

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

studijní obor andragogika – studijní obor pedagogika

Veronika Langrová

**Rozvoj zaměstnanců metodou
koučování se zohledněním
problematiky kvality**

**Application of the Coaching Method
in the Field of Employee
Development Considering the Factor
of Quality**

Teze disertační práce

vedoucí práce – Doc. Dr. Milan Beneš

Praha 2008

TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE

Dnešní svět a životy jedinců i organizací v něm mají jeden společný rys, a tím je změna. Změny jsou vyvolávány celou řadou příčin od rapidních technologických, přes ekonomické, politické až po kulturní a sociální. Organizace přicházejí s různými strategiemi jak obstát v konkurenčním boji, jak zvládnout sílící tlak na produkci a výkon. Tlak trhu na organizace vyvolává řetězovou reakci a ty tlačí na produktivitu a efektivitu práce svých zaměstnanců. S potřebou zvládat nároky pracovního zařazení, ale také roste potřeba dosáhnout vyváženosti mezi pracovním a osobním životem. Aktuálním fenoménem, který se ukazuje jako velmi významný faktor motivace současné pracující a především nastupující generace zaměstnanců u vybraných profesí a v některých kategoriích zaměstnání, je právě potřeba hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Organizace se tedy mimo jiné potýkají se sílící potřebou obstát na globálních trzích a zároveň k tomu potřebují přivést a udržet si motivované a spokojené zaměstnance. Dalším požadavkem, který navazuje na úvodní myšlenku, je požadavek permanentní změny. Ukazuje se, že právě schopnost zvládat změny, procházet jimi společně s organizací, přebírat nové úkoly a role vyplývající z těchto změn, je pro většinu zaměstnanců velmi obtížné. Otázka opět zní: jsou organizace připravené v těchto změnách své lidi podpořit, mohou jim nabídnout dostatečnou pomoc a skrze vhodné metody změnit jejich chování tak, aby akceptace a přijetí změny bylo přirozenou součástí kvalifikace zaměstnance? Jde vlastně o to, aby společnosti přešly od jakéhosi režimu změn následovaných nápravou k procesu stále nového konstituování se a lidský faktor byl schopen v nich nejen na změny reagovat, ale i je v podobě inovací iniciovat (Jirásek, J., 2004).

Hledání odpovědí na vznesené požadavky se upírá do oblasti vzdělávání a rozvoje. Změna chování jedince, která má trvalý charakter, se odehrává v situacích, které jsou spojené nikoli s myšlením, analýzou a logikou, ale s emocemi a city ideálně vztaženými k situaci výrazného úspěchu jedince. Proces změny založený na osobní zkušenosti a emocionálním prožitku

je mnohem účinnější než změna postavená na racionální úvaze (Kotter, J., P., Cohen, D., S., 2003).

Před několika málo lety jsem se osobně blíže setkala s relativně mladou metodou, která mne oslovila a ve které spatřuji možnost řešení některých z mnoha konkrétních situací v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také hledání odpovědí na otázky týkající se konkurenceschopnosti, efektivity výkonu jednotlivců i organizací, schopnosti zvládat změnu, žít vyvážený pracovní i osobní život. Odpovědí může být jako jedna z vhodných metod i metoda koučování.

Aby byly organizace životaschopné a udržely se v sílícím konkurenčním prostředí trhu, musí na tyto změny adekvátně reagovat. Otázku, jak se jim to daří, co nového to do oblasti řízení lidských zdrojů a především vzdělávání a rozvoje přináší, jaké potřeby a nové situace to vyvolává a jak jsou organizace schopné na všechny popsané výzvy reagovat, jsem si kladla na začátku i v průběhu psaní předkládané disertační práce.

Vzhledem k zasazení tématu do kontextu organizací jsem využila hledisko kvality, které se v různých souvislostech a své šíři prolíná zpracováním předkládané práce. Je aplikováno jak na oblast vzdělávání, tak na problematiku koučování. Kromě hledání přínosu pro organizace, jako zadavatele vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, sleduji i měřítka kvality jedinců, kteří jsou interními zákazníky a hodnotí převážně přínosy pro vlastní rozvoj.

