviset s firmou a jejími plány. Cílem týmového koučování by mělo být vytvoření vhodné atmosféry a vztahů, na jejichž základě bude možné realizovat rozvoj vedoucí k dlouhodobému dosahování požadovaných výsledků. Musí tedy uznávat procesní, výsledkové a vztahové fungování týmu. Přestože se jedná o týmové koučování, je třeba, aby se kouč věnoval i jednotlivým členům, neboť každý disponuje s jinými silnými a slabými stránkami, osobními hodnotami, které je zapotřebí zohledňovat. Zároveň je nezbytné, aby proces týmového koučování uznával vedoucího týmu, podporoval jeho postavení, styl vedení a napomáhal podpořit tým v souladu s ním. (Mohauptová 2013)

V průběhu procesu týmového koučování se tým učí přejímat odpovědnost za stanové cíle, získává více důvěry, kompetencí a posiluje soudržnost. Zároveň se přizpůsobuje neustálým změnám, ztotožňuje se s firemní strategií a stává se čím dál více samostatným. Je nutné, aby členové týmu zjistili, že se jim samostatnost vyplatí. Proto je důležité testovat členy týmu prostřednictvím chyb a selhání. Během tohoto testování zůstává manažer opodál, aby mohl zasáhnout v případě vysokého rizika. Zkušenost z překonání krize nebo ponaučení z vlastních chyb je pro členy týmu mnohem přínosnější, než kdyby za ně manažer situaci vyřešil. (Cipro 2015)

Týmové koučování napomáhá k fungování týmu jako celku. Členové týmu jsou schopni samostatně pracovat, přemýšlet o možnostech a zdrojích, jež mohou k řešení použít.

Zároveň jsou ochotni nést odpovědnost za své činy a případně si své rozhodnutí obhájit. Spolupráce je v týmu velice důležitá, jelikož bez společného sdílení názorů a informací se řešení v týmu hledají obtížně. Je zapotřebí, aby se všichni členové vnímali jako součást společného celku, na jehož cíli pracují společně. Fungování týmové spolupráce se odráží především v komunikaci. Pokud se některému z členů něco nelíbí či je s něčím nespokojen, pokusí se najít možné řešení a navrhnout ho ostatním. Ti jsou ochotni daný problém prodiskutovat. Aby vše fungovalo, je zapotřebí vzájemného respektu a ochoty brát ohled na své kolegy.

Týmové koučování je vhodné uplatňovat v týmech majících společný cíl. Práce jednotlivých členů je určitým způsobem provázána a do jisté míry na sobě závisí. Je tedy nutná jejich spolupráce. Dohromady tvoří větší celek, například projektový tým nebo útvar, který společně na něčem pracuje a má své charakteristické rysy. (Mohauptová 2013)

4.1 TÝMOVÁ KULTURA

Kulturu tvoří souhrn norem, hodnot, postojů a přesvědčení, která nemusí být nikde formulována, ale udává styl práce, jednání a chování. (Armstrong 2007)

Funguje-li tým dlouhodobě, jeho dynamika zpravidla bývá méně čitelná. V případě příchodu nového člena, popřípadě nového vedoucího se stejným stylem práce, dochází ke změnám týkajících se náplně a systému práce nebo její vnitřní organizace. Veškeré tyto změny ale nejsou natolik výrazné, aby tým nepokračoval ve svém zaběhlém pracovním stylu. Opakem je situace, kdy do týmu přibude nový vedoucí s odlišným stylem práce a vedení. V takovém případě většinou dochází k markantnějším změnám.

V průběhu vývoje týmu dochází k formování jeho hodnot a stylu práce. Tyto hodnoty vymezují jeho kulturu a napomáhají k tvorbě pravidel a norem. Na základě preferencí, které si tým zvolí, dělíme skupiny na dravé, hodné a zdravé.

V dravých skupinách nalezneme silné osobnosti, pro něž je nejdůležitější jejich výkon, pro který jsou ochotni udělat cokoli. Jsou natolik draví a soutěživí, že jsou dokonce schopni jít proti sobě. Mají tendenci se neustále vzájemně srovnávat a nebýt jeden na druhém závislí. V těchto skupinách členové většinou postrádají vzájemný respekt, toleranci a ti nejslabší odcházejí.

Hodné skupiny obsahují jedince, kteří se vzájemně respektují, podporují a chovají se k sobě hezky. Zároveň mají pochopení pro nedostatky a výkon nepovažují za svoji prioritu. Jedinci jsou na sobě závislí a sdělují si své zkušenosti. Odcházejí většinou ti, co jsou pro danou skupinu nepřijatelní.

Zdravé skupiny bychom mohli nazvat také jako odvážné skupiny, které se nebojí jít za svým cílem. Členové bývají jedineční, dokáží spolupracovat, respektovat se a komunikovat o problémech. Chápejí vzájemnou pracovní závislost. Zároveň jsou odpovědní za svá rozhodnutí a ochotni pracovat na svém rozvoji. (Mohauptová 2013)

4.2 PROCES TÝMOVÉHO KOUČOVÁNÍ

Proces týmového koučování lze charakterizovat jako celou řadu kroků uskutečňovaných za účelem schopnosti vnímat problém z širšího úhlu pohledu. Pohled ze širší perspektivy umožní týmu nalézat možná řešení vedoucí k požadovanému výsledku.

Samotný proces týmového koučování je ovlivňován mnoha vlivy, které na jedince působí. Jedná se o různé emoce a přesvědčení, které si jedinci s sebou do práce přinášejí. Z tohoto důvodu je důležitá skupinová práce, která je doprovázena společnou komunikací, prostřednictvím které si členové vyměňují názory. Každý člen týmu může vše vnímat jinak, může mít odlišné představy, a proto je podstatné vše prodiskutovat.

V průběhu procesu týmového koučování dochází k nalézání mnoha témat, jimiž je zapotřebí se zabývat. Kvůli omezenosti času ale nemusí být veškerá témata dořešena. To však nevadí. Důležité je, aby byla pozornost věnována těm hlavním a každý byl schopen si udělat přesnou představu, co bude náplní jeho práce, aby bylo dosahováno společně stanovených cílů.

Protože proces týmového koučování se uskutečňuje prostřednictvím celé řady kroků, uvedeme si nejdůležitější z nich, týkající se setkání týmu s koučem, které probíhá následovně:

1. Příprava kouče na společné setkání;
2. Navázání společného vztahu kouče s týmem;
3. Utváření dohod s týmem, stanovení pravidel, cílů a témat;
4. Diskuze o tématech, stanovení jejich priorit a výběr prvního řešeného tématu;
5. Práce s prvním tématem;
6. Hodnocení nashromážděných podkladů;

7. Budoucí plány, přiřazování a plánování úkolů;
8. Práce na dalším tématu dle časových možností;
9. Ohlédnutí za společnou prací, ukončení setkání shrnutím odvedené práce;
10. Úplné ukončení setkání poděkováním, oceněním a rozloučením;
11. Zhodnocení setkání z pohledu kouče, které kouč provádí v soukromí.

(Mohauptová 2013)

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Tématem bakalářské práce je Koučování jako nástroj rozvoje týmu. Teoretická část práce obsahovala témata, která se týkala týmu, jeho budování, týmové práce, způsobů rozvoje pracovníků, u nichž byla pozornost zaměřena na metodu koučování. V práci byla metoda koučování charakterizována. Byla zde řešena otázka, kdy a koho je vhodné koučovat. Zároveň byly shrnuty přínosy tohoto způsobu rozvoje pro koučovaného, tým, manažera nebo kouče, firmu a zákazníky. Práce zahrnovala druhy koučování, z nichž jako úspěšný vyplynul nedirektivní způsob koučování. V práci byl dále uveden model GROW a RAFAEL, metoda Inner Game a další způsoby koučování dle počtu zúčastněných osob. Vzhledem k zaměření bakalářské práce bylo rozpracováno týmové koučování, které není v literatuře odlišováno od skupinového. Týmové koučování je vhodné využívat hlavně v týmech majících společný cíl. Napomáhá k fungování týmu jako celku a nalézání nejvhodnějších řešení.

Následující část bakalářské práce se bude zabývat praktickým využitím této metody rozvoje ve společnosti Československá obchodní banka, a.s.

5 ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA

Československá obchodní banka, a.s., představuje dceřinou společností společnosti KBC Bank NV, která patří společnosti KBC Group NV. Obě tyto společnosti mají sídlo v Bruselu v Belgii.

KBC Group tvoří mezinárodní bankopojišťovací skupinu působící v oblasti privátního bankovníctví, fyzických osob, středně velkých korporací, malých a středních podniků. Tato skupina se zaměřuje převážně na domácí trhy, jimiž jsou Belgie, Slovensko, Česká republika, Maďarsko a Bulharsko. Její činnost zasahuje i do Irska a v jisté míře do dalších zemí světa. Skupina KBC měla v roce 2015 přibližně 10 milionů klientů a 38 tisíc zaměstnanců.

Československá obchodní banka, a.s. (dále jen ČSOB) byla vytvořena státem v roce 1964 za účelem poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Oblastí jejího působení byl československý trh. V roce 1999 došlo k privatizaci ČSOB, přičemž většinovým vlastníkem, od roku 2007 jediným vlastníkem, se stala belgická KBC Bank. Během následujícího roku se ČSOB ujmula Investiční a poštovní banky. Na začátku roku 2008 došlo k přeměně slovenské pobočky na samostatnou právnickou osobu. Koncem roku 2009 ČSOB prodala svůj zbývající podíl ve slovenské ČSOB společnosti KBC Bank. V roce 2013 byla vybudována obchodní divize Česká republika. (ČSOB, ©2017)

5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

ČSOB je možné nazvat jako univerzální banku působící v České republice, která patří mezi tři největší poskytovatele finančních služeb.

