

Příloha A: **Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**

**Učení (se)**



Pramen: Hroník, F., 2007, s. 31

## Příloha B: **Osm principů rozvoje managementu**

1. Vůdčovství je chápáno jako „obnovitelný zdroj“, který se nedá snadno okopírovat nebo odcizit;
2. Manažeři mají autonomii, která odpovídá jejich zkušenostem a pozici;
3. Výkon nebo umění managementu je chápáno jako proces interpretace, a nikoli jako proces kontroly;
4. Zásadní význam má angažovanost nebo princip vlastnictví;
5. Existuje silná orientace na trh, což stále více znamená důraz na zákazníka
6. Jsou přijímány a prakticky aplikovány principy komplexního řízení kvality (TQM);
7. Je akceptována myšlenka kontrolovaného chaosu a jsou podporovány inovace a změny;
8. Součástí kulturní orientace je osobní poctivost nebo zdravá obchodní etika, která vede k respektu příslušné komunity a ke zlepšení vztahů se zákazníkem.

Pramen: Belcourt, M., Wright, P. C., 1998, s. 201

#### Příloha C: **Evropský model EFQM Excelence**

1. Vedení
2. Politika a strategie
3. Lidé
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům
8. Výsledky vzhledem ke společnosti
9. Klíčové výsledky výkonnosti

Pramen: Petříková, R., 2002, s. 76

#### Příloha D: **Zásady normy ISO řady 9000**

1. Zaměření na zákazníka
2. Vedení
3. Zapojení pracovníků
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k managementu
6. Neustálé zlepšování
7. Rozhodování na základě faktů
8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