Práce je postavena na třech klíčových jevech:

- trend posunu od vzdělávání zaměstnanců k jejich rozvoji
- koučování jako nová metoda rozvoje převážně vybraných skupin zaměstnanců
- hledisko kvality v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, potažmo metody koučování z pohledu významu a přínosu pro organizace

Ty sledují tři dílčí cíle v následující šíři každého z vybraných jevů:

Prvním je vytvořit si dostatečnou teoretickou základnu pro další rozpracování vybraných témat, a to následně z pohledu praxe.

Druhým dílčím cílem je ucelené a strukturované zpracování stěžejních poznatků metody koučování, popsání principů, na kterých je postavena, identifikování oblastí, kde se koučování využívá a nahlédnutí do nejčastějších

typů koučování, dále sledování praktického rozměru v podobě tří kazuistik z praxe, jejichž záměrem je ukázat konkrétní uplatnění metody včetně popsání dosavadních zkušeností, odhadovaného vývoje s cílem na tomto základě vyvodit klíčové rysy koučování v organizacích u nás.

A konečně třetím je analyzovat výše jmenované oblasti zájmu z pohledu kvality. Cílem je definovat pojem kvalita a efektivita z perspektivy oblasti vzdělávání a rozvoje, ale i řízení organizací.

Předkládaná disertační práce je strukturována do čtyř tematických kapitol, z nichž první dvě jsou převážně teoretického charakteru, analyzují s cílem následně systematizovat uvedené dostupné poznatky. Třetí aplikuje teorii na prostředí organizací, definuje kritéria fungování a efektivního nastavení koučování a čtvrtá představuje konkrétní kazuistiky využití různého stupně koučování v organizacích, uzavírá tematickou část celé disertační práce. Závěr práce vymezuje dílčí cíle ve vzájemném vztahu a zkoumá jejich naplnění. Ověřuje dosažení identifikovaných cílů a shrnuje je do celkových zjištění a závěrů.

Začátek práce je věnován definicím a jednotlivým pojmům užívaných v textu práce se zvážením vzájemných vztahů. Ukazuje se určitá roztržitost a nejednotnost především z pohledu teorie a praxe uplatnění využívané terminologie. Na základě dění v oblasti vzdělávání v organizacích je zřejmé, že praxe cíleně míří k širšímu pojetí od vzdělávání k rozvoji a uplatňuje ho v kontextu celé organizace. Schopnost přetvářet znalosti v konkrétní dovednosti a umět je aplikovat v reálném prostředí permanentních změn se stává stěžejním požadavkem, který organizace kladou na své zaměstnance. Podmínkou úspěchu je schopnost jedince převzít za podpory organizace zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Motivace a zájem jsou určujícím faktorem pro konečný výsledek procesu učení. Úkolem organizace je navázat vzdělávání a rozvoj na další klíčové procesy, jakými jsou hodnocení zaměstnanců a řízení kariéry v rámci společnosti tak, aby zájem organizace o zaměstnance byl systematickým a komplexním procesem vycházejícím z potřeb společnosti i jedince.

Kvalita a její samotné vyjádření v podobě jednotné definice jsou značně obtížným úkolem, ke kterému se odborníci staví odlišně. Na kvalitu je možno nahlížet z mnoha aspektů, které jsou v práci představeny. Domnívám se, že určujícím kritériem hodnocení je dnes pro většinu organizací míra spokojenosti interního zákazníka, ať je jím účastník, jeho nadřízený manažer, zadavatel vzdělávání či oddělení lidských zdrojů. To koresponduje s pojetím významu hodnocení zákazníka, který je klíčovým faktorem například v konceptu ISO norem. Hodnocení kvality a měření efektivity vzdělávání ve svém komplexním pojetí se však jako takové, podle mého názoru, v praktické rovině příliš neuplatnilo. Organizace aplikují pouze ty úrovně, které samy považují za důležité, nebo spíše jsou schopné je administrativně a procesně zvládnout.