ČSOB uskutečňuje své služby v rámci všech klientských segmentů, jimiž jsou fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní a institucionální klienti. V oblasti retailového bankovníctví v České republice vystupuje pod několika obchodními značkami, kterými jsou:

- ČSOB – pobočky;
- Era – finanční centra;
- Poštovní spořitelna – obchodní místa České pošty. (ČSOB, ©2017)

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti ČSOB

Obchodní firma	Československá obchodní banka, a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Registrace	Zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Základní kapitál	5 855 000 040 (splaceno 100 %)
Předmět podnikání	Přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem, platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, poskytování záruk, otvírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování všech investičních služeb ve smyslu zvláštního zákona, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnářenská činnost, poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem, pronájem bezpečnostních schránek apod.
Identifikační číslo	00001350
Kód banky	0300

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy z roku 2015 a výpisu z obchodního rejstříku

Skupinu ČSOB tvoří banka a další společnosti, se kterými ČSOB spolupracuje. Tyto společnosti se zabývají finančními službami a jsou přímo nebo nepřímo ovládané společnostmi ČSOB nebo KBC. Jedná se o Hypoteční banku, Českomoravskou stavební spořitelnu, ČSOB Pojišťovnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Factoring, ČSOB Asset Management, ČSOB Leasing a skupinu Patria. Skupina ČSOB se snaží se svými klienty navázat dlouhodobá partnerství, jež staví na bedlivém naslouchání potřeb svých klientů a nalézání nejvhodnějších řešení.

ČSOB spolu s ostatními společnostmi skupiny ČSOB poskytuje svým klientům celou řadu bankovních produktů a služeb. Včetně obvyklých bankovních služeb zahrnuje ve svém produktovém portfoliu hypotéky, stavební spoření, penzijní fondy, pojistné produkty, produkty kolektivního financování, služby spojené s obchodováním s cennými papíry, leasing a factoring. (ČSOB, ©2017)

V následující tabulce jsou uvedeny informace o skupině ČSOB v číslech.

Tabulka č. 2: Informace o skupině ČSOB v číslech

Pobočky ČSOB pro retail a SME	220
Era finanční centra	61
Poradenská centra ČMSS	325
Centra Hypoteční banky	29
Pobočky ČSOB Pojišťovny	91
Leasingové pobočky ČSOB	10
Korporátní pobočky ČSOB	11
Poštovní spořitelny – obchodní místa České pošty	cca 3000
Bankomaty (včetně bankomatů partnerských bank)	1067
Klienti ČSOB (pouze Banka, v mil.)	2,813
Internetové bankovníctví – uživatelé (v mil.)	1,551
Internetové bankovníctví – transakce (v mil.)	25,876
Zaměstnanci skupiny ČSOB	8155
Z toho zaměstnanci pouze Banky	7003

Zdroj: vlastní zpracování dle pololetní zprávy za 1. pololetí roku 2016

Aby mohla skupina ČSOB plynule vykonávat svou činnost, využívá služeb tzv. Centrální. Centrály se nacházejí v různých městech různých regionů a společně představují mozek celé skupiny ČSOB. Jejich hlavním úkolem je zajistit, aby distribuční centra všech společností skupiny ČSOB měla včas veškerý servis, který jim umožní plně se zaměřit na prodej a obchod. Tento servis zahrnuje například marketing a s ním související design produktů, řízení lidských zdrojů starající se o veškeré zaměstnance skupiny ČSOB, finanční řízení, audit, účetnictví a podobně. Centrály by ale samy bez distribučních míst fungovat nemohly, jelikož se přímým obchodem s klienty nezabývají. Centrál, kde byla zpracována praktická část bakalářské práce, se nachází v Praze a byla postavena v roce 2007. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

5.1.1 CÍL A STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem společnosti je stát se referencí na bankovním trhu. Společnost ČSOB neustále přizpůsobuje svůj obchodní model vnitřním a vnějším vlivům působícím na bankovní a pojišťovací produkty a služby, aby mohly být uspokojovány potřeby klientů a zároveň si společnost udržela svoji pozici na trhu. (ČSOB, ©2017)

„SKUPINA ČSOB chce být REFERENCÍ v BANKOVNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ prostřednictvím uvedení KLIENTA do centra našeho dění a dosahování udržitelného RŮSTU. To vše pomocí kultury PEARL.“ (ČSOB, ©2017)

Strategie společnosti vychází z kultury PEARL obsahující 5 principů, kterými jsou výkonnost, zodpovědnost, vnímavost, zmocňování a lokální ukotvení.

Výkonnost zahrnuje rozhodnutí dosahovat co nejlepších výsledků prostřednictvím neustálého zlepšování kvality produktů a služeb. Cílem je zaměřit se na klienty a jejich potřeby, aby bylo naplněno či dokonce předčeno jejich očekávání.

Zodpovědnost představuje odhodlání jednat zodpovědně v zájmu klientů. Tím je myšleno, aby cena odpovídala vytvořené hodnotě a byla získána důvěra klientů.

Vnímavost znamená schopnost naslouchat návrhům a požadavkům klientů a následně jim poskytovat co nejlepší možná řešení.

Pod pojmem **zmocňování** se skrývá podpora a důvěra vůči zaměstnancům. Společnost své zaměstnance podporuje prostřednictvím možnosti seberealizace, aby se mohli rozvíjet a působit profesionálně při styku s klienty.

Lokální ukotvení s sebou nese porozumění pro rozličnost potřeb klientů v místě působnosti. Společnost podle toho jedná a vytváří dlouhodobé vztahy s klienty. (ČSOB, ©2017)

5.1.2 FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI

Společnost ČSOB lze charakterizovat jako prosperující společnost vzhledem k jejímu dosahovanému zisku. Následující tabulka nám ukazuje vývoj zisku během několika let. Informace byly čerpány z výročních zpráv z let 2011 až 2015.

Tabulka č. 3: Vývoj zisku v průběhu let

Rok	2015	2014	2013	2012	2011
Zisk za účetní období (v mil. Kč)	13 989	13 621	13 651	15 281	11 206

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv z let 2011 až 2015

V roce 2015 došlo k meziročnímu nárůstu zisku o 3 %. Růst čistého zisku byl způsoben převážně vyváženým růstem aktiv, poskytnutých úvěrů a vybraných vkladů. Přestože úvěrové portfolio vzrostlo, úvěrové riziko si společnost dokázala udržet pod kontrolou. Nárůst úvěrového portfolio v roce 2015 dosahoval 6 %. Nárůst byl zapříčiněn

zvyšujícím se počtem uzavřených hypoték, korporátních úvěrů a leasingů. Rok 2015 byl pro společnost velice významným, jelikož v tomto roce bylo dosaženo rekordu v objemu nově poskytnutých hypoték v rámci celé historie ČSOB. Objem nově poskytnutých hypoték dosáhl výše 51 miliard Kč.

Společnost si zachovává silnou kapitálovou pozici a likviditu. V důsledku dobré finanční situace společnost věnuje zvýšenou pozornost rozvoji lidských zdrojů, které jsou pro ni důležité. (ČSOB, ©2017)

5.1.3 HODNOTY SPOLEČNOSTI

ČSOB vyznává hodnoty, které je možné shrnout do 3 základních bodů. Těmito body jsou orientace na výsledek, respekt a vnímavost.

Orientace na výsledek představuje plnění zakázek, které společnost slíbí. Společnost se zaměřuje na plnění cílů a to ve stanovených termínech, ceně a kvalitě. Spolupráce, kterou společnost ČSOB uskutečňuje, vede ke zlepšení její výkonnosti.

Respekt zahrnuje vystupování, v rámci něhož se zaměstnanci společnosti chovají k ostatním jako k sobě rovným. Respekt pro společnost znamená jednat srozumitelně, vážit si lidí za to, kdo jsou a co dělají, a důvěřovat jim. Samotný respekt je možné projevat na základě vlastní důstojnosti.

Vnímavost obnáší schopnost předpovídat potřeby a dotazy klientů, dokázat na ně reagovat a to co v nejkratším čase. Vnímavost zároveň vyjadřuje schopnost projevit nestrannost, zájem, soudržnost, otevřenost, toleranci, objektivnost, porozumění a chápavost. Součástí vnímavosti je pocit sounáležitosti a spolupráce, tedy pocit, že jsme v tom společně. (ČSOB, ©2017)

5.1.4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Cílem ČSOB je vykonávat svou činnost jako společensky odpovědná firma s kladným vlivem na společnost a dění v České republice. Snaží se působit jako inspirativní a inovativní společnost v souladu se svými hodnotami a principy. Těmito principy jsou transparentnost, soustředění se na klienta a udržitelnost. Pro dosažení tohoto cíle využívá strategii společenské odpovědnosti a udržitelnosti, která do jisté míry vyplývá z očekávání klientů, akcionářů, partnerů, zaměstnanců a veřejnosti.

Prostřednictvím dlouhodobého záměru, být úspěšnou institucí, dochází k tvorbě kultury, která je založena na spolupráci a odpovědnosti. Včetně výkonu běžných bankovních

a pojišťovacích služeb, které se snaží svým klientům co nejvíce přiblížit a zjednodušit, společnost usiluje o upevnování své pozice společensky odpovědné banky. Ve svém modelu řízení se snaží o propojení principů odpovědnosti a udržitelnosti s obchodní strategií.

Mezi priority společenské odpovědnosti patří odpovědné podnikání, vzdělávání, diverzita a regiony. Pod odpovědným podnikáním si můžeme představit odpovědné produkty a služby, při kterých je dodržováno etiky v podnikání. V rámci vzdělávání jsou realizovány projekty ke zvýšení finanční gramotnosti, vzdělávání sociálně a zdravotně znevýhodněných dětí a osobní dárcovství. Diverzita představuje podporu rovných příležitostí a zaměstnávání zdravotně postižených osob. Priorita regiony zahrnuje odpovědný přístup k životnímu prostředí, podporu kulturního a přírodního dědictví a rozvoje regionů. Tyto priority se odráží v investicích do komunity a v přístupu zaměstnanců.

Společnost ČSOB se zároveň rozhodla zavázat ke čtyřem oblastem odpovědného a udržitelného podnikání, jimiž jsou finanční gramotnost, environmentální odpovědnost, podpora podnikání a longevity.

Společenskou odpovědnost formuje způsob jejího podnikání. ČSOB je společnost, jež ničí překážky v komunikaci s nevidomými a neslyšícími, a v postoji k lidem se zdravotním postižením. Snaží se vytvářet užitečné aplikace a vést projekty podporující neziskové organizace. Zároveň vystupuje jako zaměstnavatel zaměstnávající zaměstnance, kteří jsou ochotni zapojovat se do dobročinných aktivit, a to ať už jednotlivě nebo společně. Společnost oceňuje jejich zájem, znalosti a vlastní iniciativu. (ČSOB, ©2017)

5.1.5 SPRÁVA A ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ČSOB vychází z pravidel správy a řízení akciových společností, Corporate Governance, k nimž je zapsána. Tato pravidla mají ve společnosti zabezpečit rovnováhu pravomocí a odpovědností mezi akcionáři a managementem. Prostřednictvím těchto pravidel by měla být zajištěna lepší zpětná vazba od akcionářů k managementu, který by měl díky tomu hravěji plnit své stanovené cíle.