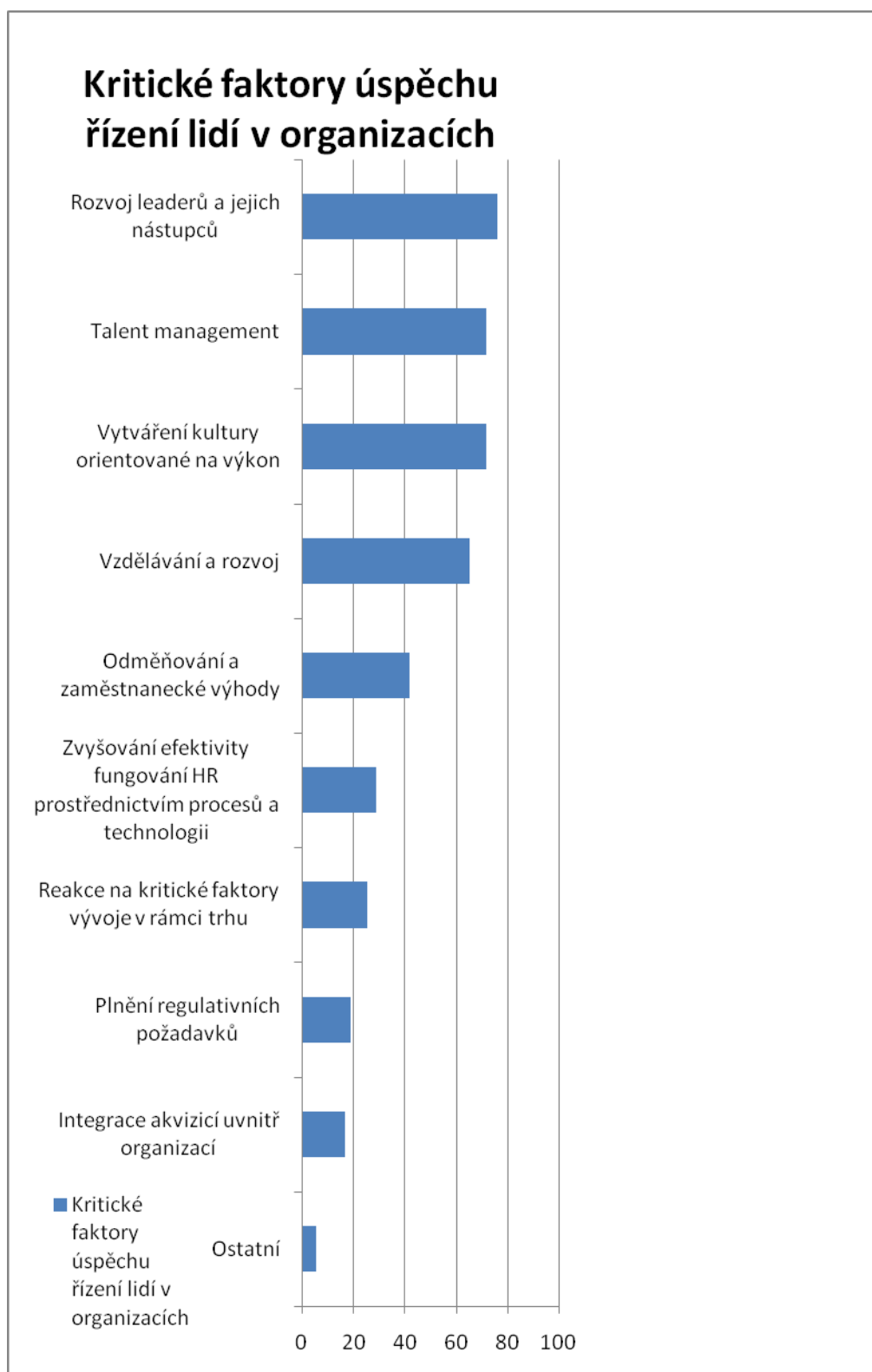
Pramen: Veber, J., 2002, str. 62

## Příloha E: **Přehled účastníků a jejich cíle/předmět hodnocení**

- **účastník poskytuje**
  - sebehodnocení - přínos akce pro jeho rozvoj a spokojenost
  - hodnocení lektora a jeho výkonu
  - hodnocení vzdělávací akce a její organizaci
- **lektor/dodavatelská vzdělávací instituce poskytuje**
  - hodnocení skupiny a její míru zapojení, zlepšení a identifikaci dalších vzdělávacích potřeb
  - hodnocení jednotlivců
- **zadavatel/manažer poskytuje**
  - hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí, lektorem, organizací akce, tedy s HR
  - hodnocení míry účinnosti – v rámci pravidelného hodnocení výkonu a plánování kariéry daného jedince
- **HR v zadavatele a garanta metodiky a kvality poskytuje**
  - hodnocení dodavatelské instituce
  - hodnocení lektora
  - hodnocení zapojení a motivace skupiny
- **HR zastupující organizaci/vedení společnosti**
  - hodnocení přínosu akce pro jednotlivce
  - hodnocení přínosu akce pro organizaci

Pramen: Langrova V., 2008

Příloha F: **Kritické faktory úspěchu řízení lidí v organizacích**



Pramen: Deloitte Touche Tohmatsu, 2007

Příloha G: **Životní cyklus stádií současného koučování v 35 zemích Evropy**

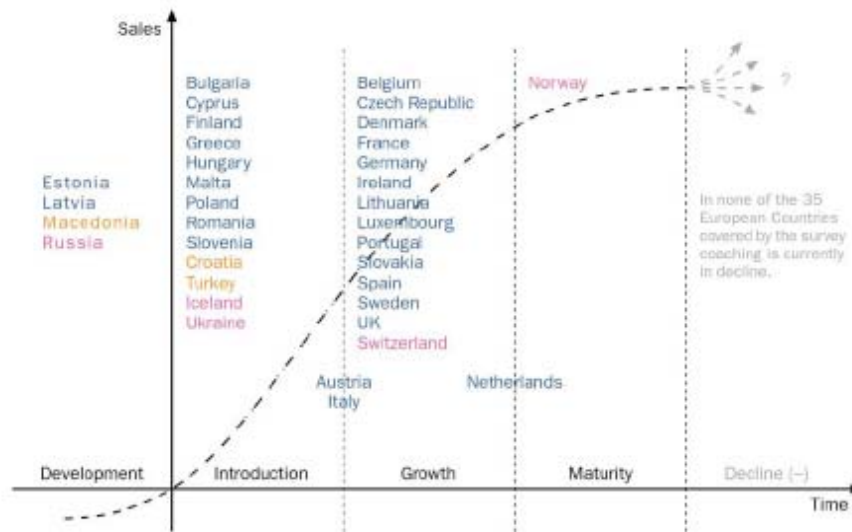


Figure 2: Current product life-cycle stage of coaching in the 35 European countries covered by the European Coaching Survey

- EU Member
- EU Candidate Country
- Non-EU Member

Pramen: Bresser, F., 2007/8, s. 11

## Příloha H: **Techniky a dovednosti kouče**

### **Navazování vztahu/raport**

Z anglického jazyka převzatý termín „raport“ znamená vzájemné naladění se mezi dvěma či více lidmi. Vyjadřuje zájem, důvěru a pochopení. Hledání způsobu komunikace, která bude vyhovovat oběma stranám a povede k vzájemné dohodě. Rapport kouče znamená přizpůsobení svého postoje, řeči těla, preferovaných výrazů a slovníku koučovaného. Reflektování jeho způsobu vnímání, preferenčních smyslů a struktury myšlení. Pro snadnější navázání vztahu kouč pracuje s typologií klienta, to usnadňuje dorozumění se mezi oběma, efektivnější zacílení komunikačního procesu. Vztah mezi koučovaným a koučem je v koučinku považován za klíčový pro úspěch celého procesu.