Na poli praxe v oblasti vzdělávání a rozvoje je aktuálně možné sledovat vzdalování se od tradičních přístupů a hledání nových metod, které dávají možnost adekvátněji reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců i organizací a kladou důraz právě na využití získaného a naučeného v praxi. Součástí této změny je i trend diferenciacie zaměstnanců a zaměření se na specifika rozvoje té které skupiny. Organizace rozvíjí své zaměstnance s ohledem na jejich zařazení do identifikovaných kategorií, potažmo identifikovaných potřeb. I když stále stojí v popředí zájmu manažerů, mnohem intenzivněji jsou zvažováni i jejich budoucí nástupci a zaměstnanci s vysokým potenciálem a perspektivou ve společnosti. Tento trend posiluje význam a využití individuálních metod, jakými jsou mimo jiné koučování nebo mentorování. Ty mají některé podobné rysy společné, ale svoji podstatou přístupu a především cíli, které řeší, se vzájemně dají odlišit.

Rostoucí poptávka po koučování, jeho rozmach a další očekávaný růst vyvolávají potřebu na straně klientů i koučů jasně vymezit a definovat podstatu metody koučování, její principy a modely, oblasti, kde je možné ji využít, a formy, v kterých je aplikována. Na trhu dochází relativně často k záměnám a nejasnému porozumění, co je koučování a co tato metoda nabízí. Domnívám se, že pro koučování v organizacích je nejsrozumitelnější a nejúčelnější využít relativně jednoduchého dělení na transakční a transformační koučování,

které vychází z pojetí leadershipu, a v kontextu porozumění zadavatelů koučování může vést k správnému rozhodnutí vzhledem k cílům a potřebám.

Významnou roli v procesu koučování hraje kouč. Je do značné míry nositelem daného přístupu a v praxi se ukazuje, že koučové kombinují své znalosti z více modelů a uplatňují je v práci s klienty, jejich vztah je postavený na vzájemné důvěře a otevřenosti. Koučování je metoda, která se věnuje a pracuje výhradně se zdravými klienty.

Metoda koučování umožňuje těsné navázání na požadavky jednotlivců i organizací, vychází z potřeb a reaguje na definované cíle. Nabízí řešení některých otázek a problémů, se kterými se současné organizace a jedinci v nich potýkají. Zavedení koučování může znamenat pro organizaci celou řadu přínosů, podmínkou však je nejen sladění s požadavky, ale také navázání na stávající firemní procesy, a to především procesy týkající se řízení lidských zdrojů. Za nejvýznamnější přínos metody koučování považuji její potenciál napomáhat v procesu transformace organizace, na úrovni jedince to znamená nejen iniciaci změny chování jako takové, ale podporu v procesu vytváření nového vzorce chování, které vyústí v trvalou změnu. Domnívám se, že koučování jako metoda napomáhá převzít jedinci odpovědnost nejen za svůj vlastní rozvoj, ale především za svá rozhodnutí včetně možných dopadů a konsekvencí, za cíle, kterých se snaží dosahovat, a konečně za postup, který při naplňování svých cílů uplatňuje. Z pohledu vnímání změn okolím je to především přínos na úrovni kooperace a vedení týmu, důraz na vlastní motivaci a rozvoj koučovaného manažera, ale také podpora rozvoje a motivace ostatních. V širším pojetí reflektování přínosů se ukazuje, že se netýká pouze pozitivního dopadu na koučovaného jedince, ale i na jeho blízké okolí.

Strategie koučování v organizacích prochází za dobu své existence zajímavým vývojem od koučování jako nápravy ke koučování jako skutečnému nástroji rozvoje. I když je koučování v podobě nápravy v organizacích stále využíváno, průzkumy dokládají posun ve vnímání a účelu zavádění koučování a trend z pohledu významu celé organizace směřuje k jeho využití jako rozvojové metody, provázané s dalšími diagnostickými technikami i formami zpětné vazby. Navíc z podstaty přístupu nápravy je zřejmé, že toto pojetí v jádru popírá základní premisu koučování, a to je jeho pozitivní rámec.