Mezi instituce společnosti patří valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Činnost a působnost jednotlivých orgánů společnosti je uveřejněna ve Stanovách ČSOB, jejichž schválení má na starost valná hromada.

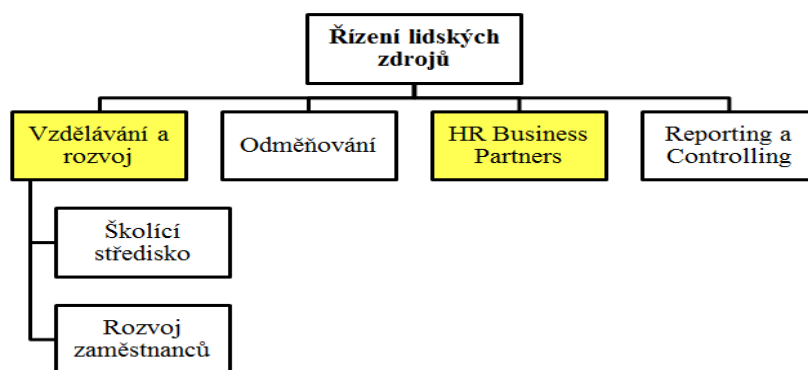
V organizační struktuře společnosti ČSOB je možné vidět oblasti řízení jednotlivých členů představenstva. Jedná se o hierarchický typ organizační struktury, v jejímž čele se nachází generální ředitel, který má pod sebou vrchní ředitele jednotlivých útvarů. Organizační strukturu si je možné prohlédnout v Příloze A. (ČSOB, ©2017)

5.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální činností se ve společnosti ČSOB zabývá útvar Řízení lidských zdrojů. Jedná se o útvar, který je přímo podřízen generálnímu řediteli. Představuje jeho štábní útvar. Z tohoto uspořádání je patrné, že společnost považuje lidské zdroje za velice významné a věnuje jim zvýšenou pozornost. Útvar Řízení lidských zdrojů se dále člení na mnoho útvarů, jež zajišťují dílčí personální činnosti, které jsou podstatné pro optimální fungování společnosti. Vzhledem k zaměření bakalářské práce bude pozornost věnována vybrané činnosti tohoto útvaru, kterou je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Útvar Řízení lidských zdrojů je součástí centrály v Praze. V následujícím obrázku jsou zachyceny dílčí útvary a podútvary tohoto útvaru, jež se vzděláváním a rozvojem zabývají podrobněji. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

Obrázek č. 4: Oddělení Řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2017

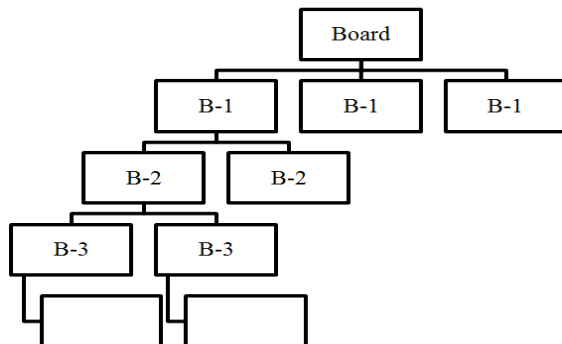
Vše začíná v útvaru HR Business Partners, kde vzniká zakázka pro útvar Vzdělávání a rozvoj. Pod zakázkou si můžeme představit situaci, kdy dojde k potřebě určitého vzdělání nebo rozvoje. Zakázky se mohou týkat jak zaměstnanců, kteří se chtějí v rámci dané organizace někam posunout, tak i zaměstnanců, kteří už nepodávají potřebný výkon. Následně se útvar Vzdělávání a rozvoj zabývá zakázkou podrobněji. Podútvary Rozvoj zaměstnanců vymýšlí vzdělání přesně na míru a podútvary Školící středisko

zařizuje vše nezbytné. Pro představu zařizuje například prostory, obesílá potřebné lidi a zadává vše do systému.

Útvar Vzdělávání a rozvoj využívá k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců celou řadu nástrojů, o kterých má útvar HR Business Partners též přehled. Těmito nástroji jsou například různé rozvojové programy, development centra, psychodiagnostika, koučování, mentoring, 360 zpětná vazba, katalogové vzdělávání a různé kurzy či programy šité na míru. Je nutné, aby útvar HR Business Partners tyto nástroje dobře znal, aby dokázal zaměstnanci konkrétní z nich doporučit.

Na začátku každého roku obdrží manažeři na úrovni B-1 určitý obnos financí na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Proto je nutné co nejdříve udělat celoroční plán, na co se bude rozpočet spotřebovávat. Je nezbytné řádně promyslet, které rozvojové aktivity nejlépe pomohou dosahovat obchodních cílů. Následující obrázek pomůže lépe pochopit jednotlivé úrovně zaměstnanců ve společnosti. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

Obrázek č. 5: Úrovně zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2017

Pojem Board představuje nejvyšší manažery ve společnosti. Těch je 8. Pod nimi se nacházejí manažeři na úrovni B-1, kterých je orientačně 30. Každý manažer na úrovni B-1 má pod sebou další manažery a to na úrovni B-2 a B-3. Manažeři B-3 mohou pak mít pod sebou další zaměstnance. Pro představu někteří manažeři na úrovni B-1 mají pod sebou 50 zaměstnanců, někteří mají pod sebou 300 zaměstnanců a někteří dokonce 1000 zaměstnanců. Čísla jsou pouze orientační.

Společnost ČSOB v rámci svého rozvoje neustále hledá nové formy vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, které by napomohly k dosahování jejího cíle. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

6 KOUČOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Koučování se ve společnosti ČSOB začalo využívat v roce 2004, kdy se jednalo o Individuální koučování. Podnětem byla potřeba vyzkoušet jeden z dalších nástrojů, kterým je možné zaměstnance ve společnosti rozvíjet. Cílem bylo zdokonalit samostatnost a odpovědnost zaměstnanců, posílit kulturu a vzbudit v zaměstnancích iniciativu k dalšímu rozvoji. Účinným se tento nástroj stal teprve až v roce 2008, kdy byly vytvořeny vhodné postupy. Týmovým koučinkem se ve společnosti začali zabývat v roce 2012, kdy vznikl nápad využít trend západní Evropy, který měl v předstihu zdroje, jež mohly zajistit dlouhodobou výkonnost firmy.

Individuální a týmové koučování metodicky zajišťuje útvar Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jež spadá pod útvar Řízení lidských zdrojů. Interní kouči však nemusí být pouze součástí útvaru Řízení lidských zdrojů, ale mohou spadat i pod jiné útvary. Veškeré kouče ve společnosti vede ČSOB koučovací centrum. Jak individuální, tak týmové kouči mají svého gestora neboli nadřízeného. Je potřeba zmínit, že všichni týmové kouči jsou zároveň individuální kouči a to z důvodu náročnosti týmového koučování. Dělat týmové koučování je mnohem náročnější než dělat individuální koučování a tak je potřeba určitých zkušeností. Individuální koučování probíhá ve společnosti na všech úrovních. Zatímco týmové koučování je uskutečňováno pouze na některých úrovních a to z důvodu finanční náročnosti. Jedná se převážně o zaměstnance na úrovni B-1 a B-2.

Koučování ve společnosti ČSOB provádí interní a externí kouči. Využití interních a externích koučů se v závislosti na typu koučování liší. V případě individuálního koučování se zhruba v 80 % případů využívají interní kouči a v 20 % případů externí kouči. Zatímco u týmového koučování je využití interních a externích koučů vyváženější. Následně si uvedeme orientační ceny bez DPH individuálního a týmového koučování.

Individuální koučování:

- v případě interního kouče 6 000 Kč za zakázku (maximálně 10 sezení po 1 hodině);
- v případě externího kouče 2 500 – 6 000 Kč za 1 hodinu.

Týmové koučování:

- v případě interního kouče 12 000 Kč za zakázku (6 sezení);
- v případě externího kouče 30 000 Kč za celý den nebo 15 000 – 20 000 Kč za 4 hodiny.

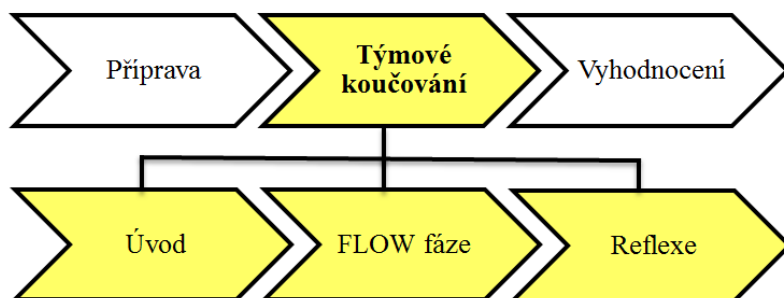
Mezi nejčastější témata individuálního koučování patří řešení konfliktních situací, umění nastavovat priority, time management, vedení obtížných lidí, rovnováha mezi osobním a pracovním životem. U týmového koučování se jedná o témata jako například poznání se v týmu, naladění a zlepšení atmosféry v týmu, stanovení strategie, vize a hodnot týmu. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

6.1 TÝMOVÉ KOUČOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

V případě týmového koučování probíhá koučování orientačně půl roku, během kterého by mělo dojít k 6 sezením. Týmy se většinou skládají z 6 – 10 osob a u větších týmů je možné využít možnosti 2 koučů. V rámci týmového koučování se nesetkáme s direktivními a autoritativními manažery, ale setkáme s manažery, kteří jsou otevřeni novým možnostem.

Interní týmoví kouči ve společnosti ČSOB byli proškoleni externím koučem, který je seznámil se specifiky týmového koučování. Předal jim veškeré své zkušenosti z praxe týmového kouče. Týmové koučování neprobíhá dle nějakého konkrétního modelu, ale má své zásady a postup. Interní kouči se učí při svém výcviku respektovat osobnost a zkušenosti koučovaného. Znají celou řadu nástrojů a technik, které mohou při koučování dle potřeby využít. Proces týmového koučování probíhá několika etapami, které jsou znázorněny na následujícím obrázku. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

Obrázek č. 6: Proces týmového koučování



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

První etapou je příprava, kdy nadřízený nebo-li vedoucí týmu osloví gestora, tedy vedoucího kouče, s problémem. Přítomnost problému usoudí vedoucí týmu buď sám, anebo na základě podnětů svých zaměstnanců. Následně gestor seznámí vedoucího týmu s pravidly týmového koučování. Společně vytvoří zakázku, kde si nadefinují základní cíl. Na základě zakázky gestor navrhne 3 vhodné kouče, ze kterých si vedoucí týmu vybere. Poté následuje setkání s koučem, kde si vyjasní zadání, průběh a další specifika zakázky.