### **Naslouchání**

Znamená aktivní proces poslouchání nejen slov a jejich obsahu, ale celkový význam a podstatu sdělení včetně emočního projevu klienta k danému tématu. Kouč projevuje zájem o klienta a jeho téma, povzbuzuje ho ke sdělení tématu, otázkami zkonkrétňuje a zpřesňuje téma rozhovoru. Dává najevo verbálně a především neverbálně svůj zájem o klienta i jeho situaci, udržuje oční kontakt, pozicí těla vyjadřuje účast a porozumění. Zároveň sleduje neverbální komunikaci koučovaného, soulad jeho gest a mimiky s mluveným projevem.

### **Kladení otázek**

Otázky jsou klíčovým nástrojem kouče. Kouč pracuje s širokým repertoárem otázek, převažují otázky otevřené. Reaguje na výpověď klienta a zároveň udržuje rámec rozhovoru v předem definované struktuře. Koučové obecně pracují s jakýmsi rámcem rozhovoru, ten vychází z modelu koučinku, který kouč uplatňuje při své práci. Zpočátku rozhovoru kouč zjišťuje, „co“ nebo „čeho“ chce koučovaný dosáhnout, v druhé fázi, která je zaměřena na akci, zjišťuje kouč, „jak“ toho klient chce/umí nejlépe dosáhnout. Kouč klade otázky v reakci na konkrétní situaci klienta, které mohou směřovat k odhalení následujících oblastí:

- k sebereflexi a sebepoznání klienta
- zhodnocení situace z vlastního úhlu pohledu, hlubší prozkoumání
- otázky směřující do budoucna s cílem tvorby budoucího scénáře

- otázky, které pomáhají překonat strach, nedůvěru, motivačního charakteru
- provokativní otázky, které vybízejí k dalším úhlům pohledu, novým přístupům
- otázky směřující k přijetí odpovědnosti a návazné akci
- rekapitulující, sumarizační, potvrzující

Výčet možných otázek a jejich zaměření rozhodně není úplný, nicméně uvedené oblasti patří mezi nejčastěji využívané v rámci koučovacího procesu.

### **Parafrázování a vyjasňování**

Kouč ověřuje vzájemné pochopení a porozumění, parafrázuje vlastními slovy to, co pojmenoval klient, a to jak po obsahové stránce, tak i po stránce emoční. Ověřuje naladění klienta a jeho pocitové rozpoložení, zda je v souladu obsahová i emoční složka sdělení. Pokud nedojde k vzájemnému porozumění, pak kouč opět skrze otázky nechá klienta vyjasnit a zpřesnit své sdělení.

### **Sumarizace**

Kouč sjednocuje a shrnuje obsah sdělení, pomáhá klientovi strukturovat vlastní myšlenky a dovést koučovaného k vyhodnocení jejich důležitosti. Pracuje s klientem nejen v rovině obsahu sdělení ale i v rovině emocí. Empaticky pomáhá najít společného jmenovatele pocitů a nechává klienta pojmenovat vlastní rozpoložení, pokud je přínosem pro danou situaci.

### **Zpětná vazba**

V rámci otevřeného vztahu klienta a kouče je neodmyslitelnou součástí procesu i zpětná vazba. Ta by měla jít nejen ze strany kouče ke koučovanému, ale zároveň samotný koučovaný by měl být schopen dát zpětnou vazbu sám sobě. Identifikovat své pokroky, vyhodnotit, jak se mu dařilo v naplňování dílčích kroků, co se podařilo, a proč a naopak, které chování nevedlo k cíli a proč. Zároveň kouč dává zpětnou vazbu koučovanému, a to jak pozitivní, tak i negativní. Kouč by ji měl sdělit takovou formou, aby vždy měla motivační a podpůrný charakter. Na to, jakým způsobem dávat efektivně zpětnou vazbu, existuje několik modelů, ty jsou využívány nejen kouči profesionály, ale také manažery, kteří využívají koučovacích technik pro svoji práci s týmem. Mezi klíčové zásady zpětné vazby patří:

- vyváženost
- konkrétnost
- konstruktivnost



- vhodné načasování
- popis chování a jednotlivých projevů
- směřování do budoucna
- přijetí na obou stranách

Pramen: Langrova V., 2008