Jako jednu z možných cest vidím transformaci a přeformulování „problému“ do podoby „výzvy“, která nemá negativní konotaci a nabízí pozitivní vymezení daného tématu. Druhou možností řešení „problému“ je hledání jiných metod nebo přístupů, které mají více „nápravový“ charakter, než je tomu u koučování.

Další premisou je prvek důvěry mezi koučem a koučovaným. Domnívám se, že toto kritérium je možné ve své plné šíři realizovat pouze v podmínkách externího koučování. Formy interního a manažerského stylu koučování řeší jiná specifika a mají své přínosy pro jedince i organizaci, nicméně naplnění podmínky důvěry, která se zdá klíčovou i z pohledu klientů, může být značně komplikované. Pak je ovšem na místě vznést otázku, zda další jmenované formy koučování dostatečně zachovávají ve svém pojetí základní podmínku fungování metody, či už jsou jí natolik vzdálené, že je pro celou oblast značně komplikované nazývat a zařazovat je pod koučování.

Průzkumy i odborná literatura dokládají fakt, že stejně jako v oblasti hodnocení a měření vzdělávání i v případě metody koučování je situace obdobně složitá. Pokud využijeme Kirkpatrickova modelu, pak jsou klíčové pro hodnocení koučování první a třetí úroveň, kdy se hodnotí především hledisko spokojenosti - na úrovni reakce – tedy vzájemného vztahu kouče a koučovaného, a účinnosti koučování - na úrovni chování - demonstrované v podobě změny chování jedince vztažené k jeho pracovnímu výkonu v organizaci. Rámec koučovacího procesu i vyhodnocování výsledků koučování nejčastěji tvoří metodika SMART popsaná v kapitole 2.1.2. Ke stanovení hodnocení na úrovni učení se často využívá celé škály diagnostických technik, a to před a po zahájení koučování. Významným prvkem hodnocení je důraz na schopnost jedince ohodnotit své pokroky a v rámci koučovacího procesu pracovat se sebereflexí, ve formalizované podobě se sebehodnocením. Nástrojem, který lze dále využít pro hodnocení kvality práce koučů a v současnosti u nás není aplikován, je tzv. supervize, ta je přebírána z jiných oborů a v zahraničí si získává na své popularitě.

Využití koučování v organizacích je zatím na svém počátku, a tak řada společností do stádia hodnocení zatím nedospěla, přesto jsem přesvědčena, že pokud bude nárůst obliby koučování v organizacích pokračovat, pak bude také růst tlak na požadavky hodnocení a měření tohoto nástroje už jen vzhledem k nemalým vloženým investicím společností. Využití koučování

v návaznosti na další vzdělávací metody ukazuje výsledek účinnosti, pokud je proces učení podpořen jak metodou tréninku, tak koučováním. Výsledky vzájemného sladění jsou překvapující. Pro organizace tato skutečnost značí potřebu vzájemného napojení vzdělávacích a rozvojových aktivit a systemizaci procesů tak, aby výsledky účinnosti byly co možná největší.

Předložené kazuistiky reprezentují konkrétní náhled do tří mezinárodních společností, které mají zastoupení v České republice a využívají v různém stupni vývoje koučování jako součást rozvoje svých zaměstnanců. I když pokročilost jednotlivých přístupů je na odlišné úrovni, lze na základě východisek koučování a záměru každé společnosti vyvodit obecný trend, který je pro české prostředí příznačný.

Koučování se ve své první podobě do společností zavádělo zejména jako nástroj, ten měl napomáhat řešit problémy a úskalí, se kterými se převážně manažerská populace ve své roli potýká. Tedy koučování bylo a v některých případech stále je metodou nápravy. Avšak na základě praktických zkušeností, rozpoznáváním možností a příznivým ohlasem ze strany koučovaných se pojetí koučování posouvá ve svém využití od nápravy k rozvoji a stává se klíčovou náplní programů řízení talentů a rozvojovou metodou pro nejperspektivnější zaměstnance společností. Je zřejmé, že koučování je cíleno na vybrané skupiny zaměstnanců.