Během etapy týmového koučování nejprve dojde k úvodnímu setkání, jehož cílem je utvořit vztah mezi koučem a koučovanými. Následuje orientačně 6 sezení, kdy se na začátku každého setkání nadefinuje konkrétní téma. Každé setkání probíhá ve třech krocích, kterými jsou úvod, flow fáze a reflexe. V úvodu bývají definována pravidla komunikace, která se na začátku každého setkání připomínají a případně upravují. Během flow fáze dochází k vymezení kontraktu a na výsledku se podílejí všichni členové týmu. Ve fázi reflexe dochází k definici akčních kroků a k ověřování naplnění společného kontraktu. Akčními kroky se myslí akční plán, který je známkou dobrého týmového koučování. Tým odchází alespoň s jedním jasným úkolem, se kterým se příště, pokud další příště je, začíná. V průběhu týmového koučování dochází k hledání kreativních řešení. Důležité je, aby se během každé fáze zapojili všichni, kteří jsou na setkání účastní.

Poslední etapou je vyhodnocení průběhu týmového koučování a dosažených výsledků, které se provádí společně na posledním sezení.

Během týmového koučování může dojít k předefinování základního cíle, což je známkou dobrého týmového koučování. Koučování zjistí něco podstatného, co je motivuje na problému pracovat. Celý proces týmového koučování nemusí vždy probíhat přesně dle těchto etap. Jedná se například o týmy, které už týmový koučink zažily, a tak chtějí některé fáze či etapy přeskočit. Nebo o týmy, které podrobnosti vědět nechtějí a vyžadují přesun rovnou na zakázku. Za celý proces týmového koučování je vždy zodpovědný týmový kouč. Plnohodnotným týmovým koučováním prošlo orientačně 10 – 15 týmů. Plnohodnotným se myslí takové týmové koučování, kde byla udělána zakázka, a chtělo se něčeho dosáhnout. Týmovým koučováním prošly i týmy, které ho měly jen jako jednorázové. Těchto týmů bylo přibližně 30. Jednalo se o situace, kdy se kouč účastnil jedné z porad s cílem zjistit, zda by tým nechtěl uskutečnit plnohodnotné týmové koučování. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo analyzovat a zhodnotit současné využití týmového koučování ve společnosti ČSOB.

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, kterých se účastnili ti zaměstnanci, jež prošli nebo stále prochází týmovým koučováním.

Strukturovaný rozhovor patří mezi kvalitativní metody výzkumu. Skládá se ze skupiny předem pečlivě formulovaných otázek, pomocí kterých se omezuje pravděpodobnost strukturální odlišnosti získaných dat v jednotlivých rozhovorech. Strukturovaný rozhovor je vhodné využít v případě, kdy máme malé množství času se respondentovi věnovat a nemáme možnost rozhovor zopakovat.

Kvalitativní metoda rozhovor je využívána za účelem získání plnohodnotných informací. Dotazovaní mohou prostřednictvím této metody plně vyjádřit své subjektivní názory a pohledy. Metoda rovněž umožňuje ujistit se, zda-li dotazovaní kladeným otázkám rozumí. V případě, že nepochopí smysl otázky, ve kterém byla kladena, je možné její význam objasnit. Na základě těchto skutečností je zajištěna přesnost a kvalita získaných odpovědí. (Hendl 2005)

7.1 STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Strukturované rozhovory byly uskutečňovány v prostorách Centrály v Praze. Proběhly ve dvou dnech, a to 22. a 24. února. Každý rozhovor trval v rozmezí 20 až 30 minut. Strukturované rozhovory byly na základě svolení účastníků nahrávány pro kvalitnější zpracování získaných odpovědí a ušetření času nad poznámkami.

Celkem bylo zrealizováno 8 rozhovorů. Zaměstnanci se rozhovorů účastnili samostatně, aby měli pro své odpovědi dostatečný prostor a soukromí. Přicházeli v čase, ve kterém se zapsali do předem vytvořeného rozpisu na daný den. Často docházelo ke změnám v pořadí dotazovaných účastníků a to i během daného dne. V rozhovorech bylo zastoupeno 5 týmů, přičemž z jednoho týmu byli 4 účastníci.

Strukturovaný rozhovor byl uskutečněn s 6 muži a 2 ženami. Sedm účastníků patřilo do věkové kategorie 31 – 50 a jeden účastník patřil do věkové kategorie 51 a více. Dotazovaní měli v šesti případech funkci řadového člena. Pouze ve dvou případech se jednalo o vedoucího týmu, který týmové koučování organizoval. Účastníci rozhovorů pocházeli z různě velkých týmů. Jeden účastník pocházel ze 4 členného týmu a jeden

z 15 členného týmu. Další dva účastníci pocházeli ze dvou různých 7 členných týmů. Poslední čtyři účastníci patřili do stejného týmu, který se skládal z 20 – 30 členů. Pouze dva ze zúčastněných byli součástí týmů, jejichž členové nebyli z jednoho útvaru či pobočky.

Tři z dotazovaných pocházeli z týmů, jež zahrnovaly členy, kteří spolu již delší dobu spolupracovali. Delší doba byla vymezována jako doba trvající déle jak jeden rok, déle jak 5 let a dokonce i 10 let. Čtyři účastníci, kteří patřili do týmu o 20 – 30 členech, charakterizovali svůj tým jako velmi rozmanitý tým. Tento tým obsahoval jak členy, kteří spolu již delší dobu spolupracovali, tak i členy nové. Mezi dotazovanými byl i účastník, který pocházel z týmu, jehož členové se na začátku týmového koučování neznali.

7.1.1 STRUKTURA ROZHOVORU

Strukturovaný rozhovor obsahoval stručný úvod, ve kterém byli účastníci rozhovoru seznámeni s jeho účelem. Následně byly kladeny otázky, které měly charakterizovat účastníky rozhovoru a tým, jehož byli součástí. Poté byl rozhovor přesunut k hlavním otázkám.

Ve strukturovaném rozhovoru byla zkoumána informovanost zaměstnanců o týmovém koučování. Dále bylo zjišťováno, z jakého důvodu zaměstnanci využili týmového koučování a co bylo jeho cílem. Výzkumné šetření bylo zaměřeno i na samotný proces týmového koučování s cílem zjistit, zda-li zaměstnancům jeho průběh vyhovoval. V poslední části strukturovaného rozhovoru byly zkoumány přínosy interního a externího týmového koučování.

Strukturovaný rozhovor byl zakončen poděkováním účastníkům za jejich sdílnost. Strukturu rozhovoru si je možné prohlédnout v Příloze B.

7.1.2 VÝSLEDKY ROZHovorŮ

Následně budou rozebrány jednotlivé otázky strukturovaného rozhovoru doplněné o příklady konkrétních odpovědí.

Otázka č. 1: Znal/a jste účel týmového koučování?

První otázka zjišťovala, zda-li účastníci znali účel týmového koučování a tedy věděli, co je čeká. Většina dotazovaných orientačně tušila, co si pod týmovým koučováním představit. Znali totiž individuální koučování, a tak si udělali hrubou představu

o týmovém koučování. Individuální koučování znali z vlastní zkušenosti. Jedna osoba týmové koučování zažila již dříve. Mezi dotazovanými byli i dva jedinci, kteří o týmovém koučování nic nevěděli, neboť se se žádným typem koučování dříve neseťkali. Informace si dohledávali anebo je získali v průběhu prvního sezení s koučem.

„Přiznám se, že jsem se jenom spíš domýšlel, protože už tady mám za sebou asi 23 roků. Už jsem prošel spoustou různých věcí, ale týmovým koučováním jsem nikdy předtím neprocházel. Individuálním už jsem procházel.“

„Já jsem kouč, ale ne týmový, takže jsem do určité míry věděl, co mě možná čeká. Přesto tam byla hromada situací, které mě překvapily. Jak ze strany koučování, tak ze strany protireakce.“

„Byla to má první zkušenost s koučkem, bylo to pro mě nové, takže tam byla určitá zvědavost, co to přinese. Teoretické informace, co je to koučink, jak to funguje, jsem si k tomu našla.“

Otázka č. 2: Naplnilo týmové koučování Vaše očekávání?

Všichni, až na jednoho dotazovaného, uvedli, že týmové koučování jejich očekávání naplnilo. U třech účastníků bylo očekávání dokonce překonáno. Pouze jednomu ze zúčastněných týmové koučování nepřineslo takový výsledek, který od toho očekával.

„Určitě to splnilo všechna očekávání. Dokonce mohu říci, že mě to velmi příjemně překvapilo, jak to funguje.“

„Ano. Dokonce můžu říct, že ve všech případech to překonalo moje očekávání.“

„Můj osobní výsledek nebyl ten, který jsem od toho čekal. Respektive procesy a prostředky, které byly v tom uváděny, tak mi nebyly blízké.“

Otázka č. 3: Proč jste se rozhodli využít týmové koučování?

Záměrem této otázky bylo zjistit podnět, neboli důvod, a cíl týmového koučování. Většina ze zúčastněných jako podnět uvedla návrh nadřízeného. Účastník, který vykonával funkci vedoucího týmu, svému týmu týmové koučování navrhl, a to na základě své předchozí zkušenosti. Pouze v jednom případě se jednalo o nařízení, jelikož účastníci neměli možnost volby. Uváděné cíle týmového koučování byly velmi podobné. Účastníci zmiňovali cíle typu poznání se v týmu, poznání se mimo pracovní prostředí, poznání se i z jiné stránky než z té profesionální, zlepšení vztahů, zlepšení

atmosféry a komunikace, vyvolání změny v rámci týmu a vytvoření si společných hodnot. Jeden účastník uvedl i jako cíl nacházení kreativnějších řešení.