Významnou úlohu v procesu vývoje, akceptace a rozšíření koučování v organizacích sehrávají koučové. Ty společnosti, které s koučováním začínají, nemají nebo spíše v minulosti neměly dostatečné zkušenosti a znalosti z této oblasti, a koučové se pro ně stali nositeli know-how, spolutvůrci koncepcí a pravidel i zároveň garanty poskytované služby.

Současný trend spíše směřuje k zajištění garance kvality samotnou organizací, a to pod oblastí řízení lidských zdrojů, kam rozhodně patří. Specialisté HR postupně sbírají zkušenosti a získávají znalosti z oblasti koučování a sami iniciují nebo na základě poptávky managementu připravují koncepce přístupu ke koučování. Organizace v různých stádiích pokročilosti směřují k systemizaci koučování a zařazení této metody do oblasti vzdělávání rozvoje, a to převážně středního a vyššího managementu, a dále se rozšiřuje nabídka mezi tzv. nástupce a klíčové zaměstnance společností.

Zdá se, že nejobtížnějším úkolem pro organizace potažmo zástupce HR je zapojení nadřazených do procesu koučování, definováním jejich rolí a především zajištění reálného naplnění požadavků z role vyplývajících. Současně napojení koučování na strategii lidských zdrojů a návazně na strategii organizace, aby přínosy koučování měly skutečně reálné dopady nejen na koučovaného, ale aby získávala i organizace samotná. K naplnění tohoto záměru může napomoci již zmiňovaná systemizace a koncepční pojetí, které bude zahrnovat i hodnocení kvality a měření efektivity koučování. To může přinést průkazné výsledky úspěchu této metody a napomoci organizacím využívat koučování skutečně efektivně.

V sílícím tlaku konkurenčního prostředí si společnosti již dávno uvědomily, co nebo spíše kdo může být jejich konkurenční výhodou. Důraz na poskytování kvalitních služeb, efektivní řízení a vedení zaměstnanců, inovace, kreativita a potřeba hledání nových řešení patří mezi klíčové faktory úspěchu organizací na trhu. Právě v nich není možné význam lidského potenciálu opomíjet, nebo jednoduše nahradit sofistikovanějším systémem či vylepšeným procesem. Díky tomu se však organizace stávají závislé výhradně na svých zaměstnancích, jejich znalostech a dovednostech. Ukazuje se, že „pouhé“ znalosti zaměstnanců nejsou vodítkem k úspěchu.

To, že jsou lidé konkurenční výhodou řady společností, zaznívá z misí a vizí mnoha organizací. Ale u kolika z nich toto tvrzení zůstává v podobě pouhé proklamace a jak vypadají skutečné kroky těch, kteří cíleně naplňují své mise či vize? V předkládané práci jsem hledala odpověď na otázku; jaké cesty a přístupy organizace volí, pokud chtějí úspěšně čelit výzvám, jež přináší globální trh v podobě permanentních změn, inovací a nových technologií, v konkurenčním prostředí boje o tzv. talenty, v dalším soupeření o existenci, o získávání nových klientů a konkurenčních výhod na trhu.

Závěrem bych ráda zhodnotila naplnění celkového záměru práce a vyvodila, na základě analyzovaných dat vyplývajících jak z empirických studií tak i vlastních příkladů aplikace koučování v podobě kazuistik, následující zjištění. Koučování se od dob svého uplatnění v organizacích využívá pro různé účely a cíle, v současnosti však patří ke stěžejním metodám využívaným

převážně pro rozvoj zaměstnanců i organizací. To kopíruje obecný trend posilování významu rozvoje jako takového, jehož součástí a jednou z nejvíce využívaných je právě metoda koučování. Odlišnosti, které vykazují různé aplikace koučování v praxi, vycházejí nejen ze zvoleného účelu koučování s ohledem na potřebu najít řešení pro specifické rozvojové potřeby jedinců, ale především z míry komplexnosti strukturovaného pojetí koučování v organizaci. Ukazuje se, že dopad přínosu pro organizaci i jedince je úměrně závislý na cílech, které jsou na tuto metodu kladeny s ohledem na sladění těchto cílů se strategií společnosti. Na základě trendů, které je možné sledovat v zahraničí, kde jsou zkušenosti s koučováním dlouhodobější, lze vyvodit jasné směřování od tzv. transakčního koučování ke koučování transformačnímu. Transformační koučování zasahuje hlouběji do osobnosti, sebeuvědomění, do hodnot a identity jedince, a proto má tak podstatně větší šanci napomoci k trvalé změně chování koučovaného.