„Podle mě záměrem rozhodně bylo ten tým utužit, aby se ty lidi i víc poznali, protože ne všichni se potkávají každodenně při té práci. Někteří se při té práci ani pořádně nepotkají, takže se ty lidi ani pak neznají. Takže cílem tady bylo, aby se ty lidi víc poznali a aby zjistili, kdo ti ostatní jsou. A ještě druhá věc, která tam je podle mě důležitá, tak bylo nějaké uvědomění si a vytyčení si společných hodnot toho týmu.“

„Mým hlavním cílem bylo, aby se lidi líp poznali mezi sebou, aby se neznali jenom z práce a tím pádem spolu dokázali líp spolupracovat.“

„Rozhodnul se náš šéf. Vzniklo to tak, že náš šéf si uvědomil, že se vlastně každý měsíc setkáváme jako ředitelé z celé republiky. Už tam ale není ta energie a ta schopnost invence. Jakoby už sami o sobě předjímáme, co kdo řekne, neřekne, udělá a neudělá.“

„Pointou bylo řešit věci jinak než standardně. Uvolnit se a uvolnit komunikační bariéry tak, abychom se dokázali bavit přirozeně a nacházet kreativnější řešení.“

Otázka č. 4: Bylo dosaženo požadovaného záměru během uskutečněných sezení?

Ve většině případů bylo požadovaného záměru dosaženo. Pouze jeden účastník uvedl, že ne vždy bylo cíle dosaženo a to z důvodu časové náročnosti a nedůslednosti zúčastněných. Účastník zároveň uvedl, že se daný tým při následném setkání k problematice vrátil a snažil se ji dořešit.

„Já si myslím, že bylo, protože určitě máme podle mě vydefinované hodnoty, které ten tým jako spolek zastává. Podle mě i ty lidi se mnohem víc poznali.“

„Určitě. My máme takové motto pro to týmové koučování, které jsme si dali dohromady sami jako skupina, a to je osobní rozvoj ve prospěch skupiny.“

„Většinou ano. Důvody jsou ty, že jsme ty témata neměli uzavřené. Možná časové důvody, ale pak jsme se k tomu vraceli, abychom to dotáhli. Nebo je to o tom, že tam vyplynou úkoly, které potom následně manažeři dostatečně nerozpracovávají.“

Otázka č. 5: Kdo Váš tým koučoval? Jednalo se o interního nebo externího kouče?

Dva týmy absolvovaly týmové koučování s externím koučem a jeden tým s interním koučem. Ve zbylých dvou případech se jednalo o týmové koučování, které bylo realizováno jak s interním, tak s externím koučem.

„Byly dvě kola. Napřed byl externí a ten interní byl přítomen, nijak se nezapojoval, ale koukal. A pak bylo ještě jedno kolo. Ještě jednou jsme se sešli a bylo to pokračování s tím interním koučem.“

„Oboje, jak kdy. Kouči se střídají, my těch témat máme poměrně hodně.“

„Měli jsme interního kouče.“

Otázka č. 6: Kdybyste měl/a možnost volby, rozhodl/a byste se pro interního nebo externího kouče? A z jakého důvodu.

Tři z dotazovaných uvedli, že by si kouče volili na základě jeho osobnosti. Zda-li by se jednalo o interního nebo externího kouče by jim bylo jedno. Dva účastníci by vybírali kouče na základě tématu. Dle jejich odpovědí je u některých témat dobré, když kouč dané prostředí a lidi zná. Zatímco u jiných témat je vhodné volit externího kouče, který zná i jiná prostředí a má více zkušeností. Zároveň se v případě externího kouče eliminuje možnost, že by kouč mohl být ovlivněn informacemi, které z firmy zná. Další dva respondenti se shodli, že by pro týmové koučování raději využili interního kouče. Uváděným důvodem byla znalost kultury, prostředí a lidí ve firmě, která by kouči pomohla vhodně nastavit průběh celého procesu. Poslední ze zúčastněných by na základě své zkušenosti jak s interním, tak s externím koučem volil spíše externího kouče, který mu připadal lepší a zkušenější.

„To je strašně těžká otázka. Z mé zkušenosti, co jsem já zažil, tak ten externí byl lepší, byl to profík. Ten interní nebyl vůbec špatný, ale ten externí mi připadá, že už toho má víc za sebou.“

„Já jsem byla spokojená s interním, vzhledem k tomu, že i zná prostředí té banky. Tím, že zná dobře prostředí banky, nebylo potřeba ani problémy vysvětlovat. Takže já jsem pro interního kouče. Zná kulturu, prostředí a lidi té firmy. Ví, co koho trápí.“

„Já si myslím, že to je o osobě. Záleží na člověku a je jedno, jestli je interní nebo externí. Záleží vyloženě na tom člověku, protože může to být interní kouč a bude k ničemu a může to být externí kouč a bude také k ničemu. Naopak může to být interní kouč a bude výborný, může to být externí kouč a zase bude výborný. Fakt záleží jenom na člověku.“

„Záleží na tématu. V momentě, kdy budu mít téma, kde potřebujeme pohled zvenčí, abychom zcela eliminovali možnost toho, že by nás kouč mohl vést nějakým směrem,

tak je lepší si tam dát člověka z venku. Pokud řešíme interní věci, kdy kouč s tím má zkušenosti z různých obdobných týmů, tak si myslím, že je vhodné tam mít člověka, který zná reálné možnosti toho, co jsme schopni dělat.“

„V případě týmového koučování bych asi byl pro interního kouče. Tam byly ty zlomy, které mi vadily při tom koučování, kdy se bazírovalo na přílišných věcech. Na týmové koučování bych dával toho interního kouče, který může mít povědomí o tom, jestli to téma je natolik únosné, že je dobré urychlit třeba tu strukturu toho koučování.“

Otázka č. 7: Jakým způsobem, jak dlouho a jak intenzivně probíhalo týmové koučování?

Čtyři účastníci patřící do týmu o 20 – 30 členech prochází týmovým koučováním již dva roky. Týmové koučování v jejich týmu stále probíhá a realizuje ho interní kouč. Dle jejich odpovědí se týmové koučování uskutečňuje třikrát do roka. Všichni se vždy sejdou na jeden celý den. Každý den se dělí na dvě části. V první části se tým věnuje vybraným tématům a ve druhé části sebezpůsobným aktivitám. Témata si koučování navrhuji zpravidla sami a někdy donese konkrétní téma sám vedoucí týmu. Každý den je uzavírán vyhodnocením, během kterého má každý prostor se vyjádřit. Kouč využívá celou řadu nástrojů jako například různé obrázky, kartičky, noviny, lepidlo, nůžky, fixy a podobně, které mají koučovaným pomoci se vyjádřit. Mezi účastníky strukturovaného rozhovoru byl i vedoucí tohoto týmu, který uvedl, že mívá s koučem dopředu schůzku, na které prodiskutovávají, jak daný den bude probíhat.

Účastník, který pocházel ze 4 členného týmu, uvedl, že se týmové koučování odehrálo během 12 měsíců. Tým, jehož byl členem, byl koučován externím koučem. Nejprve probíhaly individuální rozhovory mezi koučem a členy týmu. Dále následovala tři dvoudenní sezení mimo banku, kterých se účastnil celý tým. Na druhém dvoudenním sezení byli i podřízení zaměstnanci manažerů, kteří procházeli týmovým koučováním, a to za účelem zpětné vazby. Cílem tohoto sezení bylo získat informace o manažerech z pohledu jejich podřízených, se kterými se pracovalo na dalším sezení.

Dle účastníka patnáctičlenného týmu, týmové koučování v tomto týmu probíhalo půl roku. Týmové koučování vedl externí kouč. Během tohoto půl roku došlo ke dvěma intenzivním koučovacím víkendům mimo banku. Na začátku se vydefinovala určitá pravidla. Následně byla věnována pozornost zadání, které stanovil nadřízený. Po každé

části koučovacího procesu kouč zpracoval určité výstupy, ke kterým měli všichni přístup, a ke kterým se mohli všichni individuálně vyjádřit.

Jeden z účastníků, který vykonával funkci vedoucího týmu, pocházel ze sedmičlenného týmu. Týmové koučování se v rámci tohoto týmu odehrálo během půl roku. Nejprve se zrealizovala úvodní schůzka, na které se sešel vedoucí týmu s externím a interním koučem. Na této schůzce se projednávala témata. Poté následovala dvě sezení trávající půl dne, zhruba po měsíci, kterých se účastnil tým pouze s externím koučem. Po dalších 3 měsících došlo k dalšímu sezení, na kterém byl přítomen tým a interní kouč. Cílem tohoto sezení bylo prodiskutovat, zda-li se povedlo do praxe dostat to, co se vymyslelo na předchozích dvou schůzkách.

Poslední účastník je součástí jiného sedmičlenného týmu. Tým, jehož je součástí, prochází týmovým koučováním již 3 roky. Týmové koučování v týmu stále probíhá. Tým je koučován někdy interním a někdy externím koučem. Schází se pravidelně jednou za 4 měsíce. Týmové koučování probíhá jak v bance, tak i mimo ni. Průběh každého sezení prodiskutovává vedoucí týmu s koučem.

Otázka č. 8: Vyhovoval Vám způsob organizace procesu týmového koučování?

S výjimkou jedné osoby byli účastníci strukturovaných rozhovorů s průběhem procesu týmového koučování spokojeni. Účastníkům vyhovovala dobrovolnost, neformální prostředí a uvolněná atmosféra. Zároveň si účastníci chválili nástroje a prostředky, které jednotliví kouči využívali. Tyto nástroje a prostředky pomáhaly zúčastněným se vyjádřit a otevřít.

Účastníci, kteří patřili do 20 – 30 členného týmu, byli velmi spokojeni s atmosférou, která byla v rámci týmu vytvořena. Účastníci uvedli, že tomu velmi pomohla pravidla, která byla na samém začátku stanovena. Tato pravidla zúčastněným umožnila cítit se bezpečně. Během jednotlivých sezení se postupně začali zapojovat i lidé, kteří se z počátku příliš neprojevovali.

V rozhovorech se našel i účastník, který s průběhem procesu týmového koučování spokojen nebyl. Jednalo se o účastníka, který patřil do týmu, jenž se skládal z 15 členů a byl koučován externím koučem. Účastník uvedl, že ve firmě vykonává funkci individuálního kouče. Dle něho byla nadměrná pozornost věnována maličkostem, zatímco důležitým tématům nebyl dán dostatečný prostor. Celý proces probíhal jak dle nějakého konkrétního vzorce, místo aby se jeho průběh upravil dané situaci.

Koučovanému zároveň nevyhovovala atmosféra, v níž koučování probíhalo. Kouč na účastníka působil nedůvěryhodně a neměl dle jeho názoru situaci pod kontrolou. Účastník téže uvedl, že průběh a atmosféra nevyhovovala i dalším členům týmu.

„Mě neseseděl ten režim, který ona nastavila. Protože jsem kouč, tak vím, že v některých situacích používala vysloveně vzorce toho, co je napsáno v příručkách. V tuhle chvíli by se mělo říct tohle a v tuhle chvíli by se mělo říct tohle, ale nebylo to věrohodné. I já jsem v tu danou chvíli cítil, že vlastně tu situaci nemá pod kontrolou. Je třeba tam navodit pocit důvěry a ta tam chyběla.“

„Věc, která mi tam strašně vadila, byla, že když už jsme se vlastně v rámci té odborné diskuze dostali k něčemu a začali jsme to řešit, tak ten kouč v tu nejnevhodnější chvíli začal to chtít ukotvovat. Začít tomu dávat nějaký rámeček a my jsme to vlastně ještě jakoby nedokončili. Díky tomu, že ten koučovací proces byl naplánovaný, tak vlastně když jsme se konečně dostali k tématu, konečně jsme ho začli někam posouvat, konečně jsme začali být na sebe otevření, tak to bylo utnutý, protože byl čas na přestávku.“

„Mně hodně vyhovovala ta dobrovolnost. To, že jsme nebyli do ničeho tlačeni. Vyhovovalo mi, že to probíhalo v neformálním prostředí, že jsme opouštěli prostory banky. Lidi tam přišli neformálně oblečení, byli to tak trošku jiní lidi než tady. Celkově to probíhalo v hodně uvolněné atmosféře, která byla příjemná. Dokázali jsme se v rámci ní otevřít. Kouč používal různé obrázkové karty a takovéto věci, jestli si dobře pamatuji. Myslím si, že to bylo vhodné a že to pomáhalo.“

„Je potřeba nastavit jistotu a bezpečí, aby se lidi cítili dobře. Chce to zdatného kouče, co to zvládne, a který dá tu možnost „Stop“. Že každý může říct, že tohle dělat nechci. To bylo podle mě hodně důležité vědět u toho týmového koučování.“

„Co se mi na tom hrozně moc líbilo, tak bylo to, že tady ne hned ale postupem doby, kdy zjistili, že se v tom mohou cítit bezpečně, začali vystupovat i ty lidi, kteří se tak neprojeví. Kteří jsou spíše uzavřenější a nepotřebují, když to řeknu přehnaně, exhibovat. To mi na tom přišlo příjemné, protože ty lidi, když už pak něco řekli, tak to fakt bylo dobré.“

„My jsme celé první koučování, celý den, strávili tím, že jsme vymýšleli název, jak si budeme říkat a jaká budou naše pravidla. A to nám vážně hodně pomohlo, protože při každém dalším setkání ten flipchart, na kterém jsme to měli napsané, tak se tam vždycky

znovu vyvěsil, abychom si to připomenuli. Když to lidi viděli před sebou, tak se tím fakt řídili.“

Otázka č. 9: Jaké vnímáte přínosy/zápory týmového koučování pro Vás, pro tým a pro společnost?

Nejprve budou rozebrány přínosy a zápory pro koučované. Mezi zmiňovanými se objevovaly přínosy jako rozvíjení trpělivosti, komunikačních dovedností, zkušeností v jednání s lidmi a poznávání nových technik. Zaměstnanci si po absolvování týmového koučování neberou věci tak osobně a dokáží se nad nimi povznést. Týmové koučování účastníkům pomohlo dozvědět se informace i o sobě samých a následně si jisté věci uvědomit. Některé zaměstnance týmové koučování motivovalo k dalšímu rozvoji, napomohlo jim utvořit si rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Jediným záparem byla skutečnost, že se introverti nemusí cítit dobře.

V přínosech pro tým byla zmiňována motivace, otevřená komunikace, důvěra, spolupráce, vzájemná pomoc a podpora. V rámci týmů došlo dle účastníků hlavně ke zlepšení vztahů, vyvedení ze stereotypu a poznání se navzájem i jinak než z pracovní stránky. Zaměstnanci si v týmech nastavili pravidla a hodnoty, díky nimž mezi sebou lépe vycházejí. Týmové koučování účastníkům pomohlo k vzájemnému respektu a uvědomění si možnosti vidět danou věc z více úhlů pohledu. Veškeré tyto přínosy umožnily týmům předejít různým potenciálním problémům. Mezi zmiňovanými zápory se vyskytla časová náročnost, problém s udržením koncentrace a případná zneužitelnost informací.

Společnosti týmové koučování přináší dle koučovaných lepší výsledky ve vyšší kvalitě a čase. Zaměstnanci jsou schopni podávat lepší výkony, díky nimž je dosahováno vyšší efektivnosti. Zároveň dochází v rámci společnosti k posilování loajality. Zaměstnanci si na základě možnosti rozvoje uvědomují, že společnosti na nich záleží. Prostřednictvím tohoto zájmu a dobrých vztahů má společnost možnost udržet si kvalitní zaměstnance.

Otázka č. 10: Vidíte v týmovém koučování potenciál do budoucna?

Na tuto otázku všichni odpovídali jednoznačně. Shodli se, že týmové koučování má pro společnost ČSOB velký potenciál do budoucna. Společnost by se mu měla rozhodně věnovat.

„Myslím si, že má určitě smysl tento nástroj v budoucnu stále využívat. Protože v dnešní uhoněné vystresované době, kdy je vše orientované na výsledky, tak je hrozně dobré se

zastavit a uvědomit si, že jsme taky jenom lidi. Já si myslím, že ty lidi jsou spokojenější a i výkonnější, když jsou vyrovnanější.“

„Jsem absolutně proto, aby banka jako taková měla snahu těm jednotlivým týmům pomáhat k růstu právě koučinkem. Jde jenom o to, aby ten kouč byl na té úrovni, aby to mělo ten efekt. Ale jinak jsem absolutně pro, protože ta message toho, že ta banka tomu týmu věří, a že chce, aby se někam posouval, je velká. V tuhle chvíli nevidím jiný rozvojový proces celého týmu, kdy by se ten tým mohl někam posunout lépe jako celek.“

„Já si myslím, že by to jenom prospělo. Týmy se postupně i obměňují. Málokdy najdete tým, že by tam ty lidi byli furt ve stejném složení. Někdo vždýcky odejde a někdo jiný přijde. Takže určitě si myslím, že by to pomohlo. Tím pádem se i ten tým dostává někam jinam.“

7.1.3 SHRNU TÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ

Z realizovaných strukturovaných rozhovorů vyplývají následující závěry:

- Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně informováni o možnosti týmového koučování. O týmovém koučování se ve většině případů dozvídají na základě návrhu od svého nadřízeného. Význam a jeho průběh si vykreslují dle své předchozí zkušenosti s individuálním koučováním. Ti, co se s žádným typem koučování dříve nesetkali, si informace dohledávají nebo je získávají na prvním sezení s koučem.
- Týmy se týmového koučování účastní na základě návrhu nebo nařízení svého nadřízeného. Vlastní iniciativa členů týmů je zde slabá. Důvodem by mohla být výše zmiňovaná omezená informovanost zaměstnanců o možnosti týmového koučování.
- Využití týmového koučování je ve společnosti orientováno především na vztahy. Týmové koučování se v týmech většinou realizovalo s cílem, aby se zaměstnanci lépe poznali, utvořili si atmosféru, v níž se jim bude lépe pracovat a komunikovat a vytvořili si společné hodnoty. Ve všech případech bylo týmové koučování považováno za úspěšné, jelikož bylo požadovaného záměru alespoň částečně dosaženo.
- Průběh procesu týmového koučování účastníkům výzkumného šetření vyhovoval. Výjimkou byl jeden účastník, který nebyl spokojen s atmosférou

a postupy, které externí kouč vytvořil. Účastníci, kteří byli s průběhem procesu spokojeni, ocenili vytržení z běžného bankovního prostředí. Zároveň byli spokojeni s prostředky a postupy, které kouči využívali. Hlavně uzavřeným jedincům tyto prostředky pomohly se vyjádřit a postupně otevřít.

- Účastníci týmového koučování získali celou řadu zkušeností a informací, které využijí při jednání s lidmi. Tyto zkušenosti jsou pro zaměstnance společnosti velice cenné. Obzvláště pro ty, kteří mají své podřízené, neboť s nimi potřebují komunikovat a vést je. Ale i pro ty, kteří přijdou do styku s obchodními partnery, kolegy nebo zákazníky. Týmové koučování účastníkům přineslo otevřenou komunikaci, utužení vztahů, lepší spolupráci, vzájemný respekt a naučilo je vnímat věci z více úhlů pohledu. Zaměstnanci si uvědomují zájem ze strany společnosti, oceňují ho a jsou motivováni k dalšímu rozvoji. Veškeré tyto přínosy mohou společnost zajistit lepší výsledky a to jak v kvalitě, tak i čase. Společnosti by tento rozvoj mohl zabezpečit snazší dosahování jejího cíle.

7.2 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ TÝMOVÉHO KOUČOVÁNÍ

Celkové zhodnocení týmového koučování ve společnosti ČSOB je provedeno na základě analýzy interních dokumentů společnosti, rozhovoru s interním týmovým koučem a výsledků strukturovaných rozhovorů.

- Týmové koučování se ve společnosti začalo využívat v roce 2012.
- Týmové koučování spadá pod útvar Vzdělávání a rozvoj, který je součástí útvaru Řízení lidských zdrojů.
- Týmové koučování je ve společnosti posunuto hierarchicky výše z důvodu finanční náročnosti.
- Kouče ve společnosti ČSOB vede ČSOB koučovací centrum.
- Interní kouči nemusí být součástí útvaru Řízení lidských zdrojů, ale mohou spadat i pod jiné útvary.
- Týmoví kouči jsou ve společnosti ČSOB zároveň individuálními kouči a mají svého gestora nebo-li nadřízeného.
- U týmového koučování je využití interních a externích koučů vyvážené.
- Interní týmové kouče proškolil externí kouč.
- Plnohodnotným týmovým koučováním prošlo přibližně 10 – 15 týmů.