Domnívám se, že ve své podstatě a na základě principů, které metoda koučování uplatňuje, má potenciál reagovat na aktuální potřeby organizací a jejich zaměstnanců. Kultura společnosti, míra zapojení vedení, systematické uchopení aplikace, navázání na další firemní procesy, potažmo na strategii společnosti včetně cílů jsou kritéria, která v případě optimálního naplnění se zohledněním specifík dané kultury a potřeb na straně organizace i jedince, mohou napomoci podpořit efektivní využití metody v plné síle jejího potenciálu, především s ohledem na přínos pro organizaci. Kritéria určující úspěšnost metody pro jedince kopírují výše uvedená kritéria, připojují se k nim dále; kvalita vztahu koučovaného a kouče, vzájemná důvěra a důvěra v organizaci, podpora v řešení konkrétních potřeb vycházejících ze znalostí, dovedností a zkušeností koučovaného a další.

Při zkoumání obou pohledů, a to jak pohledu organizace, tak jedince, jsem došla k závěru, že pro úspěch metody koučování uplatňované v rámci rozvoje v organizaci jsou nejvýznamnější aspekty; míra sladění cílů obou stran tak, aby výsledkem snažení byla tzv. win – win situace pro obě zainteresované strany, dále zajištění návaznosti na další procesy v organizaci, a to převážně na procesy vztahující se k řízení lidských zdrojů. Míra účinnosti a trvalé změny chování může být efektivněji dosažena, pokud je organizace schopna systematicky koncipovat celý proces vzdělávání a rozvoje v plné šíři

a kombinovat účelně jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje tak, aby podpořila jedincovy definované cíle v procesu učení. Významnou roli v tomto procesu sehrává zapojení a zájem nadřízeného, který může celý rozvoj jedince podpořit a napomoci mu tak k dosažení stanovených cílů.

Je zřejmé, že je čeká ještě relativně dlouhá a obtížná cesta a ani propracovaný koncept a systematický přístup nemusí být garancí, že bude ve svém závěru skutečně úspěšná. Možností, jak postupovat, je nepřeberné množství, ale ukazuje se, že organizace využívají alespoň částečně vlastních zkušeností k učení a rozvíjí na základě toho své koncepty a přístupy tak, aby odpovídaly jejich specifikám a požadavkům. Podmínek, které musí naplnit, je celá řada. Určitě je na místě obezřetnost z přílišného vyzdvihování a spoléhání se na něco, co ještě ani zdaleka není praxí dostatečně prověřeno. Jenom čas a konkrétní příklady z praxe s návaznou analýzou jejich úspěšnosti pomohou vyhodnotit, zda slibovaný potenciál metody koučování je schopen očekávání na ni kladená skutečně naplnit. V každém případě jsem přesvědčena, že koučování si nachází v organizacích své místo a hledá si svébytné postavení mezi ostatními vzdělávacími a rozvojovými metodami.

V závěru bych zároveň ráda podtrhla skutečnost, že předložená disertační práce nepostihuje problematiku v celé šíři. Témata, která byla otevřena, by si jistě zasloužila širší zpracování a některá z nich by mohla být tématy pro samostatnou disertační práci. Přesto jsem přesvědčena, že předkládané pojetí a zohlednění vícero aspektů mi umožnilo nahlédnout a konkrétně uchopit jednu ze současných problematik na poli vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích a že právě předkládané pojetí přispělo alespoň k částečnému vyjasnění otázek a identifikaci možných trendů vývoje v této oblasti.

Bibliografie využita v tezích disertace:

JIRÁSEK, J. Souboj mozků v řízení. Praha: Alfa Publishing, 2004.

ISBN 80-86851-01-X

KOTTER, J. P., COHEN, D.S. Srdce změny, skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. Praha: Management Press, 2003.

ISBN 80-7261-095-3