- Většinou se týmového koučování účastnily týmy obsahující 7 členů a více.
- Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně informováni o možnosti týmového koučování.
- Týmové koučování se v týmech nejčastěji realizuje na základě návrhu nadřízeného.
- Využitelnost týmového koučování je orientována především na vztahy.
- Průběh procesu týmového koučování účastníkům většinou vyhovoval.
- Z výzkumného šetření vyplynuly přínosy týmového koučování. Zaměstnanci prostřednictvím týmového koučování rozvíjejí své komunikační dovednosti. Získávají celou řadu zkušeností a učí se nebrat si věci tak osobně. Týmové koučování napomáhá ke zlepšení vztahů a atmosféry v týmech, v nichž je dosahováno lepší spolupráce, podpory, důvěry a otevřené komunikace. Týmové koučování zaměstnance vede k vzájemnému respektu a učí je vidět věci z více úhlů pohledu. Zaměstnanci si uvědomují, že společnosti na nich záleží a jsou motivováni k dalšímu rozvoji.
- Výzkumné šetření dokázalo, že týmové koučování představuje účinnou metodu rozvoje týmů.

8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Vzhledem k výsledkům strukturovaných rozhovorů a celkovému zhodnocení týmového koučování ve společnosti je obtížné navrhnout konkrétní doporučení. I přes pozitivní výsledky jsou navržena následující doporučení, která by mohla využití týmového koučování ve společnosti zlepšit.

Návrh č. 1: Informovat zaměstnance o možnosti týmového koučování

Z výsledků strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně informováni o možnosti týmového koučování. Cílem tohoto návrhu by bylo informovat zaměstnance o možnosti týmového koučování.

Zaměstnanci by mohli být o možnosti týmového koučování informováni prostřednictvím soukromé počítačové sítě intranet. Na intranetu by byla uveřejněna sekce týmové koučování, kde by byli zaměstnanci informováni o týmovém koučování jako o možnosti rozvoje týmu. Sekce týmové koučování by obsahovala popis týmového koučování. Byl by zde nastíněn jeho průběh a přínosy. Zároveň by v sekci týmového koučování bylo uvedeno, na koho se mají zaměstnanci v případě zájmu obrátit. Aby bylo rozšíření informovanosti o možnosti týmového koučování podpořeno, mohl by být zaměstnancům navrhnout seminář, kde by zaměstnanci mohli získat bližší informace o týmovém koučování jako možnosti rozvoje týmu. Informace o konání semináře by byla zveřejněna opět na intranetu, popřípadě rozeslána prostřednictvím hromadného e-mailu. Seminář by se mohl uskutečnit v jedné ze zasedacích místností centrály v Praze, nebo by mohl být situován do prostor kavárny ČSOB Inspirace. Na seminář by se zaměstnanci přihlašovali prostřednictvím e-mailu a to odpovědné osobě.

Sekci týmové koučování na intranetu by vytvořil vedoucí interních týmových koučů. Náklady na její vytvoření by byly nulové, pokud opomeneme čas, který by vedoucí interních týmových koučů tvorbě věnoval. Seminář by mohl opět organizovat vedoucí interních týmových koučů, který má s týmovým koučováním rozsáhlé zkušenosti. Na základě rozsáhlých zkušeností by byl schopen nejlépe objasnit týmové koučování jako možnost rozvoje týmu. S realizací semináře by vznikly náklady spojené s pronájmem prostor. Podle počtu přihlášených osob by se odvíjela velikost pronajatých prostor. Náklady na malý sál, který má kapacitu 50 osob, by byly v kavárně ČSOB Inspirace 2 200 Kč, na velký sál s kapacitou 100 osob 3000 Kč. Vedoucí

interních týmových koučů by byl za tuto činnost nad rámec svých pracovních povinností odměněn formou prémie nebo finančního bonusu.

Návrh č. 2: Seznámit vedoucí týmů se specifiky týmového koučování

Cílem druhého návrhu by bylo seznámit vedoucí týmů se specifiky týmové koučování. Cílovou skupinou by byly vedoucí týmů, jejichž týmy jsou méně výkonné. U těchto týmů by se nemuselo jednat o návrh ale o nařízení. Návrhu by se rovněž mohli účastnit vedoucí týmů, kteří by chtěli prostřednictvím týmového koučování rozvíjet svůj tým.

Kdyby byli vedoucí týmů seznámeni se specifiky týmového koučování, mohli by své týmy koučovat sami. Společnosti by se tím ušetřily náklady. Náklady spojené s proškolením vedoucích týmů by byly nižší, než náklady spojené s financováním týmového koučování v každém týmu. Zároveň by tento návrh podpořil větší využívání týmového koučování ve společnosti.

Tento návrh by mohl být zaměstnancům prezentován jako benefit. Vedoucí týmů by se o možnosti tohoto benefitu mohli dozvědět opět prostřednictvím soukromé počítačové sítě intranet, kde by byly informace o benefitu uveřejněny. Týmy, u kterých by tento návrh byl povinný, by byly informovány prostřednictvím e-mailu.

Vedoucí týmů, jež by měli zájem o seznámení se specifiky týmového koučování, by o benefit zažádali u zodpovědné osoby. Proškolení vedoucích týmů by organizoval vedoucí interních týmových koučů. Proškolení by se ujal buď vedoucí interních týmových koučů sám, anebo zkušený externí týmový kouč. Cena tohoto návrhu by se pohybovala okolo 30 000 – 50 000 Kč v závislosti na jeho intenzitě. V případě, že by se proškolení ujal vedoucí interních týmových koučů sám, mohly by být náklady nižší.

Návrh č. 3: Rozšířit využití týmového koučování

Z výzkumného šetření vyplynulo, že se týmové koučování ve společnosti ČSOB využívá především v oblasti vztahů. Nejčastěji se týmové koučování realizovalo s cílem zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti, aby se zaměstnanci lépe poznali a dokázali spolu lépe spolupracovat. Všichni, kteří se výzkumného šetření zúčastnili, považují týmové koučování za vhodný nástroj pro rozvoj týmu, který by společnost měla dále využívat. Vzhledem k dobrým výsledkům tohoto nástroje by bylo vhodné rozšířit jeho využití.

Cílem by tedy bylo rozšířit využití týmového koučování. Týmové koučování by týmy mohly začít využívat i v jiných oblastech, než jsou vztahy. Týmové koučování by se dalo uplatňovat i k řešení měřitelných úkolů, na nichž týmy pracují. Než by týmy začaly využívat týmové koučování v jiných oblastech samy, bylo by jim to nařízeno. Nařízení by se ujali vedoucí týmů, jež by měli o tuto zkušenost zájem, anebo ti, kteří týmové koučování vyzkoušeli již dříve a byli s ním spokojeni. Aby vedoucí týmů tento krok mohli zrealizovat, měl by je vedoucí interních týmových koučů s touto možností seznámit.

Jak vyplynulo z interních dokumentů společnosti, týmové koučování se ve společnosti uplatňuje především v hierarchicky vyšších úrovních. Vzhledem k dobrým výsledkům týmového koučování by se na základě předchozího návrhu, který se týkal seznámení vedoucích týmů se specifiky týmového koučování, mohlo týmové koučování začít využívat i na hierarchicky nižších úrovních. Zároveň by bylo zajímavé, kdyby se týmové koučování navrhlo i příslušníkům valné hromady, kteří realizují rozhodnutí, jež se týkají hodnot, společenské odpovědnosti a strategií společnosti. Prostřednictvím týmového koučování by mohly vyplynout zajímavé závěry, jež by mohly společnost v rámci jejího rozvoje posunout dále. Příslušníkům valné hromady by týmové koučování mohl navrhnout vedoucí interních týmových koučů nebo generální ředitel společnosti. V takovém případě by byla účast na týmovém koučování povinná.

Náklady spojené s rozšířením využití týmového koučování by byly shodné s cenami uvedenými v kapitole Koučování ve společnosti. V případě seznámení vedoucích týmů se specifiky týmového koučování by se náklady shodovaly s náklady uvedenými v předchozím návrhu.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována na téma Koučování jako nástroj rozvoje týmu ve společnosti Československá obchodní banka, a.s. Československá obchodní banka patří k největším poskytovatelům finančních služeb.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současné využití týmového koučování ve vybrané společnosti a na základě získaných poznatků navrhnout doporučení, která by vedla k zlepšení jeho využití.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a rozčleněna do čtyř kapitol. První kapitola se zabývala charakteristikou týmu, jeho budováním a týmovou prací. Druhá kapitola byla zaměřena na rozvoj pracovníků a rozvoj členů týmu. Ve třetí kapitole byla uvedena jedna z možností rozvoje týmu, kterou je koučování. Kapitola koučování zahrnovala charakteristiku koučování, přínosy koučování, druhy koučování, modely koučování, metodu INNER GAME, individuální a skupinové koučování. Poslední kapitola byla věnována problematice týmového koučování. Obsahovala podkapitoly, jež se zabývaly týmovou kulturou a procesem týmového koučování.

Praktická část bakalářské práce byla rozdělena rovněž do čtyř kapitol. První dvě kapitoly byly zpracovány na základě internetových stránek společnosti, interních dokumentů společnosti a rozhovoru s interním týmovým koučem. V první kapitole byla Československá obchodní banka představena. Kapitola se skládala ze dvou podkapitol, jež byly zaměřeny na představení společnosti a řízení lidských zdrojů. Podkapitola představení společnosti zahrnovala seznámení se společností, cílem a strategií společnosti, finanční situací společnosti, hodnotami společnosti, společenskou odpovědností, správou a řízením společnosti. Podkapitola řízení lidských zdrojů byla vzhledem k zaměření bakalářské práce orientována na vybranou činnost tohoto útvaru, kterou je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Druhá kapitola praktické části se věnovala koučování ve společnosti a obsahovala podkapitolu zaměřenou na týmové koučování.

Ve třetí kapitole bylo provedeno výzkumné šetření. Kapitola výzkumné šetření se dělila do dvou podkapitol. První podkapitola se týkala strukturovaných rozhovorů, prostřednictvím kterých bylo výzkumné šetření realizováno. Tato kapitola řešila jejich

průběh, strukturu a výsledky, které byly následně shrnuty. V druhé podkapitole bylo provedeno celkové zhodnocení týmového koučování ve společnosti. Z celkového zhodnocení týmového koučování vyplynulo, že společnost realizuje týmové koučování pět let. Ke koučování využívá interní i externí týmové kouče. Interní týmoví kouči jsou zároveň individuálními kouči. Týmové koučování je z důvodu finanční náročnosti využíváno ve společnosti hierarchicky výše. Týmovým koučováním prošlo orientačně 10 – 15 týmů. Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně informováni o možnosti týmového koučování. Týmy, jež se účastní týmového koučování, se skládají ze 7 členů a více. Týmové koučování se v týmech nejčastěji realizuje na základě návrhu nadřízeného. Tento nástroj rozvoje společnost uplatňuje především v oblasti vztahů, kde se osvědčil jako efektivní.

Vzhledem k výsledkům strukturovaných rozhovorů a celkovému zhodnocení týmového koučování bylo obtížné navrhnout konkrétní doporučení. I přes pozitivní výsledky se podařilo vyvodit navrhovaná doporučení, která by mohla využívání týmového koučování ve společnosti zlepšit. Návrhy se týkaly rozšíření informovanosti zaměstnanců o možnosti týmového koučování, seznámení vedoucích týmů se specifiky týmového koučování a rozšíření využití týmového koučování ve společnosti.

Výsledky strukturovaných rozhovorů a navrhovaná doporučení budou předány společnosti ČSOB.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti ČSOB	34
Tabulka č. 2: Informace o skupině ČSOB v číslech	35
Tabulka č. 3: Vývoj zisku v průběhu let	36

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Srovnání týmové a skupinové práce.....	12
Obrázek č. 2: Vývoj týmu.....	14
Obrázek č. 3: Model GROW	26
Obrázek č. 4: Oddělení Řízení lidských zdrojů	39
Obrázek č. 5: Úrovně zaměstnanců ve společnosti.....	40
Obrázek č. 6: Proces týmového koučování.....	42

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSOB - Československá obchodní banka, a.s.

a.s. - akciová společnost

KBC - Kredietbank ABB Insurance CERA Bank

ČMSS - Českomoravská stavební spořitelna

AM - Asset Management

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.

STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

THORNTON, Christine. *Group and Team Coaching*. 1. edition. New York: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-47228-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

KUBÁTOVÁ, Sláva, MÜLLER, David, BUJNA, Tomáš, Viktor BOSÁK a Jan BLOUDEK. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

BELBIN, R. Meredith. *Manažerské týmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.

Interní dokumenty společnosti, 2017.

Internetové zdroje:

Teambuilding. *ManagementMania.com* [online]. 29. 10. 2015 [cit. 23. 10. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

O ČSOB a skupině. *ČSOB* [online]. [cit. 7. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine#zakladni-udaje-csob>

Strategie skupiny ČSOB. *ČSOB* [online]. [cit. 7. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine#strategie-skupiny-csob>

Hodnoty ČSOB. *ČSOB* [online]. [cit. 7. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/kariera-v-csob/hodnoty-csob>

Správa a řízení ČSOB. *ČSOB* [online]. [cit. 11. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/sprava-a-rizeni-csob>

Organizační struktura ČSOB. *ČSOB* [online]. [cit. 11. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/279706/csob-organizacni-schema.pdf>

Výroční zpráva 2015. *ČSOB* [online]. [cit. 7. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2015.pdf>

Výroční zpráva 2014. *ČSOB* [online]. [cit. 11. 11. 2016]. Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/VZ_CSOb_2014.pdf/

Výroční zpráva 2013. *ČSOB* [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/VZ_CSOb_2013.pdf/

Výroční zpráva 2012. *ČSOB* [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/VZ_CSOb_2012.pdf/

Zpráva o činnosti ČSOB za 1. pololetí roku 2016. *ČSOB* [online]. [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/csob-pololetni-zprava-1h2016.pdf>

Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=56666&typ=UPLNY>

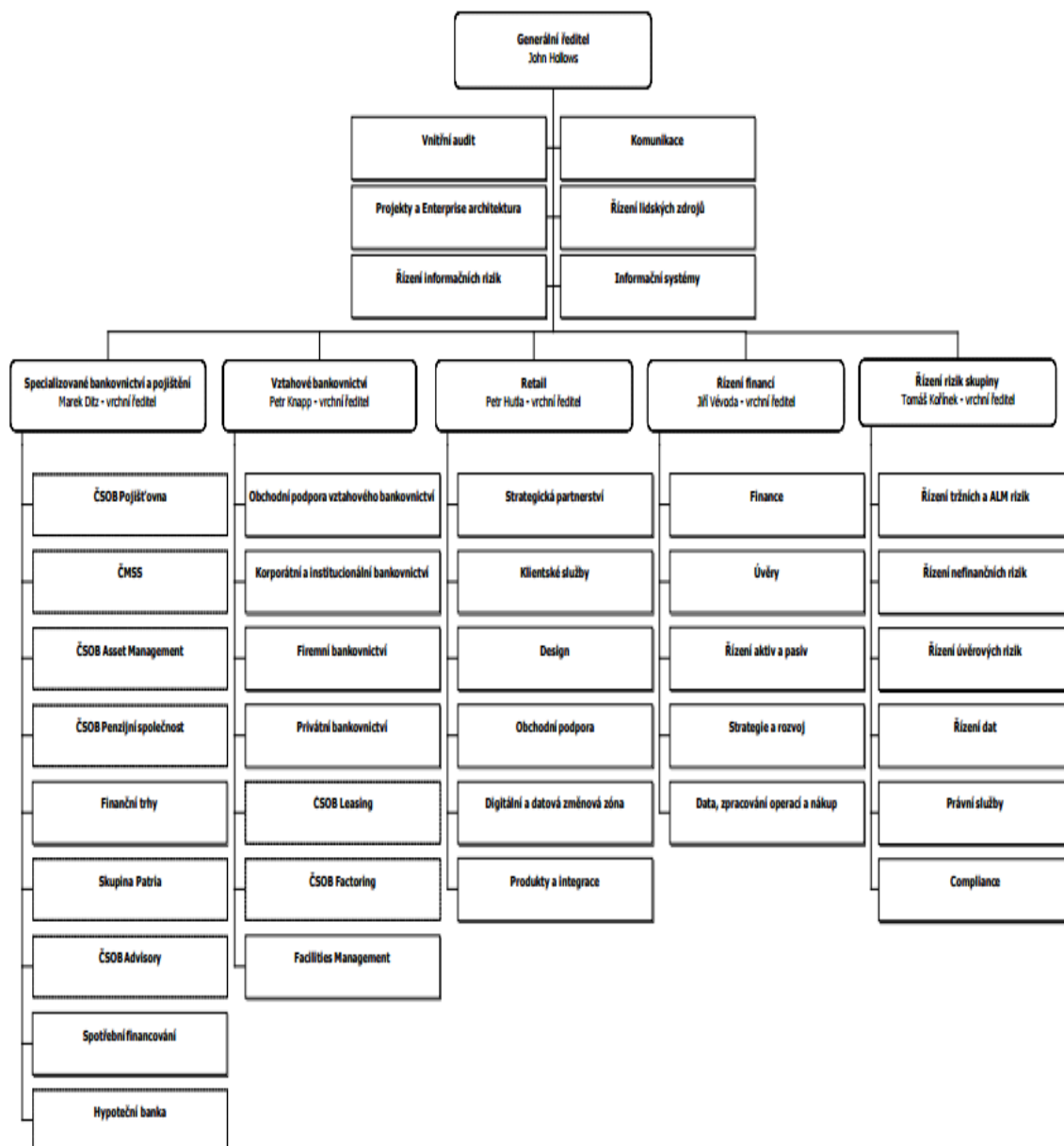
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura ČSOB

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

Příloha A: Organizační struktura ČSOB

Organizační struktura ČSOB k 1. březnu 2016



Zdroj: ČSOB, ©2017

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor

Úvod rozhovoru:

Seznámení účastníků s účelem rozhovoru.

Informace o účastnících rozhovoru:

1. Jedná se o: muže / ženu
2. Do jaké věkové kategorie spadáte? 30 a méně 31 – 50 51 a více
3. V týmu jste měl/a jakou funkci?
4. Kolika členný byl Váš tým?
5. Byli členové týmu z jednoho útvaru či pobočky:?
6. Byl Váš tým složen ze členů, kteří spolu již delší dobu spolupracovali, anebo ze členů nových?

Hlavní otázky:

1. Znal/a jste účel týmového koučování?
2. Naplnilo týmové koučování Vaše očekávání?
3. Proč jste se rozhodli využít týmové koučování?
4. Bylo dosaženo požadovaného záměru během uskutečněných sezení?
5. Kdo Váš tým koučoval? Jednalo se o interního nebo externího kouče?
6. Kdybyste měl/a možnost volby, rozhodl/a byste se pro interního nebo externího kouče? A z jakého důvodu?
7. Jakým způsobem, jak dlouho a jak intenzivně probíhalo týmové koučování?
8. Vyhovoval Vám způsob organizace procesu týmového koučování?
9. Jaké vnímáte přínosy/zápory týmového koučování pro Vás, pro tým a pro společnost?
10. Vidíte v týmovém koučování potenciál do budoucna?

Závěr rozhovoru:

Poděkování účastníkům rozhovoru za jejich sdílnost.

ABSTRAKT

BRECKLOVÁ, Jana. *Koučování jako nástroj rozvoje týmu*. Plzeň, 2017. 67 s. Bakalářské práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: tým, vzdělávání a rozvoj, koučování, týmové koučování

Předložená bakalářská práce je zaměřena na téma Koučování jako nástroj rozvoje týmu ve společnosti Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB). Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit současné využití týmového koučování ve vybrané společnosti a navrhnout případná doporučení, která by vedla k jeho zlepšení. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do části teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a je zaměřena na vymezení základních pojmů a oblastí, jež s tématem bakalářské práce souvisí. V praktické části je provedena charakteristika společnosti, na kterou následně navazuje stručný popis vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Hlavní pozornost je věnována koučování a zejména týmovému koučování. Praktická část zahrnuje výzkumné šetření, které je realizováno prostřednictvím strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. V závěrečné části práce je provedeno zhodnocení výzkumného šetření, na nějž navazují navrhaná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení využití týmového koučování.

ABSTRACT

BRECKLOVÁ, Jana. *Coaching as a tool for team development*. Plzeň, 2017. 67 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: team, education and development, coaching, team coaching

The submitted Bachelor Thesis looks at the topic Coaching as tool for team development in Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB). The main targets of thesis are as analyzing as resulting current state of team coaching in choosen company and suggest a potential recommendation which would contribute to improvement. Thesis is devided into two main chapters which are: theoretical and practical part. The theoretical part consists of a professional literature, it is aimed at definition of basic terminology and domains, and which is attached to the Bachelor Thesis. The practical part contains company attributes which are afterwards followed by brief description of education and development in the company. Main attention is given to coaching and particulary team coaching. The practical part also includes research investigation which is realized through structured interviews with employees of company. Conclusion of practical part of the Thesis contains results of research investigation. The suggested recommendation could lead to increasing of team coaching quality in the ČSOB.